

**ELEŞTİREL YÖNETİM ÇALIŞMALARI BAKIŞ AÇISIYLA İNSAN  
KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA AYRIMCILIK VE  
DOĞALLAŞTIRILMASI**

**Doktora Tezi  
Harika ÖZKAN  
Eskişehir 2018**

**ELEŖTİREL YÖNETİM ÇALIŖMALARI BAKIŖ AÇISIYLA İNSAN  
KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA AYRIMCILIK VE  
DOĞALLAŖTIRILMASI**

**Harika ÖZKAN**

**DOKTORA TEZİ**

**İŖletme Anabilim Dalı**

**DanıŖman: Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY**

**EskiŖehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Temmuz 2018**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

**Harika ÖZKAN**'ın "Eleştirel Yönetim Çalışmaları Bakış Açısıyla İnsan Kaynakları Uygulamalarında Ayrımcılık ve Doğallaştırılması" başlıklı tezi **24 Temmuz 2018** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Serap BENLİGİRAY  
Üye : Doç.Dr.Erkan ERDEMİR  
Üye : Doç.Dr.Harun SÖNMEZ  
Üye : Doç.Dr.Nuray TOKGÖZ  
Üye : Dr.Öğr.Üyesi Uğur CEYLAN

  
Prof. Dr. Metin ÇOŞKUN  
Aradolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖZET

### ELEŞTİREL YÖNETİM ÇALIŞMALARI BAKIŞ AÇISIYLA İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA AYRIMCILIK VE DOĞALLAŞTIRILMASI

Harika ÖZKAN

İşletme Anabilim

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2018

Danışman: Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY

İş dünyasında farklı çalışan gruplarına yönelik çeşitli ayrımcı davranışlar yapılmaktadır. Ancak işverenler ayrımcılık yaparken, çeşitli reaksiyonlarla karşılaşmamak için bu davranışları doğal göstermeye ve çalışanlar tarafından kabul edilebilir olmasına gayret göstermektedirler. Bu çalışmanın amacı eleştirel bir bakış açısıyla insan kaynakları uygulamalarında yapılan ayrımcılıkların hangi yöntemler kullanılarak doğallaştırıldığını tespit etmektir. Bunun için uluslararası sahada faaliyet gösteren bir lojistik şirketinde nitel ve nicel yöntemler kullanılarak bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmada öncelikle şirketin insan kaynakları uygulamalarında kullandığı tüm belgeler (iş başvuru, kıyafet düzenleme, personel talep formu vb.) içerik analizi yardımıyla incelenmiş ve uygulamalardaki ayrımcılıklar ortaya çıkarılmıştır. Burada saptanan ayrımcılıkların yapılma nedenlerini belirlemek için bir görüşme formu oluşturulmuştur. Şirketin insan kaynakları uygulamalarında söz sahibi olan yöneticilerle söz konusu form kullanılarak derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sırasında alınan ses kayıtları deşifre edilerek yazıya dökülmüş ve içerik analizi yardımıyla ayrımcılıkların neden yapıldığı bilgisine ulaşılmıştır. Şirket çalışanlarının söz konusu nedenleri ne kadar kabul ettiklerini tespit etmek amacıyla, ayrımcılık nedenlerine dayalı bir anket formu oluşturulmuştur. Elde edilen sonuçlar SPSS programında ortalama, mod – medyan değerleri ve ki-kare analizi yardımıyla incelenmiştir.

Sonuçta yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarında en çok cinsiyet ve yaş ayrımcılığı yaptıkları; ayrımcılıkların doğallaştırılmasında meşrulaştırma, taslama, birleştirme, parçalama ve şeyleştirme yöntemlerini kullandıkları saptanmıştır. Bunlar arasından en çok meşrulaştırma ve parçalama yöntemlerinin kullanıldığı görülmüştür. Çalışanlar tarafından birleştirmenin her zaman, parçalamanın ise en az kabul gören yöntemler olduğu tespit edilmiştir. Ayrımcılıkların yapılmasında kullanılan yöntemlerin bilinmesinin bu yöntemlere karşı farkındalık oluşturulmasını ve önlem alınmasını sağlayacağı için önemli olduğuna inanılmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Eleştirel Yönetim Çalışmaları, Ayrımcılık, İnsan Kaynakları Uygulamalarında Ayrımcılık, Doğallaştırma Yöntemleri, Ayrımcılığın Doğallaştırılması

**ABSTRACT**

**DISCRIMINATION IN HUMAN RESOURCES PRACTICES AND ITS  
NATURALIZATION FROM CRITICAL MANAGEMENT STUDIES  
PERSPECTIVE**

Harika ÖZKAN

Department of Business Administration  
Programme in Management and Organization

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, July 2018

Supervisor: Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY

Various discriminatory behaviors are being observed to different groups of employees in the business world. However, while discriminating, employers endeavor to display these behaviors to be natural and acceptable to employees, in order not to encounter various reactions. The purpose of this study is to determine what methods are used to naturalize the discrimination made in human resources practices from a critical perspective. For this, a research is carried out in a logistics company operating internationally using qualitative and quantitative methods.

In the research, all the documents that the company used in the human resources practices (job application, dress code, personnel demand form etc.) are examined with the help of content analysis and discrimination in practice is revealed. An interview form has been established to identify the reasons for the discrimination determined here. In-depth interviews were conducted with the managers, who have a say in the company's human resources practices, utilizing the form. The sound recordings taken during the interviews are deciphered and written, and with the help of content analysis, information about the reasons of discrimination is achieved. A survey form based on the reasons for discrimination was established in order to determine the extent to which the employees of the company had accepted the stated reasons. Obtained results are examined in the SPSS program with average, mode median values and chi-square analysis.

As a result, it has been determined that managers mostly make gender and age discrimination in their human resources practices; they use legitimization, pontification, unification, disintegration and reification methods in the naturalization of discrimination. Among these, it has been seen that the methods of legitimization and disintegration are mostly used. It has been confirmed that the unification is always acceptable and the disintegration is the least acceptable by the employees. It is believed that recognition of the methods used in discrimination is important for raising awareness and taking precautions against these methods.

**Key words:** Critical Management Studies, Discrimination, Discrimination in Human Resources Practices, Naturalization Methods, Naturalization of Discrimination

## TEŞEKKÜR

Ayrımcılık, geçmişten günümüze dünyanın her yerinde varlık gösteren bir durum. Hayatın her noktasında da ayrımcılıkla karşı karşıya gelinebiliyor. Bunu yaşamak için kadın/erkek, genç/yaşlı, inançlı/inançsız vb. olmak önemsiz. Çünkü her özellik bir ayrımcılık unsuru olarak ortaya çıkabiliyor. Devletler yasalar çıkararak, eğitim müfredatları düzenleyerek vb. yollarla, ayrımcılıklar nedeniyle karşılaşılan haksızlıkları engellemeye çalışıyorlar. Yine de ayrımcılık toplumsal hayatta sıklıkla karşımıza çıkmaya devam ediyor. Toplumsal hayatın bir parçası olan iş dünyasında da değişik gruplar farklı ayrımcılıklarla karşılaşıyorlar. Bazı gruplar istifa ederek, grev yaparak, mahkemeye başvurarak, iş yavaşlatarak mücadele ediyor ancak bazen mücadele etmenin bir anlamı olmayacağı düşünülerek, böyle gelmiş böyle gider denilerek veya kabullenerek karşılaşılan ayrımcılıkları yaşamaya ve hatta yaşatmaya devam ediyorlar. Daha kötüsü bazen ayrımcılıkla karşılaştığının veya kendisinin ayrımcılık yaptığının farkına bile varmadan bu durumlar sürdürülebiliyor.

Ayrımcılıkların neler olduğunun, nedenlerinin ve nasıl yapıldıklarının anlaşılması ayrımcılıkla mücadelenin ilk basamaklarını oluşturmaktadır. Bu noktada hali hazırda bariz bir şekilde uygulanan ayrımcılıkların haricinde gömülü olanların da gün yüzüne çıkmasına ihtiyaç duyulur. Bu nedenle bireylerin bazen bilerek bazen farkına bile varmadan yaşadıkları/yaşattıkları ayrımcılıkların nasıl bu kadar doğal hale geldiğinin anlaşılması gerekmektedir. Çalışanların, insan kaynakları uygulamalarında karşılaştıkları çeşitli ayrımcılıklar ve bunların nasıl doğallaştırıldıkları bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışma hakkında danışmanım olan Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY'la görüşürken, bana konunun netameli, zor ve yorucu olacağını söylemişti. Çok çalışmam gerekeceğini de eklemişti. Ama o sırada hayatın bana hazırladığı iyi kötü çeşitli sürprizleri henüz bilmediğim ve insan kaynakları alanında yapılacak bu çalışmayla işletmelerin direkt kârına yönelik olmaktan çok çalışanların yanında yer alacağımı hissettiğim için kendimi çok kuvvetli görmüştüm ve ısrarcı oldum. Zorluklarla karşılaşsam da çalışma konumdan yana asla pişman olmadım ve iyi bir şeylere aracılık ettiğime hep inandım. Ancak hayat her zaman beklediğimiz gibi gitmiyor ve benim de çok yorulduğum anlar oldu. Tüm bu zamanlarda danışman, öğretmen ve hatta yeri geldiğinde bir anne gibi ilgilenen, çalışma hakkında “çalışman” değil “çalışmamız” diye bahseden, çevremdeki herkesin



“Gerçekten okuyor mu, düzeltiyor mu, araştırıyor mu, görüşmeleri yapmak için seninle beraber İstanbul’a kadar mı gitti” diye şaşırarak sorular sormalarına neden olan danışman hocam Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY’a minnettarlığımı anlatmaya kelimelerim yetmez ama teşekkür ederim.

Uzakta olmasına rağmen, bayramlarda bile soru sorduğumda cevap veren, “Sana faydalı olabilir bu kaynaklar, belki üye olduğun yerlerden ulaşamazsın eke koydum” diye ilgilenen, mecburi sebeplerle ben çalışmaya ara verdiğimde destek olmaya devam eden hocam Doç. Dr. Erkan ERDEMİR’e ve çalışmanın nicel bölümlerine gelmem uzun zaman almasına rağmen her zaman çalışmayla ilgilenen, ülke dışında olduğu zamanlarda bile mail yoluyla sorularımı cevaplayan, zamanının çok az olduğu durumlarda bile benimle görüşmeler ayarlayan hocam Doç. Dr. Harun SÖNMEZ’e teşekkür ederim.

Bu çalışmanın en zor kısımlarından biri araştırma yapılacak şirket bulma konusunda oldu. Araştırma yapmaya uygun olabilecek niteliklere sahip hangi şirkete başvursam, “Konunuz güzel ama biz burada böyle bir konuda araştırma yapılmasını uygun bulmuyoruz” veya “Bizim şirketimizde asla ayrımcılık olmaz” gibi cümleler işittiğim bir zamanda “Ben sizin iyi niyetinize inanıyorum” diyerek bana araştırmayla ilgili danışmanlık yaptığı şirketlerden birinin kapılarını sonuna kadar açan Sayın Mustafa AYDIN’a teşekkür ederim.

Çalıştığım kurumda bir ailem varmış gibi hissettiren çalışma arkadaşlarıma ve özellikle uzakta olduğum zamanlarda oğlumla teyzesiymiş gibi ilgilenen Öğr. Gör. Beyza KALE KURHAN’a teşekkür ederim.

Son olarak, hukuki bir bakış açısıyla araştırmayı değerlendirmeme yardım eden ve her fırsatta destek olan kardeşim Av. İsmail Cem ÖZKAN’a ve yeterince ilgilenemediğimi düşünüp vicdan azabı çektiğim zamanlarda bile beraber büyümesi bu kadar kolay ve bana karşı bu kadar anlayışlı olan, bu çalışmayla doğup bu çalışmayla beş buçuk yaşına kadar gelen oğlum Özgür Erdem TEZ’e çok teşekkür ederim.

27.08/2018

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

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

Harika ÖZKAN

## İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI .....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR .....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar DİZİNİ .....	ix
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. ELEŞTİREL KURAM VE ELEŞTİREL YÖNETİM ÇALIŞMALARI .....	4
1.1. Eleştirel Kuramın Doğuşu .....	4
1.2. Eleştirel Kuramın Temelleri.....	8
1.3. Eleştirel Yönetim Çalışmaları .....	9
1.3.1. Doğal görünenin sorgulanması .....	12
1.3.2. Yönetimsel çıkarların evrenselleştirilmesine karşı çıkılması .....	12
1.3.3. Araçsal akılcılığın ötesine geçilmesi .....	13
1.3.4. İktidar ve bilgi arasındaki ilişkinin incelenmesi .....	14
1.3.5. Düşünümselliğin değerlendirilmesi .....	14
1.4. Eleştirel İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışmaları.....	15

## İKİNCİ BÖLÜM

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE AYRIMCILIK.....	17
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi .....	17
2.2. Ayrımcılık.....	18
2.3. İş Yaşamında Ayrımcılık ve Türleri .....	20
2.4. Ayrımcılığın Yasal Çerçevesi.....	22
2.5. Ayrımcılığın İstisnaları .....	26

<b>2.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Ayrımcılığa Konu Olan Uygulamalar .....</b>	<b>28</b>
2.6.1. İnsan kaynakları planlaması.....	28
2.6.2. İş analizi ve tanımları .....	29
2.6.3. İnsan kaynağı temini ve seçimi .....	29
2.6.4. Oryantasyon .....	30
2.6.5. Eğitim ve geliştirme .....	30
2.6.6. Kariyer geliştirme .....	31
2.6.7. Performans değerlendirme .....	31
2.6.8. İş değerlemesi ve ücretlendirme .....	32
2.6.9. Ödüllendirme ve disiplin oluşturma.....	32
2.6.10. Endüstriyel ilişkilerin yürütülmesi.....	33
2.6.11. İşçi sağlığı ve iş güvenliği.....	34

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. DOĞALLAŞTIRMA VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA YAPILAN AYRIMCILIKLARIN DOĞALLAŞTIRILMASI .....</b>	<b>35</b>
3.1. Doğallaştırma Kavramı.....	35
3.2. Doğallaştırma Yöntemleri.....	36
3.2.1. James C. Scott'a göre doğallaştırma yöntemleri.....	37
3.2.1.1. <i>Olumlama</i> .....	37
3.2.1.2. <i>Gizleme</i> .....	38
3.2.1.3. <i>Örtmece</i> .....	38
3.2.1.4. <i>Damgalama-Lekeleme</i> .....	39
3.2.1.5. <i>Oy Birliği</i> .....	40
3.2.2. John B. Thompson'a göre doğallaştırma yöntemleri .....	40
3.2.2.1. <i>Meşrulaştırma</i> .....	40
3.2.2.2. <i>Taslama/ Gibi gösterme</i> .....	41
3.2.2.3. <i>Birleştirme</i> .....	42
3.2.2.4. <i>Parçalama</i> .....	42
3.2.2.5. <i>Şeyleştirme</i> .....	43

3.3. Eleştirel Yönetim Çalışmaları Açısından İnsan Kaynakları Uygulamalarında Yapılan Ayrımcılığın Doğallaştırılması .....	44
3.4. İnsan Kaynakları Uygulamalarında Doğallaştırılmaya Çalışılan Ayrımcılık Türleri.....	46
3.4.1. Irk, etnik köken ve renk .....	46
3.4.2. Cinsiyet.....	47
3.4.3. Dini inanç .....	48
3.4.4. Hamilelik-doğum ve benzeri konular.....	48
3.4.5. Medeni durum .....	49
3.4.6. Cinsel yönelim .....	49
3.4.7. Engellilik .....	50
3.4.8. Yaş .....	51
3.4.9. Kayırmacılık .....	51
3.4.10. Sosyal sınıf .....	52
3.4.11. Askerlik durumu .....	52
3.4.12. Sendikal üyelik .....	53
3.4.13. Siyasal görüş .....	53
3.4.14. Fiziksel Görünüm.....	54
3.4.15. Genetik Özellikler .....	54
3.4.16. Eğitim, bitirilen üniversite / bölüm .....	55
3.4.17. Eski hükümlülük.....	56
3.4.18. Diğer .....	56

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA.....	58
4.1. Problem .....	58
4.2. Amaç ve Önem.....	60
4.3. Varsayımlar.....	61
4.4. Sınırlılıklar .....	61
4.5. Yöntem.....	62
4.5.1. Araştırma modeli.....	62
4.5.2. Araştırma evreni ve örneklem.....	64

4.5.3. Veri toplama tekniği ve aracı .....	65
4.5.4. Kullanılan veri analizi yöntemleri .....	67

## BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR.....	73
5.1. İçerik Analizi Sonucunda Elde Edilen Bulgular.....	73
5.2. Görüşmeler Sonucunda Elde Edilen Bulgular.....	79
5.3. Anket Sonucunda Elde Edilen Bulgular.....	88

## ALTINCI BÖLÜM

6. ANALİZ VE YORUM.....	91
6.1. Şirket alıŐanlarının Ayrımcılık Nedenlerini Kabullerine İlişkin Analiz . .....	91
6.1.1. Çalışanlar açısından cinsiyet ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz .....	111
6.1.2. Çalışanlar açısından yaş ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz .....	116
6.1.3. Çalışanlar açısından fiziksel görünüm ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz .....	119
6.1.4. Çalışanlar açısından kayırmacılığın kabullenildiği durumlara ilişkin analiz.....	122
6.1.5. Çalışanlar açısından cinsel yönelim ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz .....	124
6.1.6. Çalışanlar açısından askerlik durumu ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz .....	126
6.1.7. Çalışanlar açısından medeni durum ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz .....	128
6.1.8. Çalışanlar açısından sosyal sınıf ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz .....	130

6.1.9. Çalışanlar açısından dini inanç ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz .....	132
6.1.10. Çalışanlar açısından eğitim durumu ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz .....	134
6.1.11. Çalışanlar açısından eski hükümlülük ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz .....	136
6.1.12. Çalışanlar açısından engellilik ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz .....	137
6.1.13. Çalışanlar açısından diğer türdeki ayrımcılıkların kabullenildiği durumlara ilişkin analiz .....	139
6.2. Şirket Yöneticilerinin Ayrımcılıkları Doğallaştırırken Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Analiz .....	91
6.3. Doğallaştırma Yöntemlerine İlişkin Analiz.....	140
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>146</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>154</b>
<b>EKLER</b>	
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 4.1.</b> Araştırma süreci.....	63
<b>Tablo 4.2.</b> Yöneticilerle yapılacak görüşmelerin soruları.....	68
<b>Tablo 5.1.</b> İçerik analizi yoluyla ortaya konulan kodlar, göstergeler ve muhtemel ayrımcılık sonuçları.....	74
<b>Tablo 5.2.</b> Görüşmeler yoluyla elde edilen ayrımcı ifadeler ifadelerin ilgili olduğu ayrımcılık türleri.....	81
<b>Tablo 5.3.</b> Görüşmeler yoluyla elde edilen ayrımcılık türleri.....	87
<b>Tablo 5.4.</b> Katılımcıların demografik verileri.....	89
<b>Tablo 6.1.</b> İfadelerin içerdiği ayrımcılık türü ve hangi yöntemle doğallaştırıldıkları....	92
<b>Tablo 6.2.</b> Doğallaştırma yöntemlerinin kullanım sayıları.....	99
<b>Tablo 6.3.</b> Ayrımcılık türlerine göre kullanılan doğallaştırma yöntemleri.....	102
<b>Tablo 6.4.</b> Ayrımcılık türlerine göre Cronbach Alpha değerleri.....	107
<b>Tablo 6.5.</b> İfadelere katılımın ortalama değeri.....	108
<b>Tablo 6.6.</b> Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen cinsiyet ayrımcılığı ifadeleri.....	111
<b>Tablo 6.7.</b> Çalışanların demografik verileri ile cinsiyet ayrımcılığı türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki.....	115
<b>Tablo 6.8.</b> Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen yaş ayrımcılığı ifadeleri.....	117
<b>Tablo 6.9.</b> Çalışanların demografik verileri ile yaş ayrımcılığı türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki.....	119
<b>Tablo 6.10.</b> Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen fiziksel görünüm ayrımcılığı ifadeleri.....	120
<b>Tablo 6.11.</b> Çalışanların demografik verileri ile fiziksel görünüm ayrımcılığı türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki.....	121
<b>Tablo 6.12.</b> Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen kayırmacılık ifadeleri.....	122
<b>Tablo 6.13.</b> Çalışanların demografik verileri ile kayırmacılık türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki.....	124
<b>Tablo 6.14.</b> Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen cinsel yönelim ayrımcılığı ifadeleri.....	125



<b>Tablo 6.15.</b> Çalışanların demografik verileri ile cinsel yönelim ayrımcılığı türünde kabul edilen ifade arasındaki ilişki .....	126
<b>Tablo 6.16.</b> Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen askerlik durumu ayrımcılığı ifadeleri.....	127
<b>Tablo 6.17.</b> Çalışanların demografik verileri ile askerlik durumu ayrımcılığı türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki .....	127
<b>Tablo 6.18.</b> Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen medeni durum ayrımcılığı ifadeleri.....	128
<b>Tablo 6.19.</b> Çalışanların demografik verileri ile medeni durum ayrımcılığı türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki .....	130
<b>Tablo 6.20.</b> Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen sosyal sınıf ayrımcılığı ifadeleri.....	131
<b>Tablo 6.21.</b> Çalışanların demografik verileri ile sosyal sınıf ayrımcılığı türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki .....	132
<b>Tablo 6.22.</b> Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen medeni durum ayrımcılığı ifadeleri.....	133
<b>Tablo 6.23.</b> Çalışanların demografik verileri ile dini inanç ayrımcılığı türünde kabul edilen ifade arasındaki ilişki .....	134
<b>Tablo 6.24.</b> Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen eğitim durumu ayrımcılığı ifadeleri.....	135
<b>Tablo 6.25.</b> Çalışanların demografik verileri ile eğitim durumu ayrımcılığı türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki .....	136
<b>Tablo 6.26.</b> Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen eski hükümlülük ayrımcılığı ifadeleri.....	136
<b>Tablo 6.27.</b> Çalışanların demografik verileri ile eski hükümlülük ayrımcılığı türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki .....	137
<b>Tablo 6.28.</b> Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen engellilik ayrımcılığı ifadeleri.....	138
<b>Tablo 6.29.</b> Çalışanların demografik verileri ile engellilik ayrımcılığı türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki .....	138
<b>Tablo 6.30.</b> Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen diğer kategorisindeki ayrımcılık ifadeleri .....	139

<b>Tablo 6.31.</b> Çalışanların demografik verileri ile diğer kategorisindeki ayrımcılık türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki.....	140
<b>Tablo 6.32.</b> Ayrımcılık türlerine göre kabul gören doğallaştırma yöntemleri .....	141

## GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisiyle lojistik faaliyetlerin hızlandığı, ulusal ve uluslararası ticari birliklerin hızla arttığı iş dünyasında, işletmeler de yaşanan değişimlere uyum sağlamaya, farklı kültürleri öğrenmeye ve anlamaya, yeni çalışma süreçlerini uygulamaya çalışmaktadırlar. Tüm bunları işletmelerin insan kaynağı gerçekleştirmektedir. Bu kadar değişimin ve farklılığın olduğu bir çevrede çalışanların hepsinin aynı cinsiyetten, ırktan, dinden, yaştan, eğitimden vb. birçok özelliğinden olması beklenemez. Ancak literatüre bakıldığında örgüt kültürünü korumak, bilgi kirliliğini önlemek, maliyetleri düşürmek, takım duygusu oluşturmak, sorun çıkartabileceğine inanılan durumları daha ortaya çıkmadan önlenmesini sağlamak, iş sağlığı ve güvenliği konusunda belirsizlikleri engellemek vb. birçok nedenle, işletmelerin çalışan profillerinde farklılıkların olmasını istemediği hatta bu durumun insan kaynakları uygulamalarında ayrımcılığa dönüştüğü görülmektedir.

Gerek uluslararası gerek ulusal yasalar, iş yaşamında çalışanlar arası haksız davranışların olmaması için uğraşmakta ve ayrımcılığın önüne geçmeye çalışmaktadırlar. Buna rağmen işletmelerde bu davranışların görülüyor olması, insan kaynakları uygulamalarında yapılan ayrımcılıkların çoğunlukla doğrudan bir suç işleme yoluyla değil de kabullendirme yoluyla dolaylı bir şekilde gerçekleştirildiğini ortaya çıkarmaktadır. Ayrımcılığın kabullendirilmesinin yolu da onun doğallaştırılmasından geçmektedir. Çünkü doğallaşmış olan eylemler herkes tarafından normal kabul edilecek, karşı çıkışlar azalacak ve yönetimin istediği hareketleri daha kolay gerçekleştirmesine zemin hazırlayacaktır.

Bir düşüncenin veya eylemin doğallaştırılması için birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler sayesinde doğallaştırılan ve insan kaynaklarına yönelik çeşitli ayrımcılıkların yapılmasına yol açan uygulamalar, yapılan ayrımcılıkların daha da derinleşmesine, toplumsal ayrımcılıklara dönüşmesine ve aslında uzun vadede işletmelerin başarılı olmasından daha çok zarar görmelerine neden olacaktır. Bu nedenle işletmelerin insan kaynakları uygulamalarında yaşanan ayrımcı davranışları ve bunların nasıl doğal hale getirildiği, eleştirel bir bakış açısıyla ele alınmalı ve ortaya çıkarılmalıdır.

Eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşım istenen çalışmanın birinci bölümünde öncelikle Eleştirel Yönetim Çalışmaları alanının incelenmesine ihtiyaç duyulmuştur. Bu

nedenle çalışmaya öncelikle Eleştirel Yönetim Çalışmaları'nın doğmasına zemin oluşturan Eleştirel Kuram'ın araştırılmasıyla başlanmıştır. Ardından Eleştirel Yönetim Çalışmalarının üzerinde detaylı bir şekilde durulmuştur. Çalışma konusu insan kaynakları yönetimi alanında olduğu için Eleştirel İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışmaları da çalışmaya dâhil edilmiştir.

Çalışma konusu insan kaynakları uygulamalarında karşılaşılan ayrımcılıkları kapsamaktadır. Bunun için çalışmanın ikinci bölümünde öncelikle iş hayatında faaliyetlerin gerçekleştiği insan kaynakları uygulamalarının neler olduğu üzerinde durulmuştur. Daha sonra ayrımcılık konusu detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bu noktada ayrımcılığın ne olduğu, iş yaşamında hangi yönleriyle karşılaşıldığı, yasal mevzuatları ve istisnaları incelenmiştir. Ardından çeşitli insan kaynakları uygulamalarında hangi gerekçelerle hangi ayrımcılıklarla karşılaşılabileceği araştırılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü doğallaştırma ve insan kaynakları uygulamalarında yapılan ayrımcılıkların doğallaştırılması üzerinedir. Bunun için öncelikle doğallaştırma kavramı incelenmiştir. Ardından doğallaştırmanın nasıl gerçekleştirildiği araştırılmış ve doğallaştırma yöntemleri ele alınmıştır. Son olarak insan kaynakları uygulamalarında doğallaştırılabilecek ayrımcılık türleri üzerinde durulmuştur.

Literatür taraması tamamlandıktan sonra çalışmanın iş yaşamındaki somut durumunu görtirebilecek bir araştırma yapılması gerekmiştir. Bu noktada doyurucu bulgulara ulaşabilmek için tek bir yöntemin yeterli olmayacağına karar verilmiştir. Bu nedenle araştırmanın hem nitel hem nicel özelliklere sahip olması gerektiğine inanılmıştır. Bunun için hem yeterli veri almaya uygun hem de ayrımcılık gibi bir konuda araştırma yapılmasına izin verecek bir şirket arayışına girilmiştir. Altı aylık bir sürede, çeşitli ayrımcılık türlerine (cinsiyet, ırk-etnik köken ve renk, yaş, eğitim, engellilik, eski hükümlülük vb.) maruz kalabilecek farklı çalışan gruplarını bünyesinde barındıran birçok şirketle görüşmeler gerçekleştirilmiş ve sonunda istenilen niteliklere uygun bir şirketle araştırmanın yapılabilmesi için anlaşmaya varılmıştır.

Bu aşamada öncelikle şirketin insan kaynakları uygulamalarında kullandığı tüm belgeler üzerinde içerik analizi gerçekleştirilerek, şirketteki ayrımcı davranışların neler olduğu ve bunların hangi ayrımcılık türünde olduğu açığa çıkartılmıştır. Ardından şirketteki insan kaynakları uygulamalarındaki etkilerinin daha yoğun olacağı düşünülen farklı yönetim kademelerindeki çeşitli yöneticileriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde hem içerik analizi yoluyla bilgisi elde edilen ayrımcılıklar hakkında

hem de yapılması muhtemel diğer ayrımcılık türleri hakkında sorular sorulmuştur. Yapılan görüşmelerde ayrımcılıkla ilgili her sorunun yanında bir de neden ayrımcılık yaptıkları, neye dayandıkları ve niçin böyle düşündükleri hakkında cevaplar istenmiştir. Bu sayede hem şirketteki ayrımcılıkların neler olduğu hem de hangi yöntemleri kullanarak bu ayrımcılıkları doğallaştırarak yapılabilir hale getirdikleri bilgisine ulaşılmıştır. Bu görüşmeler deşifre edilerek kâğıda dökülmüştür. Yine içerik analizi yardımıyla, yöneticilerin yaptıkları ayrımcılıklar için hangi nedenleri kullandığı incelenmiş ve bu sayede yaptıkları ayrımcılıkları hangi yöntemi kullanarak doğallaştırdıkları bilgisine ulaşılmıştır. Araştırmanın son kısmında, tamamen yöneticilerin ayrımcılık nedenlerine dayanan bilgilerin yardımıyla bir anket formu oluşturulmuştur. Bu anket formuyla çalışanların, yöneticilerin ayrımcılık nedenlerine ne kadar katıldıkları bilgisine ulaşmak istenmiştir. Çünkü çalışanlar, yöneticilerin ayrımcılık nedenlerini doğal karşılaşıyorlarsa bu ifadelere katıldıklarını belirteceklerdir. Oluşturulan anket formu şirketin ulaşılan çalışanlarınca cevaplandırılmıştır. SPSS programı kullanılarak önce ankette elde edilen verilerin ortalama, mod ve medyan değerleri tespit edilmiştir. Böylece çalışanların ankette yer alan ifadelerle ne kadar katılım gösterdikleri belirlenmiştir. Ardından, ortalama değerleri açısından çalışanların katıldıklarını belirttikleri ifadelerle ki-kare analizi uygulanmıştır. Bu sayede çalışanların demografik verilerinin, ankette yer alan ayrımcı ifadelerle katılma durumları arasında bir ilişki olup olmadığı değerlendirilmiştir.

Çalışmanın sonuç ve öneriler kısmında, literatürden elde edilen bilgiler ile araştırmadan elde edilen bilgiler bir araya getirilmiştir. Bu sayede insan kaynakları uygulamalarında yapılan ayrımcılıkların hangi yöntemlere dayanarak doğallaştırılmaya çalışıldığı ve çalışanların hangi yöntemleri daha fazla kabul ettiği bilgileri eleştirel bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Ayrıca doğallaştırmanın önüne geçebilmek için neler yapılabileceği üzerine önerilerde bulunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. ELEŞTİREL KURAM VE ELEŞTİREL YÖNETİM ÇALIŞMALARI

#### 1.1. Eleştirel Kuramın Doğuşu

Avrupa, 15. ve 16. yüzyıllarda Katolik Kilisesi'nin baskısından kurtularak sanat, bilim, felsefe ve mimaride radikal değişikliklerin yaşandığı bir döneme geçmiştir. Antik Yunan ve Arap eserlerinin çevrilmesi ve incelenmesi, matbaanın bulunmasıyla bilginin geniş kitlelere ulaşması, haçlı seferlerinin ve coğrafi keşifler sonucu ortaya çıkan siyasi, düşünsel ve ekonomik zenginleşmenin güzel sanatlara ve bilime destek sunması gibi nedenlerle ortaya çıkan bu dönem Rönesans olarak adlandırılmıştır (Külcü, 2002, s. 431-433; Şenşekerci, 2005, s. 13-14; Coşkun, 2012, s. 51; wikipedia, 2014).

Katolik Kilisesi'nin egemenliğinden kurtulan ve hür düşünceyle hareket eden dönemin düşünürleri ve bilim adamları (Leonardo da Vinci 1452-1519, Michel de Montaigne 1533-1592, Nicholas Copernicus 1473-1543, Martin Luther 1483-1546, Galileo Galilei 1564-1642, Renè Descartes 1596-1650, Isaac Newton 1642-1727 vd.), insanı keşfetmek ve doğaya egemen olmak için yaptıkları çalışmalarda veriler toplamaya, deneyler yapmaya ve bunları özgür insan aklıyla değerlendirerek sonuçlar çıkarmaya başlamışlardır (İnönü, 2004, s. 104-106; Magee, 2004, s. 70-71; Bilim, 1999, s. 54).

Yaşanan gelişmeler ışığında 17. ve 18. yüzyıllarda önce Avrupa'ya, ardından da Amerika'ya doğru yayılan yeni bir düşünce akımı ortaya çıkmış ve bu döneme Aydınlanma Dönemi adı verilmiştir. Aydınlanma Dönemi özellikle bilim ve felsefe alanındaki gelişmeye ve kültürel değişikliklere neden olmuş, olayları ve olguları açıklamada aklın kullanımı büyük önem kazanmıştır (Berberoğlu, 2009, s. 1-2; Bilim, 1999, s. 54-59). Bu çağın Baruch Spinoza 1632–1677, John Locke 1632–1704, Pierre Bayle 1647–1706, Voltaire 1694-1778, Montesquieu 1689-1755, Jean-Jacques Rousseau 1712-1778, Thomas Hobbes, 1588-1679, Isaac Newton 1642–1727 gibi ileri gelen düşünürlerine ve bilim adamlarına göre, o güne kadar metafizik düşünceler, kilise ve devletlerin baskısı, hurafeler gibi geleneksel bağınaz gruplar tarafından aklın kullanımı engellenmiş ve insan yaşamı baskı altına alınmıştır. Oysa her türlü etkiden kurtulmuş olarak kullanılabilen bağımsız akıl; toplum, devlet, din, eğitim gibi tüm

kurum ve kültür alanlarında büyük aşamalara neden olacak ve toplumsal ilerlemenin özgürleştirici olanaklarını sağlayacaktır (Şenşekerci, 2005, s. 15; Magee, 2004, s. 134).

Aydınlanma Dönemi'nin amacı, insanları kötü ve köleleştirici olduğuna inanılan mitlerden, önyargılardan ve hurafelerden kurtararak, doğa bilimleriyle aydınlanmış bir dünyadan hareketle iyi ve özgürleştirici bir düzene kavuşturmadır (Özel, 2007, s. 216; Şenşekerci, 2005, s. 17). Aklın kullanılmasıyla insanların özgürleşeceğine ve tüm kültür alanlarında büyük ilerlemeler gerçekleştirileceğine inanıldığı için de bu dönemin en önemli ilkelerinden biri rasyonalizmdir (akılcılık) (Bilim, 1999, s. 54-55). Rasyonalizme göre, dogmatik düşünceler yerine aklın kullanıldığı bir düzen, bütün insanlar için "a priori" olarak iyi addedilen bütün öğeleri kapsamaktadır (Özel, 2007, s. 216). Dolayısıyla da her türlü felsefi ve toplumsal konunun aklın süzgecinden geçirilmesi ve akılda somutlaşan ilkelere yaslanması gerektiği ileri sürülmektedir (Özel, 2007, s. 216; Şenşekerci, 2005, s. 17-18; Bilim, 1999, s. 55;).

Aydınlanma Dönemi'nde aklın kullanımında gözlem ve deneylerden yararlanmaya da önem verilmiştir. Çünkü deney aklın kullandığı bir yöntemdir (Bilim, 1999, s. 55). Newton'un "Doğa Felsefesinin Matematiksel İlkeleri" kitabında mantık ve matematik yoluyla elde edilen sonuçların gözlemlere ve deneylere uyduğu, böylece doğayı açıklayabilen bir yöntem geliştirildiği anlaşılmaktadır (İnönü, 2004, s. 105-106). Dönemin düşünürleri doğa yasalarının doğa olgularını açıkladığı gibi, insanın davranışları ile toplumsal, kültürel ve ekonomik olayları da açıklayabileceğine inanmışlardır (Candemir, 2011, s. 8). Bu dönemde hem doğa bilimlerinde hem de toplum bilimlerinde gerçeğe ulaşmak için rasyonel bakış açısını cisimleştiren ve pozitivizm olarak adlandırılan bir yaklaşımdan yararlanılmaya başlanmış; (Sağlam Arı vd., 2009, s. 116; Cevizci, 2003, s. 6). "Bilim, ilerlemenin motoru, reformların hizmetkârı, insanın mükemmelleşebilmesinin yegâne aracı, dünyayı acı ve mutsuzluktan arındırabilmenin tek yolu durumuna gelmiştir" (Şenşekerci, 2005, s. 18). Ayrıca bilimsel gelişmelerin üretim alanında kullanılması Sanayi Devrimi'nin başlaması için gerekli altyapıyı oluşturmuştur (Esgün, 2006, s. 98; İnönü, 2004, s. 107).

Akıl ve bilimdeki ilerlemeler nedeniyle insanlık için gelecekte daha iyi bir dünyayla karşılaşılacağına olan inanç, bu dönemin bir başka özelliğini oluşturmaktadır. Kötüden iyiye yönelen doğrusal bir çizgi gibi tanımlayabileceğimiz iyimser bir tarih anlayışına sahip olunan Aydınlanma Dönemi'nde, insanlığın yetkin bir geleceğe doğru ilerlediği düşünülmektedir (Mollaer, 2005, s. 54; Şenşekerci, 2005, s. 18). Toplumsal

ilerleme ve gelişme düşüncesi insan aklına güvenin zorunlu bir sonucudur, dolayısıyla aydınlanma geliştikçe ilerleme de gelişecektir (Candemir, 2011, s. 2). Bu iyimser bakış açısına göre tarihin insana özgürlük ve fırsat eşitliği sağlayacağı bir noktaya doğru ilerlediği düşünülmüştür (aynı, s. 9-10).

Günümüz modern toplumlarının idealleri olan toplumsal ilerleme, eğitimde fırsat eşitliği ve herkese ulaştırılması, demokratik katılım gibi düşünceler, Aydınlanma Dönemi'nde filizlenerek bireysel özgürlük ve temel insan hakları kavramlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Candemir, 2011, s. 9; Suğur ve Suğur, 1998, s. 20-21). Halkların özgürleştiği, eşitlik ve kardeşliğin ortaya çıktığı ve devletlerin iktidarlara değil de vatandaşlarına hizmet ettiği bir yapının gerçekleşmesi uğruna ortaya çıkan Fransız ve Amerikan Devrimi gibi devrimler, aydınlanma döneminin ideolojik sonuçları olarak değerlendirilmektedir (Suğur ve Suğur, 1998, s. 19-20; Yakut, 1999, s. 75- 82).

Rasyonel düşünme, bilimden yararlanarak insanlığın geliştiği ve mutluluğa ulaştığı bir dönemi yakalama isteği, özgürlük ve insan hakları düşüncesi gibi özellikler Aydınlanma Dönemi'nin temellerini oluşturmaktadır. Bu temeller sonucunda dogmatik düşüncelerle çevrelenen ve siyasi otoritenin belirli zümreler tarafından sahiplenildiği geleneksel toplumdan, aklın ışığında özgürleşmeye ve yasalarla korunan insan haklarına dayanan modern toplum yapısına geçilmiştir (Suğur ve Suğur, 1998, s. 20). Bu nedenle Aydınlanma Dönemi felsefesi modernliğin de temellerini atmıştır (Bahar, 2008, s. 31).

Aydınlanma insanın din, gelenek gibi düşünmesini engelleyen unsurlardan kurtularak, kendi aklıyla hayatı anlama ve yorumlama çabası olarak ortaya çıkmış ve ortaçağın dine dayalı skolastik felsefesinin sorgulanmasını sağlayarak yerine pozitivist düşünmeyi sunmuştur (Gümüşlü, 2008, s. 124). Yakın çağların en önemli düşünsel değişimlerinden birini oluşturan aydınlanmaya göre, insanın mutluluğa, gerçeğe ve özgürlüğe erişebilmesi için dogmatik düşüncelerden kurtularak aklını toplumsal ve doğal düzene uygulaması gerekmektedir (Yıldırım, 2002, s. 158). Gerçekten de kendini kısıtlayan unsurlardan kurtulan akıl yoluyla elde edilen bilimsel başarılar yeni bir toplumsal yapının (modern toplum) oluşmasına bile neden olmuştur. Ancak insanı, kendini kısıtlayan unsurlardan kurtarma çabası içinde olan aydınlanmanın kendisi belli bir süre sonra hegemonyaya dönüşmüş ve insanın sahip olduğu melekelerden biri olan aklı, diğerlerinden ayırarak insanın tek önemli özelliği haline getirmiştir (Özel, 2007, s. 216).



Aydınlanma Dönemi Rönesans ve reform hareketlerinden devraldığı birikimin üzerine Sanayi Devrimi'nin ekonomik, Fransız Devrimi'nin siyasal birikimini de katarak geleneksel toplumdaki modern topluma köklü bir geçişi sağlamıştır. Gerek rasyonellik ve deneysellikten yararlanan bilimsel düşüncede, gerekse ideolojik, siyasal ve ekonomik olarak değişim gösteren toplumsal yaşamda modern olarak adlandırılan yeni bir dönem/toplum yaşanmıştır (Suğur ve Suğur, 1998, s. 19-28). Bu dönemin/toplumun özelliklerini kısaca aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (aynı, s. 25-26):

- Ekonomik, siyasal ve kültürel ilişkiler gelişerek kendi içine kapalı olan toplumların bütünlüklerini parçalamış ve onları küresel dünyanın bir parçası haline getirmiştir.
- Etnik ve milliyetçi akımlar güçlenmeye başlamıştır.
- Üretilen mal ve hizmetlerin uluslararası hareketliliğine bağlı olarak çok uluslu şirketlerin sayısı artmıştır.
- Yazılı ve görsel kitle iletişim araçları toplumsal yaşamın hemen her alanına nüfuz etmiştir.
- Toplumsal, ekonomik ve kültürel alanlarda bilgiye ve bilgi teknolojilerine sahip olma önemli bir güç kaynağı haline gelmiştir.
- Kitlesele üretimi besleyen kitlesele tüketim kalıpları ortaya çıkmıştır.

Bu dönemde bilim ve teknoloji, araçsallaştığı ve yok ettiği özne olan insana rağmen hızla yükselişe geçmiştir. Bu da insanlar arasında eşitsizliklerin artması, büyük savaşların ve soykırımların meydana gelmesi, türlü değerlerin değersizleşmesi ve anlamlarını yitirmesi, medyanın iktidarın söylemlerini dillendirmesi, toplumsal muhalefetin giderek zayıflaması gibi sonuçlar doğurmuştur (Esgün, 2006, s. 99-100). Yani aydınlanmanın ileri sürdüğü gibi daha iyiye doğru değil daha kötüye doğru gidildiğini gösteren ve aydınlanmanın yüce ideallerinin yıkılmasına neden olan tarihi bunalımlar ortaya çıkmıştır (Esgün, 2006, s. 99-100). Tüm bu sonuçlar, insanların aydınlanmayı ve modernliği eleştirmeye başlamasını sağlamıştır.

1920'li yıllarda, Frankfurt'ta, Batı Avrupa'dan Kuzey Amerika'ya kadar bilim adamlarını buluşturan ve verimli çalışmaların yapılmasını sağlayan "Toplumsal Araştırmalar Enstitüsü" adıyla bir merkez kurulmuştur (Alvesson ve Willmott, 1996, s. 68; Gökalp, 2015, s. 175). Bu merkezde, o dönemin tarihsel sorunlarına (1. Dünya Savaşı'nın yaşanmış olması, Marksist Teori'nin öngörülerinin beklendiği gibi gerçekleşmemesi, Bolşevik Devrimi'nin Avrupa'da sıkıntı yaşatması gibi) ve modern

toplumun tehditlerine karşı bireyi kurtarma çabasına yönelik olarak düşünceler üretilmiştir (Jay, 1996, s. 3, 51). Bir dönem başkanlığını da yürüten Max Horkheimer, Theodor Adorno, Herbert Marcuse, Erich Fromm ve Jürgen Habermas gibi düşünürleri barındıran bu merkezin geliştirdiği düşünceler Eleştirel Kuram adıyla anılmaya başlanmıştır (Alvesson ve Willmott, 1996, s. 67-68).

## **1.2. Eleştirel Kuramın Temelleri**

Eleştirel kuramın temsilcileri felsefe, sosyoloji, psikanaliz, edebiyat gibi farklı ilgi ve çalışma alanlarından gelmişlerdir. Bununla birlikte doğa bilimleri üzerinde tesis edilen bilimsel-teknik rasyonalitenin topluma uygulanması sonucunda (Balkız, 2004, s. 137), insanın özgürlüğü ve bu özgürlüğün modern dünyanın çeşitli tahakküm ve toplumsal baskı biçimleriyle sınırlandırıldığı düşüncesi onları bir araya getirmiştir (Gökalp, 2015, s. 175). Ancak kuramın öncüleri ile son dönem temsilcileri arasında fikrîsel temelde ayrılıklar meydana gelmiştir. Eleştirel kuramın ilk temsilcileri (Max Horkheimer, Theodor Adorno, Walter Benjamin vd.) modern dünyanın insanı nasıl sınırlandırdığıyla ilgilenirken modernizmi, aydınlanmayı ve aklın bu derece merkez plana çekilmesini eleştirmişlerdir (Horkheimer ve Adorno, 1996). Son dönem temsilcilerinden Jürgen Habermas ise aydınlanmayı ve modernizmi savunurken, asıl eleştirisi bu dönem ideallerinin gerçekleştirilmemesine ve çarpıtılmasına yöneliktir (Habermas, 1994, s. 31-44).

Eleştirel kuram, sosyal bilimlerin toplumsal gerçeklikle ilgili objektif ve bedelsiz bilgi üretmesi gerektiğini savunur (Alvesson ve Willmott, 1996, s. 68). Bunu yaparken toplumun ne durumda olduğunu, nasıl ilerlediğini ortaya koyarak toplumsal güç ve tahakküm ilişkilerini göz önüne sermeye ve taraflı bilgi aracılığıyla tahakküm altına alınan insanın özgürleşmesinin temellerini oluşturmaya çalışır (Yıldırım, 2010, s. 393-394; Balkız, 2004, s. 151). Örneğin, eleştirel kuramın iki önemli temsilcisi Horkheimer ve Adorno (1996, s. 7-62), öne sürdükleri “kültür endüstrisi” kavramıyla, sermaye sahiplerinin ve yöneticilerin insanları kitleler halinde nasıl tahakküm altına aldıklarını açıklamaya çalışmışlar ve bu durumu eleştirerek oluşturulan tahakküm yapısını göz önüne sermişlerdir.

Kültür endüstrisi kavramı, Adorno ve Horkheimer'ın 1947 yılında yayınladıkları “Aydınlanmanın Diyalektiği” adlı kitapta kullandıkları “Kitle kültürü” kavramının

yerine daha sonra kullandıkları bir kavramdır. Böyle bir değişime gitmelerinin sebebini ise, kitlelerin oluşmasına neden olduğu özgün bir kültür kavramından değil kitlelerin benimsemesi için özel ve planlı olarak üretilmiş bir kültür kavramından bahsetmiş olmaları olarak açıklamışlardır (Soykan, Keskin ve Dellaloğlu, 2003). Kültür endüstrisi kavramı, endüstri toplumu içinde yer alan insanlar için standartları geniş kitleler tarafından benimsenebilecek bir endüstri ürünü gibi sunulan, tüketilmesi için uğraşılan ve bu sayede kitleler üzerinde bir otorite oluşturulmasını sağlayan kültür öğelerini tanımlar (Horkheimer ve Adorno, 1996, s. 7-15).

Müzik, dergi, radyo, sinema gibi kültür sunan yapılar, planlı ve sistemli bir şekilde sundukları kültürü sürekli yeniden üreterek kitlelerin kaçmasına ve hatta görmezden gelmesine bile izin vermemektedirler. Kültür endüstrisi kavramına göre, toplumları yönetebilmek için standartlaştırılmış kültür öğeleri insanlara sunulmakta ve insan kitleleri belli bir müddet sonra yönetenlerin isteklerini benimsemekle kalmayıp, köle haline gelmelerine neden olan bu öğelere inatla sarılmaktadır (Horkheimer ve Adorno, 1996, s. 23). Kültür endüstrisinin de zaten amacı bedenen değil ama ruhen kitleleri ele geçirebilmektir (aynı, s. 22). Bu sayede kitleler kendilerine normal, doğru ya da iyi olarak sunulan her şeyi doğalca benimsemekte, özgürlüklerinin ellerinden alındığının ve köleleştirildiklerinin farkına varamamaktadırlar.

### **1.3. Eleştirel Yönetim Çalışmaları**

Eleştirel kuram sosyal bilimlerin birçok alanında olduğu gibi yönetim-organizasyon alanında da etkili olmuş ve bu etki altında Eleştirel Yönetim Çalışmaları başlığı ile bir araştırma alanı oluşmuştur (André Spicer, Mats Alvesson and Dan Kärreman, 2009, s. 539; Erdemir ve Koç, 2009, s. 157). Aşırı örgütlenme ve bürokratikleşmenin örgütsel ve toplumsal hayat üzerindeki olumsuz etkilerini inceleyen Mouzelis, eleştirel kuramı örgüt analizine ilk uygulayanlardan biridir. Ancak eleştirel yönetim çalışmalarının Alvesson ve Willmott'un 1992'de çıkardığı "Critical Management Studies" adlı kitapla başladığı genel kabul görmüştür (Parker, 2005, s. 353; Yıldırım, 2010, s. 395).

Eleştirel yönetim çalışmalarının ne olduğu Adler, Forbes ve Willmott (2008, s. 120) tarafından işletmelerde uygulanan yönetim tekniklerinin yapısal sorunlarıyla değil, bu tekniklerin uygulanması sırasında hangi toplumsal sorunlara yol açıklarının

(Sınıflaşıma ve otoritenin baskınlaşmasına neden olur mu? Etnik kimlik ve cinsiyet gibi konularda baskıcı ilişkileri ortaya çıkarır mı? vb.) incelenmesi ve hatta bu yönetim tekniklerinin yol açtıkları sorunlara rağmen yapılan çeşitli çalışmalarla niye daha da cazip hale getirilmeye çalışıldığının anlaşılması olarak açıklanmıştır.

Eleştirel yönetim çalışmaları, işletmelerin görünmeyen ya da görülmesi istenmeyen yönlerini ortaya çıkarmaya çalışarak işlevsel bir bakış açısından öte tarafsız bir şekilde işletmeleri anlayabilmek ve gerekirse yanlış uygulamaları ortaya koyabilmek için uğraşır (Alakavuklar, 2010, s. 5). Örneğin, takım çalışması uygulamalarının sadece iş hedeflerine ulaşmaya çalışmak için kullanılmasının, takım üyelerinin kendilerini bu takımın bir parçası olarak görmek yerine sadece "sorumlu" olarak görmelerine neden olduğunu, oysa bireylerin bu şekilde disiplin altına alınmak istemediklerini ortaya koyar (Adler, Forbes ve Willmott, 2008, s. 120). Özetle, eleştirel yönetim çalışmalarının, yönetim ve organizasyon alanında aşağıdaki noktalarda yoğunlaştığını söylemek mümkündür (Grey ve Willmott, 2005, s. 5-6; Voronov, 2008, s. 939-940; Parker, 2005, s. 355; Alakavuklar, 2010, s. 5):

- Var olan düzenin en doğalmış ve alternatifi olamazmış gibi kabul edilmesini sağlayan nedenleri ortaya koyar ve bu zorunluluğa karşı çıkar.
- Alınan her kararın ve yapılan her şeyin sadece minimum girdi karşılığında maksimum çıktı elde ederek yönetsel verimliliği artırmak amacı gütmemesi ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için insanı tahakküm altına almaması gerektiğini vurgular.
- Güç, siyaset, egemenlik, kimlik oluşumu gibi örgütsel yaşamın merkezinde yer alan konulara kuramsal katkılar sağlamanın ötesinde, yöneticilerin ve çalışanların deneyimlerinden de yararlanarak somut ve gerçek değişimler bulmaya çalışır.
- Felsefi ve metodolojik olarak esnektir, bu sayede araştırma yapan kişinin kendi bildiklerini ve yapılan çalışmalarda ne tür rollerinin olacağını da araştırır.

İş yaşamındaki örgütler varlıkları ve aldıkları kararlarla sadece ekonomik çevrede değil sosyal, fiziksel, politik vb. çevrelerde de faaliyet gösterirler. Bu ekonomik örgütler büyüdükçe doğal olarak çok daha fazla insan hayatı üzerinde etki etmekte (Blair, 2013, s. 24) ve hayatta kalabilmek, başarılı olabilmek, rekabet edebilmek adına çeşitli yönetim teknikleri uygulamaktadırlar. Ancak hayatta kalmak ve başarılı olmak adına kullanılan bu teknikler sınıf, cinsiyet, etnik köken vb. bölünmeleri yoluyla insanları sistematik ve

gereksiz yere sömüren bir statükonun oluşmasına, insanların kısıtlanmalarına ve boyunduruk altına alınmalarına neden olmaktadır (Grey ve Willmott, 2005, s. 57). Eleştirel yönetim çalışmaları sosyal bölücülüğü ve ekolojik yıkıcılığı daha az olan alternatif yönetim yollarını arar (Grey ve Willmott, 2005, s. 57).

Modern rgtler üretken bir role sahiptirler. Ancak bu üretkenlik rolü sadece ürünlerle veya yeniliklerin sunulmasıyla ilgili değildir. Aynı zamanda çalışanlardan, müşterilerden ve hatta vatandaşlardan oluşan insanlar da üretmektedirler. Sahip oldukları kurumsal uygulamalarla insanlar üzerinde devletin, yaşanılan çevrenin, ahlaki yapının ve hatta ailenin gerekleştirebileceğinden daha fazla hakimiyete sahip olmaktadırlar. Kişisel kimlik sağlayan, eğitim ve bilgi üretimini etkileyen, eğlence ve haber üretimini yönlendiren bu kurumsal uygulamalar modern yaşamı kuşatır. Reklamlar ve uyguladığı çeşitli pazarlama taktikleriyle insanların istek, ihtiyaç, inanç ve kimliklerini şekillendirerek toplumsal cinsiyet kalıplarını koruyan ve pekiştiren, kimlikleri sorunsallaştıran, benlik saygısını (z saygı) belirsizleştiren, materyalist ve egoist bir yaşam tarzını sunar (Alvesson ve Willmott, 2003, s. 12).

Eleştirel yönetim çalışmaları, özellikle çalışma ve tüketim alanlarında gereksiz sıkıntılıların ve yıkımların yönetim eliyle doğallaştırmasından, meşrulaştırılmasından ve sürdürülmesinden endişe duyar. Ana akım yönetim alanında bulunan birçok bilim insanı da benzer endişelere sahiptir. Ancak onlar duydukları bu endişeyi, çalışmaları yerine kendi özel hayatlarında dile getirmeyi ya da bu sorunların çok abartıldığını düşünmeyi ve bunları ilerlemenin kaçınılmaz bir bedeli olarak görmeyi tercih ederler (Adler, Forbes ve Willmott, 2008, s. 125). Eleştirel yönetim çalışmalarında ise, yönetim eliyle oluşturulan ve sanki doğalı buymuş gibi gösterilen durumların düzeltilmesine duyulan istek sonucunda araştırmalarda değinilen bazı ortak temalar (varsayımlar) bulunmaktadır. Söz konusu ortak temalar arasında doğal görünenin sorgulanması, yönetsel çıkarların evrenselleştirilmesine karşı çıkılması, araçsal akılcılığın ötesine geçilmesi, iktidar (g) ve bilgi arasındaki ilişkisinin incelenmesi ve dşnmselliğin değerlendirilmesi sayılabilir (Adler, Forbes ve Willmott, 2008, s. 125; Alvesson ve Deetz, 2005, s. 74).

### **1.3.1. Doğal görünenin sorgulanması**

Eleştirel bir bakış açısıyla örgütlerde çalışma yapmak, var olan durumların sabit birer varlık haline gelerek, insanlar için bir seçenek olmaktan çıkıp yaşamın doğal bir sürecine dönüşmesini sorgulamak demektir (Alvesson ve Deetz, 2005, s. 75). Mevcut doğallaşmış durumları incelemek ve bu durumların soyut olan tarihsel kökenleri, çeşitli güç ilişkileri gibi sosyal süreçlerini somutlaştırmak kurumsal güçler arasındaki yapısal ilişkilerin gösterilmesine yardımcı olmaktadır. Örneğin, örgütsel toplumların doğasında var olan yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iş bölümü ve temel ayrımlar, sırf rasyonel görüldüğü için eğitim ve öğretimlerine dayanarak uzman kabul edilen bireylerin örgütlerle ilgili önemli kararlar almaları için yapılan yetkilendirilmeler veya örgüt yaşamında kadınlar ve erkekler ile ilgili ayrımlar gibi süreçler/ ideolojiler incelenerek, hangi uygulamaların keyfi bir biçimde sürdürüldüğü ya da hangilerinin tartışmaya bile kapalı tutulduğu gözler önüne serilmektedir (Adler, Forbes ve Willmott, 2008, s. 126; Alvesson ve Deetz, 2005, s. 75). Eleştirel çalışmalar kurumsallaşmış olan ve doğal görünen mevcut yönetim uygulamalarını ele alarak, kimlerin bu uygulamaları diğerlerine dayatma imkanı olduğu, kimlerin bu uygulamalar karşısında en dirençsiz konumda durduğu vb. sonuçları açığa çıkartma ve böylece alternatiflerini ortaya koyma çabası içindedir (Adler, Forbes ve Willmott, 2008, s. 126).

### **1.3.2. Yönetimsel çıkarların evrenselleştirilmesine karşı çıkılması**

Eleştirel yönetim çalışmaları toplumun sahip olduğu son durum ne olursa olsun (kapitalist, ataerkil, emperyalist vb.) daha iyi bir duruma dönüşebileceğine inanmaktadır. Toplumun güncel formundan insanlık için en iyi olabilecek forma geçiş yapılabilmesi için de var olan tahakküm yapılarına meydan okumakta ve yönetimsel çıkarların evrenselleştirilmesine karşı çıkmaktadır (Adler, Forbes ve Willmott, 2008, s. 125-126). Örgütlerde eleştirel çalışmalar yapmanın kalbinde yatan tüm üyelerin eşit fırsatlara sahip olabileceği ve ilerici gelişmelerle insan ihtiyaçlarının karşılanabileceği sistemlerin üretilmesine katkıda bulunmaktır. Bunun sağlanması için de çalışma alanlarının ve toplumun tahakkümünden ve çarpıtılmış yapılarından arındırılması gerekmektedir (Alvesson ve Deetz, 2005, s. 72-73).

Eleştirel çalışmalar hegemonya ilişkilerine de odaklanmaktadır. Hegemonya kısaca, bir egemen iktidarın kendi yönetimi için, hâkimiyeti altındaki insanların

rızalarını kazanmada başvurduğu bütün bir pratik stratejiler alanı olarak tanımlanabilir (Eagleton, 1996, s. 167). Örgütlerdeki yapısal ve ekonomik düzenlemeler rızayı ve çalışanların arzularını tekrar üretmekte ve bu sayede ezilenlerin ve yönetilenlerin üzerinde baskın grupların çıkarları devam ettirilmektedir (Alakavuklar, 2012, s. 32). Bu nedenle, eleştirel çalışmalar baskın gruplar adına rıza, kontrol ve arzu üreten bu hegemonik süreçleri anlamaya ve alternatif modeller üzerine düşünmeye çalışmaktadır (aynı).

### **1.3.3. Araçsal akılcılığın ötesine geçilmesi**

Yönetimle ilgili ana akım çalışmalar yönetimin görevini emek gücü de dâhil olmak üzere üretim faktörlerinin verimli ve kârlı olacak şekilde organize edilmesi olarak ele almaktadırlar. Hatta son derece doğal görünüyor olmasına karşın kârlılık hedefi (kâr amacı gütmeyen kurumlarda ise performans hedefleri) fetişleştirilmiştir (Adler, Forbes ve Willmott, 2008, s. 126). Bu nedenle tüm eylemler bir araç-amaç akılcılığıyla değerlendirilmektedir (Aynı, s. 126). Örneğin, büyümek esas amaç ise büyüme sürecinde mali sıkıntı yaratacak bir çevreye yararlı filtreleme sistemi yasal boşluklardan yararlanılarak ertelenebilir (Alakavuklar, 2012, s. 30). Gerçekleştirilen bilimsel araştırmalar da araçsal akılcılıkla performansın maksimize edilmesi, teknolojik kontrolün sağlanması vb. adına (kötüye) kullanılmaktadır (Wickert ve Schaefer, 2015, s. 112). Eleştirel bakış açısıyla yapılan çalışmalar, iş yaşamındaki örgütlerin tüm kavramlara ve durumlara karşı performansın öne çıkarılmasını eleştirmektedir. Çünkü bir durum eğer performansı artırmıyorsa, etik ve politik sorunlar örgütlerde herkese eşit yaşam şansı oluşturulmasının veya anlamlı bir demokrasinin sağlanmasının dışlanmasına, bastırılmasına veya göz ardı edilmesine neden olmaktadır (Adler, Forbes ve Willmott, 2008, s. 127).

Örgütlerle ilgili gerçekleştirilen eleştirel çalışmalarda (özellikle post yapısal çalışmalarda) araçsal akılcılığın tehlikeleri "performans karşıtlığı/edimsizlik/edim karşıtlığı" olarak vurgulanmaktadır (Wickert ve Schaefer, 2015, s. 110; Alakavuklar, 2012, s. 31; Adler, Forbes ve Willmott, 2008, s. 127). Burada performans karşıtlığıyla bahsedilmek istenen araçsal akılcılığa karşı çıkmak değil, sadece amaç-araç akılcılığıyla değerlendirilen durumlara karşı çok az ya da hiç önem verilmediğini vurgulamaktır (Grey ve Willmott, 2005, s. 6).

#### **1.3.4. İktidar ve bilgi arasındaki ilişkinin incelenmesi**

Eleştirel çalışmalar bilginin tarafsız gibi görünen, oysaki asimetrik güç (iktidar) ilişkilerini güçlendiren ve yansıtan yönlerini göstermeye çalışmaktadır. Bu çalışmaları gerçekleştiren önemli bir kesim Foucault'tan esinlenerek "güç ve bilgi" ifadesini bir arada kullanarak bu ikili arasındaki ilişkinin bölünmezliğini göstermek istemektedir (Adler, Forbes ve Willmott, 2008, s. 129). Çünkü bilgi herkes için bağımsız bir aydınlatma kaynağı değildir. Yönetim ve yönetim sistemlerinin kurulmasını sağlayarak, hangi planların gerçekleştirileceğini ve bunlar için hangi yönetim rollerinin olması gerektiğini belirten, iktidar tarafından rasyonel kararlar almak için kullanılan bir kaynak haline gelmiştir (Townley, 2005, s. 308). Sorunların çerçevesi ve modellerin oluşturulmasıyla ilgilenen birçok insan kaynakları araştırması da yöneticiler ile yönetici olmayan çalışanları arasındaki güç ilişkisine dayanmaktadır. Eleştirel yönetim çalışmaları, bu tarz çalışmaları asimetrikleri oluşturan ve iktidarın doğallaşmasına neden olan yollar olarak görmektedir (Adler, Forbes ve Willmott, 2008, s. 129). Örneğin, insan kaynakları yönetimi devamsızlığı örgütsel performansa engel olan bir sorun olarak görmek ve bir dizi istatistiksel raporlama sistemi oluşturmaktadır. Bu sistemden elde edilen bilgiler ışığında yöneticiler çalışanlarını takip edebilmektedir. Oysa iş-yaşam dengesiyle ve yaşam kalitesiyle ilgili kaygıların arttığı günümüzde, hasta olduğu halde işinin başında bulunan bireylerin varlığı bu sistemlere dayandırılabilir (aynı). Çünkü iktidar diğer olasılıkları göz ardı ederek kendi işine yarayan belirli durumları gerçeğe dönüştürmektedir.

#### **1.3.5. Düşünümselliğin değerlendirilmesi**

Eleştirel yönetim çalışmaları düşünümsellik (reflexivity) terimini, araştırma ya da uygulama yapan bireyin sosyal durumuna göre yürüttüğü çalışmaları nasıl etkilediği ile kullandığı dilin iktidarın bir aracı olarak, düzenin inşasında ve amaçların naklinde kullanılabileceğinin farkında olması gerektiğini açıklamak için kullanmaktadır (Adler, Forbes ve Willmott, 2008, s. 128). Yoksa sadece anlatılmak istenen araştırma yapan bireyin araştırma metninin yazımına aktif bir katılımında bulunduğu değildir (Grey ve Willmott, 2005, s. 2). Araştırmacı gerçekleştirdiği çalışmanın içinde bulunduğu toplumsal ve politik bağlamından bağımsız olarak düşünülemez. Bu nedenle yapılan çalışmalar araştırmacının değerlerinden, fikirlerinden ve geçmişinden etkilenecek



yansımakta ve araştırmacı çalışmasının bir parçası haline gelmektedir (Alakavuklar, 2012, s. 33). Eleştirel yönetim çalışmaları bu sayede ana akım araştırmaların varsayımlarının nesnelcilik ve bilimselcilik mottolarına meydan okuyarak tarafsızlıklarının ve evrenselliklerinin maskelendiğini savunmaktadır (Grey ve Willmott, 2005, s. 6).

#### **1.4. Eleştirel İnsan Kaynakları Yönetimi alışmaları**

rgtlerle ilgili eleştirel yönetim çalışmaları çok eski tarihlere dayanmamaktadır. Buna karşılık 1992'den beri insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılan alanda yapılan eleştirel çalışmalar çok daha yakın tarihlerde başlamıştır (Trehan, Rigg ve Stewart, 2004, s. 609). Yine de insan kaynakları yönetiminin, eleştirel yaklaşımın metodolojisi ve kuramsal yaklaşımlarıyla zenginleşeceğine ve nitelik olarak değişeceğine inanılmaktadır. Çünkü insan kaynakları yönetimi bir durumun ya da problemin hızlıca detaylarına odaklanmaktayken, eleştirel insan kaynakları yönetimi çalışmaları sadece arınık bir rasyonellik ve nedensellik yerine; gücün, denetim mekanizmalarının ve insan kaynakları gelişiminde göz ardı edilen karmaşık durumların ve konuların analizlerini de kapsamaktadır (Trehan vd., 2006, s. 2-3; Sambrook, 2004, s. 614).

Temel olarak ele alındığında, eleştirel yaklaşımın kullanıldığı disiplinlerde, sosyal analizleri ve sosyal eşitsizliği içeren yeni bakış açıları ile var olan sosyal eşitsizliği tam olarak açıklayamayan mevcut söylemlere karşı olan bakış açıları olmakzere iki kanının ortaya çıktığı görülmektedir (Billig, 2000, s. 291). Bu nedenle eleştirel insan kaynakları yönetimi, kapitalizmin geçerli sosyo-ekonomik yapısının içinde insan kaynakları yönetiminin yönetimsel varsayımları ve kullandığı dil gibi ana akımlarını içermeyebilir. Bu noktada eleştirel insan kaynakları yönetiminin örgütlerle uyumu, istihdam ilişkilerinin kuramsallaştırılmasızere inşa edilmektedir. Ayrıca eleştirel insan kaynakları yönetimi organize etmenin, yönetmenin ve çalışmanın sosyal, psikolojik, ekonomik, politik ve etik yönleri hakkında bilgi sahibi olmayı da gerektirmektedir (Economic Week, 2010, s. 101).

Çeşitli bakış açılarına göre eleştirel insan kaynakları yönetimi yaklaşımının temel odak noktaları aşağıdaki gibidir (Sambrook, 2004, s. 617):

- Geleneklere karşı çıkan bakış açısına göre eleştirel yaklaşım, insan kaynakları yönetiminde baskın ve yaygın olan tanımlamaların ve simgelerin altında yatanlara odaklanmaktadır.
- Politik bakış açısına göre eleştirel yaklaşım, insan kaynakları yönetimindeki paydaşların kimliğine, kimlerin bu yönetimde rol aldığına ve ne kazandıklarına odaklanmaktadır.
- Araştırmacı bakış açısına göre eleştirelilik, mevcut gündem dışında tutulan baskılanmış ve dışlanmış insanlar ile ilgili konuların altında yatanlara odaklanmaktadır.
- Epistemolojik bakış açısıyla eleştirel yaklaşım, bilgiyi neyin oluşturduğuna ve bildiğimiz insan kaynakları yönetimini inşa eden ve kabul edilmiş bilgi metodolojilerine odaklanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde eleştirel olmak, insan kaynakları uygulamalarındaki doğruları aramayı, isteksizlikleri ve anlaşmazlıkları çözümlenmeye çalışmayı ve sonuçları üst yönetimin bakış açısının haricinde de kabullenmeyi gerektirmektedir. Aynı zamanda mevcut insan kaynakları uygulamalarının nasıl iş yaptığını, bu işlerde nasıl başarıya ulaştığını ve bu başarıların gerçekliğini de sorgulamaktadır (Sambrook, 2004, s. 616). Dolayısıyla eleştirel insan kaynakları yönetimi çalışmalarının örgütler açısından etkili olabilmesi için üst yönetimin de kendini eleştirel olarak konumlandırması gerekmektedir. Çünkü insan kaynakları yönetimini oluşturan ekipler ancak üst yönetimin seçtiği kadar iyi olabilmektedir (Kearns, 2010, s. 95).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE AYRIMCILIK

#### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Tarihi süreç içinde işletmelerde çalışanlar için işgücü, insan gücü, personel gibi tanımların ardından 1980'lerde insan kaynakları terimi kullanılmaya başlanmıştır. İşletmelerin hepsinde insan kaynağı bulunurken ve dolayısıyla yönetilirken, özellikle bu kaynağa önem veren işletmelerde insan kaynaklarının yönetimi için ayrı bir bölüm oluşturulduğu ve çeşitli insan kaynakları uygulamalarının gerçekleştirildiği görülmektedir (Benligiray, 2006, s. 69).

Temel amacı insan kaynağını hem en verimli olacak şekilde çalıştırmak hem de motivasyonu ve iş tatminini sağlamak olan insan kaynakları bölümü, bu amacı gerçekleştirmeye çalışırken aşağıdaki uygulamalardan yararlanır.

- **İnsan kaynakları planlaması:** İşletmenin mevcut insan kaynağı durumunun değerlendirilmesiyle bugün ve gelecekte ihtiyaç duyulan insan kaynağının nicelik ve nitelik olarak belirlenmesi.
- **İş analizi ve tanımları:** İşletmede gerçekleştirilen işlerin kapsamı, koşulları ve gerekleri açısından incelenmesi sonucu işlere ait ayrıntılı bilgi elde edilmesi.
- **İnsan kaynağı temini ve seçimi:** İşletme için gerekli olan insan kaynağının bulunması ve istihdam edilmesi.
- **Oryantasyon:** İşletmeye yeni başlayan çalışanların işleriyle ve örgüt kültürüyle uyumunun sağlanması.
- **Eğitim ve geliştirme:** Çalışanlara ihtiyaç duydukları bilginin, becerinin ve yetkinliğin kazandırılması.
- **Kariyer geliştirme:** Hem işletmenin hem de çalışanın kendi için kariyer planlarının yapılması ve programların düzenlenmesi.
- **Performans değerlendirme:** Belirli dönemler itibarıyla personelin performansının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi.
- **İş değerlemesi ve ücretlendirme:** İşlerin işletme için taşıdıkları değerin belirlenmesi, tüm işlerin bir değer sırasına koyulması ve bu sıraya uygun ve adil olacak şekilde ücret sistemlerinin oluşturulması.

- **Ödüllendirme ve disiplin oluşturma:** Bireylerin, işletme içindeki uygun görülen davranışlarını pekiştirmeleri için ödüllendirilmeleri ve istenmeyen davranışlarının engellenmesi için gerekli kuralların oluşturulması ve cezalandırma çalışmalarının yapılması.
- **Endüstriyel ilişkilerin yürütülmesi:** İşletme ve çalışanlar arasında kurulan endüstriyel ilişkilerin sürdürülmesi.
- **İş sağlığı ve güvenliği:** Çalışanların çeşitli meslek hastalıklarından ve iş kazalarından korunmaları için gerekli önlemlerin alınması, uygulamaların yapılması.
- **İnsan kaynakları bilgi sistemleri:** Güncel teknolojiden yararlanarak insan kaynağıyla ilgili alınacak kararlarda ve gerçekleştirilecek uygulamalarda, analitik ve sistematik bir yaklaşımın kullanılması.
- **Özlük işleri:** Çalışanın işe giriş çıkış tarihleri, sicil kayıtları, ücret bilgileri gibi bürokratik işlemlerin gerçekleştirilmesi için gerekli kayıtların tutulması.

Örgütler yaşamlarını devam ettirmek ve hedefledikleri başarıları elde etmek için sahip oldukları kaynakları etkili ve verimli bir biçimde kullanmak istemektedirler. Temel amaçlarından biri insan kaynağından en etkili ve verimli olacak şekilde yararlanmak olan insan kaynakları bölümünde gerçekleştirilen uygulamalar da bu amaca ulaşmak için yapılmaktadır. Ancak uygulamalar sırasında, çeşitli amaçlarla ve farklı yöntemlerle ayrımcılıkların yapıldığı görülmektedir (Kosny, Santos ve Reid , 2016; Bernhard ve Bernhard, 2016; O'Neil ve Hopkins, 2015; Alparslan vd., 2015; Baltacı ve Burgazoğlu, 2014; Lipovsky, 2014; Bañuelos ve Palací, 2013; Fritzsche ve Marcus, 2013; Doğan, 2012; Hollinshead, 2012; Çetin ve Özdemirci, 2011; Emre, 2010; Parlaktuna, 2010; Derous vd., 2009; Demuijnck, 2009; Noguchi, 2006; Maurer ve Rafuse, 2001; Chung, 1995; Scott ve Little, 1991).

## 2.2. Ayrımcılık

Ayrımcılık, bir devletin ya da toplumun bazı üyelerinin, ötekilere sağlanan belli haklardan ve/veya ayrıcalıklardan yoksun bırakılmasıdır (Ataöv, 1996, s.1). Hukuki açıdan ele alındığında ayrımcılık; bireylerin veya grupların, benzer durumlarda farklı biçimde ya da farklı durumlarda benzer biçimde muameleyle karşılaşmalarıdır (Avrupa

Ayrımcılık Yasağı Hukuku El Kitabı, 2010, s. 22; Gülmez, 2009, s. 24). Sözlüğe göre farklı insan kategorilerinde (ırk, yaş, cinsiyet vb. kriterlere göre) haksız ve önyargılı olarak gerçekleştirilen davranışlara ayrımcılık adı verilirken (Oxford Sözlükleri, 2016), genel olarak değerlendirildiğinde ayrımcılık bir bireyin var olan bir özelliği nedeniyle mağdur edildiği durumu anlatmaktadır (Avrupa Ayrımcılık Yasağı Hukuku El Kitabı, 2010, s. 42). Grossar'ın (2007, s. 157) Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) ayrımcılıkla ilgili maddesine dayanarak geliştirdiği tanıma göre, toplumda fırsat ve uygulama eşitliğini etkileyecek şekilde ırk, renk, cinsiyet, siyasal görüş, ulusal soy ve sosyal köken, yaş, engellilik ve benzeri konulara dayanarak gerçekleştirilen ayırım, dışlama, tercih gibi davranışlara ayrımcılık denmektedir. Erdem (2010, s. 1) ise ayrımcılığı bir birey veya grubun aleyhine olarak hak ve adaletten sapma eğilimi olarak tanımlamış, eğer bu birey veya grubun lehine olacak şekilde hak ve adaletten sapılıyorsa kayırmacılığın olduğunu ileri sürmüştür.

Modernizmin ulus-devletleşme, kentleşme, akılcılığın ön plana alınması gibi süreçlerden beslenerek ortaya çıkışındaki hedeflerinden biri eşit ve özgür bireylerin yaşadığı bir toplum oluşturmaktır (Çayır, 2012, s. 8). Ancak bazı hakim grupların ortaya çıkmasıyla azınlıklara, iş veya yaşam kaygısıyla gerçekleştirilen göçler sonucu göçmenlere, çeşitli terör faaliyetleri nedeniyle dini gruplara vb. bir çok alanda yapılan ayrımcılıklar, modern toplumun henüz hedefine ulaşamadığını göstermektedir (aynı). Geçmişten itibaren bakıldığında, yapılan çeşitli çalışmalarla da bu konu üzerinde durulmuştur. The Journal of Issues dergisinde, Gene Weltfish'in editörlüğünü yaptığı "Günlük yaşamda ırksal ve dini önyargı" (Racial and religious prejudice in everyday living) konulu 1945 yılında çıkarılan ilk yayından itibaren, toplumsal açıdan ayrımcılık konusuna Gordon Allport, Kenneth Clark, Margaret Mead ve Kurt Lewin gibi dönemin önde gelen bazı sosyal bilimcileri de dahil olmuş ve günümüzde de hala konuşulan antisemitizm, iş yaşamında kadına yönelik ayrımcılık, siyahlara karşı ayrımcılık konularında makaleler yayımlanmıştır (Nier ve Gaertner, 2012, s. 207-208).

Ayrımcılıkla ilgili literatürde birçok kaynakta ayrımcılığın doğrudan olumsuz bir ifade olarak kullanıldığı görülmüştür. Ancak bu kavramın olumlu olarak gösterilen bir durumu yansıtması için pozitif ayrımcılık terimi kullanılmaktadır. Pozitif ayrımcılık; eğer bireyler kendi hatalarından kaynaklanmayan özelliklerinden dolayı (cinsiyet, engellilik, ırk, sosyal köken, din vb.) olumsuz bir duruma düşüyorlarsa, bu bireylerin değerlendirilmesi sırasında sahip oldukları özelliklerin resmi kriter olarak ele alınarak,

olumsuz durumun eşit olacak hale getirilmesi çalışması olarak tanımlanmaktadır (Noon, 2010, s. 729-730). Sahip oldukları özelliklerinden dolayı olumsuz durumda olan bu bireylerin değerlendirildiklerinde daha olumsuz hale getirilmesine ise negatif ayrımcılık adı verilmektedir. Bu durum denizde aynı anda gemileri batan insanların ortak bir kaderi yaşıyor olsalar bile, sadece kendi gemilerinden olanları kurtarmaya çalışmaları olarak canlandırılabilir (Zizzo, 2011, s. 92-93).

Ayrımcılık kavramı kendi içinde, doğrudan ve dolaylı ayrımcılık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Doyle, 2007, s. 537). Doğrudan ayrımcılık, özellikle hukuk tarafından koruma altına alınmış temel hak ve özgürlük konularında aynı şartlar altında aynı davranışların gösterilmemesi temeline dayanan ve ayrımcılığın en iyi bilinen biçimini oluşturmaktadır (Forshaw ve Pilgerstorfer, 2008, s. 348). Dolaylı ayrımcılık, bireyler arasındaki farklılıkların temel hak ve özgürlüklerde eşitsizlik oluşturabileceği temeline dayanır ve biçimsel olmaktan çok somut bir eşitsizliğe neden olur (aynı, s. 351).

### 2.3. İş Yaşamında Ayrımcılık ve Türleri

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nun 10 Aralık 1948 tarih ve 217A(III) sayılı Kararı'yla ilan edilen "İnsan Hakları Evrensel Bildirisi'nin" ilk iki maddesi aşağıdaki ifadeleri içermektedir:

**“Madde 1-** Bütün insanlar özgür, onur ve haklar bakımından eşit doğarlar. Akıl ve vicdana sahiptirler, birbirlerine karşı kardeşlik anlayışıyla davranmalıdırlar.

**Madde 2-** Herkes, ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal veya başka bir görüş, ulusal veya sosyal köken, mülkiyet, doğuş veya herhangi başka bir ayırım gözetmeksizin bu Bildirge ile ilan olunan bütün haklardan ve bütün özgürlüklerden yararlanabilir. Ayrıca, ister bağımsız olsun, ister vesayet altında veya özerk olmayan ya da başka bir egemenlik kısıtlamasına bağlı ülke yurttaşı olsun, bir kimse hakkında, uyruğunda bulunduğu devlet veya ülkenin siyasal, hukuksal veya uluslararası statüsü bakımından hiçbir ayırım gözetilmeyecektir.”

Bu bildiri ülkemiz tarafından da kabul edilmiş ve 27 Mayıs 1949 tarihinde 7217 sayılı resmi gazetede yayınlanmıştır. 30 maddeden oluşan bildirinin başlangıcını oluşturan bu ilk iki maddesi insanların doğuştan veya sonradan elde ettikleri özellikleri nedeniyle onur ve haklar bakımından ayrımcılığa tabii tutulamayacağını ifade etmektedir. Dolayısıyla iş yaşamında da insanların sahip oldukları özellikleri nedeniyle haksız ve adaletsiz bir şekilde ayrımcılığa uğraması hukuki açıdan mümkün değildir. Bu durum ayrıca, 20 Nisan 2016 tarihinde resmi gazetede yayınlanan Türkiye İnsan Hakları

ve Eşitlik Kurumu Kanunu'nun 6. Maddesi'nde "İşveren veya işveren tarafından yetkilendirilmiş kişi; işverenin çalışanı veya bu amaçla başvuran kişi, uygulamalı iş deneyimi edinmek üzere bir işyerinde bulunan veya bu amaçla başvuran kişi ve herhangi bir sıfatla çalışmak ya da uygulamalı iş deneyimi edinmek üzere işyeri veya iş ile ilgili olarak bilgi edinmek isteyen kişi aleyhine, bilgilenme, başvuru, seçim kriterleri, işe alım şartları ile çalışma ve çalışmanın sona ermesi süreçleri dâhil olmak üzere, işle ilgili süreçlerin hiçbirinde ayrımcılık yapamaz" şeklinde belirtilmiştir.

Uluslararası ve ulusal düzeyde kabul edilen çeşitli kanun maddeleriyle, ayrımcılığın engellenmek istenmesine rağmen gerek anadil, ırk, cinsiyet gibi doğuştan gelen özellikler, gerekse bitirilen üniversite, bölüm, siyasal görüş gibi sonradan edinilen özellikler nedeniyle, insanların birçok alanda olduğu gibi iş yaşamında da ayrımcılığa tabii tutuldukları bilinmektedir. İş yaşamında ayrımcılık, bir bireyin sahip olduğu kişisel özellikler nedeniyle bir işin gereklerine uyup uymadığından bağımsız olarak haksız ve farklı muamele görmesi olarak tanımlanmaktadır (Işığışık, 2011, s. 428). Arrow (1971, s.1) da iş yaşamındaki ayrımcılığı kısaca, bireylerin özelliklerinin üretkenlikle ilgisi olmayacak şekilde değerlendirilmesi olarak ele almaktadır.

Günümüzde ayrımcılıkla ilgili çalışmalara bakıldığında, iş yaşamında ayrımcılığın birçok türü olduğu görülmektedir. Irk, renk, cinsiyet, dini inanç, hamilelik-doğum ve benzeri konular, medeni durum, cinsel yönelim, etnik köken, engellilik, yaş, hemşehricilik, sosyal sınıf, askerlik durumu, sendikal üyelik, siyasal görüş, fiziksel görünüm, genetik özellikler gibi birçok duruma dayanan pek çok ayrımcılık türü bulunmaktadır (Fleischer, 2004, s. 33-34; Demir, 2011, s. 763; Çetin ve Özdemirci, 2011, s. 1; Avrupa Ayrımcılık Yasağı Hukuku El Kitabı, 2010, s. 89-119). Bunların yanı sıra iş yaşamında bitirilen üniversite ve hatta bölüm bile ayrımcılığın türleri arasında bulunmaktadır (Akgeyik, 2009, s. 287-288; Emre, 2010, s. 48). Ayrıca işin yapılmasıyla ilgili olmayacak şekilde deneyim sahibi olunmasıyla ilgili istekler, eski hükümlülük haline karşı geliştirilen önyargılar ya da sigara kullanımıyla ilgili kısıtlamalar gibi uygulamalar da çalışanlar arasında ayrımcılık oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi açısından iş yaşamında karşılaşılan ayrımcılık türleri "Üçüncü Bölüm'deki İnsan Kaynakları Uygulamalarında Ayrımcılığın Doğallaştırılmasına Konu Olan Türler" başlığı altında daha detaylı şekilde ele alınmıştır.

#### 2.4. Ayrımcılığın Yasal Çerçevesi

Toplumsal bir ortamda yaşayan insanların ilişkilerinin düzenlenmesinde, toplumun güvenceye kavuşturulmasında, ortak yaşamın zorunlu ve temel koşullarının oluşturulmasında, rahatın, huzurun, güvenin ve barışın sağlanmasında hukuk kurallarından yararlanır (Can ve Güner, 2006, s. 5-12). Hukuk sayesinde güçlünün zayıfı ezmediği, bireyler arasında adaletin ve sosyal haklar bakımından eşitliğin sağlandığı, sürekli ve güvenceli bir özgürlük ortamının ve toplumsal çıkar çatışmalarının giderildiği dengeli bir toplum düzeninin oluşturulması amaçlanmaktadır (aynı, s. 23-27). Bu amaçla da çeşitli yasalar çıkarılmaktadır. İş yaşamında da bireyler ve gruplar arasında adaletin ve haklar bakımından eşitliğin sağlanarak dengeli bir çalışma ortamının sağlanması için ayrımcılığın önüne geçilmesi gerekmektedir.

İlk kez Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) kaynaklarında yer alan ayrımcılık tanımları, daha sonra bu alanda koruyucu düzenlemeler yapan diğer sözleşmelerde de yerini almış (Kılış, 2011, s.386) ve günümüz iş yaşamında iş hukukunun önemli konularından biri haline gelmiştir ("Ayrımcılık Nedir, Ne değildir?", 2014, s. 1). İş yaşamında ayrımcılıkla ilgili sözleşmeler ve mevzuatlar incelendiğinde aşağıdaki yasal hükümlere ulaşılmaktadır:

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

**"Madde 1-** Bu sözleşme bakımından "Ayrımcılık" deyimini; ırk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal menşeye bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutmayı, ilgili üye, memleketin, varsa temsilci, işçi ve işveren teşekkülleri ve diğer ilgili makamlarla istişare etmek suretiyle tespit edeceği, meslek veya iş edinmede veya edilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan bütün diğer ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutmayı, ifade eder. Belirli bir iş için, o işin mahiyeti icabı yapılan, herhangi bir ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma ayrım sayılmaz. Bu sözleşme bakımından "İş" ve "Meslek" terimleri, mesleki eğitime, bir işe ve çeşitli mesleklere girmeyi ve çalışma şartlarını kapsar.

**Madde 2-** Bu sözleşmenin yürürlükte bulunduğu üye memleketler, ulusal şartlara ve tatbikata uygun metotlarla; bu sözleşmede ele alınan anlamda her türlü ayrımı ortadan



kaldırmak maksadıyla iş veya meslek edinmede ve edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği geliştirmeyi hedef tutan milli bir politika tespit ve takip etmeyi taahhüt eder.”

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

“**Madde 7-** Bu Sözleşme'ye Taraf Devletler, herkesin adil ve elverişli çalışma koşullarından yararlanmak hakkını kabul ederler. Bu hak özellikle şunları güvence altına alır:

(a) Bütün işçilere emeklerine karşılık, asgari olarak;

(i) Adil ücretler ve eşit işlere, hiç bir ayırım yapılmaksızın eşit ödeme, özellikle kadınlara, kendilerine sunulan çalışma koşullarının erkeklerin koşullarından daha aşağı olmayacağı ve aynı iş için aynı ücreti alacakları konusunda güvence verilmesi;

(ii) Bu Sözleşme'nin hükümlerine uygun olarak, kendilerine ve ailelerine saygın bir yaşam düzeyi sağlayacak bir ücret verilmesi;

(b) Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları;

(c) Herkese, işyerinde uygun bir üst kademeye yükselmeye eşit olanak ve bu yükselmenin yalnızca kıdem ve yeterlilik esaslarına göre yapılması;

(d) Dinlenme, boş zaman, çalışma saatlerinin makul ölçülerde sınırlanması, ücretli dönemsel tatiller ve resmi tatillerde ücret verilmesi.”

- **Avrupa Birliği 2000/78/EC Sayılı Konsey Direktifi:** İşe Alma ve Mesleki Açıdan Eşit Muamelenin Sağlanması İçin Genel Bir Çerçeve Oluşturan 27 Kasım 2001 Tarih ve 2000/78/EC Sayılı Konsey Direktifi, topluluğu oluşturan üye devletlerde iş yaşamında ayrımcı uygulamaların gerçekleşmemesi ve devletlerin bu konuda üzerlerine düşen rolleri belirtmektedir. Direktifin 1. ve 4. Maddeleri iş yaşamında özellikle dikkat çekilen ayrımcılık türlerini ve bunlarla ilgili istisnai durumları anlatmaktadır:

“**Madde 1- Amaç:** Bu Direktifin amacı, Üye Devletlerde eşit muamele ilkesinin uygulanması maksadıyla işe alınma ve mesleki açıdan din, inanç, özürülük, yaş ve cinsel tercihe (yönelime) dayalı nedenlerle ayrımcılık yapılmasına karşı mücadele için bir genel çerçeve getirmektir.

**Madde 4- Mesleki gerekler**

1. Üye Devletler, 2. Madde 1 ve 2nci fıkralarına hâlel getirmeksizin, belli bir mesleğin tabiatı gereği ya da icra edildiği bağlam itibarı ile o mesleğin bir özelliğini esas alarak ve ancak söz konusu mesleki özelliğin gerçek ve belirleyici bir gereksinim teşkil etmesi, düzenlemenin amacının meşru, gereksinimin ise orantılı olması halinde, 1. maddede sözü edilen hususlarla ilgili olarak getirebileceği muamele farklılığı ayrımcılık olarak addedilmez.
  2. Değerler sistemi din veya inanca dayalı kilise ve diğer kamusal ya da özel teşkilatlarda sürdürülen mesleki faaliyetler söz konusu ise, mesleki faaliyetin niteliği ve ifa edildiği bağlam itibarıyla kişinin din veya inancı gerçek, meşru ve haklı bir mesleki gereksinim teşkil ediyorsa, Üye Devletlerin, böyle bir teşkilatın değerler sistemini dikkate alarak bu Direktifin kabul edildiği tarihte yukarıda açıklanan duruma uygun nitelikteki yürürlükte olan ulusal mevzuatını sürdürmesi veya ulusal uygulamayı birleştirerek yeni mevzuat getirmesi, kişinin din veya inancı nedeniyle gördüğü bir farklı muamele teşkil etmez. Bu türden bir farklı muamele Üye Devlet anayasası hüküm ve ilkeleri ile Topluluk hukukunun genel ilkeleri dikkate alınarak yasalara konup uygulanır ve bu durum diğer bir başka temelde ayrımcılığa hak kazandırmaz.”
- **Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact):** “Küresel İlkeler Sözleşmesi, sürekli rekabet içindeki iş dünyasında ortak bir kalkınma kültürü oluşturmak üzere evrensel ilkeler öneren yenilikçi bir kurumsal sorumluluk yaklaşımıdır. Sözleşmeye taraf olmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır (http-1, 2018).” “Bu doğrultuda UN Global Compact, 145 ülkede 12,000 imzacısı ile dünyanın en geniş gönüllü kurumsal sürdürülebilirlik girişimi niteliğini taşımaktadır (http-2, 2018).” Türkiye’den 2018 yılı itibarıyla 247 kuruluşun katılım gösterdiği ve toplamda 10 ilkesi olan bu sözleşmenin dört ilkesi iş yaşamında eşitlik, insan haklarına saygı ve ayrımcılığın önlenmesine yöneliktir.
    - “**İlke 1:** İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve haklara saygı duymalı.
    - İlke 2:** İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı.
    - İlke 3:** İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli.
    - İlke 6:** İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli.”
  - **4857 Sayılı İş Kanunu:** İşçi ve işverenlerin çalışma ortamlarındaki haklarını ve sorumluluklarını düzenlemek amacı ile 2003 yılında yürürlüğe giren ve zaman içerisinde çeşitli değişikliklerin yapıldığı bu kanunun 5. Maddesi’nde, eşit davranma ilkesiyle ayrımcılık konusu ele alınmıştır:

“**Madde 5-** (Ek: 6/2/2014-6518/57 md.) Eşit davranma ilkesi: İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz. İş ilişkisinde veya sona ermesinde yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davranıldığında işçi, dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebilir. 2821 sayılı Sendikalar Kanununun 31 inci maddesi hükümleri saklıdır. 20 nci madde hükümleri saklı kalmak üzere işverenin yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davrandığını işçi ispat etmekle yükümlüdür. Ancak, işçi bir ihlalin varlığı ihtimalini güçlü bir biçimde gösteren bir durumu ortaya koyduğunda, işveren böyle bir ihlalin mevcut olmadığını ispat etmekle yükümlü olur.”

- **Türk Ceza Kanunu:** 2004 yılında yürürlüğe giren ve zaman içerisinde çeşitli değişikliklerin yapıldığı bu kanunun 122. Maddesi’nde, nefret ve ayrımcılık konusu bireylerin işe alınmasını da içermektedir:

“ **Madde 122-** (Değişik: 2/3/2014-6529/15 md.) Nefret ve ayrımcılık: Dil, ırk, milliyet, renk, cinsiyet, engellilik, siyasi düşünce, felsefî inanç, din veya mezhep farklılığından kaynaklanan nefret nedeniyle;

- a) Bir kişiye kamuya arz edilmiş olan bir taşınır veya taşınmaz malın satılmasını, devrini veya kiraya verilmesini,
- b) Bir kişinin kamuya arz edilmiş belli bir hizmetten yararlanmasını,
- c) Bir kişinin işe alınmasını,
- d) Bir kişinin olağan bir ekonomik etkinlikte bulunmasını, engelleyen kimse, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.”

- **Engelliler Hakkında Kanun:** 2005 yılında yürürlüğe giren ve zaman içerisinde çeşitli değişikliklerin yapıldığı bu kanunun 14. Maddesi’nde, engellilerin iş yaşamında karşılaşılabileceği ayrımcılığın önlenmesi amaçlı zorunlulukları açıklamaktadır:

“ **Madde 14-** (Değişik:6/2/2014-6518/72 md.) İstihdam: Engellilerin iş gücü piyasası ve çalışma ortamında sürdürülebilir istihdamı için kendi işini kurmaya rehberlik ve mesleki danışmanlık hizmetlerinin geliştirilmesi de dâhil olmak üzere gerekli tedbirler alınır. İşe başvuru, alım, önerilen çalışma süreleri ve şartları ile istihdamın sürekliliği, kariyer gelişimi, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları dâhil olmak üzere istihdama ilişkin hiçbir

hususla engelliliğe dayalı ayrımcı uygulamalarda bulunamaz. Çalışan engellilerin aleyhinde sonuç doğuracak şekilde, engelinden dolayı diğer kişilerden farklı muamelede bulunamaz. Çalışan veya iş başvurusunda bulunan engellilerin karşılaşabileceği engel ve güçlükleri ortadan kaldırmaya yönelik istihdam süreçlerindeki önlemlerin alınması ve engellilerin çalıştığı iş yerlerinde makul düzenlemelerin, bu konuda görev, yetki ve sorumluluğu bulunan kurum ve kuruluşlar ile işverenler tarafından yapılması zorunludur. Engellilik durumları sebebiyle iş gücü piyasasına kazandırılmaları güç olan engellilerin istihdam edildiği korumalı işyerlerinin statüsü ve bu işyerleriyle ilgili usul ve esaslar Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ve Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'nca müştereken çıkarılan yönetmelikle düzenlenir.”

## 2.5. Ayrımcılığın İstisnaları

Yukarıdaki bölümde ayrımcılığın yasal çerçevesi incelenecek olursa, sözleşmeleri ve kanunları oluşturulan devlet ve kuruluşların, ayrımcılığın ne olduğunu ve ayrımcılığa karşı nasıl tavır alınması gerektiğini belirttikleri görülmektedir. Aynı zamanda hangi davranışların ayrımcı kabul edildiği, hangi davranışların ise ayrımcı olarak kabul edilmediği üzerinde de durulmaktadır. Buna göre belirli durumlarda bireyler arasında gerçekleştirilen her farklı muamele, ayrımcılık olarak kabul edilmemektedir. Dolayısıyla bireyler arası gerçekleştirilen bazı ayrımlar, istisnai durumlar olarak ele alınmaktadır.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 111 No'lu Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi'nde, 4857 Sayılı İş Kanunu'nda ve Avrupa Birliği 2000/78/EC Sayılı Konsey Direktifi'nde de belirtildiği üzere, bir işin; doğası, mahiyeti, özelliği ve biyolojik olarak yerine getirilebilirliğinin gereği olarak, ancak belirli bir grup tarafından yapılabilmesi durumunda, gerçekleştirilen ayrımlar, ayrımcılık olarak kabul edilmemektedir. İtfaiyecilik, acil durumdaki hastaların taşınmasıyla ilgilenen tıbbi personellik gibi gerçekleştirilen bazı işlerin çabuk hareket etmeye dayalı ağır fiziksel şartlar içermesi (Roberts vd., 2017, s.314), ayrımcılığa tabi tutulan bireylerin de dahil olacağı şekilde sağlığın ve güvenliğin sağlanmasının gerekliliği nedenleriyle, engellilik veya hamilelik gibi durumlarda gerçekleştirilen ayrımcı uygulamalar birer ayrımcılık istisnası olarak kabul edilmektedir (The Victorian Equal Opportunity and Human Rights Commission, 2017).

4857 Sayılı İş Kanunu'nun 72. Maddesi “Maden ocakları ile kablo döşemesi, kanalizasyon ve tünel inşaatı gibi yer altında veya su altında çalışılacak işlerde on sekiz

yaşını doldurmamış erkek ve her yaştaki kadınların çalıştırılması yasaktır” şeklinde düzenlenmiştir. Kanunun, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın 50. Maddesi olan “Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedenî ve ruhî yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar” ifadesine dayandırılarak oluşturulduğu, bu sayede kadınların, 18 yaş altı gençlerin ve engellilerin daha iş sözleşmesi yapılırken korunmalarının hedeflendiği bilinmektedir (Taşkent ve Kurt, 2014, s. 36). Bu nedenle, işletmelerin kanuna uygun olarak bu alanlarda göstereceği ayrımcı uygulamalar da ayrımcılık olarak kabul görmemektedir.

Siyahi bir kişinin hayatının anlatılacağı bir filmin çekimi için, rolle ilgili siyahi bireylerin başvurusunun istenmesi ayrımcılık teşkil etmezken, rolü gerçekleştirecek bireyin eşcinsel olmamasının istenmesi rolle ilişkilendirilebilecek bir durum olmadığı için ayrımcılık oluşturacaktır (“Ayrımcılık Nedir, Ne değildir?”, 2014, s. 6). Bireylerin yakın fiziksel aramasını gerçekleştirecek güvenlik güçlerinin transseksüel olmamasının istenmesi ise ayrımcılık olarak kabul edilmemektedir (Discrimination in Employment, 2017, s. 75).

19.09.2009 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanan Kamu Kurum Ve Kuruluşlarına Eski Hükümlü İşçi Alınmasında Uygulanacak Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik’te eski hükümlü;

“**Madde 4-** a) Eski hükümlü: Kasten işlenen bir suçtan dolayı bir yıl veya daha fazla süreyle hapis cezasına veya Devlet memuru olmaya engel bir suçtan hüküm giyenlerden cezasını infaz kurumlarında tamamlayanları, cezası ertelenenleri, koşullu salıverilenleri; özel kanunlarda belirtilen şartlardan dolayı istihdam olanağı bulunmayanları; ömür boyu kamu hizmetlerinden yasaklı bulunanlardan, Cumhuriyet Başsavcılığında alınan salıverilen hükümlülere ait durum bildirme formu ile durumlarını belgelendirenleri” ifade etmektedir.

Bu maddeye göre eski hükümlülerin devlet memuru olarak çalıştırılması yasal olmayacağı için, bu aşamada sergilenecek olan ayrımcı davranışlar da yine ayrımcılık olarak kabul görmemektedir.

Avrupa Birliği 2000/78/EC Sayılı Konsey Direktifi’nde, bireylerin sahip olduğu değerler sistemi gerçek, meşru ve haklı bir mesleki gereksinim teşkil edecek şekilde bir işi gerçekleştirmelerini sağlayacaksa, işletmelerin bu değerlere sahip olmayanlara yönelik olarak gerçekleştirecekleri ayrımcı uygulamalar istisna olarak görülmektedir (Madde 4’e 2). Buna göre, dini kuruluşlar aynı inancı paylaştıklarıyla, siyasi partiler

aynı görüşü savunduklarıyla, sigaraya karşı savaş açan bir kuruluş sigara içmeyen bir bireyle çalışmak istediğinde bu durum ayrımcılık olarak değerlendirilmemektedir.

İş yaşamında ayrımcılıkla ilgili kanun ve yönetmelikler incelendiğinde işin gereklerinden, değerlerinden, güvenliğinden ve benzeri nedenlere dayandırılan şartlardan dolayı ayrımcılık olarak kabul edilemeyen bazı istisnai durumların var olduğu görülmektedir. Ancak işletmelerde bu istisnai durumların haricinde de çeşitli ayrımcı uygulamalarla karşılaşmaktadır.

## **2.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Ayrımcılığa Konu Olan Uygulamalar**

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin başarısı, işletmeye en yüksek faydayı sağlayacak şekilde, doğru insanları, doğru yer ve zamanda bulundurmasıyla değerlendirilmektedir (Benligiray, 2016, s. 40). Bu başarıya ulaşabilmek için yaptıkları uygulamalarla insan kaynağının ve dolayısıyla da işletmenin etkinliğini artırmaya çalışmaktadırlar (Yüksel, 2004, s.30). Bu artışın gerçekleşeceği düşüncesiyle insan kaynakları uygulamalarında ayrımcı davranışlar sergilenmekte, yapılan çeşitli çalışmalar da uygulamalar sırasında karşılaşılan bu ayrımcılıkları ortaya koymaktadır (Kulualp, 2015; Siebers ve Gastel, 2015; Buz, 2015; Spedale vd., 2014; Levay, 2014; Büte, 2011; Kirel vd, 2010). İnsan kaynakları uygulamalarının hangisinde ne tür ayrımcılık yapıldığı aşağıda daha detaylı şekilde ele alınmaktadır.

### **2.6.1. İnsan kaynakları planlaması**

Bu uygulama ihtiyaç duyulan zamanda ve doğru yerde, uygun becerilere sahip, doğru sayıda bireyin bulundurulması için yapılmaktadır. İşletmelerin uzun dönemli amaçlarına ulaşabilmesi için insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılabilmesi sağlanarak, çalışanların örgüte girişinin, çıkışının ve örgüt içi hareketliliğinin değerlendirilmesi ve düzenlenmesi hedeflenmektedir (Barutçugil, 2004, s. 240). Ancak bu noktada daha az nitelikli olduğu düşünülen kadınlar, engelliler, yaşlılar, göçmenler gibi insan kaynağını oluşturabilecek adayların daha planlama aşamasında işletme içindeki durumlarının önünde bir set oluşmaktadır (Seymen ve Bolat, 2005, s. 41; Scott ve Little, 1991, s. 177). İşe alımlar, terfiler, ücretlendirmeler gibi diğer insan kaynakları uygulamalarını etkileyecek olan bu setler de ayrımcılığın oluşmasına neden olmaktadır.

### **2.6.2. İş analizi ve tanımları**

İş analizi ile işin cinsi, harcanan zaman, kullanılan araçlar ve malzemeler, işin gerektirdiği yetenek, bilgi ve tecrübeler, yetki ve sorumluluklar, işin hangi koşullar altında yapıldığı saptanarak işin özellikleri hakkında güvenilir bilgiler toplanmaktadır (Yüksel, 2004, s. 82). Bu bilgiler aracılığı ile işletmedeki işlere ilişkin bilginin özetlerinin ortaya konulduğu iş tanımları ile bu işlerin yapılabilmesi için çalışmada bulunması gereken niteliklerin belirlendiği iş gereklerine ulaşılmaktadır (aynı). Ama bu noktada çalışmada bulunması gereken nitelikler ayrımcılığın yapılmasına da zemin oluşturmaktadır (Derous vd., 2009; Levashina ve Campion, 2009). Elbette işletmeler işin özelliklerini yerine getirebilecek, etkin ve verimli olacak insanlarla çalışmak istemektedirler. İş gerçekleştirecek bireylerin güvenilir, stres altında çalışabilen, yüksek performans sergileyebilecek vb. becerilere sahip olması bu isteğe ulaşılmasına zemin hazırlamaktadır. Bu noktada bazen, işlerin gerçekleştirilmesini sağlayacak kriterler, bireylerin sahip olduğu özelliklerle doğrudan ilişkilendirilemeyecek şekilde ve daha az güvenilir, strese dayanamaz, yeterli iletişim kuramaz, istenen performansa ulaşamaz gibi düşüncelerle azınlıkların, farklı ırkların, engellilerin, eski hükümlülerin vb. grupların ayrımcılığa uğramasına neden olmaktadır.

### **2.6.3. İnsan kaynağı temini ve seçimi**

İşletmelerin ekonomik hayattaki devamlılığını sağlayacak olan insan kaynağının bulunması ve işletmeye kazandırılmasını sağlamaya çalışan bu uygulama ile iş ile bireyin eşleştirilmesi hedeflenmektedir (Şimşek ve Öge, 2007, s. 115). Bu hedefin gerçekleştirilmesi için işletme içi ve dışı kaynaklardan yararlanılarak işe en uygun bireylerin bulunması ve temin edilmesine çalışılmaktadır. Bu noktada işletmeler için işe uygun nitelikteki insan kaynaklarının belirlenmesinde, bireyin kişiliğinin işin gereklerine uygunluğu, iş için yeterli beceriye ve iş ahlakına sahip olup olmadığı ile yöneticisiyle uyumlu çalışıp çalışamayacağı değerlendirilmektedir (Zinkard, 2016; Şimşek ve Öge, 2007, s. 116). Değerlendirilen bu öğeler, insan kaynaklarının temini ve seçimi sırasında ayrımcılıkla oldukça sık bir şekilde karşılaşılmasına neden olmaktadır (Lipovsky, 2014; Hollinshead, 2012; Demir, 2011; Emre, 2010). Cinsiyete dayalı olarak işe uygun olup olunmadığı, engellilerin yeterli performans gösterip gösteremeyeceği, eski hükümlülerin iş ahlaklarının yeterliliği, yeni mezun veya deneyimlilerin yöneticiyle

uyumlu çalışıp çalışamayacağı gibi birçok durum ayrımcılık unsuruna dönüşebilmektedir. Örneğin, insan kaynağı temini sırasında kullanılan iş ilanlarında cinsiyet, yaş, mezun olunan okul, askerlik, medeni durum gibi özellikler ayrımcılığı gerçekleştirecek şekilde kullanılmaktadır (Benligiray ve Özkan, 2014).

#### **2.6.4. Oryantasyon**

Bu uygulamada örgüte yeni katılan insan kaynağına işletmeye ve işe dönük olumlu tutum ve değerler kazandırabilmek, işten ayrılmaları ve işe yeni başlamanın stresini azaltabilmek amacıyla kurum, çalışma arkadaşları, kurumun politikaları, işler ve görevlerin tanıtılması amaçlanmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007, s. 141). Bu, çalışan için bir öğrenme sürecidir. Örgütün kültürü, liderliğe bakış açısı gibi konularda çalışana işletmenin ve işin tanıtılmasının ve içselleştirmesinin sağlanması amaçlanan bu süreçte ele alınan konuların içeriği aynı zamanda ayrımcı uygulamalara da dönüşebilmektedir (Bañuelos ve Palací, 2013, s. 244). Kadınların terfilerinin önünde görünmez bir engel olarak bilinen ve cam tavan olarak adlandırılan cinsiyet ayrımcılığından, engellilerin o işletme içinde bir yerlerinin olup olmayacağını veya olursa yerlerinin neresi olabileceğini gösteren engellilere yönelik ayrımcılığa kadar değişik ayrımcılık türleri bu uygulama sırasında ortaya çıkabilmektedir (Bañuelos ve Palací, 2013; Aydemir, 2013).

#### **2.6.5. Eğitim ve geliştirme**

İnsan kaynağının işlerini etkili bir şekilde yapabilmesi için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması olarak gerçekleşen bu uygulama, günümüzde büyük ya da küçük tüm işletmeleri ilgilendirmektedir. Çünkü bilginin miktarının ve öneminin büyük bir hızla arttığı günümüzde, işletmelerin rekabet edebilmesi ve yaşanan değişimlere ayak uydurabilmesi için insan kaynağına yatırım yapmaları gerekmektedir. Ancak eğitim ve geliştirmenin bir maliyeti vardır ve işletmeler en az maliyetle en verimli sonuçlara ulaşmak istemektedir. Bu noktada da çalışanlar arasında ayrımcı davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, anne olunca işine ara verebileceği, seyahatlere veya eğitimlere katılmak istemeyeceği gibi düşüncelerle kadın çalışanlara (Alparslan vd., 2015, s. 69), eğitim almak istemeyecekleri, alsalar da etkili olmayacağı ya da zaten emekli olacaklarına olan inanç yüzünden yaşlı çalışanlara (Maurer ve Rafuse, 2001, s. 112) veya eğitim sağlamanın daha maliyetli ve zor olacağı gibi



nedenlerle engelli çalışanlara (Aydemir, 2013, s. 113) karşı ayrımcı davranışlar gelişebilmektedir.

#### **2.6.6. Kariyer geliştirme**

Bu uygulamada çalışanın iş yaşamı boyunca istediği kariyer seçimine ulaşabilmesi için gerekli olan yetkinlik, yeterlik ve gelişim ihtiyaçlarının karşılanmasına katkı sağlayan faaliyetlerde bulunmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 320). Kariyer geliştirme ile insan kaynağının potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmak, yükselebilmeleri için gerekli koşulları sağlamak, motivasyonu artırmak, yaratıcılığı geliştirmek ve işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı elemanları yetiştirmek amaçlanmaktadır (aynı). Dolayısıyla burada da işletme, çalışanlarını belirli maliyetlerle geleceğe hazırlanmaktadır ve bu uygulamada da tıpkı eğitim ve geliştirme uygulamasında olduğu gibi çeşitli ayrımcılıklarla karşılaşmaktadır. Örneğin, gençlerin veya kadınların üst pozisyonlara getirilmesinin diğer çalışanları küstürebileceğine inanarak kariyer gelişimlerinin önüne engeller çıkartılmaktadır (O'Neil ve Hopkins, 2015; Fritzsche ve Marcus, 2013). Heteroseksüel olmayanların diğerlerine kötü örnek olacağı, dini inançların onları onaylamayacağı, AIDS gibi hastalıkları bulaştırabilecekleri gibi sebeplerle, daha kariyer geliştirme aşamasına geçmeden kariyere başlama noktasında bile birçok sıkıntısı yaratılmaktadır (Chung, 1995).

#### **2.6.7. Performans değerlendirme**

Başarı değerlemesi olarak da ele alınan bu uygulama, çalışanın işini yaparken gösterdiği gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki farkı ortaya çıkarmaktadır (Yüksel, 2004, s. 180). Bu sayede işletmede, insan kaynağının terfiler, ücretlendirmeler, alması gereken eğitimler gibi geleceğine yönelik durumlar ile yöneticilerin çalışanlarını daha iyi tanınması, insan kaynağının eksikliklerini ortaya çıkarması ve hangi motivasyon araçlarından yararlanması gerektiği gibi güncel bilgilere ulaşılmaktadır (aynı, s. 180-181). Ancak literatürde ve birçok iş davasında performans değerlendirme sırasında, erkek veya kadın çalışanlarının kendi cinsiyetlerine iltimas geçebildiği veya erkek yanlısı değerlendirme eğiliminde olduğu (http-3, 2015; Baltacı ve Burgazoğlu, 2014, s. 165), aynı siyasi görüşteki bireylere “bizden” düşüncesiyle daha olumlu değerlendirmeler yapıldığı (Yeşiltaş, 2012, s. 98) ya da obez bireylerin tembel, obur ve kendini kontrol

edemeyen bir yapıları olduğu gerekçesiyle işini hakkıyla yapamadığına yönelik düşüncelerin bulunduğu ortaya çıkmaktadır (Bento vd., 2012).

#### **2.6.8. İş değerlemesi ve ücretlendirme**

Çalışanların emeklerinin karşılığında aldıkları ücretleri belirlenirken eşit işe eşit ücret ilkesi göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bunun sağlanması için de işletme içindeki işlerin birbirlerine karşı nispi değerleri belirlenmektedir. İşler hakkında bilgi üretip, önem ve zorluklarına göre birbirleriyle karşılaştırılması sonucunda, her bir işin işletmenin etkililiğine olan katkısının hiyerarşik düzeninin ortaya çıkarılmasına iş değerlemesi, bu hiyerarşik iş düzeninden yararlanarak işletmenin her bir pozisyonundaki çalışanlarına ödenecek miktarın belirlenmesine de ücretlendirme denilmektedir (Benligiray, 2007, s. 104). Tüm bu belirlemeler ile çalışanlar, işlerinin nispi değerleri oranında hak ettikleri ücretleri alabileceklerdir. Ancak gelişmiş olarak nitelendirilen ülkelerde dahi yapılan çalışmalar, ücretlendirmelerin eşit işe eşit ücret ilkesi veya bireylerin performansları göz önüne alınmadan yapıldığını ortaya çıkarmaktadır (Bernhard ve Bernhard, 2016). Kadınların erkeklerden çalışma yaşamında daha düşük ücretlerle çalıştırılabilmesi (Parlaktuna, 2010, s. 1219); işletmelerin, çalışanlardan birinin istediği ya da hak ettiği ücreti vermemesi durumunda, o çalışana işe almayı veya işe devam ettirmeyi sağlayamaması ama o çalışana kendi belirlediği ücret verilirken, ekonomik kaygılarla diğer çalışanlarla ücretleri eşitlememeleri; kültürel benzeşmeler nedeniyle aynı milletten insanların gruplaşmaları; göçmenler ve azınlıkların çalışmak istiyorlarsa daha az ücret almayı kabul etmek zorunda kalmaları (Bernhard ve Bernhard, 2016, s. 65-68) gibi sebepler, iş yaşamında ücretlendirme konusunda ciddi bir ayrımcılık yaşanmasına neden olmaktadır.

#### **2.6.9. Ödüllendirme ve disiplin oluşturma**

Çalışanların, işletmenin istediği davranış biçimlerini sergilemeleri ve olumlu davranışları pekiştirmeleri için gösterdikleri çabaların ödüllendirilmesi gerekmektedir (Benligiray, 2013, s.14). Bunun yanında çalışanların, işletmelerin uygun görmediği davranışları gerçekleştirmemeleri ve doğru kabul edilen davranışların neler olduğunu bilebilmeleri için de çeşitli ilkelerin, kuralların ve uygulamaların oluşturulmasına, yani disipline ihtiyaç duyulmaktadır (Geylan, 2013, s.185). İnsan kaynakları yönetimi,

çalışanların, işletmeler tarafından istenen davranışlarını pekiştirmek için atamalar, terfiler, maddi kazançlar, yurt içi/dışı görevlendirmeler vb. yoluyla ödüllendirmeler ve istenmeyen davranışlarını engelleyebilmek için sağlanan rehberlik ve cezalandırmalar ile disiplin sağlayıcı çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Ancak yapılan çalışmalar gerek ödüllendirmede gerekse cezalandırmada çalışanlara eşit koşullarda yaklaşılmadığını göstermektedir (Boréus ve Mörkenstam, 2015; Arslan, 2010; Bartlett, 2009). Evlilik, anne olmak ve hatta anne olma olasılığı bulunmak gibi sebepler, kadınların terfi, atama gibi ödüllendirmelerde ikinci planda kalmasına neden olurken, (Ünal ve Hasar, 2016, s.55), sosyal ilişkilerin yoğun olduğu medya gibi sektörlerde dinamikliği, aktifliği, güzelliği, canlılığı yansıtamayacağına olan inançlardan dolayı, terfilerde veya iş yükünün dengeli dağıtılmasında yaşlı bireyler göz ardı edilmektedir (Spedale vd., 2014, Çayır, 2012, s. 172). Uzun süre yaşayıp çalışamayacakları, işyerindeki diğer bireylerin de hastalanmalarına neden olacakları ve toplum tarafından kabul görmeyecek bir hayata sahip oldukları (eşcinsellik, uyuşturucu kullanımı, seks işçiliği vb.) gibi inanışlar AIDS hastalarının işten çıkartılarak cezalandırılmalarına neden olabilmektedir (Zorlu ve Çalım, 2012, 183; Sprague vd., 2011). Alevi olmak, belirli bir cemaate mensup olmak/olmamak ya da başörtüsü kullanmak/kullanmamak gibi dini nedenler de işletmelerde bireylerin uyarılmasından işten çıkartılmalarına kadar birçok şekilde cezalandırılmalarına yol açabilmektedir (Kayabaş ve Kütküt, 2011, 20-21).

#### **2.6.10. Endüstriyel ilişkilerin yürütülmesi**

Çalışanlar ile işverenler arasındaki ilişkilerde taraflardan güçlü olanın diğerinin hakkını çiğnemesini önlemek amacıyla, devlet çıkardığı yasalarla, çalışan ve patronlar da oluşturdukları işgören ve işveren sendikalarıyla taraflar oluşturmuşlardır (Yüksel, 2004, s. 234). İnsan kaynakları yönetimi bu taraflar arasındaki ilişkilerin yürütülmesiyle de ilgilenmektedir. Üstelik taraflar arasındaki bu ilişki iş yasalarıyla da düzenlenmektedir. Ülkemizde sendikal tazminat olarak adlandırılan ve işverenin çalışanlarına, sendikalara olan üyelikleri nedeniyle gerçekleştirdiği ayrımcılıklar olması durumunda ödemesini öngördüğü cezalar bulunmaktadır (Doğan, 2014, s. 363). Böyle bir yasanın çıkmış olması bile endüstriyel ilişkilerden kaynaklanan ayrımcılığın yaygınlığını göstermektedir. Yapılan çalışmalar daha işe alımlar sırasında, adayların sendikalara üye olup olmadıklarının ayrımcılık unsuruna dönüşebildiğini göstermektedir

(Baert ve Omev, 2015, s. 278). Ancak ayrımcılık sadece işverenler tarafından sendikalara üye olan çalışanlarına yapılmamakta, sendikalar da kendi üyeleri olmayan bireylere, üyelerine nazaran daha iyi koşullara sahip olmasını engelleyen ayrımcı davranışlarla yaklaşabilmektedir (Picault, 2013, s. 272).

### **2.6.11. İşçi sağlığı ve iş güvenliği**

İşletmeler çalışanlarının sağlığını koruyabilmeli, güvenliğini sağlayabilmeli ve işyerinde onların sağlığını ve güvenliğini bozabilecek çeşitli tehlikeleri ortadan kaldırmalıdır. Bunu sağlamak için çalışanlarının iş kazalarına ve meslek hastalıklarına maruz kalmalarını önleyecek çeşitli güvenlik tedbirlerini almalı ve iş ortamında çalışanlarına hem fiziksel hem mental açıdan rahat ve huzurlu olabilecekleri, yüksek nitelikte çalışma ortamı sunabilmelidir (Şimşek ve Öge, 2007, s. 335-336). Ancak özellikle azınlık konumunda olanlar ve göçmenler gibi hali hazırda dezavantajlı konumda olan bireylerin çalışmalarında, işverenlerinin sağlıklı ve güvenli bir iş yeri ortamı sağlaması gerektiği hususu kolaylıkla göz ardı edilebilmektedir. Literatürde, iş yaşamında bu bireyler için 3D (dirty, dangareous, difficult) işlerin uygun görüldüğü, yani pis, tehlikeli ve zor işlerin yapılmasında ayrımcılığın artık isim oluşturacak hale geldiği görülmektedir (Noguchi, 2006; Kosny, Santos ve Reid, 2016, s. 2).

Gerek çıkartılan yasalardan, gerekse yapılan çalışmalardan insan kaynakları uygulamalarının birçoğunda ayrımcı davranışların ortaya çıktığı görülmektedir. İnsan kaynakları yukarıda belirtilen uygulamaların haricinde insan kaynakları bilgi sistemleri oluşturmak ve özlük işlerini gerçekleştirmek gibi uygulamaları da gerçekleştirmektedir. Ancak bu uygulamalar çalışanlarla ilgili bilgi işlenmesini sağlayan alanlardan oluştuğu için çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirilebilecek bir ayrımcılıktan bahsetmek zordur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. DOĞALLAŞTIRMA VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA YAPILAN AYRIMCILIKLARIN DOĞALLAŞTIRILMASI

#### 3.1. Doğallaştırma Kavramı

Sözlüklere bakıldığında, doğal kelimesinin insan eli değmeden var olan, olağan, alışılmış, her zamanki gibi olan, tamamen beklenildiği gibi gerçekleşen, içgüdüsel açıdan ahlaki olarak doğru ve adil hissedilen, sağduyuya, mantığa, olağan düzene uygun olan anlamlarına geldiği görülmektedir (Türk Dil Kurumu, Oxford Sözlükleri, 2015). Doğallaştırma, insan eliyle doğal görünmesini sağlamak, doğal duruma getirmektir (aynı). Yani bir olgu veya olay olağan, alışılmış, tamamen beklenildiği gibi gerçekleşen, sağduyuya, mantığa uygun hale getirilebilirse aynı zamanda doğallaştırılmış da olacaktır. Ancak bu kavram manipülasyona açıktır. Çünkü bir durum doğallaştığı zaman göze normal görünmekte ve uygulanmasından çekinilmemektedir.

Eagleton (2004, s. 60), şeyleri doğallaştırmanın, onları kaçınılmaz olarak algılayacağını belirtmektedir. Doğallaştırma yoluyla istenilen yönlendirmelerin önü açılacaktır. Bu nedenle egemen iktidarın kendini kabul ettirmesinin yolu kendine yakın inanç ve değerlerin tutunmasını sağlayarak, bunların doğruluklarını kendinden menkul ve görünüşte kaçınılmaz kılacak şekilde doğallaştırmasında ve evrenselleştirmesinde saklıdır (Eagleton, 1996, s. 23). "Toplumsal yaşamın dokusuna baştan sona yayılmış ve böylece bir alışkanlık, görenek veya kendiliğinden gelişen etkinlik gibi "doğallaşmış" ve görünmez bir halde kalmak genel olarak iktidar adına daha tercih edilir bir durumdur" (aynı, s. 167).

Sosyal bilimlerin çeşitli alanlarında doğallaştırma konusuyla ilgilenilmiştir. İktisat biliminde, özellikle de neoklasik iktisadın egemen olduğu çağdaş iktisat biliminde, kapitalizmin kategorilerini doğallaştırdığından, bu sayede kalıcı olduğu düşüncesini yerleştirdiğinden ve başka bir alternatifin olmadığını kabul ettirerek hareket edildiğinden bahsedilmektedir (Özel, 2006, s. 1). Siyaset biliminde devletlerin oluşması, egemenliğin kurulması, özel mülkiyetin sağlanması vb. alanlarda insanların ve toplumların bunları nasıl doğallaştırdıkları incelenmiştir (Mısır, 2011). Felsefede epistemolojinin doğallaştırılması, yani sadece doğa bilimlerinin metotları aracılığıyla

cevaplanabilen soruların insan bilgisinin yapısı ve doğası için yeterli olup olmadığı tartışılmaktadır (Öztürk, 2008, s. 104).

Örgüt literatüründe de doğallaştırma konusuyla karşılaşmaktadır. Örgüt literatürü, "örgütlerin hayatta kalabilmek ve çeşitli hedeflere ulaşabilmek için teknoloji, rakipler, devlet vb. çevresel faktörler karşısında sahip oldukları kaynakları nasıl örgütlediklerini incelemekte ve bu konuda tutarlı bilimsel önermeler geliştirmeye çalışmaktadır" (Taşçı, 2013, s. 6). Ancak literatür içinde politik bir eleştiri yaparak kasıtlı ve taraflı bir şekilde sadece yöneticilerin sorunlarına çözüm üretilmesine karşı çıkan ve kurulu örgütsel düzenleri ve yönetsel uygulamaları sorgulayan kuramlar eleştirel yönetim çalışmaları ve postmodernizm olmuştur (aynı, s. 18). Bu kuramlardan postmodernizm farklı bakış açılarına göre farklı gerçeklikler olabileceğini, doğrunun herkese göre değişebileceğini kabul ederek her türlü genellemeye karşı çıkarak evrensel doğrulardan uzaklaşmaktadır (Erdemir, 2013, s. 169-176). Eleştirel yönetim çalışmaları ise daha politik bir duruş sergileyerek ve direkt olarak doğal görüneni sorgulayarak doğallaştırma konusuyla ilgilenmektedir. Bu çalışmada doğallaştırma kavramına eleştirel yönetim çalışmaları bakış açısından yaklaşmıştır.

### **3.2. Doğallaştırma Yöntemleri**

Doğallaştırmanın gerek genel anlamına, gerekse çeşitli bilim dalları ve eleştirel yönetim çalışmalarında kullanılan tanımlarına bakıldığında bir konu veya durumun doğallaşması için onların kaçınılmaz, alternatif olmayacak şekilde algılatılması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bunu sağlayabilen, yani konuların veya durumların gayet doğal olduklarını başkalarına kabul ettirebilenler aynı zamanda olaylar üzerinde hakimiyet kurmayı da başarabileceklerdir.

Steven Lukes (2016, s. 124), "İktidar- Radikal Bir Görüş" adlı kitabında tahakkümün nasıl işlediğini ve tahakküm altında tutulan bireylerin, zoraki veya gönüllü olarak riayet etmelerinin nasıl sağlandığını araştırmaktadır. Bu kitapta, gönüllü riayet sağlanmasında tahakküm altındaki bireylerin tahakkümün normal bir durum olduğuna inandırılması gerektiği belirtilmektedir. Buna göre iktidar öznelere üreterek ve onları tavında döverek kendi için araç olarak kullanabileceği bireyleri oluşturmaktadır (Lukes; 2016, s. 129-131). Oluşan bu bireyler özgür olduklarına bazen yanılarak inanırken, kendi seçimlerini kendilerinin yaptıklarının ve sonuçlara ulaştıklarının gönüllü birer

parçası haline gelmektedirler (aynı, s. 151). İktidar bu noktada durumu doğallaştırmakta, ürettiği öznelere doğalarının emrettiği yaşam biçimine dair yanıltıcı ve hayali fikirler aşılıp pekiştirerek ve genel olarak öznelerin rasyonel muhakeme kapasitelerini yönlendirmeler ve teşviklerle köreltmek suretiyle doğru düşünme kapasitelerini engellemektedir (aynı, s. 163-164). İktidar, tahakküm altına aldığı bireylere doğrudan sansür uygulayarak veya bilgiyi çarpıtarak, bireyler için neyin doğru olduğuna karar veren kurumsallaşmış yargılar oluşturarak, arzu ve inançların kaynaklarını yanlış yönlendirerek ve tüm bu durumların başka türlü olmayacağına inandırıp doğallaştırarak rasyonaliteyi kesintiye uğratmaktadır (aynı, s. 208).

Literatür incelendiğinde, doğallaştırma sürecinin, bireyleri var olan durumun dışında bir durum olamayacağına inandırmakla ve ikna etmekle ilgili olduğu ortaya çıkmaktadır (Lukes, 2016; Thompson, 2013; Scott, 1995). Bireyleri ikna ve inandırma yöntemleri de genel olarak insanların muhakeme etme becerilerini köreltme noktasında oldukça benzer özellikler göstermektedirler. Aşağıda tahakküm ilişkilerinin doğallaştırılması konularında çalışmaları bulunan James C. Scott'un ve John B. Thompson'un yöntemleri ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

### **3.2.1. James C. Scott'a göre doğallaştırma yöntemleri**

Tahakküm ilişkileri, direniş çeşitleri, devletler ve halkı yönetim biçimlerine ilişkin çalışmalar yapan James C. Scott (1995, s. 43), hakim elitlerin iktidarlarını olumlama ve doğallaştırmak, hakimiyetlerinin kirli çamaşırlarını gizlemek ya da bulanıklaştırmak için kendilerini görünmek istedikleri gibi gösteren kamusal senaryo adını verdiği bir oto portreye sahip olduklarını ifade etmiştir. Ancak kendi kendine yağ çeken bu oto portre ile oluşturulan tahakküm ilişkileri bir kez kurulduktan sonra da tahakküm altına aldığı bireylerle veya topluluklarla yaşayacağı çıkar çatışmasından dolayı sürekli bir bakım, takviye ve düzeltme yöntemleri gerektirmektedir (aynı, s. 77). Scott'a göre bu yöntemler olumlama, gizleme, örtmece, damgalama-lekeleme ve oybirliğidir (aynı, s.78).

#### **3.2.1.1. Olumlama**

Tabi olanlar üstlerinin güçlü olduklarına ne kadar çok inanırlarsa, sahip olunan bu izlenim üstün kendini dayatmasına o kadar yardımcı olacak ve dolayısıyla onun fiili

iktidarını doğallaştıracaktır. Bu nedenle bazı olaylar belirli bir tahakküm modelinin söylemsel olumlaması olarak planlanırlar. Örneğin, üstler için hazırlanan küçük törenler, bir yemekteki oturma düzeninin statüye göre ayarlanması, astın üstünü şapkasını çıkartarak selamlaması, sahip olunan gücün (ülkelerin ulusal bayramlarda silahlı güçlerini göstermesinden, çalışma alanlarının son teknoloji izleme aygıtlarıyla donatılmasına kadar) teşhir edilmesi gibi.

İktidarda olanların çeşitli olumlama teknikleriyle, sahip oldukları gücü açıkça teşhir etmelerinin sebebi sadece hiyerarşik olarak ne kadar kuvvetli olduklarını gösterme isteğinden kaynaklanmamaktadır. Olumlama için kullanılan teşhirler ve söylemler aynı zamanda kendilerine karşı oluşabilecek alternatif görüşleri de görünmez kılmaktadırlar. Bu sayede ileride çıkabilecek boykot, grev, isyan gibi krizlerle karşılaşılmasının önüne geçilebilmektedir. Bu tarz krizlerle karşılaşıldığında iktidar sahiplerine gerekecek olan herhangi bir zor kullanımın daha ucuz bir ikamesi olarak da olumlamadan yararlanılmaktadır (Scott 1995, s. 78-81).

### **3.2.1.2. Gizleme**

Hâkim olanlar, ideal olarak tabi olanların görmelerini isteyecekleri bir görüntü elde etmek için çalışmaktadırlar. Ancak büyüklüklerini ve otoritelerini zedeleyebilecek durumlarla karşılaştıklarında bunları da gizlemek isteyeceklerdir. Örneğin, kadınların yükselebilmek için maskülen taraflarına vurgu yapılması gibi.

İktidar sahipleri propagandalar ve/veya tertiplenen çeşitli aldatmacalar ile zayıflıklarını, kendilerine tehdit oluşturabilecek yönlerini ve kendileri için uygun görmedikleri zaafalarını tahakküm altına aldıkları bireylere karşı göstermemeye çalışmaktadırlar. Ancak iktidar sahipleri gizlemek istedikleri durumlardan kaçamıyorlarsa, bu defa önemli olan, gizlenmek istenen durumlarla ilgili aleni bilgi verilmemesi ve kendilerini tehdit edecek şekilde sergilenmemesidir. Bu nedenle gizleme yöntemi, zaman zaman “zevahiri kurtarma” stratejisi olarak ele alınmaktadır (Scott 1995, s. 84-86).

### **3.2.1.3. Örtmece**

Var olan iktidar biçiminin yadsınamayacak özelliklerinin kozmetik olarak güzelleştirilmesine dayanmaktadır. Örtmece, negatif bir şekilde değerlendirilen ya da



ilan edildiğinde sıkıntı çıkaracağı anlaşılan durumları gizlemek için kullanılmaktadır. Örtmeceye örnek olarak, işgal yerine kontrol altına alma, işten çıkartma yerine tasarrufa gitme ya da küçülme, zam yerine fiyat ayarlama, politik muhafızların tutulduğu hapishaneler için yeniden eğitim kampları gibi kullanımlar gösterilebilir.

Tahakkümün oluşturduğu istenmeyen durumların maskelenmesi, bu durumların zararsız veya steril bir görünüme kavuşturulması olarak örtmece yöntemi özellikle zor kullanımının gizlenmesinde kullanılmaktadır. Tahakküm altında bulunan bireyleri rahatsız edebilecek bir faaliyete veya olguya yumuşak bir görünümün sağlanması istendiğinde bu yöntemden yararlanılmaktadır. Örtmece bu nedenle maske veya makyaj olarak değerlendirilmektedir. Bu maske/makyaj, bazı durumlarda iktidarın kendisi için bir tuzak da oluşturmaktadır. Maske düşecek/makyaj akacak olursa, durumlar açığa çıkacak ve iktidarın sallanmasına neden olacaktır. Sıkıntıyla karşılaşılması için örtmecenin kuvvetli bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle örtmece sadece söylemsel olarak değil, hakim kesimin kendisini övdüğü her türlü jestlerle, mimariyle, ritüel hareketlerle ve törenlerle pekiştirilmektedir (Scott 1995, s. 86-89).

#### **3.2.1.4. Damgalama-Lekeleme**

Örtmece, bir çeşit lahanaya gül deme ve bunu kabul ettirme olarak ele alınacak olursa, lekeleme bunun tam tersini içermektedir. Grevcileri, ilgiyi politik taleplerinden uzaklaştıracak bir çaba içinde haydutlar, asiler, sokak serserileri vb. olarak tanımlamak damgalama-lekeleme örneğidir (Scott 1995, s. 89-90).

Lekeleme, çoğunlukla damgalamanın kullanılmasıyla gerçekleşmektedir (aynı, s.90). Damgalamayla birlikte iktidar sahipleri sıkıntılı oldukları gruplarla ilgili kalıpyargılar (stereotipler) üretirler (Çayır, 2012, s. 11). Damgalanan bireyler veya gruplar için kalıpyargılarla uğraşmanın zor olan tarafı kalıpyargıların tamamen asılsız olmamalarından kaynaklanmaktadır (aynı, s.12). Örneğin “çingeneler/romanlar hırsızdır” denildiğinde, muhtemelen hırsızlık olayına karışmamış bir üyesi olan bir ırk dünya üzerinde bulunmamasına rağmen, tamamen yalan söylenmemektedir. Diğer ırklardan hırsızların çıktığı gibi romanlardan da çıkmaktadır. Sonuçta da kalıpyargılar bir kısım doğruluk payına sahip olabilmektedir. Ancak bu durumda çeşitli kalıpyargılar yoluyla damgalanan grupların, toplumun var olan temel değerlerini tehdit ettikleri, dolayısıyla da toplum düzenine yönelik bir tehdit oldukları düşünülmektedir (Göregenli, 2012, s. 68). İşte hâkim kesimlerin de kendileri için sıkıntı oluşturan birey ve grupları

damgalayarak marjinalleştirmeleri gerçekleşirse, lekelemeyi de sağlayabilmektedirler (Scott 1995, s. 90).

### **3.2.1.5. Oy Birliği**

Bu yöntem, hâkim gruplar arasında oy birliği görüntüsünü, tabi olanlar arasında ise rıza görüntüsünü oluşturmayı ve ortak bir inanç imgesi varmış gibi davranılmasını sağlamaya çalışmaktadır. Herhangi bir konuda hâkim olanların arası açılırsa sahip olunan güç o ölçüde zayıflayacak ve tabi olanlar bölünmelerden yararlanıp tabiiyetin koşullarını yeniden tartışabileceklerdir. Bu nedenle hâkim gruplar bağlılık ve ortak inanç imgesini beslemeye özen göstermektedirler. Anlaşmazlıklar, gayri resmi tartışmalar, hazırlıksız açıklamalar asgari ölçüde ve mümkün olduğunca gözlerden uzak tutulmaktadır. Hâkim gruplar bu sayede etkili bir tutarlılık görüntüsü oluşturulabileceklerdir.

Etkili bir tutarlılık görüntüsü elitlerin görünür iktidarını artırırken, tabi olanların itaat etmeme ya da meydan okuma risklerini ortadan kaldıracaktır. Bununla birlikte oybirliği izlenimi tahakküm altına alınan bireyler tarafından da içselleştirilirse, hâkim grupların denetimi daha kolay gerçekleşecektir (Scott 1995, s. 90-91).

### **3.2.2. John B. Thompson'a göre doğallaştırma yöntemleri**

Modern yaşamda kitle iletişim araçlarının günümüz dünyasına etkilerine eleştirel bir gözle bakan sosyolog John B. Thompson (2013, s. 78) tahakküm ilişkilerini ideolojiler açısından incelerken, tahakküm ilişkilerinin kurulmasında ve sürdürülmesinde Scott'ın doğallaştırma yöntemlerine benzer yöntemleri ortaya koymuştur. Thompson'a göre toplumsal bağlamlar içinde gömülü olan ve öznelere tarafından doğal bir şekilde kabullenilmesini sağlayan yöntemler meşrulaştırma, taslama (gibi gösterme), birleştirme, parçalama ve şeyleştirme (2013, s. 76-86).

#### **3.2.2.1. Meşrulaştırma**

Bir toplumsal ilişki veya kurum hedef kitesinin gözünde ussal, evrensel ve geçmişten günümüze hep aynı (yani bu durumun doğal) olduğunu göstererek düzenini pekiştirmeye çalışmaktadır. Bunu sağlamak için hedef kitesini, kendisinin haklı ve desteklenmeye değer olduğuna ikna etmekte yani *ussallaştırmakta*, bazı bireylerin

çıkarlarına hizmet eden kurumsal düzenlemelerin aslında herkesin çıkarına hizmet ettiğini ve herkesin ulaşabileceği uzaklıkta olduğunu düşündürmekte yani *evrenselleştirmekte* ve çeşitli hikayeler, fıkralar, konuşmalar vb. aracılığıyla bir aidiyet duygusu oluşturarak, geçmişten günümüze durumun hep böyle olduğunu ve var olan düzenin doğallığını pekiştirmekte, yani *öyküleştirilmektedir*.

Thompson'un bu yöntemiyle Scott'un olumlama yönteminin ortak noktaları bulunmaktadır. Her iki yöntemde de hakim gruplar tahakküm altına aldıkları bireyler tarafından güçlü görünmeye çalışırken, bu görüntüyü oluşturmak için seramoniler, söylemler gibi çeşitli teşhir etme araçlarından yararlanmaktadırlar. Ancak bu yöntem, durumları ele alırken mantığa uygun hale getirmeyi de içerdiği için diğer yöntemlerle de ortak özellikler taşımaktadır.

### **3.2.2.2. Taslama/ Gibi gösterme**

Gizlenerek, inkar edilerek, örtbas edilerek ya da dikkatler mevcut durumdan başka yerlere çekilerek veya göz ardı edilerek tahakküm ilişkileri kurulup sürdürülebilmektedir. Bunun için *yerinden etme* taktiği kullanılarak, herkes tarafından iyi veya kötü olarak kabul edilen bazı çıkarımlar bir birey, kurum veya düzene yöneltilir, onun da aynı şekilde iyi veya kötü olarak algılanması sağlanır. Bu duruma örnek olarak, toplumun ortak olarak kabul ettiği eski bir lidere atfedilen tanımların bugünkü bir birey için kullanılması ile o bireyin liderle özdeşleştirilmesi gösterilebilir. *Hüsniütabirleştirme* taktiğiyle, var olan kötü durumlar, kulağa kötü gelmeyen tanımlamalarla doğal hale getirilmeye çalışılır. Bir gösterinin şiddetli bir şekilde bastırılması yerine düzenin sağlanması, bir ülkenin işgal edilmesi yerine özgürlük götürülmesi gibi tanımlamalarla anlam kayması yaratılır ve bu yolla şiddet doğallaştırılmış olur. Son olarak, *mecaz* ile, bir durum insanlara olduğundan daha iyi veya daha kötü olarak kabul ettirilir. Örneğin, bir kurumun şimdiki yönetiminin eski yönetimden hastalık olarak bahsetmesi, böylece eski yönetimin kötülüğünü ortaya koyarken şimdiki durumu sağlık olarak göstermesi durumunda hedef kitlenin yeni yönetimi daha iyi algılaması kolaylaştırılmış olur.

Bu yöntem ile Scott'un yöntemleri karşılaştırıldığında, taslamanın hem olumlamayla hem de örtmeceyle uyumlu olduğu ortaya çıkmaktadır. Her üç yöntemde de hâkim gruplar daha en baştan görünmesi istenilen ve olması gereken özellikleri ön plana çıkararak gelebilecek tepkileri yok etmeye çalışırlar.

### **3.2.2.3. Birleştirme**

Ortaya çıkabilecek farklılıklar ve ayrılıklar tahakküm ilişkilerine zarar vermesin diye bir birlik biçimi inşa edilmekte, kurulmakta ve devam ettirilmektedir. Olayları standartlaştırarak veya bütünüleştirerek birlik görünüşü oluşturulmakta ve bu birliğin dışında herhangi bir durum bırakılmayarak mevcut düzen muhafaza edilmektedir. Örneğin, standardizasyonu sağlamak için ortaya çıkan farklı düşünelere veya durumlara karşı kurumların ortak bir dil, ortak bir biçim kullanması; bütünü simgeleştirilmesi için milli bayrakların, marşların, armaların kullanılması yoluyla farklılıkların ve bölünmelerin hükümsüz kılınması gibi durumlarda birlik biçimi oluşturulmuş olur.

Thompson'un bu yöntemi ile Scott'un oy birliği yöntemi arasında oldukça benzerlik bulunmaktadır. Her iki yöntem de gücün azalmasına engel olmak, mevcut düzeni korumak ve tahakküm altına alınan bireylerden herhangi bir karşı geliş görmemek için tutarlıkla hareket etmekte ve sahip olunan gücü artırmaya çalışmaktadırlar.

### **3.2.2.4. Parçalama**

Tahakküm ilişkilerine karşı etken bir şekilde meydan okuyabilen bireyleri ve grupları bölerek ya da muhalif güçleri habis, muzır veya tehdit olarak göstererek var olan düzen sağlamlaştırılmaktadır. Bu durum, var olan düzene karşı olan grupların bir araya gelmesini engellemek için söz konusu gruplar arasındaki ayrımin, farklılıkların ve bölünmelerin daha çok vurgulanmasının, dolayısıyla da onların bir araya gelmesinin engellenmesinin yolu olan farklılaştırmayla ya da karşıt grupların düşman haline gelmesini sağlayan ötekinin sansürlenmesi yoluyla oluşturulmaktadır. Buna örnek olarak, siyasi muhaliflerin halk düşmanları olarak gösterilmesi ya da grev yapan işçilere ülke birliğine kast eden bir düşman muamelesi yapılması, böylece ihtilafın oluşmasının sağlanması verilebilir.

Thompson'un parçalama yöntemi ile Scott'un damgalama/lekeleme yöntemi incelendiğinde, her iki yöntemin paralel düşünelerle hareket ettiği görülmektedir. Çünkü, her iki yöntemin de ana amacı kendilerine karşı gelen ve iktidarlarının gücüne zarar verebilecek grupların marjinalleştirilmesini, tahakküm altındaki bireyler tarafından istenmeyen hale getirilmesini sağlamaktır. Eğer hakim gruplar izleyicilerine,

bu karşıt grupları sahip olunan temel değerleri sarsan birer tehdit olarak gösterebilirse, kendi düzenlerinin sağlamlaşmasını da başarabileceklerdir.

### 3.2.2.5. Şeyleştirme

Tahakküm ilişkileri, geçici-tarihsel bir durumu sanki kalıcı, doğal ve ebediymiş gibi göstererek kurulabilmekte ve sürdürülebilmektedir. Toplumsal olan bir durum, doğal bir olay veya doğal niteliklerin kaçınılmaz bir sonucu olarak doğallaştırılarak ya da kalıcı, değişmez ve sürekli tekrarlanacak şekilde ebedileştirilerek ele alınmaktadır. Örneğin, günümüz iş yaşamında kadınların ve erkeklerin görev dağılımlarının cinsiyetler arası fizyolojik niteliklerinin ve farklılıklarının bir ürünü olarak gösterilmesi durumunda cinsiyet ayrımcılığı doğallaştırılmış olmaktadır. Ayrıca *adlandırma/edilgenleştirme* taktiği kullanılarak da tahakküm şeyleştirilmektedir. *Adlandırma/edilgenleştirme*, bireylerin dikkatini başka bir yöne odaklarken diğer konuların göz ardı edilmesini sağlamaktadır. Bu durumda aktörler ve eylemler silinerek, durumları üretenin bir özne olmadan, kendiliğinden gerçekleşen şeyler ve olaylar olarak gösterilmektedir. Örneğin, “başbakan ithalatı yasakladı” yerine “ithalat yasaklandı” ya da “polis zanlıyı sorguluyor” yerine “zanlı sorgulanıyor” denmesi özneyi gizlemektedir.

Bu yöntem ile Scott’un gizleme yöntemi arasında bazı benzerlikler bulunmaktadır. Buna göre, hakim gruptakiler otoritelerini zedeleyebilecek bir durumla karşılaşmamak adına, var olan durumun bazı sıkıntı doğuracak yönlerinden hiç bahsetmeden, sanki her şey yolunda ve olması gerektiği şekilde ilerliyor hissi vermeye çalışarak hareket etmektedirler. Eğer iktidardakiler bu sıkıntılı durumlardan kaçamıyorlarsa, bu defa da sanki kendilerinden bağımsız bir şekilde gerçekleşiyormuş gibi göstermeye çalışmaktadırlar.

Scott’un ve Thompson’un belirttiği doğallaştırma yöntemleri arasında büyük benzerlikler bulunmaktadır. Ancak Thompson’un ortaya koyduğu yöntemlerin, hem Scott’un belirttiği yöntemleri kapsadığı hem de Scott’un değinmediği durumların üzerinde durduğu görülmektedir. Bu yönüyle Thompson’un bir araya getirdiği doğallaştırma yöntemlerinin daha kapsayıcı ve ayrıntılı oldukları söylenebilir. Bu nedenle çalışmada Thompson’un doğallaştırma yöntemleri esas alınmıştır.

### 3.3. Eleştirel Yönetim Çalışmaları Açısından İnsan Kaynakları Uygulamalarında Yapılan Ayrımcılığın Doğallaştırılması

İnsan kaynakları yönetimi yüksek düzeyde bağlılığı olan nitelikli bir işgücünün geliştirilmesi yoluyla, işletmenin rekabetçi avantaj elde etmesini hedeflemektedir (Benligiray, 2015, s. 67). Bu hedefe performans değerlendirme, işe alma, eğitim, ücretlendirme gibi uygulamalar ile ulaşmaya çalışmaktadır. Hedefin içinde ayrımcılık yapmak gibi bir niyet bulunmamakla beraber işletmelerin gün geçtikçe artan rekabet ortamında amaçlarına ulaşabilmesi için geliştirilen uygulamalarda bazı gruplar olumlu durumlarla karşılaşırken diğer gruplar olumsuz durumları yaşamaya başlamaktadır. Aslında insan kaynakları yönetimi, uygulamaları gerçekleştirirken yüksek olasılıkla ayrımcı davranışlar ortaya çıkarma amacıyla değildir. Sadece işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için geliştirilen, işletmenin lehine gerçekleştirilen davranışlar bazen ayrımcı olabilmektedir. Örneğin, yeni evli genç kadın çalışanların muhtemelen ileride çocukları olacaktır ve izin almak zorunda kalacaklardır. Oysa yeni evli erkek çalışanların da muhtemelen çocukları olacak olmasına rağmen onlar doğum sonrası izni kullanmayacakları için işe alınmalarında bir sıkıntı bulunmamaktadır. Zaten bu durum, çalışma hayatı dahil tüm sosyal hayatta o kadar normal görünmektedir ki, sadece işletmelerde değil toplumda da gayet doğal karşılanmaktadır (Bora, 2012, s. 180; Williams ve Bornstein, 2006, s. 171).

Eleştirel yönetim çalışmaları, örgütlerin içinde sorgulanma ihtiyacı duyulmayan, meşruluğu olduğu gibi kabul edilen, doğal olan ve bir alternatifin bile olmadığı durumları ele almaktadır (Grey ve Willmott, 2005, s.5). İş dünyasında hiyerarşi, hiyerarşik koordinasyonun getirilmesi, pazardaki rekabet gücünün daha ağır koşulları beraberinde getirmesi gibi konular olması gereken, doğal durumlar olarak kabul edilmektedir. Hatta farklı bir şekilde olabilir mi diye tartışılmasına bile gerek duyulmayan bu konular, yapılan çeşitli çalışmalarla daha da yerleşik hale getirilmektedir.

Örgütlerde yerleşik bir düzene dönüşen konular, bu düzende yaşayan bireyleri de etkilemekte ve yaşanan durumlar yine doğal görülmektedir. Erkeklerin kadınlara, sermaye sahiplerinin emeğe, yerli halkın göçmenlere vb. baskın geldiği durumlar da o kadar normal ve hatta gereklidir ki, olağanüstü derecede bir doğallığa sahiptir. Eleştirel yönetim çalışmaları da olağanüstü doğal olan bu iddiaların karşısında durarak alternatiflerin varlığını araştırmaktadır (Grey ve Willmott, 2005, s.5). Örneğin, şirket

birleşmeleri veya satın almalarda yönetsel açıdan ele alınan konular arasında stratejik açıdan pazarda ne düzeyde rekabet gücü elde edilebildiği, sağlanan sinerjinin maliyet etkinliğini ne ölçüde artırdığı vb. yer almaktadır. Oysa birleşme ve satın almalar beraberinde şube kapatma ve çalışanların işten çıkarılması gibi uygulamaları içeren bir yönetim tekniği olan küçülmeyi de getirmektedir. Üstelik bu uygulamalar sırasında ekonomik verimlilik endişesi cinsiyet ayrımcılığı gibi çeşitli ayrımcılıkları körüklemektedir. Bu noktada yapılan çalışmaların çoğunluğu talihsiz ama kaçınılmaz olarak görülerek doğallaştırılan bu durumu kontrol altına alabilmek için yöneticilerin sahip olması gereken yönetsel kabiliyetler, teknolojiye yararlanma, yeni bir örgütsel kimlik oluşturma gibi konular üzerinde durmaktadır. Eleştirel yönetim çalışmaları ise kaçınılmaz olarak görünen durumu ele alır ve iyileştirilmesi için uğraşır (Vaara ve Tienari, 2002).

Eleştirel yönetim çalışmaları, doğallaştırılmış süreçleri ele almak ve iyileştirmeler üzerine çalışabilmek için öncelikle doğallaştırmanın nasıl gerçekleştiği üzerinde durmaktadır. Alvesson ve Willmott (2003, s.33-39), örgütlerde sınıflandırmalar ve kimliklerin (yöneticiler, işçiler, kadınlar vb.) nasıl var olduklarını, üretildiklerini, kullanıldıklarını incelerken, bu sınıflandırmalar ve kimliklerin bu kadar doğal olarak gösterilmesini güç ve denetim ilişkileri ile açıklamaktadırlar. Foucault (2012, s.95-96, 246), tahakkümün ve denetimin kitleler tarafından gayet doğal bir olgu olarak kabul edilip içselleştirilmesinde teknolojinin gelişimine ve kullanımına dikkat çekmektedir. Buna göre, gözetlendiğinin farkında olan bireyler belli bir süre sonra gözetlenmeyi içselleştirecek ve sonunda içinde buldukları durumu sorgulamaktan ziyade kendi davranışlarını sürekli kontrol altında tutarak tahakkümün doğallaşmasını sağlayacaktır. Erdemir ve Koç (2009, 163-164) da bilgi toplumu, bilgi işçisi gibi kavramların aslında örgütlerde egemen olan sınıfların, çalışanlara iş yaşamı içinde özgürleştikleri duygusunun doğallaşması için üretilen kavramlardan ibaret kaldığını ve hatta bilgi teknolojilerinin kullanımının artmasının, çalışanlar üzerinde kontrolü artırma amacıyla kullanıldığını belirtmektedirler.

### **3.4. İnsan Kaynakları Uygulamalarında Doğallaştırılmaya Çalışılan Ayrımcılık Türleri**

İnsan kaynakları uygulamalarında yöneticilik, seyahat veya dayanıklılık gerektiren işlerde erkek çalışanların; gündelik olan, hamaratlık veya şefkat gerektiren işlerde kadın çalışanların tercih edildikleri bilinmektedir. Yine esnek çalışma ve enerji gerektiren işlerde genç çalışanların, yöneticilik ve karar alma gerektiren işlerde ise daha yaşlı bireylerin tercih edildiği aşikârdır. Karşılaşılan ayrımcılıkların bir tutarlılığının olmasının, yani kadınlara, erkeklere, çeşitli dini ve siyasi gruplara, gençlere, yaşlılara, eski hükümlülere, etnik kimliklere vb. yönelik ayrımcılıkların genelde hep aynı sebeplere dayandırılmasının nedeni, mantıklı olduğuna inanılan bazı temellerinin olmasından kaynaklanmaktadır. Söz konusu temeller arasında ırk-etnik köken ve renk, cinsiyet, dini inanç, hamilelik-doğum ve benzeri konular, medeni durum, cinsel yönelim, engellilik, yaş, kayırmacılık, sosyal sınıf, askerlik durumu, sendikal üyelik, siyasal görüş, fiziksel görünüm, genetik özellikler, eğitim- bitirilen üniversite/bölüm, eski hükümlülük ve bunların dışında kalanları açıklamak amacıyla diğer temeller sayılabilir.

#### **3.4.1. Irk, etnik köken ve renk**

Çalışma hayatında bireyin işini yapmasıyla ve gereklerini yerine getirmesiyle ilgisi olmayacak bir biçimde, ait olunan ırktan, toplumsal ve kültürel yapıdan kaynaklanan sebeplerle iş yaşamında eşit olmayan ve dezavantaja düşeceği davranışlarla karşılaşmasıyla ortaya çıkan ayrımcılık türüdür (Brondolo vd, 2015, s. 213; Congressional Digest Corporation, 2013, s. 11). Çalışma ortamındaki diğer bireylerle aynı işi yapan göçmenlerin daha az kazanması, bir işe başvurabilmek için illa o ülke vatandaşı olma koşulunun aranması ya da illa belli bir ülke vatandaşı olunması gibi şartlar bu ayrımcılık türüyle ilişkilidir.

Genellikle ırk ve etnik kökenlerinden dolayı ayrımcılığa uğrayan gruplar, yeteri kadar başarılı olamadıkları, suça eğilimli oldukları, ahlaki açıdan kabul görmeyen bir yaşam tarzı tercih ettikleri, tarihsel düşmanlıklara sahip olmaları gibi nedenlerle bu durumla karşılaşmaktadır (Clegg, 2008, s. 320-322). Bununla beraber özellikle ırk ve etnik kökenin farklılığından dolayı iletişim problemlerinin yaşanacağı, örgüt kültürüne uyum sağlanamayacağı, diğer çalışanların onların yöneticiliklerini veya varlıklarını



kabullenmeyeceklerinin düşünülmesi gibi sebepler iş yaşamında ayrımcılığa neden olmaktadır (Brondoloa vd., 2015, s. 213-218). Renk ayrımcılığı bireylerin ırk ve etnik kökenlerini temsil ettiği için aynı nedenlerle yapılmaktadır (Turner, 1995, s. 680).

### **3.4.2. Cinsiyet**

Çok sınırlı durumlar haricinde bir işin yapılması için bireylerin cinsiyetine dayalı olarak kadın yerine erkeğin ya da tam tersi şekilde erkek yerine kadının tercih edilmesiyle ortaya çıkan ayrımcılık türüdür (Fleischer, 2004, s. 35). İşin yapılması bireylerin cinsiyetinden çok, o işe duyulan ilgiye, isteğe ve yeteneğe bağlı olmalıyken (Leguin, 2014, s. 21-22), günümüzde cinsiyet ayrımcılığı daha çocukluk döneminde başlayarak toplumsal olarak mesleklere yönlendirmede bile ortaya çıkmaktadır (Rodoplu, 2011, s. 74). Yapılan çalışmalar (Bora, 2012; Rodoplu, 2011; Demir, 2011; Dedeoğlu, 2009; Fleischer, 2004), cinsiyet ayrımcılığının bazı mesleklerin sadece kadınlar (şefkat gerektirdiği düşünülen hemşirelik, bakıcılık, kreş öğretmenliği vb.) veya sadece erkekler (yüksek beden gücü gerektiren itfaiyecilik, inşaat işçiliği, madencilik vb.) tarafından gerçekleştirileceğine inanılan toplumsal cinsiyetçilikten kaynaklandığı kadar, iş yaşamında bazı cinsiyetlerin sıkıntı yaratacağının düşünülmesinden de kaynaklandığını göstermektedir.

İş yaşamında, kadının dayanıksız ve naif olması, seyahat engelinin bulunması, yoğun çalışma saatlerine uyum sağlama güçlüğü vb. birçok nedenle yöneticilik yapamayacağına, işinin gereklerini yerine getiremeyeceğine dair yaygın kanılar bulunmaktadır (Bora, 2012, s. 176; Demir, 2011, s. 766-768). Ayrıca aileye ekonomik açıdan bakması gereken bireyin aile reisi olarak erkeğin kabul edilmesi nedeniyle, kadınlar erkeklere oranla daha düşük ücretlerle çalıştırılmakta, daha düşük statülü işlere uygun bulunmakta ve özellikle ekonomik kriz zamanlarında işten çıkartmalarda kadın çalışanlar tercih edilmektedir (Demirbilek, 2007, s.21). Erkeklere ise; savaşı bir ruha ve sertliğe sahip olmaları, yeteri kadar şefkatli olmadıkları, kadınlar kadar örgütsel bağlılık göstermeyecekleri, satış gerektiren işlerde alıcıların çoğunlukla erkek olduğu durumlarda kadınlar kadar ikna etme gücü olmadıkları vb. gerekçelerle ayrımcılık göstermek doğal karşılanmaktadır (Bora, 2012, s. 176; Demir, 2011, s. 767).

### **3.4.3. Dini inanç**

Çalışanların iş yaşamında işlerini yapmayı aksatmayacakları düzeyde dini inançlarını yaşamalarına, uygulamalarını ve ibadetlerini yapmalarına olanak sağlaması, en azından gereksiz zorluklar çıkarılmaması gerekmektedir, belli bir dinin ya da mezhebin üyesi olmalarından dolayı karşılaştıkları ayrımcılık türüdür (Fleischer, 2004, s. 34). Bireylere dini bayramlarında izin verilmemesi veya (gereksiz şekilde) inançlarına aykırı gelecek şekilde eğitim programları ayarlanması gibi durumlar bu ayrımcılık kapsamında yer alır (Phan ve Kleiner, 1999, s. 12).

İşverenler genelde; kıyafetler veya kişisel görünümünden, çalışma zamanlarında oluşabilecek aksaklıklardan, vicdani ret gibi durumlardan ve dini konuşmalardan/vaazlardan uzak durmak amacıyla farklı inanç gruplarına yönelik ayrımcılık gerçekleştirmektedirler (Hamblen, 2016, s. 406). Çünkü bireylerin kıyafeti, kullandıkları aksesuarlar (tespih gibi) veya bıraktıkları sakal şekli gibi kişisel görünümleri, onların hangi dine mensup olduklarını ortaya çıkartmaktadır. Buna karşılık işverenler de belirli bir örgüt kültürü oluşturmak, tutarlı bir imaj çizilebilmek ya da sağlık ve güvenlik sağlamak endişesiyle benimsedikleri inanç tipinin veya gösterilme şeklinin dışına çıkılmasını istememektedirler. Örneğin, müslümanlara namaz kılma saatlerinde veya cuma öğlenlerinde izin verilecekse diğer dini gruplar da kendi inançları için önemli olan zaman dilimlerinde izinli olmak isteyeceklerdir. Bu nedenle işverenler için bireylerin inanç biçimlerine uygun olacak şekilde çalışma zamanları oluşturulması sıkıntılı bir konudur. Bir satış görevlisinin dini inançlarına uygun olmadığı için alkollü içecek satışı yapmak istememesi, bir banka görevlisinin günah olarak gördüğü faiz konusunda işlem yapmak istememesi gibi durumlar da vicdani ret konusunda yer almaktadır. Son olarak iş yerinde ve iş dışı zamanlarda sosyal ağlarda çalışanların dini inançlarını içeren paylaşımlarda bulunmalarının, diğer çalışanları veya müşterileri rahatsız edebileceği gerekçesiyle de işverenler tarafından uygun bulunmamaktadır (Hamblen, 2016, s. 411).

### **3.4.4. Hamilelik-doğum ve benzeri konular**

Hamilelik, doğum, çocuk sahibi olma ve bunlarla ilgili gerekli tıbbi yardımcı olmak zorunda kalan bireylere karşı, çalışma hayatında gerçekleştirilen olumsuz veya eşitliği bozacak olan davranışlar bir diğer ayrımcılık türüdür (Fleischer, 2004, s. 34).

Ülkemizde de sırf çocuk doğuracak yaşta ve durumda olduğu için işe alınması istenmeyen ya da önümüzdeki şu kadar sene çocuk planının olmasını diyerek terfi ettirileceği söylenen bireyler bulunmaktadır.

İşverenler açısından hamile bir kadının işe alınmasının, terfi ettirilmesinin veya bir eğitim programına dahil edilmesinin doğru bir karar olmayacağı düşüncesi yaygındır. Çünkü belli bir süre sonra gerek doğum sonrası izin, gerek süt izni gibi sebeplerle işini belirli sürelerle bırakacağı ve anneliğinde de çocuğu ihtiyaç duyduğunda (hastalık gibi) ilgilenmek zorunda kalacağı için işini etken ve verimli bir şekilde yerine getiremeyeceği düşünülmektedir (Dalyanoğlu ve Gümüş, 2009; Fleischer, 2004, s. 249). Üstelik bu ayrımcılık türünü sadece erkekler değil kadınlar da kullanmaktadır. 2006 yılında konaklama işletmelerinde kadın ve erkek yöneticilerin cinsiyet ayrımcılığına karşı tutumlarının karşılaştırılmasını araştıran bir çalışmada, hem kadın hem de erkek yöneticilerin, işe alımlarda hamileleri tercih etmedikleri, ekonomik kriz zamanlarında ise işten çıkartılacak çalışanları belirlerken hamileleri ilk sıraya aldıkları görülmüştür (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008, s. 286-293).

#### **3.4.5. Medeni durum**

Bireylerin işe alınmasında ya da işlerini yerine getirmeleri sırasında medeni hallerinin (evli, bekar, dul, boşanmış) etkili olması durumuna denk düşen ayrımcılık türüdür (The U.S. Equal Employment Opportunity Commission Memorandum, 2003, Şubat). Bazı işverenler evliliğin, bireyin iş yaşam dengesinde iş aleyhine bir durum yaratacağı, daha yüksek ücretlere ihtiyaç duyulacağı, seyahat engeli gibi durumlar oluşturacağı düşüncesiyle, evli bireylerle çalışmak istememekte; bazı işverenler ise düzenli bir hayat tarzı sağlayacağı inancıyla örgütsel bağlılık oluşturacağı, olgunluk sağlayacağı ve sorumluluklarının daha fazla farkında olacakları gibi gerekçelerle bireylerin evli olmasını istemektedir (Jonas, 2014, s. 1277-1278; Demir, 2011, s. 775).

#### **3.4.6. Cinsel yönelim**

Gey, lezbiyen, biseksüel, transseksüel veya interseks bireylere yönelik olarak uygulanan ayrımcılık türüdür. Bu ayrımcılık türü iş yaşamında bu bireylere karşı gösterilen eşitliği bozacak davranışların yanında tacizler ve tedavi olmalarının istenmesi gibi durumları da kapsamaktadır (The U.S. Equal Employment Opportunity

Commission Memorandum, 2003, Şubat). Doğumdan itibaren kadın ve erkek olanların eş olarak kendilerine karşı cinsi tercih etmesi, toplumun geniş bölümünde normal olarak görüldüğü için değişik cinsel yönelimler anormal bulunmakta ve hatta bundan korkulmaktadır. İşletmelerde de sosyal açıdan uygun görülmemesi ve örgütte uyum sorunu yaratacağı düşüncesi, çeşitli sağlık sorunlarının ortaya çıkacağı endişesi (AİDS gibi), alışılmışın dışında görülmeleri (kadınların feminen, erkeklerin maskülen bulunmaması) ve bu durumun normal karşılanmaması gibi nedenlerle cinsel yönelimleri değişik olan bireylere karşı ayrımcı davranışlar gerçekleştirilmektedir (Muñoz ve Kalteux, 2016, s. 44; Ocampo, 2011, s. 193).

### **3.4.7. Engellilik**

Bireylere var olan engellilikleri nedeniyle iş yaşamında gösterilen olumsuz muameleleri kapsayan ayrımcılık türüdür. Bu engellilik halleri fiziksel olabileceği gibi, epilepsiden depresyona, kanserden serebral palsiye kadar birçok hastalık durumunu da kapsar (Duff ve Ferguson, 2009, s. 83). Üstelik sadece bireylerin kendi engelliliğini değil, ailelerinde engellilerin var olması ya da daha önce atlatılmış olan bir engelin bulunması nedeniyle eşit olmayan davranışlarla karşılaşılması durumu da ayrımcılık olarak kabul edilmektedir (Congressional Digest Corporation, 2013, 9-10).

Selmi (2011, s. 123-125), toplumun geneli tarafından kabul edilmiş normların dışında oldukları için, engelli durumdakilerin yardıma muhtaç ve sağlık sorunları olan bireyler olarak damgalandıklarını ileri sürmektedir. Bunun yanı sıra işverenler, engelli bireylerin işyerlerinde çalışabilmeleri için uygun ortam hazırlanmasına ihtiyaç duyulacağı ve bunun için de ekstra maliyetlere katlanması gerektiği, engelli bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması için ne yapacaklarını bilemedikleri, düşük bir performansla karşılaşmak gibi mantıklı bir sebeple bile olsa işten çıkartmak isteyecek olurlarsa çeşitli iş hukuku yasalarıyla karşılaşabilecekleri, performanslarının değerlendirilmesinde engelliliklerinin etkisini nasıl ele alabileceklerini bilememeleri, sağlık sigortası gibi konularda maliyetlerin artacağından endişelenmeleri gibi nedenlerle ayrımcı davranışlar ortaya koymaktadırlar (Kaye vd., 2011, s. 529-530).

### **3.4.8. Yaş**

Çalışma hayatında bireylerin yaşlarından dolayı karşılaştıkları olumsuz veya ayrıcalık oluşturacak her türlü fırsat eşitliğini etkileyen davranışların neden olduğu ayrımcılık türüdür. Yaş ayrımcılığı hem gençlere hem de yaşlılara karşı yapılabilmektedir. Bununla beraber genelde heyecanlı, aktif, ferah, gençlik, dinamiklik, yeni mezun vb. gibi bireyin çalışma hayatındaki durumunu belirleyen ifadeler, direkt olarak yaşın belirtilmesi ve sınırlamaların koyulması nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Phan ve Kleiner, 1999, s. 11; Spedale vd., 2014).

Çalışma hayatında gerçekleştirilen çeşitli çalışmalarda, genç insanların daha enerjik olacağı, orta yaşı geçenlerin teknolojiye ve küreselleşen dünyada yaşanan değişikliklere adaptasyon sorunu yaşayarak zihinsel ve fiziksel olarak eksik performans sergileyecekleri, iletişim ve medya gibi alanlarda müşterilerin genç bireyleri tercih ettiklerinin düşünülmesi, gençlerin daha düşük ücretlerle çalıştırılabilecekleri gibi nedenlerle orta yaşlı veya yaşlı bireylere karşı ayrımcılık yapıldığı belirtilmektedir (Spedale vd., 2014; Carden ve Boyd, 2014, s. 58-59; Choi vd., 2011, s. 65). Ancak yaş ayrımcılığı sadece yaşlılar aleyhine yapılmamaktadır. Gençlerin genel inanışlara göre sorumluluk alma konusunda sıkıntılı ve tembel oldukları, stres altında çalışmadıkları, yeterli tecrübeye sahip olmadıkları, daha yaşlı bireylerin olduğu ortamlarda yeteri kadar saygı göremeyecekleri gibi endişelerle iş yaşamında ayrımcılığa maruz kaldıkları bilinmektedir (Çayır, 2012, s. 165-172). Yaş ayrımcılığının yapılmasının nedenlerinden bir tanesi olarak da, gençlerin yaşlılara oranla yeteri kadar deneyimli olamayacakları fikrine dayanmaktadır (Dewhurst, 2015; Çayır, 2012). Bu nedenle deneyimle ilgili yapılan ayrımcılıklar da yaş ayrımcılığı başlığı altında incelenmektedir.

### **3.4.9. Kayırmacılık**

Aile, sülale, okul, mahalle, köy, askerlik, yatılı okul vb. yerlerde daha önceden belirli bir zamanı beraber geçirmiş olma, meslektaşlık, aynı düşünce ve inanç sisteminde olma, ortak arkadaş-eş dost çevresi, akrabalık, hemşehricilik vb. toplumsal aidiyet unsurlarından kaynaklanan yakınlıklar nedeniyle, bireylerin iş yaşamında karşılaştıkları eşitsizliğe yol açan ayrımcılık türüdür (Özkanan ve Erdem, 2014, s. 180). İşverenlerin bu davranış biçimini içinde yaşanılan ekonomik çevrede riskleri azaltma, daha fazla güç elde etme, prestij sağlama, çeşitli gruplara bağlılığını gösterme, kazanç

elde edebilme, işletme içinde daha çok itaat ve sadakat oluşturma, personel devamlılığını sağlama gibi isteklerle sergiledikleri bilinmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014, s. 181-196).

#### **3.4.10. Sosyal sınıf**

İşverenlerin, bireyin içinde bulunduğu sosyal sınıf nedeniyle kayırmacı ya da küçümseyici olacak şekilde gerçekleştirdiği ayrımcı uygulamalar bu türü oluşturmaktadır. Bu ayrımcılık türü sosyal sınıflar nedeniyle bireyleri ötekileştirecek bir şekilde gösterilen, onların ikinci sınıf, ahlaki değerlerden yoksun, yetersiz ve değersiz oldukları ya da tam tersi şekilde kusursuz ve uzman oldukları, otoritelerine boyun eğilmesi ve güvenilmesi gerektiği gibi yaklaşımlarla gerçekleştirilmektedir (Madran, 2012, s. 81-84).

İnsanların isteyerek veya mecburen içinde oldukları sosyal gruplar (Fenerbahçeli veya Galatasaraylı olmak, Kayserili, Rizeli, Tuncelili vb. olmak, burslu veya paralı okumak gibi), o bireyler hakkında derli toplu olduğuna inanılan çeşitli bilgiler vermektedir (Madran, 2012, s. 79). İşverenler de daha güçlü, daha zeki, kişilik olarak problemsiz olduklarına inandıkları bireylerle çalışmak istemekte, sosyal sınıflandırmalar aracılığıyla kendi kültürlerine yakın olduklarına inandıkları bireylerle daha güçlü bir çalışma ortamı elde edeceklerine inanmaktadırlar (aynı, s. 81-84).

#### **3.4.11. Askerlik durumu**

İşverenlerin işe alma ve çalışanların kariyer gelişimiyle ilgili konularda, askerliğini yapmış ve yapmamış olan bireylere karşı gösterdiği farklı davranışlar da bir diğer ayrımcılık türünü oluşturmaktadır (Fleischer, 2004, s. 43). Özellikle ülkemizde askerliğin erkeklere zorunlu olması sebebiyle, iş yaşamına başlama noktasında bu ayrımcılık türüyle sıklıkla karşılaşmakta ve erkeklerin işe alımında veya iş yerlerindeki konumlarının belirlenmesinde ayrımcılığa uğramalarına neden olmaktadır. Bazı bireyler gerek cinsel yönelimleri, gerek çeşitli engelleri ya da askerlik yapmak istememeleri nedeniyle askerlikten muaf olmakta veya vicdani retçi olmak için uğraşmaktadırlar. İşverenler ise gelecekteki belirsizlikleri engellemek amacıyla, mecburi bir şekilde gideceğini bildikleri bir personeli istihdam etmek, eğitmek ve

geliştirmek için kaynak (zaman, para, emek gibi) ayırmak istememektedirler (Akkaya ve Yılmaz, 2015, s. 21).

#### **3.4.12. Sendikal üyelik**

İşverenlerin bireylerin sendikalara üye olmaları ve sendikal faaliyetlerde bulunmaları nedeniyle fırsat eşitliğine aykırı olacak şekilde yaptıkları uygulamalar bu ayrımcılık türünde yer almaktadır. Aslında yasal olarak işverenlerin sendikalara daha önceden üyeliği olması nedeniyle ya da sendikadan ayrılmasını veya istenen bir sendikaya üye olmasını sağlamak için çalışanlarına karşı ayrımcı uygulamalarda bulunmamaları gerekmektedir (6536 No.lu Toplu İş Sözleşmeleri Kanunu, Madde 25, 2012; Fleischer, 2004, s. 43).

İşverenler, şirket kârlarına zarar verdikleri, gelecekteki iş fırsatlarında kayıplara neden olacakları, zaten çalışanlarının varlığı için uğraşan insan kaynakları bölümü ile çalışanlarının arasına girdikleri, kendileriyle aynı vizyonu paylaşmayan bireylerle çalışmak istemedikleri, kurum kültürünün zedelendiği ve kurumsal kimliğin oluşmasının engellendiği gibi sebepler ileri sürerek sendikalara karşı bir duruş sergilemekte, dolayısıyla da sendikaya üye olan veya olacak bireylerle çalışmak istememektedirler (Dundon, 2002, s. 238-240). Bu durum da sendikal üyelik konularında ayrımcı davranışlara neden olmaktadır.

#### **3.4.13. Siyasal görüş**

İşverenlerin çalışanlarına karşı sahip oldukları siyasal görüş nedeniyle yaptıkları olumlu veya olumsuz haksız davranışlar bu ayrımcılık türüne girer. Bu konudaki ayrımcılık daha bireylerin isimleriyle bile başlayabilmektedir (Çetin ve Özdemirci, 2011, s. 7). Bir siyasi parti örgütünde çalışacak olan bireylerden kendi siyasal görüşünü paylaşması bekleyebilir. Fakat siyasi partilerin haricindeki işletmelerde de bu durumla karşılaşmaktadır. İşletmeler kendi misyonlarını, ideolojilerini ve değerlerini gelecek dönemlere başarıyla aktarabilmek, örgüt kültürlerini koruyabilmek, sahip oldukları konumu sürdürebilmek amacıyla siyasal görüş ayrımcılığı yapmaktadırlar (Büte, 2011, s. 388; Çetin ve Özdemirci, 2011, s. 4-8).

#### **3.4.14. Fiziksel Görünüm**

Bireylerin fiziksel görünümlerinden dolayı işyerlerinde karşılaştıkları adil olmayan davranışlar görünüş/dış görünüş/görünüm ayrımcılığı altında ele alınmaktadır. Her ne kadar evrensel bir güzellik anlayışı veya dış görünüş standartları bulunmasa da, bireylerin görünümünün onların sosyal sermayesi olduğuna inanılan durumlar ve bunu destekleyen çalışmalar mevcuttur (Kuipers, 2015, s. 38; Toledano, 2013). Ancak insanların giyim tarzları, kiloları, güzellikleri, yakışıklılıkları vb. özellikleri ile iş yapma kapasiteleri/performansları arasında ilişki kurulması bir ayrımcılık unsuru olmaktadır.

Günümüz dünyasında tek bir dış görünüş standardı bulunmamaktadır. Çeşitli toplulukların gözünde kendilerini daha iyi yansıttıklarına inanılan ve daha güzel olarak adlandırılan görünümde bulunmaktadırlar. Ancak farklı topluluklar için farklı özellikler güzel olarak düşünülse bile, yine de görünümle ilgili çeşitli kalıpyargılar oluşmaktadır (Yumul, 2012, s. 90-91). Bu kalıpyargılar sadece uzun boy, kaslı vücut, zayıflık gibi bedeni özellikleri değil, bireylerin dövmesinin, değişik saç, bıyık ve sakal şekillerinin olması veya başörtüsü kullanması ya da kullanılmaması sonucu oluşan görünüşleri de kapsamaktadır (Yumul, 2012, s. 94; James, 2008, s. 633-634). Sonuçta da insan bedeninin ve görünümünün bireyin karakterinin ve performansının önüne geçtiği çeşitli durumlar oluşmaktadır.

İşverenler bireyler arasında marka imajlarını daha iyi yansıttıklarını ve özgüvenlerinin daha yüksek olacağını düşündükleri, daha yüksek performans sergileyeceklerini hissettikleri, daha sağlıklı ve güçlü olarak gördükleri, daha zeki ve liderlik yeteneklerine sahip olduklarına inandıkları ya da sadece geçmişte yaşadıkları deneyimlere dayanarak daha iyi veya daha kötü olacakları düşüncesiyle ayrımcılık yapmaktadırlar (Toledano, 2013, s. 685; Jæger, 2011, s. 985-986; James, 2008, s. 630).

#### **3.4.15. Genetik Özellikler**

İşverenlerin, bireyin kendinde veya ailesinde bulunan genetik sorunun, gelecekte bir hastalığa yakalanma riskini artıracakla gerekeceğiyle sergiledikleri ayrımcılık türüdür (Congressional Digest Corporation, 2013, s. 10). İşletmeler tabii ki işlerin gerçekleştirilmesinde diğerlerine nazaran daha nitelikli olan bir bireyle çalışmak isteyeceklerdir. Ancak bazen işverenler, bireyin kendinde veya ailesinde bulunan genetik özellikler nedeniyle gelecekte bir sorunla veya hastalıkla karşılaşılabilir diye



daha şimdiden bu bireyi işletmenin gelecek planlarının içerisine almamaktadırlar (Levin, 2013, s. 34).

#### **3.4.16. Eğitim, bitirilen üniversite / bölüm**

İşlerin yapılabilmesi için çeşitli eğitimlere ihtiyaç bulunmaktadır. Örneğin, ülkemizde lise mezunu olmak her zaman bir meslek sahibi olmayı sağlamadığı için, üstüne bir lisans eğitimi gerekmektedir. Hatta bazen işin yerine getirilebilmesi için lisansüstü eğitimlere ihtiyaç duyulduğu bir gerçektir. Ancak iş ile ilgisi kurulamayacak şekilde eğitim seviyesi tercihi yapmak ya da o iş için gereken eğitimin hangi kurumdan alınmış olması gerektiği belirtilerek yapılan tercihler -her ne kadar iş ilanlarında belirli eğitim kurumlarının adını vererek insan kaynağı bulmaya çalışmak Resmi Gazete’de 20 Nisan 2016 tarihinde yayınlanan 6701 sayılı kanunla yasaklanmış olsa da ilan haricinde bu ayrımcılık türü halen yapılmaktadır-, işe alımlardan terfilere kadar birçok insan kaynakları uygulamasında ayrımcı davranışlar doğurmaktadır (Isopahkala-Bouret, 2015; Emre, 2010, s. 48; Akgeyik, 2009, s. 288-291).

Dünyada ve ülkemizde bazı eğitim kuruluşları diğerlerinden daha yüksek itibara sahip bulunmaktadır. Sınav sonucunda alınan puanlara göre, hangi puan dilimindeki bireylerin o üniversiteyi ve bölümü tercih ettikleri, verilen eğitim sırasında sunulan fırsatlar, üniversitelerin ve bölümlerin tarihi geçmişi, kurulduğu şehir ve bölge, mezunlarının iş yaşamındaki konumları gibi birçok etken bu kuruluşların itibarına olumlu veya olumsuz katkılar sunmaktadır. İşverenlerin de bilgi kirliliğinden kaynaklanan riskleri azaltmak istemeleri, itibarı daha yüksek üniversitelerin mezun ettiği öğrencilerin daha başarılı olacaklarına inanmaları, eğer o kuruluşlarda o üniversitenin mezunları çalışıyorlarsa “bizden” duygusuyla hareket etmeleri, farklılıklardan kaynaklanabilecek huzursuzluk ihtimalini ortadan kaldırma isteği, örgüt kültürünü koruma çabası gibi nedenlerle ayrımcı davranışları gerçekleştirdikleri gözlemlenmektedir (Isopahkala-Bouret, 2015; Emre, 2010, s. 48; Akgeyik, 2009, s. 288-291).

### **3.4.17. Eski hükümlülük**

Bireyin geçmişinde bulunan hükümlülük hali sebebiyle çalışma yaşamında yer almasının engellenmesiyle ortaya çıkan ayrımcılık türü eski hükümlü ayrımcılığını oluşturmaktadır (Özel Sektörde Eski Hükümlü İstihdamı Projesi, 2014, s. 12; Altan, 2007, s. 193). Her ne kadar çeşitli kamu spotlarında, eski hükümlü olmakla bir işi gerçekleştirme performansı arasında bağıntı olmayacağı gösterilse bile, günümüzde herhangi bir işe girişte istenilen evraklar arasında adli sicil belgesi de bulunmaktadır.

İşverenler, eski hükümlü bireylerle çalışırlarsa çevreleri tarafından olumsuz karşılanacakları, eski hükümlü bireylerin çalışma yaşamına adaptasyonlarının sağlanması için ekstra sorumluluk altına girecekleri, bu bireylerin işletmedeki diğer çalışanlara ve müşterilere zarar verebileceği korkusu, özellikle mali suçlardan hüküm giymiş olanların işletmeyi maddi zarara uğratacağı endişesi ve eski hükümlü bireyin geçmişte işlediği suçu tekrar edebileceği düşüncesiyle, onlarla çalışmak istememektedir (Pettinato, 2014, s.837-838; Altan, 2007, s. 193, 207). Bu durum sadece işe alımlarda değil, ücretlendirmede, terfilerde ve işletme içi çeşitli olanakların sunumlarında da eski hükümlü olmayanlara oranla eşit olmayan davranışlar geliştirilmesine neden olmaktadır.

### **3.4.18. Diğer**

İşletmelerde, yukarıda belirtilen nedenler haricinde gerçekleştirilebilecek ayrımcılık türleri de bulunmaktadır. Örneğin, çeşitli iş ilanları incelendiğinde, kişilerin ikametgâh yerlerinin neresi olması gerektiğinin veya sigara içilmemesinin tercih nedeni olacağı belirtilmediği görülmektedir (Kaplan, 2017, s. 252; Demir, 2011, s. 774). Bireylerin ulaşım zorlukları nedeniyle, işletmede uzun süreli olarak çalışamayacakları, işe sıklıkla geç kalacakları gibi endişelerle çalışanlardan işletmeye yakın yerlerde oturmaları talep edilebilmektedir. Bunu gerçekleştiremeyecek olan bireyler ise aday olarak değerlendirilmemektedirler. Yine işletmeler, sık sık işlerine ara vererek verimlilik kaybına neden olacakları, sigaranın külü ve kötü kokusu nedeniyle de hijyen ve sağlık konularında sıkıntı doğuracağı endişeleriyle de sigara kullanan bireylerle çalışmayı istememektedirler (Akkaya ve Yılmaz, 2015, s. 19-20). Bu gibi durumlar yukarıda belirtilen türlerden farklı olarak ayrımcılığın gerçekleştirildiği diğer türler kapsamında değerlendirmeye alınmaktadır.

Yukarıdaki ayrımcılık nedenleri incelendiğinde, işverenlerin bu davranışları, örgüt kültürünü korumak, kurumsal bir kimlik oluşturmak ve kurumsal bağlılığı sağlamak, takım duygusunu oluşturmak, bilgi kirliliğinden oluşan riskleri azaltmak, örgüt içinde sorunların daha baş göstermeden önüne geçmek, örgüt imajını sağlamak ve güçlendirmek, içinde yaşanan toplumun ahlaki yapısına uymak, iş sağlığı ve güvenliği konusunda belirsizlikleri engellemek, olası bir performans düşüklüğünün önüne geçmek, çevresel belirsizliklerden korunmak, maliyetleri düşürmek, işletme kârlılığını artırmak ve güçlenmek vb. niyetlerle gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bir başka deyişle işverenlerin veya insan kaynakları birimlerinin bireylere veya gruplara karşı gerçekleştirdikleri ayrımcı davranışların hepsinin de kendilerince mantıklı olan nedenleri bulunmaktadır. Sonuçta da ortaya son derece doğal olduğu düşünülen durumlar çıkmaktadır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. ARAŞTIRMA

#### 4.1. Problem

Toplumda ırk, renk, cinsiyet, siyasal görüş, etnik köken ve sosyal sınıf, yaş, engellilik ve benzeri özelliklere dayanarak haksızlık yapma, önyargılı davranma, dışlama, tercih etme ya da etmeme gibi davranışlar ayrımcılık olarak tanımlanmaktadır (oxforddictionary, 2014; Grossar, 2007, s. 157). Toplumsal yaşamın her alanındaki ayrımcılık uygulamalarına işletmelerde de rastlanmaktadır. Ülkemizde ve diğer ülkelerde yapılan araştırmalara göre, işletmelerin birçoğunda ayrımcılık yapılmaktadır (Hirsh, 2014; Hussein, Manthorpe ve Ismail, 2014; Demir, 2011; Furunes ve Mykletun, 2010; Yeşiltaş vd., 2010; Regmi vd., 2009; Iyer ve Ryan, 2009; Mayatürk, 2006; Şeşen, 2006). Bu ayrımcılıkların çoğuna da işe alma, eğitime ve geliştirme, terfi ettirme, ücretlendirme, ödüllendirme, disipline etme ve işten çıkartma gibi insan kaynakları uygulamalarında rastlanmaktadır.

İnsanlar çoğu zaman bilinçli veya bilinçsiz olarak yaptıkları ayrımcılığın olumsuz sonuçları olacağına farkında değildirler. Oysa ayrımcılığın işletmenin başarısını ve geleceğini olumsuz etkileyecek sonuçlar doğurma olasılığı oldukça yüksektir. Bu sonuçlar arasında motivasyonun azalması, stresin artması, liderliğin zayıflaması, güvensizlik yaratılması, verimliliğin azalması, örgütsel adalet duygusunun zedelenmesi, işten ayrılmaların artması, örgütsel sinizmin ortaya çıkması ve farklılıkların yönetiminin sağlayacağı faydaların kaçırılması sayılabilir (Çetin ve Özdemirci, 2011; Çağ, 2011; Regmi vd., 2009; Chabot-Maison, 2003).

İnsanların çoğunun iş yaşamında ayrımcılık yapma konusunda nedenleri vardır. Örgüt kültürünü korumak, kurumsal bir kimlik oluşturmak ve kurumsal bağlılığı sağlamak, takım duygusunu oluşturmak, bilgi kirliliğinden oluşan riskleri azaltmak, örgüt içinde sorunların daha baş göstermeden önüne geçmek, örgüt imajını sağlamak ve güçlendirmek, içinde yaşanan toplumun ahlaki yapısına uymak, iş sağlığı ve güvenliği konusunda belirsizlikleri engellemek, olası bir performans düşüklüğünün önüne geçmek, çevresel belirsizliklerden korunmak, maliyetleri düşürmek, işletme kârlılığını artırmak ve güçlenmek vb. (Bkz. s. 60), örgütler için doğal olan, istenen ve örgütün başarılı olması için gerekli olduğu düşünülen nedenlerdir. Buradan ayrımcılığın örgütün

yararına ve iyi niyetli düşüncelerle yapıldığı sonucu çıkarılabilir. Üstelik bu nedenler aynı zamanda ayrımcılığın doğallaştırılmasına da hizmet etmektedir. Oysa yukarıda da belirtildiği gibi bu çok doğal ve sanki olması gereken bir durum gibi görülen uygulamaların/nedenlerin birçok olumsuz sonucu bulunmaktadır. Bu sonuçlarla uzun vadede verimli, etken, kârlı ve başarılı olma olanağı yoktur.

Yapılan literatür araştırmasında ulaşılan çalışmalar iş yaşamında ayrımcılığın olduğunu göstermiştir. Birçok ülkenin İnsan Hakları Evrensel Bildirisi'ni kabul etmesinden bu yana yarım asırdan fazla zaman geçmiş olmasına, eski tarihlere oranla ne kadar modern bir dünyada yaşandığını anlatmak için "artık 21. YY.da yaşıyoruz" diye bir tabir kullanılmasına, yasalarda ayrımcılık yapanların oluşturduğu şiddete karşı "nefret suçu" diye bir suç tanımı oluşmasına rağmen hâlâ çalışma hayatındaki ayrımcılıktan bahsedilmektedir. Üstelik ayrımcılık yapanların, ayrımcılığı nasıl bu kadar rahat bir şekilde yapabildikleri ve hatta bunu doğal bir hale getirdikleri ayrı bir problem konusunu oluşturmaktadır. Oysa insanlar genellikle ayrımcılık yaptığını kabul etmek istememekte ve bununla övünmemektedir (Göregenli, 2012, s. 62). Dolayısıyla yapılan bu ayrımcılıklar normal ve/veya olması gereken davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle ayrımcılığı yapan ya da ayrımcılığa maruz kalan bireyler de durumun farkına varmayabilmektedirler. Bu noktada karşımıza insanların yaptıkları veya maruz kaldıkları ayrımcılıkları nasıl doğal kabul ettikleri çıkmaktadır.

Bireylere veya gruplara ayrımcılık yapılması başlı başına bir sorunken, hem ayrımcılığa maruz kalan bireylerin hem de ayrımcılıkları gerçekleştirenlerin bu durumu doğal karşılamaları asıl sorunu oluşturmaktadır. Çoğu zaman ayrımcılık yapanlar tutumlarının, davranışlarının ya da bu konuyla ilgili aldıkları kararlarının çok doğal olduğuna ve alternatiflerinin olamayacağına inanmaktadırlar. Aynı şekilde düşünen ve ayrımcılıkla karşılaşan bireyler de karşılaştıkları doğallaştırılmış durumlara güçlü bir biçimde itiraz bile edememektedirler. Dolayısıyla yaşanan ayrımcılıklar süreklilik kazanmakta ve sorunlar da gayet doğal olarak kabul edilerek devam etmektedir. Bu durumun değişmesi için atılacak adımların başında, doğal gösterilen ayrımcı uygulamaların aslında doğal olmadıklarının gösterilmesi ve nasıl doğallaştırıldıklarının belirlenmesi gelecektir. Bu nedenle çalışmanın problem konusu, çalışma yaşamı içinde insan kaynakları uygulamalarında karşılaşılan ayrımcılıkların nasıl doğallaştırıldığıdır.

## 4.2. Amaç ve Önem

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları uygulamalarındaki ayrımcı davranışları ortaya çıkarmak, bu davranışları yapanların gerekçelerini tespit etmek ve ayrımcılığı nasıl doğallastırdıklarını belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki soruların cevapları aranacaktır:

- Şirkette insan kaynakları uygulamaları sırasında ayrımcılık yapıldığını gösteren kanıtlar var mıdır?
- İnsan kaynakları uygulamalarında ayrımcılıklar yöneticiler tarafından hangi nedenlere dayandırılarak yapılmaktadır?
- Yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarında ayrımcılık yapma nedenleri çalışanlar tarafından kabul görmekte midir?
- Yöneticiler ayrımcılıkları hangi yöntemleri kullanarak doğallastırmaktadırlar?
- Ayrımcılıkları doğallastırmak için kullanılan yöntemler çalışanlar üzerinde ne kadar etkili olmuştur?

İnsanların genellikle kabul etmekte ve itiraf etmekte zorlandıkları ayrımcılık konusu yapılan ayrımcılıkların doğallastırılması, konuyu hassaslaştırmakta ve buna ilişkin bir araştırma yapılmasını zorlaştırmaktadır. Yapılan literatür çalışmasında da ülkemizde insan kaynakları uygulamalarında ayrımcılığın doğallastırılması üzerine bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Batı literatüründe insan kaynakları uygulamalarında ayrımcılığın doğallastırılmasına ilişkin çalışmaların bulunduğu, ancak bunların genellikle hukuki alana ve ayrımcılığın tek türü üzerine yoğunlaştığı görülmüştür. Literatürde bu konuda bir eksiklik bulunması çalışmaya önem kazandırmaktadır.

İstihdam yaratmak işletmelerin ve insan kaynakları bölümlerinin temel sosyal sorumluluklarından biridir, ancak tek başına yeterli değildir (Benligiray, 2016, s.47). “Gerek istihdamın başlangıç aşamasında, gerek insan kaynakları yönetimi uygulamaları sırasında yasalara ve etik kurallara uymak, ayrımcılık yapmamak, toplumun handikaplı kesimlerine de istihdam olanakları yaratmak ve herkese eşit fırsat sağlamak gerekir (aynı)”. Bu çalışmanın insan kaynakları yönetimi açısından önemi, insan kaynakları uygulamalarında yapılan ayrımcılıkların hangi yöntemlere dayanarak yapıldığını ortaya çıkarması olacaktır.

Çalışmanın işverenler (işletme sahipleri ve onların vekilleri) açısından önemi, hali hazırda doğallastırılmış ayrımcılıkları açığa çıkartmasıdır. Bu sayede genelde farkına

varmadan yapmış olabilecekleri ayrımcı davranışlarında değişikliğe gidebileceklerdir. Ayrımcılığı bilerek yapanlar da kullandıkları yöntemlerin başkaları tarafından da öğrenildiğini görme şansına sahip olacaklardır.

#### **4.3. Varsayımlar**

Bu araştırmanın hem başlangıcında hem de devam ettirildiği süreçte çeşitli varsayımlarla hareket edilmiştir. Bu varsayımlar aşağıda sıralanmaktadır:

- İnsan kaynakları uygulamalarında ayrımcı davranışlar sergileyenler, yaptıkları bu ayrımcılıkları doğallaştırmaya çalışırlar.
- Literatürde yapılan ayrımcılıkların nasıl doğallaştırıldığını açıklamada kullanılacak yöntemler kapsam açısından yeterlidir.
- Şirket yöneticilerinin ve çalışanlarının araştırmanın çeşitli aşamalarında sağladıkları veriler geçerli ve güvenilirlerdir.
- Hem görüşmeye hem de ankete katılan şirket çalışanlarını, geçerli ve güvenilir veri sağlamak için gerekli yetkinliklere sahiptirler.

#### **4.4. Sınırlılıklar**

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Söz konusu sınırlılıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Ayrımcılık ve doğallaşması konusunda yapılacak bir çalışmaya çoğu şirket yöneticisi olumlu bakmadığı için çok sayıda şirketle görüşülmüştür. Araştırmanın konusunu öğrenen şirketler, konunun onlara netameli geldiğini belirttikleri için, konuya karşı açık yüreklilikle yaklaşabilen sadece tek bir işletme ile araştırma yapılmıştır.
- Araştırma tek bir şirkette yapılmıştır bu nedenle genellenemez. Ulaşılan sonuçlar araştırma yapılan şirketle sınırlı olarak yorumlanmalıdır.
- Araştırmanın konusu, iş yaşamında faaliyet gösteren bireyler tarafından kuşku ve korkuyla karşılanmaktadır. Konuyu öğrenen yöneticiler genellikle ilk tepki olarak kendilerinin ayrımcı olmadıklarını söylemektedir. Bu nedenle araştırmanın geçerliliği ve güvenliği açısından gerekli bilgilere ulaşabilmek için hem insan kaynakları uygulamalarında etkisi daha fazla olabilecek hem de

düşüncelerini en açık şekilde belirtebilecek olan yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu nedenle kısıtlı sayıda yöneticiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

1. Anket yönteminin uygulanması sırasında şirketin tüm çalışanlarına ulaşılmaya çalışılmış ancak zamanın ve maddi imkânların kısıtlı olması sebebiyle çalışanların sadece yarısına ulaşılabilmektedir.

#### **4.5. Yöntem**

Ayrımcılık yapmanın suç olarak kabul edildiği ülkemizde (5237 sayılı TCK, 122. Madde) ayrımcılığın doğallaştırılmasından bahsedebilmek için yapılan ayrımcılıkların nasıl kabul edildiğinin, içselleştirildiğinin ve kanıksandığının ortaya konulması gerekmektedir. Ancak ayrımcılık herkesin kolaylıkla kabul edebileceği, mecbur kaldığımız için yapıyoruz veya her zaman gurur duyarak yapıyoruz diyebileceği bir konu değildir. Buna rağmen ayrımcılıkla toplumun her kesiminde olduğu gibi iş yaşamında da karşılaşmaktadır. Bilinçli olarak yapıldığı kolaylıkla kabul edilmeyen veya doğallaştığı için ilk bakışta görülemeyen ayrımcı davranışların varlığına ilişkin literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde, içerik analizinden görüşme yöntemine ve anket çalışmasına kadar birçok farklı metodun kullanıldığı görülmektedir (Kokot, 2015; Martin vd., 2014; Levay, 2014; Spedale vd., 2014; Laer ve Janssens, 2011; Ozturk, 2011; Duff ve Ferguson, 2009; Wooten ve James, 2005; Valentine, 2002). Bu araştırmada da daha doğru sonuçlara ulaşmak arzusuyla sadece tek bir metoda bağlı kalınmayarak, nitel ve nicel yöntemlerin birbirlerini destekleyecek şekilde kullanılması gerektiği düşünülmüştür. Bu nedenle içerik analizi, görüşme ve anket yöntemlerinin birlikte kullanılmasına karar verilmiştir.

##### **4.5.1. Araştırma modeli**

Araştırma modeli, araştırmanın amacına ulaşmasını ve ekonomik olarak, verilerin toplanmasını ve çözümlenmesini sağlayacak şekilde koşulların düzenlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Kaya, Şahin ve Taşdemir, 2013, s. 117). Bu araştırmanın temel amacı insan kaynakları uygulamalarında yapılan ayrımcılıkların nasıl doğallaştırıldıklarını belirleyebilmektir. Bu amaçla kurumsal bir şirketin insan kaynakları uygulamalarında yapılan/yapılabilecek olan tüm ayrımcılık türleri ve



nedenleri hakkında şirket çalışanlarından bilgi alınması gerekmektedir. Tablo 4.1.'de araştırmanın geçirdiği süreçler gösterilmektedir.

**Tablo 4.1. Araştırma süreci**

Araştırmanın aşamaları	Amaç	Yöntem
1. Aşama	Araştırma konusu doğrultusunda literatür bilgisinin elde edilmesi	Kütüphane ve internet yoluyla ulaşılan kaynakların okunması
2. Aşama	Araştırma yapılabilecek bir şirketin belirlenmesi	Araştırma yapılacak şirketin genel özelliklerinin belirlenmesi; tipolojiye uyan şirketlerle iletişim kurulması ve izinlerinin talep edilmesi; araştırma yapılmasını kabul eden şirketle bağlantının kurulması ve araştırma programının hazırlanması
3. Aşama	İnsan kaynakları uygulamalarında ayrımcılık yapıp yapılmadığının ya da hangi konularda ayrımcılık yapıldığının tespit edilmesi	İşletmenin insan kaynakları uygulamalarında kullandığı tüm belgelerin içerik analizi kullanılarak incelenmesi
4. Aşama	İşletmede hangi konularda ayrımcılık yapıldığına bağlı olarak "Görüşme Formu'nun" hazırlanması	Bir önceki aşamada elde edilen veriler yardımıyla Görüşme Formu'nun hazırlanması, uzman görüşü alındıktan sonra son şeklinin verilmesi
5. Aşama	İşletmede yapılan ayrımcılıkların neler olduğunun bulunması ve nedenlerinin tespit edilmesi	İşletme yöneticileriyle derinlemesine görüşme yapılması; hazırlanan Görüşme Formu'ndaki soruların yöneticilere sorulması ve ses kayıtlarının alınması Ses kayıtlarının deşifre edilmesi ve yazıya dökülmesi Deşifre edilen metne içerik analizi yapılması ve işletmede yapılan ayrımcılıkların nedenlerinin belirlenmesi
6. Aşama	Yöneticiler tarafından dile getirilen ayrımcılık yapma nedenlerinin, çalışanlar tarafından ne kadar kabul gördüğünün tespit edilmesi	Bir önceki aşamadan elde edilen ifadelerin, ayrımcılık kategorilerinin altında soru haline dönüştürülmesi Uzman görüşlerinin alınması ve pilot çalışmanın yapılması Anketin gerçekleştirilmesi Verilerin analiz edilmesi
7. Aşama	Şirkette, yapılan ayrımcılıkların hangilerinin kabul gördüğünün belirlenmesi ve çalışanların demografik özelliklerinin bu nedenlerle ilişkisinin kurulması	Verilerin analiz edilmesi Demografik verilerle ayrımcılık nedenlerinin arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi için ki-kare analizinden yararlanılması
8. Aşama	Yöneticiler tarafından yapılan ayrımcılıkların nasıl doğallaştırdığının ve çalışanların üzerindeki etkilerinin belirlenmesi	5. aşamada tespit edilen 130 neden ile literatürün karşılaştırılması yoluyla her nedenin hangi yöntemi kullandığının saptanması Çalışanların tarafından kabul edilen değerlerin karşılığı olan doğallaştırma yöntemlerinin tespit edilmesi ve etkilerinin belirlenmesi

Araştırma yapılmasına uygun olduğu belirlenen ve gerekli izinlerin alındığı şirketin insan kaynakları müdürü, tüm insan kaynakları süreçlerinde kullandıkları belgeleri ve formları araştırmacıya vermiştir. Araştırmacı tarafından söz konusu belgeler ve formlar üzerinde içerik analizi yapılmıştır. Bu analiz sırasında şirketin ayrımcılık yaptığı/ yapma olasılığının bulunduğu uygulamalar ve ayrımcılık türleri tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, yöneticilerle yapılacak görüşmelerde yer alacak soruların hazırlanmasında kullanılmıştır. Görüşmelerden elde edilen bilgiler aracılığıyla da çalışanlara uygulanacak anket formu hazırlanmıştır. Şirket çalışanları tarafından cevaplanan anket formları analiz edilmiş, şirkette yapılan ayrımcılıkların hangilerinin kabul gördüğünün dolayısıyla doğallaştırıldığı ve doğallaştırmak için kullanılan yöntemlerin etkileri belirlenmiştir.

#### **4.5.2. Araştırma evreni ve örneklem**

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren, insan kaynakları departmanı bulunan ve insan kaynakları açısından farklı çalışan gruplarını içerisinde barındıran kurumsal şirketler oluşturmaktadır. Şirketlerin farklı çalışan gruplarıyla çalışıyor olması istenmektedir. Çünkü çeşitli ayrımcılık türlerinin sadece düşüncede kalmayıp uygulamada da gerçekleşebilecek ve araştırmada daha gerçekçi verilere ulaşılmasına imkân verecek olması önemlidir. Bu nedenle, insan kaynakları uygulamaları sırasında karşılaşılan ayrımcılıkların nasıl doğallaştırıldıklarının ortaya çıkarılması amacıyla, araştırmanın farklı personel gruplarının yer aldığı bir şirkette yapılması uygun bulunmuştur. Ayrıca evren olarak kurumsal şirketlerin seçilmesinin nedeni kurumsal bir şirkette yapılan ayrımcılıkların bireylere bağlı olarak değil, kurumsal prosedürlere, kurallara ve uygulamalara bağlı olacağının varsayılmasıdır.

Evrende bahsedilen tüm şirketlere ulaşılması mümkün olmayacağı için araştırmanın bir örneklem üzerinden yapılması gerekmektedir. Araştırmanın nitel bir yapıya sahip olması; amaçlı örnekleme olarak adlandırılan ve durumların derinlemesine çalışılmasına imkan verirken, zengin bilgiye ulaşılmasını sağlayan bir örneklem seçilmesini gerektirmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 107). Ayrıca araştırmada görüşme yönteminin de kullanılacak olması, verilerin toplanması için gerekli zaman, enerji, maddi olanaklar ve organizasyon sağlanması yönünden örneklem büyüklüğünü önemli ölçüde sınırlamaktadır (aynı, s. 106). Bu nedenle araştırmanın örnekleminde tek

bir kurumsal şirket yer almaktadır. Bahsedilen kriterlere uygun bir şirket bulabilmek amacıyla çok sayıda şirket yöneticisi/sahibi ile temas kurulmuştur. Ancak çoğu tarafından, şirketlerinde bu konuda bir araştırma yapılmasına izin verilmeyeceği belirtilmiştir. Altı aylık bir arayışın sonunda, tez çalışmasında isminin gizli tutulması koşuluyla İstanbul’da lojistik alanında faaliyet gösteren bir şirket, araştırma yapılmasına onay vermiştir. 30 yıla yakın bir süreden bu yana varlığını sürdüren şirket, 200’e yakın çalışanıyla hem depolama hem taşımacılık faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde araştırma yapılan şirket için sadece “şirket” tanımlaması kullanılmıştır.

#### **4.5.3. Veri toplama tekniği ve aracı**

Bu çalışmada, öncelikle “Şirkette insan kaynakları uygulamaları sırasında ayrımcılık yapıldığını gösteren kanıtlar var mı?” sorusuna cevap aranmış, bu kanıtları tespit etmek amacıyla da şirketin insan kaynakları uygulamalarında kullandığı belgeler üzerinde içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Berg ve Lune (2015, s. 381-384), “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri” adlı kitaplarında içerik analizini; anlamları, önyargıları, kalıpları ve temaları tespit etmek amacıyla belirli bir materyalin dikkatlice, ayrıntılı ve sistematik olarak incelenmesi ve yorumlanması olarak ele almakta, bu sayede içerik analizi ile metinlerden tekrarlanabilir ve geçerli çıkarımlar yapılabileceğini belirtmektedirler. Materyallerdeki verilere ulaşmak, organize etmek ve verilerin ne anlattığını yorumlayabilmek için gerekli olan unsurlara (kelimeler, paragraflar, karakterler, temalar, öğeler, kavramlar, semantik) kodlama adı verilmektedir (aynı, s. 390-399). Bu kodların sayısal olarak analizi açık içerik analizi yöntemini, kodun altında yatan anlamın analizi ise kapalı içerik analizi yöntemini oluşturmaktadır. Kapalı içerik analizi aynı zamanda bir şifre çözme işi olarak içerikte gömülü olan anlamlara ulaşma çabasını ortaya koymaktadır (aynı, s. 386-390).

Tespit edilen ayrımcılıklar hakkında yöneticilerin düşüncelerini anlamak, yani bir başka deyişle ayrımcılık yapıldığını kabul edip etmedikleri/farkında olup olmadıklarını öğrenebilmek ve yapılan ayrımcılıkları nasıl ve hangi yöntemlerle doğallaştırdıklarını ortaya çıkarmak amacıyla görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Görüşme; bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikâyetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili bir metot olarak, örgüt çalışmalarında örgütlerin değişik

yönlerini anlamada tercih edilen etkili bir veri toplama yöntemi olarak kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 119). Bu çalışmada, belirlenen şirkette birden fazla yöneticiden, araştırma konusundan uzaklaşmadan sadece insan kaynakları uygulamaları alanında ayrımcılığın nasıl doğallaştırıldığı konusunda bilgi alınmak istenmesi, ancak araştırma problemiyle ilgili tüm boyutların da ele alındığının güvencesinin sağlanması amacıyla bir görüşme formu oluşturulmasını gerektirmiştir. Söz konusu görüşme formu, şirketin insan kaynakları uygulamalarında kullandığı belgeler üzerinde gerçekleştirilen içerik analiziyle hem uygulamalarda var olan ayrımcılıkları hem de olası ayrımcılıkları kapsayan sorulardan oluşturulmuştur. Görüşme formundaki sorular belirli bir öncelik sırasına konmadan, hem konuların ayrıntısına girebilmek hem de bir sohbet tarzı oluşturabilmek için açık uçlu olarak belirlenmiştir. Görüşme yönteminde bu yaklaşım görüşme formu yaklaşımı olarak bilinmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 122).

Ayrımcılığın doğallaşmış doğallaşmadığının belirlenmesi için tek başına yöneticilerin ayrımcılık nedenlerinin bilinmesi yeterli değildir; çalışanların da söz konusu ayrımcılıklar için aynı nedenleri benimsemeleri gerekmektedir. Bu nedenle görüşme yöntemiyle yöneticilerden elde edilen ifadelerin çalışanlar tarafından ne kadar kabul gördüğünün bilgisine ihtiyaç duyulmuştur. Bu bilginin elde edilebilmesi için anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket, hedef kitle içerisinde seçilmiş ve bütünü temsil kabiliyeti olan bireylerin, düşünce görüş ve eğilimlerini tespit etmek amacıyla, önceden hazırlanmış ve bir form üzerinde yer alan soruların yöneltilmesi ve cevapların alınması yoluyla gerçekleştirilmektedir (Kaya, Şahin ve Taşdemir, 2013, s. 50).

Görüşmelerden elde edilen ifadeler, ayrımcılık türlerine göre gruplandırılarak, 16 ayrımcılık türünde (cinsiyet, yaş, eğitim, cinsel yönelim, medeni durum, hamilelik/doğum vb. konular, ırk-etnik köken, dini inanç, engellilik, kayırmacılık, sosyal sınıf, askerlik, fiziksel görünüm, deneyim, eski hükümlülük ve diğer) sorulara dönüştürülerek bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formuna, yöneticilerin ifadelerinden oluşturulan sorulara ilave olarak çalışanların demografik bilgilerine yönelik sorular da eklenmiştir. Çalışanların, yöneticilerin ayrımcılık nedenlerine katılma derecelerini belirlemek amacıyla, “Hiç Katılmıyorum, Kısmen Katılıyorum, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerini içeren dörtlü derecelendirmeli semantik farklılıklar ölçeği kullanılmıştır.

Anket formuna son hali verilmeden önce akademisyenlerden oluşan uzmanların görüşü alınmış ve pilot uygulama yapılmıştır. Anket sorularının anlaşılabilirliğinin ve

doldurma süresinin belirlenmesi amacıyla yapılan pilot çalışmaya beş kişi katılmıştır. Daha sonra anket formuna son şekli verilmiştir (EK-1).

#### **4.5.4. Kullanılan veri analizi yöntemleri**

Yapılan çalışmada cevap aranan sorulardan ilki şudur: “Şirkette insan kaynakları uygulamaları sırasında ayrımcılık yapıldığını gösteren kanıtlar var mı?” Bu sorunun cevabını ortaya çıkarabilmek için şirketin insan kaynakları uygulamalarında kullandığı belgelerde ayrımcı ifadelerin varlığı, içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Aranan ayrımcı ifadeler, tez çalışması sırasında insan kaynakları uygulamalarında karşılaşılan ayrımcılık türlerine (ırk-etnik köken ve renk, cinsiyet, dini inanç, hamilelik-doğum ve benzeri konular, medeni durum, cinsel yönelim, engellilik, yaş, kayırmacılık, sosyal sınıf, askerlik durumu, sendikal üyelik, siyasal görüş, fiziksel görünüm, genetik, eğitim- bitirilen üniversite/bölüm, eski hükümlülük, diğer) dayanarak belirlenmiş, böylece içerik analizinin kodları oluşturmuştur.

Şirketin insan kaynakları uygulamalarına ait, iş başvuru formundan oryantasyon ve işbaşı eğitim formuna, yıllık izin formundan kıyafet prosedürüne kadar 32 belgede ayrımcılık ifadeleri aranmıştır. Bu belgelerden özellikle iş başvuru formu, personel bilgi formu, kıyafet prosedürü, referans kontrol formu ve sağlık beyan formunda kodlanan ayrımcılık ifadelerine rastlanmıştır. Örneğin, şirketin çeşitli belgelerinde geçen “dinamik, “30 yaşını aşmamış olmak”, en az 10 yıl deneyimli” gibi ifadeler yaş ayrımcılığının kodlarını; “şık olmak” ifadesi fiziksel görünüm ayrımcılığının kodunu, “trafik suçu dışında hiç yargılandınız mı?”, “ceza aldıysanız niteliği ve süresi nedir” gibi ifadeler eski hükümlü ayrımcılığının kodlarını oluşturmuştur.

Çalışmada görüşme yöntemiyle öncelikle “İnsan kaynakları uygulamalarındaki ayrımcılıklar yöneticiler tarafından hangi nedenlere dayandırılarak yapılmaktadır?” sorusuna cevap aranmıştır. Bunun için içerik analizi sonucunda tespit edilen ayrımcılıklardan yararlanılarak oluşturulan bir görüşme formu hazırlanmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarında ayrımcılık yapabilmek için (işe almada, işten çıkarmada, verilecek eğitimlere kimlerin katılacağına karar verilmesinde vb.) çoğunlukla belirli bir yönetim yetkisine sahip olmak gerekmektedir. Bu nedenle hazırlanan görüşme soruları, belirlenen şirkette çeşitli yönetim kademesinde bulunan yöneticilerle olan görüşmelerde kullanılmıştır. Aşağıdaki tabloda görüşme formunun soruları yer almaktadır:

**Tablo 4.2.** Yöneticilerle yapılacak görüşmelerin soruları

<b>Görüşme Formu</b>	
<b>İşe Alma</b>	
1.	Bir pozisyon boşaldığında ve doldurulması gerektiğinde ilk nereye başvurursunuz (İç kaynak, dış kaynak, tanıdıklar vb.)? Neden?
2.	Başvuru formlarında fotoğraf istiyorsunuz. a. Aday hakkında karar verirken fotoğraflara özel olarak dikkat ediyorsunuz? Neden? b. Bir adayın fotoğrafında en çok nelere dikkat edersiniz? Neden? c. Ne tür fotoğraflar o aday hakkında olumlu ya da olumsuz düşünmenize neden olur? Neden?
3.	İş başvurusu yapmış ve ilk kez sizinle karşılaşmış olan birinde ilk dikkat ettiğiniz şey nedir? Neden?
4.	İş başvurusu yapanlar arasında en çok tercih ettiğiniz yaş aralığı nedir? Neden?
5.	İş alırken adayların sendikalı olması ya da hangi sendikaya üye olduğu kararlarınızı etkiliyor mu? Neden?
6.	Eski hükümlü adayları değerlendirirken neden hüküm giydiklerine önem veriyor musunuz? Neden?
7.	İşletmenize iş başvurusu yapan birbirine benzer özelliklerde birkaç aday olması durumunda, aralarından birini seçerken neye dikkat edersiniz? <sup>1</sup> Neden?
8.	Asla işe almam dediğiniz bir aday profili var mıdır? Neden?
9.	Gözüm kapalı işe alırdınız dediğiniz bir aday profili var mı? Neden?
<b>İşe Yerleştirme</b>	
1.	İşletmenizde en önemli bulduğunuz işler neler? Bu işlerde hangi özelliklere sahip kişilerle çalışmak gerekiyor? Neden?
2.	İşletmenizde kadınlar tarafından yapılamayacağını düşündüğünüz işler var mı? Neden?
3.	İşletmenizde erkekler tarafından yapılamayacağını düşündüğünüz işler var mı? Neden?
4.	İşletmenizde gençler tarafından yapılamayacağını düşündüğünüz işler var mı? Neden?
5.	İşletmenizde orta yaşın üstü kişiler tarafından yapılamayacağını düşündüğünüz işler var mı? Neden?
6.	Eski hükümlülerin çalışmasıyla ilgili sıkıntı yaşadınız mı? Onları daha çok hangi departmanlarda çalıştırıyorsunuz? Neden?
7.	İşletmenizde eski hükümlüler tarafından yapılamayacağını düşündüğünüz işler var mı? Neden?
8.	İşletmenizde engelliler tarafından yapılamayacağını düşündüğünüz işler var mı? Neden?
9.	Şirketinizde göçmen çalışıyor mu? Onları daha çok hangi pozisyonlarda çalıştırıyorsunuz? Neden?
10.	Çalışanlarınızın cinsel yönelimi sizin için önemli mi? Şirketinizde hiç farklı cinsel yönelimi olan kişiler çalışıyorlar mı? Neden?
11.	Cinsel yönelimi farklı olan kişilerin hangi bölümlerde ve işlerde çalışmalarının uygun olduğunu düşünüyorsunuz? Neden?
12.	Askerliğini yapmamış bireylerin hangi pozisyonlarda çalıştırılmasını daha uygun görüyorsunuz? Birlikte çalışacak kişileri belirlerken (aynı mesai/süreçlerde) nelere dikkat ediyorsunuz? Neden?
13.	İşletme içi terfi kararlarını verirken ilk kriteriniz nedir? Neden?
14.	Aynı niteliklere sahip çalışanlarınızdan birini terfi ettirme kararı verirken neye dikkat edersiniz? Neden?
<b>Eğitim</b>	
1.	Eğitim vereceğiniz kişileri neye göre belirliyorsunuz? Neden?
2.	İşletmenizde eğitim ihtiyacı duymadığınızı düşündüğünüz kişiler var mı? Neden?
3.	İşletmenizde kimlerin en çok eğitim ihtiyacı duyduklarını düşünüyorsunuz? Neden?
<b>Kariyer Geliştirme</b>	
1.	Medeni durumları çalışanlarınızın kariyer gelişimlerini etkiler mi? Neden?
2.	İşletmenizde çalışanların ortalama kıdemleri kaç yıldır? Neden?

<sup>1</sup> Örneğin, mezun oldukları okullara, mezuniyet derecelerine, daha önce çalıştıkları yerlere, yaptıkları işlere, askerlik yapma durumuna, medeni haline, çocuk sahibi olup olmamasına, hamile olup olmamasına, eşinin çalışma durumuna, anne-babasının mesleğine ya da sosyal konumuna, tanıdık olmasına, cinsel yönelimlerine vb.

3. Çalışanlarınızın kariyer gelişimine katkıda bulunuyor musunuz? Bunun için tercih ettiğiniz çalışan grupları var mı? Neden?
4. Bir yöneticinin yaşının astlarından daha büyük olması gerekir mi sizce? Neden?
<b>Performans Değerleme</b>
1. Mavi yakalı çalışanlarınız arasında en <b>yüksek</b> performansı kimler gösteriyor? <sup>2</sup> Sizce bunun nedeni nedir?
2. Beyaz yakalı çalışanlarınız arasında en <b>yüksek</b> performansı kimler gösteriyor? <sup>3</sup> Sizce bunun nedeni nedir?
3. Mavi yakalı çalışanlarınız arasında en <b>düşük</b> performansı kimler gösteriyor? <sup>4</sup> Sizce bunun nedeni nedir?
4. Beyaz yakalı çalışanlarınız arasında en <b>düşük</b> performansı kimler gösteriyor? <sup>5</sup> Sizce bunun nedeni nedir?
5. Sizce kadınlar en çok hangi işlerde yüksek performans gösteriyorlar? Sizce bunun nedeni nedir?
6. Sizce erkekler en çok hangi işlerde yüksek performans gösteriyorlar? Sizce bunun nedeni nedir?
7. Sizce gençler en çok hangi işlerde yüksek performans gösteriyorlar? Sizce bunun nedeni nedir?
8. Sizce yaşlılar en çok hangi işlerde yüksek performans gösteriyorlar? Sizce bunun nedeni nedir?
<b>Ücretlendirme</b>
1. Ücret düzeylerini nasıl belirliyorsunuz? Ücret düzeyleri kişi bazında mı, genel mi belirleniyor? Bu konuda son kararı kim veriyor?
2. Ücret artışlarını belirlerken nelere dikkat ediyorsunuz? Neden?
3. Aynı işi yapan çalışanlarınız arasında ücret farklılıkları var mı? Bu farklar neden kaynaklanıyor?
4. İşletmenizde en yüksek üç ücreti kimler alıyor?
5. İşletmenizde en düşük üç ücreti kimler alıyor?
<b>Ödüllendirme ve Cezalandırma</b>
1. Başarılı çalışanlarınızı ödüllendiriyor musunuz?
2. Son yıllarda en çok ödüllendirdiğiniz çalışan grupları hangileri? Sizce bunun nedeni nedir?
3. Çalışanlarınızın başarılı olup olmadıkları neye göre kararlaştırılıyor?
4. Her yıl aynı çalışan gruplarınız mı başarılı oluyor? Sizce bunun nedeni nedir?
5. Ödüllendirdiğiniz kişinin başarılarının çalışma arkadaşları tarafından da takdir edilip edilmediğini izliyor musunuz?
6. Hiç tahmin etmediğiniz kişilerin diğerlerinden başarılı olduğunu görerek şaşırdığınız durumlar oldu mu? Sizce bunun nedeni nedir?
7. Başarılı ama disiplin kurallarına uymayan bir çalışanınız var mı? Bu durumda ne yapıyorsunuz?
8. Başarılı ama şirket değerlerine uymayan bir çalışanınız var mı? Bu durumda ne yapıyorsunuz?
9. Başarı gösteremeyen çalışanlarınız için ne yapıyorsunuz?
10. Disiplin sisteminiz var mı?
11. Disiplin sisteminiz herkese uygulanıyor mu? Görmezden geldiğiniz bazı disiplinsizlik halleri oluyor mu? Eğer oluyorsa bunun nedeni nedir?
12. Hangi durumda yapılan kural ihlallerini affetmezsiniz? Neden?
13. Kim tarafından yapılan kural ihlallerini affetmezsiniz? Neden?
14. Çalışanlarınız arasında daha önce hiç dini inanç veya siyasi görüş ayrılıklarından dolayı sıkıntılar yaşandı mı? Eğer yaşandıysa-yaşansaydı nasıl bir çözüm yolu oluşturduunuz?
15. Çalışanlarınızın disiplin sisteminizle ilgili şikayetleri oluyor mu? Daha çok neden şikayet ediyorlar?
16. İşletmenizde en yaygın karşılaştığınız kural ihlali nedir?

<sup>2</sup> Kadınlar mı, erkekler mi? Eğitim düzeyi düşük olanlar mı, yüksek olanlar mı? Gençler mi, yaşlılar mı? Evliler mi, bekarlar mı?

<sup>3</sup> Kadınlar mı, erkekler mi? Eğitim düzeyi düşük olanlar mı, yüksek olanlar mı? Gençler mi, yaşlılar mı? Evliler mi, bekarlar mı?

<sup>4</sup> Kadınlar mı, erkekler mi? Eğitim düzeyi düşük olanlar mı, yüksek olanlar mı? Gençler mi, yaşlılar mı? Evliler mi, bekarlar mı?

<sup>5</sup> Kadınlar mı, erkekler mi? Eğitim düzeyi düşük olanlar mı, yüksek olanlar mı? Gençler mi, yaşlılar mı? Evliler mi, bekarlar mı?

<b>İşten Çıkartma</b>
1. Şirketinizde sendika var mı? Sendikalı personelinizi takip ediyor musunuz? Neden?
2. İşten çıkarırken personelin sendikalı olması ya da hangi sendikaya üye olduğu kararlarınızı etkiliyor mu? Neden?
3. Önümüzdeki dönem şirketinizde küçülme planlanıyor olsa ve çalışanlarınızın bir kısmını işten çıkartmak zorunda kalacak olsanız, kimin işten çıkartılacağına karar verirken nelere dikkat edersiniz? Hiç böyle bir durum yaşadınız mı? Diyelim ki yeterli sayıya ulaşamadınız, bundan sonraki tercihlerinizi neye göre yaparsınız?

Araştırmanın zaman ve maddi imkânlar gibi çeşitli sınırlılıklara sahip olması nedeniyle, şirketin tüm yöneticileri ile görüşmek mümkün olmamıştır. Bu kısıtların oluşturduğu çerçevede nitelikli bilgiye ulaşabilmek için mümkün olan en doğru yöneticilerle görüşülmesi hedeflenmiştir. Görüşmelerin hangi yöneticilerle yapılacağı belirlenirken, yöneticilerin şirketin insan kaynakları alanına daha etkili bir konumda olmasına dikkat edilmiştir. Görüşmeler genel müdür yardımcısı, idari ve mali işler müdürü, lojistik müdürü, şirketin insan kaynakları alanında danışmanlık hizmeti aldığı yetkilisi ve insan kaynakları şefi ile gerçekleştirilmiştir. 3 Ağustos 2017 tarihinde sırasıyla şirketin lojistik müdürü, insan kaynakları yetkilisi ve genel müdür yardımcısı ile görüşülmüştür. Bu görüşmelerde araştırmacıya insan kaynakları alanında uzman olan ve aralarında danışmanı da olan iki akademisyen eşlik etmiştir. Bu sayede hem araştırmacının görüşmeler sırasında dikkat etmesi gereken unsurlar belirlenmiş hem de araştırmanın geçerlik ve güvenirliliğinin sağlanması hedeflenmiştir. Yapılan görüşmelerin araştırma için belirli bir doyuruculuğu olmasına rağmen araştırmanın geçerliğini artırmak amacıyla 10 Ağustos 2017 tarihinde şirketin idari ve mali işler müdürü ile insan kaynakları alanında danışmanlık hizmeti aldığı yetkilisi ile iki görüşme daha yapılmıştır. Gerçekleştirilen görüşmeler ortalama bir buçuk saat sürmüştür. Beş farklı yöneticiyle yapılan görüşmeler sırasında kendilerinin de izniyle ses kayıtları alınmıştır. Daha sonra ses kayıtları deşifre edilerek yazıya dökülmüştür. Bu metin üzerinde söz konusu ayrımcılıkların nedenlerinin belirlenmesi amacıyla içerik analizi yapılmış ve şirkette yapılan ayrımcılıklar ile nedenlerini anlatan ifadeler teker teker belirlenmiştir.

Görüşme yöntemiyle ikinci olarak “Yöneticiler ayrımcılıkları hangi yöntemleri kullanarak doğallaştırmaktadırlar?” sorusuna cevap aranmıştır. Deşifre edilen metinlerden elde edilen ayrımcılık nedenlerine, literatür taraması sırasında ulaşılan doğallaştırma yöntemlerine (meşrulaştırma, taslama, birleştirme, parçalama,



şeyleştirme) dayanarak içerik analizi yapılmış ve yöneticilerin belirttiği her bir nedeni hangi yöntemi kullanarak doğallaştırmaya çalıştıkları tespit edilmiştir.

Görüşmeler ile yöneticilerin ayrımcılık yaparken dayandıkları nedenlerden hangi doğallaştırma yöntemini kullandığı bilgisine ulaşılmıştır. Ancak bir ayrımcılığın doğallaşması için onun çalışanlar tarafından kabul görmesi gerekecektir. Bunun için “Yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarında ayrımcılık yapma nedenleri çalışanlar tarafından kabul görmekte midir?” sorusuna cevap aranmış ve çalışanların gözünde yöneticilerin yaptıkları ayrımcılıklardan hangilerinin kabullenildiğinin tespit edilebilmesi için görüşmelerden elde edilen ifadelerle dayanan bir anket formu oluşturulmuştur. Hazırlanan anket formu 200’e yakın çalışanı olan şirketin o sırada Türkiye’de olan ve birebir görüşme şansı bulunan 101 çalışanı tarafından doldurulmuştur. Anket formunu doldurmadan önce araştırmanın güvenilirliğini artırmak için katılımcılara bu anketin yapılma nedeni ve sonuçlarının nasıl kullanılacağı açıklanmıştır. Elde edilen veriler SPSS (Versiyon 22) programına aktararak değerlendirilmiştir.

Dörtlü derecelendirmeli semantik farklılıklar ölçeğinin kullanıldığı anket formlarını dolduran katılımcılar eğer ifadelerle katılmıyorlarsa, o ifadedeki ayrımcılığı kabullenmediklerini ortaya koymaktadırlar. Ancak kısmen katıldıkları durumdan itibaren, ifadenin belirttiği ayrımcılığı da kabullenmeye başladıkları ortaya çıkmaktadır. Eğer katılımcılar ifadelerle katıldıklarını belirtiyorlarsa, ifadelerin belirttiği ayrımcı uygulamaları kabullendikleri; kesinlikle katılıyorlarsa, alternatifi olmayacak şekilde ifadenin belirttiği ayrımcı uygulamaları kabullendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunun belirlenebilmesi için SPSS programıyla, 101 katılımcının anketteki ifadelerle katılma ortalaması ele alınmış ve ifadelerin ortalama değeri 2 ve üzeri olduğu andan itibaren ifadenin belirttiği ayrımcılıkları kabullendikleri tespit edilmiştir. Ayrıca ortalaması bulunan verilerin mod ve medyanı da bulunarak, ifadelerin ortalama verileriyle olan ilişkileri incelenmiştir.

Yapılan anket çalışmasında, çalışanlardan ankette yer alan ifadelerle katılım derecelerini belirtmelerinin yanı sıra cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, toplam çalışma süreleri, o şirketteki çalışma süreleri, medeni durumları, varsa çocuk sayıları, askerlik ve engellilik durumlarıyla ilgili bilgilerini de belirtmeleri istenmiştir. Böylece çalışanların demografik özelliklerine göre ayrımcılık türlerine olan yaklaşımları ortaya çıkarılabilecek ve hangi demografik özelliğin hangi ayrımcılık türüyle daha ilişkili

olduğu saptanabilecektir. İki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla, bu alanda kullanılan bir yöntem olan ki-kare bağımsızlık testinden yararlanılmıştır (Başar ve Oktay, 2004, s.3). Değişkenlere SPSS programıyla Ki-kare testinin yapılmasıyla elde edilen değerler incelendiğinde, elde edilen değerin 0,05'ten düşük çıktığı durumlarda, iki değişkenin birbirleriyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Oğuzlar, 2007, s.84). Çalışmada kullanılan bu test sayesinde, ankete katılanların gözünde ortalama değer açısından kabul gören ifadeler ile katılımcıların demografik özellikleri arasında bir ilişki kurulup kurulamayacağı incelenmiştir.

Çalışmada son olarak “Ayrımcılıkları doğallaştırmak için kullanılan yöntemler çalışanlar üzerinde ne kadar etkili olmuştur?” sorusuna cevap aranmıştır. Bunun belirlenmesi için çalışanların kabullendikleri ayrımcı ifadeler ele alınmış ve bu ifadelerin yöneticiler tarafından hangi yöntemlerle doğallaştırıldığı tespit edilmiştir. Çalışanların, yöneticilerin kullandıkları yöntemlerin kaç tanesine katıldıklarına bakılarak yöntemlerin etkililik oranları belirlenmiştir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. BULGULAR

#### 5.1. İçerik Analizi Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Bu çalışmada öncelikle araştırma yapılacak şirketin insan kaynakları uygulamalarında ayrımcılık yapıp yapılmadığı belirlenmek istenmiş, bunu ortaya çıkarabilmek için de şirketin insan kaynakları uygulamalarında kullandığı belgelerde ayrımcı ifadelerin varlığı, içerik analizi yönteminden yararlanarak aranmıştır. Aranan ayrımcı ifadeler, tez çalışması sırasında insan kaynakları uygulamalarında karşılaşılan ayrımcılık türleri (ırk-etnik köken ve renk, cinsiyet, dini inanç, hamilelik-doğum ve benzeri konular, medeni durum, cinsel yönelim, engellilik, yaş, kayırmacılık, sosyal sınıf, askerlik durumu, sendikal üyelik, siyasal görüş, fiziksel görünüm, genetik, eğitim-bitirilen üniversite/bölüm) sayesinde belirlenmiş, böylece içerik analizinin kodları oluşturmuştur.

Şirketin insan kaynakları uygulamalarına ait 32 belgede ayrımcılık ifadeleri aranmıştır. Bu belgeler aşağıda sıralanmıştır:

1. Gemi acenteliği başvuru formu
2. Kontener başvuru formu
3. Referans kontrol formu
4. Personel bilgi formu
5. Aile durumu bildirim
6. Ofis personeli belirli süreli iş sözleşmesi
7. Ofis personeli belirsiz süreli iş sözleşmesi
8. Ofis personeli internet kullanımını hakkında talimat
9. Ofis personeli işe giriş evrakları listesi
10. Ofis personeli işe giriş iş akışı belgesi
11. Ofis personeli izin prosedürü
12. Ofis personeli kıyafet prosedürü
13. Ofis personeli iş akdi şartları
14. Ofis personeli MEYER Kartı (işe giriş çıkış kartı) tutanağı
15. Ofis personeli özel hizmet sözleşmesi
16. Şoförler fazla çalışma taahhütnamesi

17. Şoförler işe giriş evrakları listesi
18. Şoförler işe giriş iş akışı belgesi
19. Şoförler iş sözleşmesi
20. Şoförler sağlık beyan formu
21. Şoför talimatları
22. İşten çıkış feragatname örneği belgesi
23. İşten çıkış fesih örneği belgesi
24. İş akdinin karşılıklı feshi (ikale) protokolü
25. İstifa (emeklilik, evlilik, normal) belgesi formu
26. İlişik kesme formu
27. İşten ayrılma formu
28. İşten ayrılma mülakat formu
29. Personel durum değişikliği (nakil) formu
30. İbraname örneği belgesi
31. İşten çıkan ofis personeli iş akışı belgesi
32. İşten çıkan şoförler iş akışı belgesi

Bu belgelerden özellikle iş başvuru formu, personel bilgi formu, kıyafet prosedürü, referans kontrol formu ve sağlık beyan formunda kodlanan ayrımcılık ifadelerine rastlanmıştır. Bu noktada içerik analizinin geçerliğini artırmak amacıyla analiz önce araştırmacı, sonra insan kaynakları alanında uzman olan danışmanı tarafından gerçekleştirilmiştir. Çünkü araştırmacının araştırdığı olguda elde ettiği verileri ve ulaştığı sonuçları teyit etmesine yardımcı olacak meslektaş teyidi, uzman teyidi ve benzerleri gibi kullandığı ek yöntemler, araştırmanın olabildiğince yansız ve olduğu gibi ortaya koyulabilmesini sağlamakta ve nitel araştırmanın geçerliğini oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 255-256). Araştırmacı ve danışmanı tarafından yapılan içerik analizinin ayrıntıları aşağıdaki gibidir:

**Tablo 5.1.** İçerik analizi yoluyla ortaya konulan kodlar, göstergeler ve muhtemel ayrımcılık sonuçları

Kodlar	Göstergeleri	Muhtemel Ayrımcılık Sonuçları
<b>İsim</b> (Personel bilgi formunda bireyin	Bireyin isminden olumlu ya da olumsuz etkilenilebilir.	Değerlendirme yapan birey tarafından bazı isimlere karşı sempati/antipati beslenerek (annesinin, kardeşinin, çocuğunun, dostunun, düşmanının ismi olabilir), bu isimleri taşıyan kişilerin iş yaşamındaki durumlarının ne olacağıyla ilgili olumlu veya olumsuz kararlar verilebilir.

babasının, eşinin ve çocuklarının da adı sorulmuş)	Bireyin etnik kökeni tahmin edilebilir.	Değerlendirme yapan birey tarafından iş yaşamındaki durumlarının ne olacağına ilişkin bazı etnik kökenliler hakkında olumlu, diğerleri hakkında da olumsuz kararlar verilebilir.
	Bireyin dini inançları tahmin edilebilir.	Değerlendirme yapan birey farklı dini inanışlara sahip olanların iş yaşamındaki durumlarının ne olacağına ilişkin kararını kendi dini referanslarına göre verebilir.
	Bireyin siyasi görüşü tahmin edilebilir.	Değerlendirme yapan birey farklı siyasi görüşe sahip olanların iş yaşamındaki durumlarının ne olacağına ilişkin kararını kendi siyasi görüşüne göre verebilir.
	Bireyin kültürel ve ekonomik durumu tahmin edilebilir.	Bireyin ahlaki, kültürel ve ekonomik açıdan şirketle ve çalışanlarıyla uyum sağlayıp sağlayamayacağına ilişkin kararlar alınmasına neden olabilir.
Yaş (İş başvuru formu)	Bireyin yaş grubu (genç, orta ve ileri yaşta olma durumu) öğrenilebilir.	Gençlerin aktif, canlı, neşeli, teknolojiye vakıf oldukları sonuçlarına varılarak bireyin iş yaşamı içindeki durumunun ne olacağıyla ilgili olumlu karar verilebilir.
		Gençlerin iş yaşamı gerekliliklerini karşılayamayacak ölçüde deneyimsiz oldukları düşünülerek bireyin iş yaşamı içindeki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir.
		Yaşlıların teknolojiye uzak, iş yaşamı içinde isteksiz, yeniliklere kapalı ve hantal olmaları sonucuna varılarak bireyin iş yaşamı içindeki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir.
		Orta ve ileri yaşta olanların yaşayabilecekleri sağlık sorunları nedeniyle işe daha fazla devamsızlık yapacakları düşünülerek bireyin iş yaşamı içindeki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir.
Doğum yeri (İş başvuru formu)	Bireyin etnik kökeni tahmin edilebilir.	Değerlendirme yapan birey tarafından bazı etnik kökenler olumlu bulunurken, bazıları tercih edilmeyerek bireyin iş yaşamı içindeki durumunun ne olacağıyla ilgili karar verilebilir.
	Bireyin dini inancı ve mezhebi tahmin edilebilir.	Değerlendirme yapan birey farklı dini inanışlara sahip olanların iş yaşamındaki durumlarının ne olacağına ilişkin kararını kendi dini referanslarına göre verebilir.
	Bireyin yabancı dil bilgisi olduğu sonucuna varılabilir.	Yurt dışında doğmasının yabancı dil bilgisiyle ilgili bir kanıt oluşturduğu sonucuna varılarak bireyin iş yaşamı içindeki durumunun ne olacağıyla ilgili karar verilebilir.
	Bireyin siyasi görüşü tahmin edilebilir.	Değerlendirme yapan birey farklı siyasi görüşe sahip olanların iş yaşamındaki durumlarının ne olacağına ilişkin kararını kendi siyasi görüşüne göre verebilir.
Cinsiyet (İş başvuru formu)	Bireyin kadın veya erkek olduğu sonucuna varılabilir.	Bazı işlerin kadınlara bazı işlerin erkeklere uygun olduğu fikriyle bireyin iş yaşamı içindeki durumunun ne olacağıyla ilgili karar verilebilir.
	Bireyi, cinsiyetini seçmeye zorlayabilir.	Kadın olması durumunda evlenince işini bırakacağı, anne olacağı vb. düşüncelerle bireyin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir.
		Erkek olması durumunda daha dayanıklı, seyahat özgürlüğüne sahip ve esnek çalışma saatleriyle uyumlu olacağı vb. düşüncelerle bireyin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumlu karar verilebilir.
		Erkek olması durumunda daha yüksek ücret isteyeceği, agresif olacağı vb. düşüncelerle bireyin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir.
		Kadın olması durumunda kırılgan, daha düşük ücretle çalışabilen, yöneticilik becerilerinden yoksun olacağı vb. düşüncelerle, bireyin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir.

		Cinsiyetine göre müşterilerle ve çalışanlarla daha rahat anlaşabileceği düşüncesiyle bireyin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili karar verilebilir.
<b>Medeni durum</b> (İş başvuru formu)	Bireyin evli/bekâr/dul olma durumu verilerine ulaşılabilir.	İşlerine ve örgüte bağlılıklarının daha düşük olacağı varsayılarak bekârların iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir.
		Esnek çalışma saatlerine uyum sağlayamayacakları/seyahat özgürlüğüne sahip olamayacakları düşüncesiyle evlilerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir.
		Hamile kalıp işten belirli süreliğine veya tamamen ayrılacağına inanılarak evli kadınların iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir.
		Değerlendirme yapan bireyin ve genel olarak örgütün hayat tarzına ve ahlaki düşünce yapısına ters düşeceği sonucuna varılarak dulların iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir.
		Belirli bir aile düzenleri bulunduğu ve bu düzeni bozmak istemeyecekleri için işyerinde uzun süre çalışacakları varsayılarak evli olan bireylerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumlu karar verilebilir.
<b>Askerlik ve rütbe bilgisi</b> (İş başvuru formu)	Bireyin yaşı/ cinsiyeti/ Eğitim düzeyi/ askerlikteki başarısı hakkında bilgi elde edilebilir.	İşyerinde uzun süre kalıcı olmayacağı düşünülerek askerliğini yapmamış birinin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir.
		Askerliği zorunlu tutarak bireyin cinsiyeti de zorunlu olarak belirlenebilir ve cinsiyet ayrımcılığı içeren kararlar verilebilir.
		Daha düşük ücretle çalışacağı düşünülerek askerliğini yapmamış birinin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumlu karar verilebilir.
		Askerliği sırasında gösterdiği başarının sivil hayatında da devam edeceği inancıyla onbaşı ve çavuş rütbesine sahip lisans mezunu olmayan birinin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumlu karar verilebilir.
<b>Engellilik durumu</b> (İş başvuru formu)	Bireyin sağlık problemleri hakkında bilgi elde edilebilir.	Belirli işleri yapıp diğerlerini yapamayacağı sonucuna varılarak engelli bireylerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir.
	Bireyin bedensel engellilik durumuyla ilgili bilgi sahibi olunabilir.	Olası sağlık sorunları nedeniyle verimli olmayacağı düşünülerek engelli bireylerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir.
		Duygusal açıdan çeşitli sorunlar yaşayacağı/yaşatacağı düşünülerek, engelli bireylerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir.
<b>Çocuk sahibi olma durumu</b> (İş başvuru formu)	Bireyin medeni durumu hakkında bilgi verebilir.	Bireyin evli/bekâr olduğu sonucuna varılarak medeni durum ayrımcılığı içeren kararlar verilebilir.
	Bireyin yaşı hakkında bilgi elde edilebilir.	Bireyin genç/orta/ileri yaşta olduğu sonucuna varılarak yaş ayrımcılığı içeren kararlar verilebilir.
	Bireyin çocuğunun olup olmadığı hakkında bilgi elde edilebilir.	İş ve aile yaşantısı arasında bir denge kuramayacağına inanılarak bireyin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir.
		Çocuklarının bakımı nedeniyle işyerinde verimli olamayacağını düşünülerek çocuğu olan bireylerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir.

		Aile yaşamındaki deneyimlerini iş yaşamına olumlu olarak yansıtacağı varsayılarak çocuğu olan bireylerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumlu karar verilebilir.
	Bireyin çocuk sayısı hakkında bilgi elde edilebilir.	İşten ayrılması durumunda ekonomik zorluk yaşayacağını bilen bireylerin, işlerine ve örgütlerine daha bağlı olacakları varsayılarak birden fazla çocuğu olan bireylerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumlu karar verilebilir. Esnek çalışma saatlerine uyum sağlayamayacakları/seyahat özgürlüğüne sahip olamayacakları düşüncesiyle çocuk sayısı daha fazla olan bireylerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir.
<b>Deneyim</b> (Referans kontrol formu)	Bireyin yaşı hakkında bilgi elde edilebilir.	Bireyin genç/orta/ileri yaşta olduğu sonucuna varılarak yaş ayrımcılığı içeren kararlar verilebilir.
	Bireyin işin gereklerini yerine getirebilecek olmasının dışında nerelerde, ne kadar ve hangi seviyelerde çalıştığı hakkında bilgi sahibi olunabilir.	Belirli iş yapma alışkanlıklarına sahip olacağı ve yeniliğe açık olmayacağı sonucuna varılarak bireylerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir. Bireyin daha önce çalıştığı yerin, pozisyonun, sürenin itibarına göre deneyim ayrımcılığı içeren kararlar verilebilir. Daha verimli olacağına inanılarak bireylerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumlu karar verilebilir. İş yaşamındaki koşullara dayanıklı olacağını düşünülerek bireylerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumlu karar verilebilir.
	Bireyin eğitim düzeyi hakkında bilgi elde edilebilir.	Bireyin eşinin mesleğinin türüne göre, düşük veya yüksek bir eğitim seviyesine sahip olduğuna karar verilerek bireylerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili karar verilebilir.
	Bireyin yerleşme düzeni hakkında veri sunabilir.	Bireyin eşinin mesleğinin türüne göre, işletmede uzun süreli olarak çalışıp çalışmayacağına karar verilerek bireylerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili karar verilebilir.
<b>Eşin mesleği</b> (İş başvuru formu)	Bireyin kültürel ve ekonomik açıdan durumu hakkında bilgi elde edilebilir.	Bireyin eşinin mesleğinin türüne göre diğer çalışanlara oranla daha düşük/yüksek ücret isteyeceğine inanılarak bireylerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili karar verilebilir. Bireyin eşinin mesleğine yönelik itibar algısıyla, bireyin kültürel ve ekonomik açıdan durumu hakkında fikir sahibi olunarak bireylerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili karar verilebilir.
<b>Mahkûmiyet açıklaması</b> (İş başvuru formu)	Bireyin işlemiş olduğu suçla ilgili bilgi sahibi olunur.	İşletmenin veya kendisinin ahlaki değerleri ile uyumlu olmayacağı sonucuna varılarak bireylerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir. İşletme içinde huzursuzluğa neden olacağını düşünülerek bireylerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir. İşlenmiş olan suça göre işletme içinde varlık gösterebileceği pozisyonları sınırlandırılarak bireylerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili olumsuz karar verilebilir.
<b>Yabancı dil bilgisi</b> (Görev tanımları formunda yabancı dil bilgisinin tercih nedeni)	Bireyin etnik kökeni tahmin edilebilir.	Değerlendirme yapan birey tarafından iş yaşamındaki durumlarının ne olacağına ilişkin bazı etnik kökenliler hakkında olumlu, diğerleri hakkında da olumsuz kararlar verilebilir.
	Kişinin yetkinliklerinin abartılmasına veya küçümsenmesine	Bireyin bildiği yabancı dille işin yapılması arasında ilgisi kurulamayacak çıkarımlarda bulunularak bireylerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili karar verilebilir.

olduğu belirtilmiş)	neden olabilir.	
<b>Kayırmacılık</b> (İş başvuru formunda ve referans kontrolünde hem birlikte çalıştığı hem de çalışma yaşamı dışından tanıdığı kişilerin bilgileri istenmiş)	Bireyin etnik kökeni tahmin edilebilir.	Değerlendirme yapan birey tarafından, iş yaşamındaki durumlarının ne olacağına ilişkin kendine yakın gördüğü etnik kökenliler hakkında olumlu kararlar verilebilir.
	Bireyin dini inancı ve mezhebi tahmin edilebilir.	Değerlendirme yapan birey tarafından iş yaşamındaki durumlarının ne olacağına ilişkin kendine yakın gördüğü dini inanca sahip bireyler hakkında olumlu kararlar verilebilir.
	Bireyin siyasi görüşü tahmin edilebilir.	Değerlendirme yapan birey tarafından iş yaşamındaki durumlarının ne olacağına ilişkin kendine yakın gördüğü siyasi görüşe sahip bireyler hakkında olumlu kararlar verilebilir.
	Bireyin eğitim düzeyi hakkında bilgi elde edilebilir.	Değerlendirme yapan birey tarafından iş yaşamındaki durumlarının ne olacağına ilişkin kendine yakın gördüğü eğitim düzeyindeki bireyler hakkında olumlu kararlar verilebilir.
	Bireyin deneyimleri hakkında bilgi elde edilebilir.	Değerlendirme yapan birey tarafından iş yaşamındaki durumlarının ne olacağına ilişkin kendine yakın gördüğü deneyimlere sahip bireyler hakkında olumlu kararlar verilebilir.
	Bireyin yetkinliklerinin abartılmasına neden olabilir.	Değerlendirme yapan birey tarafından iş yaşamındaki durumlarının ne olacağına ilişkin kendine yakın gördüğü bireylerin sahip oldukları yetkinlikler abartılarak haklarında olumlu kararlar verilebilir.
	Bireyin kültürel ve ekonomik açıdan durumu hakkında bilgi elde edilebilir.	Değerlendirme yapan birey tarafından iş yaşamındaki durumlarının ne olacağına ilişkin kendine yakın gördüğü kültürel ve ekonomik duruma sahip olanlar hakkında olumlu kararlar verilebilir.
<b>Eğitim</b> (Personel talep formu ve görev tanımları formunda olması gereken istenen minimum eğitim düzeyi belirtilmiş)	Bireyin yetkinliklerinin abartılmasına veya küçümsenmesine neden olabilir.	Almış olduğu eğitime bakılarak, sahip olduğu yetkinlikleri olması gerekenden daha iyi veya daha kötü olduğu sonucuna varılan bireylerin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili karar verilebilir.
	Bireyin kültürel ve ekonomik açıdan durumu hakkında bilgi elde edilebilir.	Bireyin ahlaki, kültürel ve ekonomik açıdan şirketle ve çalışanlarıyla uyum sağlayıp sağlayamayacağına ilişkin kararlar alınmasına neden olabilir.
	Bireyin yaşı hakkında bilgi elde edilebilir.	Bireyin genç/orta/ileri yaşta olduğu sonucuna varılarak yaş ayrımcılığı içeren kararlar verilebilir.
	Bireyin yabancı dil bilgisi olduğu sonucuna varılabilir.	Aldığı eğitimlerin yabancı dil bilgisiyle ilgili bir kanıt oluşturduğu sonucuna varılarak bireyin iş yaşamı içindeki durumunun ne olacağıyla ilgili karar verilebilir.
	Bireyin deneyimleri hakkında bilgi elde edilebilir.	Bireyin yetkinlikleri hakkında bilgi sahibi olunduğu düşünülerek deneyim ve yaş ayrımcılığı içeren kararlar verilebilir.
<b>Fotoğraf</b> (İş başvuru formu)	Bireyin etnik kökeni tahmin edilebilir.	Değerlendirme yapan birey tarafından tahmine dayalı olarak bazı etnik kökenli adaylar olumlu bulunurken, bazıları tercih edilmeyerek bireyin iş yaşamı içindeki durumunun ne olacağıyla ilgili karar verilebilir.
	Başvuru yapmanın yabancı uyruklu olup olmadığı tahmin edilebilir.	Değerlendirme yapan birey tarafından tahmine dayalı olarak bazı yabancı uyruklu adaylar olumlu bulunurken, bazıları tercih edilmeyerek bireyin iş yaşamı içindeki durumunun ne olacağıyla ilgili karar verilebilir.
	Bireyin dini inancı ve mezhebi tahmin edilebilir.	Değerlendirme yapan birey tarafından tahmine dayalı olarak farklı dini inanışlara sahip olan adayların iş yaşamındaki durumlarının ne olacağına ilişkin kararını kendi dini referanslarına göre verebilir.
	Bireyin siyasi görüşü	Değerlendirme yapan birey tarafından tahmine dayalı olarak



	tahmin edilebilir.	farklı siyasi görüşe sahip olan adayların iş yaşamındaki durumlarının ne olacağına ilişkin kararını kendi siyasi görüşüne göre verebilir.
	Bireyin kültürel ve ekonomik açıdan durumu hakkında bilgi elde edilebilir.	Değerlendirme yapan birey tarafından tahmine dayalı olarak adayın ahlaki, kültürel ve ekonomik açıdan şirketle ve çalışanlarıyla uyum sağlayıp sağlayamayacağına ilişkin kararlar alınmasına neden olabilir.
	Bireyin yaşı hakkında bilgi elde edilebilir.	Değerlendirme yapan birey tarafından tahmine dayalı olarak adayın genç/orta/ileri yaşta olduğu sonucuna varılarak yaş ayrımcılığı içeren kararlar verilebilir.
	Bireyin cinsiyeti belirlenebilir.	Değerlendirme yapan birey tarafından cinsiyet ayrımcılığı içeren kararlar verilebilir.
	Bireyin cinsel kimliği belirlenebilir.	Değerlendirme yapan birey tarafından tahmine dayalı olarak cinsel kimlik belirlenebilir ve şirket ve/veya çalışanlar arasında sıkıntı doğurabileceği, çeşitli hastalıklar yayacağı, ahlaki açıdan uygun olmayacağı, daha düşük ücretle çalışabileceği, kadın ve erkek cinsiyetinin her ikisinin de özelliklerini barındırarak empati kurabileceği vb. olumlu ve olumsuz düşüncelerle, bireyin iş yaşamındaki durumunun ne olacağıyla ilgili karar verebilir.

## 5.2. Görüşmeler Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Şirketin insan kaynakları uygulamalarında kullanılan belgelerine içerik analizi yapılması sonucu şirkette ayrımcılıklar yapıldığı tespit edilmiştir. Ancak belgelere yansımayan başka ayrımcılık türlerinin bulunması ve yöneticilerin bu ayrımcılıkları hangi nedenlerle yaptıklarının bilgisine ulaşılması için görüşme yönteminden yararlanılması gerekmiştir. Şirketin beş farklı yöneticisiyle yapılan görüşmeler sonucunda toplamda 151 ayrımcılık ve nedenlerini gösteren ifadeye rastlanmıştır. Ancak yöneticiler tarafından tekrarlanan ifadeler elenmiş ve sonuçta 130 ayrımcı ifadeye ulaşılmıştır. Bu ifadelerden bazılarının örnekleri aşağıda sıralanmıştır.

- Şirketin lojistik müdürüyle yapılan görüşmede, lojistik alanında kadınların işe alınmasını sıcak karşılamadığını çünkü bu işin çeşitli zorlukları olduğunu belirtirken; “Mesela ben lojistik bölümümüze çok böyle kadın alınmasını şey görmüyorum. Neden dersiniz işte belirttiğim sebeplerle. Bu işin sadece 10’u değil (saati kastediyor), belki hafta sonu da olabilir, akşamı da olabilir.” şeklinde açıklamaktadır. Bu ifade, çalışmanın ileriki bölümlerinde çalışanlarla yapılacak olan anket çalışması sırasında kullanabilmek için “Esnek çalışma saatlerinin gerekli olduğu işlerde kadın yerine erkek çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü fazla mesai ve gece çalışması yaptıklarında kadınlar zorlanacaktır.” olarak düzenlenmiştir. Aynı görüşmede iş başvuru formlarındaki fotoğraflarla ilgili sorulan sorulara yönetici “Vesikalık fotoğraflardan bile böyleelediğimiz oluyor

yani. Öyle bir poz vermiş ki sanki şimdi bir mankenlik ajansında gibi. Diyorsunuz ki yani hakikaten bu adam ciddiyyetten uzak bir şey veriyor.” cümlelerini söylemiştir. Bu ifade “Adayların iş başvuru formlarında kullandıkları fotoğraflarından bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin ciddiyetleri.” olarak düzenlenmiştir.

- Şirketin insan kaynakları alanında danışmanlık hizmeti aldığı yetkiliyle yapılan görüşmede, çalışanların medeni durumlarının performanslarına nasıl etki ettiği sorusuna; “Ben bunun insanın kişiliği ve karakteriyle alakalı olduğunu düşünüyorum. Bunun evlilikle mevlilikle bir ilgisinin olmadığını düşünüyorum. Fakat evli insanların bir tık daha ileride olduğunu düşünüyorum çünkü düzenli hayatları oluyor. Düzenli hayatları da başarıya yol açıyor. Düzenli hayat, her şeyin arkasında bir düzenli hayat çok önemli. Bekârların böyle bir düzenli hayatlarının olduğunu düşünmüyorum fakat kişisel karakterleri düzgün insanların da bir hayat standartları var tabi ki.” cevabını vermiştir. İlk başta medeni durumun bir ayrımcılık olayına yol açmayacağı şeklinde başlayan cümleler medeni durumun neden ayrımcılık nedeni olduğunu açıklayarak devam etmiştir. Bu ifade “Çalışma yaşamında evli olanlar, daha düzenli bir hayata sahip oldukları için daha yüksek performans gösterirler.” olarak düzenlenmiştir.
- Şirketin genel müdür yardımcısıyla yapılan görüşmede, “Gözüm kapalı işe alırım dediğiniz bir aday profili var mı?” sorusuna tanıdık aileler aracılığıyla iş başvurusu yapanlar için; “...Yani senelerce tanıyorum. Kapasitelerini de biliyorum, dürüstlüğü de önemli. Güvenilebilecek birisi olması lazım.” cevabını vermiştir. Bu ifade “İşe alma sırasında adaylar arasından tanıdıklar aracılığıyla iş başvurusu yapanların tercih edilmesi gerekir. Çünkü tanıdık ve düzgün bir aileden gelirler ve bu nedenle daha güvenilir olurlar.” olarak düzenlenmiştir.
- Şirketin insan kaynakları şefiyle yapılan görüşmede, cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı olan kişilerin hangi bölümlerde ve işlerde çalışmalarının uygun olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna bu kişileri işe almayı tercih etmediklerini söylemiş ve aşağıdaki cevabı vermiştir:

“...Yarın öbür gün o insanların hastalık kapması, diğer insanlara bulaştırma olasılığı daha yüksektir. ...Onları göz ardı edemem. Bireysel olarak düşünüyorum. Bugün bu insanla aynı yerde çalışacağım, bazen paylaştığı bir şeyden alacağım elinden yiyeceğim vesaire. ...Aynı lavabo kullanacaksınız, yeri gelecek iş kazası geçirir elini tutmak zorunda kalırsınız vesaire bunların hepsini göz ardı edemeyiz. Eğer bunlar göz önüne

gelirse o insanla çalışmak biraz sakıncalı olur. Yoksa o insan hiçbir iş yapamaz manasına gelmiyor, tabi ki yapabilir, o da bir insan, o da Allah'ın kulu. Kimseye ayrımcılık yapamayız tabi ama sağlık açısından yarın öbür gün ne getirirse.”

Bu ifade “Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı bireylerin (LGBTİ- Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) işe alınması doğru değildir. Çünkü hasta oldukları için şirket içinde sağlık sorunlarına (AIDS vb.) neden olurlar.” olarak düzenlenmiştir.

- Şirketin idari ve mali işler müdürüyle yapılan görüşmede genç çalışanlarla ilgili sorulan sorulara, “...Valla nesil ile alakalı her halde. Yani şu andaki nesilde ne var biliyor musunuz benim gördüğüm kadarıyla; hemen zengin olayım, para kazanayım, okulu hemen bitireyim, şu kadar maaş alayım bilmem ne... Çok kötü yani. Saygısız bir nesil olarak görüyorum yani.” cevaplarını vermiştir. Bu ifade “İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha az saygılıdır.” olarak düzenlenmiştir.

Görüşmelerden elde edilen ifadelerin hepsi, çalışmanın ileriki bölümlerinde çalışanlarla yapılacak olan anket çalışması sırasında kullanılacak şekilde cümle anlamları değişmeyecek şekilde düzenlenmiş ve Tablo 5.2.’de gösterilmiştir. Ayrıca ifadelerin hangi ayrımcılık türleriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5.2.** Görüşmeler yoluyla elde edilen ayrımcı ifadeler ifadelerin ilgili olduğu ayrımcılık türleri

No	İfadeler	Ayrımcılık Türü
1	Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar daha naziktirler.	Cinsiyet
2	Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar daha duygusaldırlar.	Cinsiyet
3	Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar daha toparlayıcıdırlar.	Cinsiyet
4	Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar daha az güç odaklı oldukları için yöneticileriyle herhangi bir güç savaşının içine girmezler.	Cinsiyet
5	Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar daha beceriklidirler.	Cinsiyet
6	Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar görsel güzelliğe daha fazla sahiptirler.	Cinsiyet
7	Lojistik sektöründe kadın şoförler çalışamaz. Çünkü ülkemizde her alanda kadına yönelik şiddet yaygındır. Bu da kadın şoförler açısından trafikteki riski daha da yükseltir.	Cinsiyet
8	Lojistik sektöründe kadın şoförler çalışamaz. Çünkü kadınların daha hassas ve korkak bir yapıları olduğu için trafikte karşılaştıkları zorluklarla başa çıkamazlar.	Cinsiyet
9	Lojistik sektöründe kadın şoförler çalışamaz. Çünkü ülkemizin kültürel koşulları gereği tır şoförlüğü, forklift operatörlüğü gibi işlerde erkeklerin çalışması bir	Cinsiyet

No	İfadeler	Ayrımcılık Türü
	zorunluluk olarak görülür.	
10	Lojistik sektöründe kadın şoförler çalışamaz. Çünkü kadınlar da şoförlüğü kendileri için fiziksel olarak ağır bir iş olarak görürler.	Cinsiyet
11	Esnek çalışma saatlerinin gerekli olduğu işlerde kadın yerine erkek çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü fazla mesai ve gece çalışması yaptıklarında kadınlar zorlanacaktır.	Cinsiyet
12	Esnek çalışma saatlerinin gerekli olduğu işlerde kadın yerine erkek çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü mesaisi dışında gelen işle ilgili telefonlar kadın çalışanların aile hayatını kötü etkiler.	Cinsiyet
13	Esnek çalışma saatlerinin gerekli olduğu işlerde kadın yerine erkek çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü normal mesai saatlerinin dışındaki zamanlarda evlerine gidiş gelişlerde kadınlar için güvenlik endişesi vardır.	Cinsiyet
14	Esnek çalışma saatlerinin gerekli olduğu işlerde kadın yerine erkek çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınların evlerindeki işleriyle ilgili daha fazla sorumlulukları vardır.	Cinsiyet
15	Esnek çalışma saatlerinin gerekli olduğu işlerde kadın yerine erkek çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü erkek çalışanlar evliliklerinin çalışma hayatlarına etkisini daha iyi yönetirler.	Cinsiyet
16	Erkeklerin kadınlara göre daha baskın ve otoriter olmaları nedeniyle yöneticilik pozisyonlarına erkekler tercih edilmelidir.	Cinsiyet
17	Erkeklerin kadınlara göre daha baskın ve otoriter olmaları nedeniyle çalışanlardan kaynaklı sıkıntıların yaşandığı durumlarda erkekler daha başarılı yöneticilik yaparlar.	Cinsiyet
18	Kadınların iletişim ve ikna etme yetenekleri erkeklerle oranla daha fazla olduğu, temiz-titiz ve dikkatli oldukları için bazı işlerde öncelikli olarak tercih edilmeleri gerekir. Örneğin satış-pazarlama gerektiren işlerde.	Cinsiyet
19	Kadınların iletişim ve ikna etme yetenekleri erkeklerle oranla daha fazla olduğu, temiz-titiz ve dikkatli oldukları için bazı işlerde öncelikli olarak tercih edilmeleri gerekir. Örneğin telefonla iletişimin gerekli olduğu işlerde.	Cinsiyet
20	Kadınların iletişim ve ikna etme yetenekleri erkeklerle oranla daha fazla olduğu, temiz-titiz ve dikkatli oldukları için bazı işlerde öncelikli olarak tercih edilmeleri gerekir. Örneğin ofis işlerinde.	Cinsiyet
21	Kadınların iletişim ve ikna etme yetenekleri erkeklerle oranla daha fazla olduğu, temiz-titiz ve dikkatli oldukları için bazı işlerde öncelikli olarak tercih edilmeleri gerekir. Örneğin temizlik işlerinde.	Cinsiyet
22	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha az saygılıdır.	Yaş
23	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla maddi koşulları daha fazla ön planda tutarlar.	Yaş
24	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha sabırsızdır.	Yaş
25	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla yaptıkları işlerde daha aktiftirler.	Yaş
26	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla yaptıkları işlerde daha araştırmacıdır.	Yaş
27	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla yaptıkları işlerde daha çabuk çözüm üretirler.	Yaş
28	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla zorlu durumlara karşı daha dayanıklı oldukları için uzun vadeli çalışabilirler.	Yaş
29	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla çalışma zorunlulukları daha fazla olduğu için daha uzun vadeli çalışabilirler.	Yaş
30	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha meraklı oldukları için çalışmaya yönelik istekleri daha fazladır.	Yaş
31	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla fizik yapıları daha uygun olacağı için fiziksel güç gerektiren işlerde daha rahat çalışırlar.	Yaş
32	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla satış-pazarlama gibi koşuşturmalı işler için daha uygundur.	Yaş
33	Yöneticilik pozisyonlarında, gençler yerine yaşlı olanlar daha başarılı olurlar.	Yaş

No	İfadeler	Ayrımcılık Türü
	Çünkü eğitim yerine yaşanan deneyimler insanı daha çok olgunlaştırır.	
34	Yöneticilik pozisyonlarında, gençler yerine yaşlı olanlar daha başarılı olurlar. Çünkü aynı deneyime sahip olsalar bile daha çok saygı görürler.	Yaş
35	Yöneticilik pozisyonlarında, gençler yerine yaşlı olanlar daha başarılı olurlar. Çünkü edindikleri deneyimlerini daha iyi yansıtırılar.	Yaş
36	Eğitim, bir kişinin iş yapma kapasitesi hakkında bilgi vereceği ve eğitim seviyesi düşük kişilerle daha çok problem yaşanacağı için işe alma sırasında adayların işin yapılması için şart olmasa bile üniversite eğitimi almalarına önem verilmelidir.	Eğitim
37	Eğitim, bir kişinin iş yapma kapasitesi hakkında bilgi vereceği ve eğitim seviyesi düşük kişilerle daha çok problem yaşanacağı için işe alma sırasında adayların hangi okullardan eğitim aldıkları ve bu okulların itibarı üzerinde durulmalıdır.	Eğitim
38	Terfilerde eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü eğitim, kişilerin problemleri olan yanlarını törpülemelerini sağlar.	Eğitim
39	Terfilerde eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü daha fazla liderlik becerilerine sahip olurlar.	Eğitim
40	Çalışma yaşamında evli olanlar, sorumluluk sahibi oldukları ve zaman planlaması yapabildikleri için daha verimli çalışırlar.	Medeni durum
41	Çalışma yaşamında evli olanlar, işletmeye bağlılıkları daha yüksek olduğu için işe devamlılıkları daha fazla olur.	Medeni durum
42	Çalışma yaşamında evli olanlar, daha düzenli bir hayata sahip oldukları için daha yüksek performans gösterirler.	Medeni durum
43	Çalışma yaşamında evli olanlar, daha uzun vadeli çalışırlar.	Medeni durum
44	Çalışma yaşamında evli olanlar, çaresiz kalmalarının önüne geçilmesi için daha geç işten çıkarılmalıdırlar.	Medeni durum
45	Çalışma yaşamında bekâr çalışanlar, bağlayıcı bir unsurları bulunmaması nedeniyle, mesai gerektiren işlerde daha rahat çalışırlar.	Medeni durum
46	Çalışma yaşamında bekâr çalışanlar, daha vurdumduymaz ve sorumsuz olurlar.	Medeni durum
47	İşe alımlarda deneyimliler yerine yeni mezunlar tercih edilmelidir. Çünkü bu durumda, devletin teşviklerinden yararlanılabılır.	Yaş
48	İşe alımlarda deneyimliler yerine yeni mezunlar tercih edilmelidir. Çünkü bu durumda, bir işi öğretmek için yeterince zaman varsa, maliyetler düşürülebilir.	Yaş
49	İşe alımlarda deneyimliler yerine yeni mezunlar tercih edilmelidir. Çünkü bu durumda, onlara daha düşük maaşlar ödenebilir.	Yaş
50	Gerektiğinde, deneyimsizler yerine deneyimli olanların işten çıkarılması tercih edilmelidir. Çünkü onlar piyasada daha rahat iş bulabilirler.	Yaş
51	Gerektiğinde, deneyimsizler yerine deneyimli olanların işten çıkarılması tercih edilmelidir. Çünkü daha fazla çalışmaya devam ederlerse tazminat yükleri artar.	Yaş
52	Deneyimli çalışanların işten çıkarılması doğru değildir. Çünkü daha yüksek tazminat yükü oluştururlar.	Yaş
53	Deneyimli çalışanların işten çıkarılması doğru değildir. Çünkü gerektiğinde birkaç kişinin işini tek başlarına yapabilirler.	Yaş
54	İş yaşamında engelli kişiler; engellerinden dolayı daha yavaş ve daha az iş yapacakları için depo, santral, arşiv gibi yerlerde yardımcı personel olarak çalıştırılmaları tercih edilmelidirler.	Engellilik
55	İş yaşamında engelli kişiler; hayata geriden başladıkları için, aynı ortamda çalıştıkları engeli olmayan kişilerden daha akıllı olurlar.	Engellilik
56	İş yaşamında engelli kişiler; daha zor karakterlere sahip oldukları için onlara tahammül etmek zordur.	Engellilik
57	İşe alma sırasında adaylar arasından tanıdıklar aracılığıyla iş başvurusu yapanların tercih edilmesi gerekir. Çünkü tanıdık ve düzgün bir aileden gelirler ve bu nedenle daha güvenilir olurlar.	Kayırmacılık
58	İşe alma sırasında adaylar arasından tanıdıklar aracılığıyla iş başvurusu yapanların tercih edilmesi gerekir. Çünkü kapasiteleri daha yüksektir.	Kayırmacılık
59	İşe alma sırasında adaylar arasından tanıdıklar aracılığıyla iş başvurusu yapanların tercih edilmesi gerekir. Çünkü haklarında daha doğru bilgilere	Kayırmacılık

No	İfadeler	Ayrımcılık Türü
	ulaşılabilir.	
60	İşe alma sırasında adaylar arasından tanıdıklar aracılığıyla iş başvurusu yapanların tercih edilmesi gerekir. Çünkü başarılı olup olamayacakları daha kolay öngörülebilir.	Kayırmacılık
61	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmaları doğru değildir. Çünkü askerlik yapmak için işten ayrılmak zorunda kalacaklar.	Askerlik
62	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmaları doğru değildir. Çünkü askerlik dönüşü başka işletmelerde çalışabilirler.	Askerlik
63	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmaları doğru değildir. Çünkü şirketin onların eğitimlerine ayırdığı kaynak (zaman, para, emek vb.) boşa gidecektir.	Askerlik
64	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmaları doğru değildir. Çünkü askerlik sonrasında şirkete dönmeleri durumunda eğitimlerine sıfırdan başlamak gerekecektir.	Askerlik
65	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmış olması durumunda, askerlik dönüşü başka işletmelerde çalışabilecekleri için yetiştirilmeleri/eğitilmeleri uygun değildir.	Askerlik
66	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmış olması durumunda, şirketin ayırdığı kaynak (zaman, para, emek vb.) boşa gideceği için onlara eğitim verilmemelidir.	Askerlik
67	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmış olması durumunda, askerlik sonrasında şirkete dönmeleri durumunda eğitimlerine sıfırdan başlamak gerekeceği için onlara eğitim verilmemelidir.	Askerlik
68	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmış olması durumunda, zaten ayrılacakları için, kolayca yerleri doldurulacak ve basit işlerde çalıştırılmalıdırlar.	Askerlik
69	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmış olması durumunda, zaten ayrılacakları için, tüm gelişim fırsatlarının onlara diğer çalışanlarla eşit bir şekilde sunulmasına gerek yoktur.	Askerlik
70	Eski hükümlülerle çalışmak doğru değildir. Çünkü geçmişte hüküm giydikleri suçları yeniden işleme ihtimali vardır.	Eski hükümlülük
71	Eski hükümlülerle çalışmak doğru değildir. Çünkü sıkıntılı durumlara neden olabilirler.	Eski hükümlülük
72	Eski hükümlülerle çalışmak doğru değildir. Çünkü işledikleri suçun cezasını çekmekle ıslah olmayacaklardır.	Eski hükümlülük
73	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı bireylerin (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) işe alınması doğru değildir. Çünkü çalışanlar arasında karşılıklı rahatsızlığa neden olarak şirket içindeki düzeni bozarlar.	Cinsel yönelim
74	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı bireylerin (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) işe alınması doğru değildir. Çünkü çalışma performansları daha düşük olur.	Cinsel yönelim
75	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı bireylerin (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) işe alınması doğru değildir. Çünkü şirket içindeki diğer çalışma arkadaşlarına uyum sağlayamazlar.	Cinsel yönelim
76	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı bireylerin (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) işe alınması doğru değildir. Çünkü hasta oldukları için şirket içinde sağlık sorunlarına (AIDS vb.) neden olurlar.	Cinsel yönelim
77	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı bireylerin (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) işe alınması doğru değildir. Çünkü kültürümüzü aykırı olduğu için toplum tarafından hoş karşılanmaz.	Cinsel yönelim
78	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) bireyler işe alınırsa davranışları şirket adına zarar verir.	Cinsel yönelim
79	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) bireyler işe alınırsa kendi istek ve arzularını diğer şirket çalışanlarıyla paylaşırlar ve üzerlerinde baskı yaratırlar.	Cinsel yönelim
80	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel,	Cinsel yönelim

No	İfadeler	Ayrımcılık Türü
	transeksüel, interseks) bireyler işe alınırsa erkeklerin yoğun çalıştığı yerlerde farklı bir gözle bakılacağı için daha az rahatsız edilecekleri ofis işlerinde çalıştırılmalıdır.	
81	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı (LGBTI-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) bireyler işe alınırsa hormonal problemleri olduğu için şoförlük gibi erkeksi ve fiziksel güç gerektiren işlerde çalışamazlar.	Cinsel yönelim
82	Adayların iş başvuru formlarında kullandıkları fotoğraflarından bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin ne kadar mantıklı oldukları	Fiziksel görünüm
83	Adayların iş başvuru formlarında kullandıkları fotoğraflarından bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin ciddiyetleri	Fiziksel görünüm
84	Adayların iş başvuru formlarında kullandıkları fotoğraflarından bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin kişilik yapıları	Fiziksel görünüm
85	Çalışanların dış görünüşlerinden (kılık, kıyafet, saç-sakal, makyaj gibi) bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin işine gösterdiği özen ve önem.	Fiziksel görünüm
86	Çalışanların dış görünüşlerinden (kılık, kıyafet, saç-sakal, makyaj gibi) bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin iş yapma kapasitesi.	Fiziksel görünüm
87	Çalışanların dış görünüşlerinden (kılık, kıyafet, saç-sakal, makyaj gibi) bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin düzen ve dikkat konusundaki titizliği.	Fiziksel görünüm
88	Şirketimizde salaş giyim tarzı (uyumsuz, özensiz, kötü görünen) kabul edilemez. Çünkü kıyafet yönetmeliğimize uygun değildir.	Fiziksel görünüm
89	Şirketimizde salaş giyim tarzı (uyumsuz, özensiz, kötü görünen) kabul edilemez. Çünkü müşterilerle yüz yüze gelindiğinde şirketin imajını zedeler.	Fiziksel görünüm
90	Mavi yakalı çalışanların maaşlarının diğerlerinden daha öncelikli olarak yatırılması gerekir. Çünkü onlar işin bizzat yerine getirilmesiyle ilgilidirler.	Sosyal sınıf
91	Mavi yakalı çalışanların maaşlarının diğerlerinden daha öncelikli olarak yatırılması gerekir. Çünkü kendilerinin ve ailelerinin paraya daha çok ihtiyacı vardır.	Sosyal sınıf
92	İşe alma aşamasında bir işi yapabilecek aynı özelliklere sahip kadınlar arasından başı açık olanlar tercih edilmelidir. Çünkü başörtüsü siyasi bir simge olarak görünmektedir.	Dini inanç
93	İşe alma aşamasında bir işi yapabilecek aynı özelliklere sahip kadınlar arasından başı açık olanlar tercih edilmelidir. Çünkü başörtülüler şirkette kendilerini ilgilendiren idari kararların (ücretlendirme, terfi vb.) başörtülü olmaları nedeniyle alındığını düşünecekler ve bu nedenle örgütsel adalet zedelenecektir.	Dini inanç
94	İşe alma aşamasında bir işi yapabilecek aynı özelliklere sahip kadınlar arasından başı açık olanlar tercih edilmelidir. Çünkü diğer çalışanlar, idari kararların (ücretlendirme, terfi vb.) başörtülülerin lehine/aleyhine olarak alınmış olabileceğini düşünecekleri için örgütsel adalet zedelenecektir.	Dini inanç
95	İşe alma aşamasında riskten kaçınmak için adayların etnik kökenleri dikkate alınmalıdır. Çünkü kişilerin etnik kökenleri onlar hakkında genel bilgiler verir (Örneğin, Almanlar disiplinli, Japonlar zeki, Çinliler kararsız, Araplar tembel olur gibi).	İrk-etnik köken-renk
96	İşe alma aşamasında riskten kaçınmak için adayların etnik kökenleri dikkate alınmalıdır. Çünkü insanların nereli oldukları iş yapma kapasitelerini etkiler.	İrk-etnik köken-renk
97	İşe daha çok ihtiyaçları olduğu için, işe almalarda bazı gruplar daha çok tercih edilmelidir. Örneğin çocuk sayısı fazla olanlar diğerlerine oranla.	Kayırmacılık
98	İşe daha çok ihtiyaçları olduğu için, işe almalarda bazı gruplar daha çok tercih edilmelidir. Örneğin eşi çalışmayanlar diğerlerine oranla.	Kayırmacılık
99	Beyaz yakalıların (beyin gücü yoğun çalışanların) mavi yakalı personele (beden gücü yoğun çalışanlara) oranla iş bulması daha zordur. Bu nedenle işten çıkartılmalarda bazı kriterlere dikkat etmek gerekir. Örneğin evli olanlar yerine bekârlar işten çıkarılmalıdır.	Sosyal sınıf
100	Beyaz yakalıların (beyin gücü yoğun çalışanların) mavi yakalı personele (beden gücü yoğun çalışanlara) oranla iş bulması daha zordur. Bu nedenle işten çıkartılmalarda bazı kriterlere dikkat etmek gerekir. Örneğin çocukları olanlar yerine olmayanlar işten çıkartılmalıdır.	Sosyal sınıf

No	İfadeler	Ayrımcılık Türü
101	Beyaz yakalıların (beyin gücü yoğun çalışanların) mavi yakalı personele (beden gücü yoğun çalışanlara) oranla iş bulması daha zordur. Bu nedenle işten çıkartmalarda bazı kriterlere dikkat etmek gerekir. Örneğin çocuk sayısı çok olanlar yerine az olanlar işten çıkartılmalıdır.	Sosyal sınıf
102	Beyaz yakalıların (beyin gücü yoğun çalışanların) mavi yakalı personele (beden gücü yoğun çalışanlara) oranla iş bulması daha zordur. Bu nedenle işten çıkartmalarda bazı kriterlere dikkat etmek gerekir. Örneğin çocukları okuyanlar yerine okumayanlar işten çıkartılmalıdır.	Sosyal sınıf
103	Beyaz yakalıların (beyin gücü yoğun çalışanların) mavi yakalı personele (beden gücü yoğun çalışanlara) oranla iş bulması daha zordur. Bu nedenle işten çıkartmalarda bazı kriterlere dikkat etmek gerekir. Örneğin eşi çalışmayanlar yerine eşi çalışanlar işten çıkartılmalıdır.	Sosyal sınıf
104	Şirketle ilgili herhangi bir sorun nedeniyle işten çıkartma yapılacağı zaman iş yapma kapasiteleri diğerlerinden düşük olsa da, bir işe diğerlerinden daha fazla ihtiyacı olanların işten en son çıkartılması gerekir. Çünkü böylece sosyal adalet sağlanmış olur.	Kayırmacılık
105	Şirketle ilgili herhangi bir sorun nedeniyle işten çıkartma yapılacağı zaman iş yapma kapasiteleri diğerlerinden düşük olsa da, bir işe diğerlerinden daha fazla ihtiyacı olanların işten en son çıkartılması gerekir. Çünkü çaresiz kalmamış olurlar.	Kayırmacılık
106	Şirketle ilgili herhangi bir sorun nedeniyle işten çıkartma yapılacağı zaman iş yapma kapasiteleri diğerlerinden düşük olsa da, bir işe diğerlerinden daha fazla ihtiyacı olanların işten en son çıkartılması gerekir. Çünkü hizmet üretimine dayalı işler herkes tarafından yapılabilir.	Kayırmacılık
107	Verimli olamayacakları için hamile kadınlar işe alınmamalıdır.	Hamilelik- doğum vb. konular
108	Kadınların hamilelik durumları olabileceği için verimliliği düşürmemek adına erkek çalışan tercih edilmelidir.	Hamilelik- doğum vb. konular
109	Kadınlar fiziksel özellikleri açısından yeterince güçlü olmadıkları için fiziksel güç gerektiren işlerde tercih edilmemelidir.	Cinsiyet
110	Eski hükümlülerin işe alınması konusunda karar verilirken geçmişte işledikleri suçun cinsi (hırsızlık, şiddet, kazaya karışma vb.) ve koşulları dikkate alınmalıdır.	Eski hükümlülük
111	Kadınlar erkeklerden daha fazla zorlanacakları için otorite sağlanması gereken işlerde tercih edilmemelidir.	Cinsiyet
112	Şirketimize iş başvurusu yapan denk niteliklere (bilgi, yetkinlik, yabancı dil, deneyim vb.) sahip adaylar arasından İtibarı yüksek olmayan bir üniversiteden mezun olan adayın işe alınması tercih edilmelidir. Çünkü bu aday niteliklerini, itibarı yüksek üniversitelerden (Boğaziçi, ODTÜ, İTÜ, Bilkent vb.) mezun olanların düzeyine yükseltmek için muhtemelen çok daha fazla çalışmış ve özveri göstermiştir. Bu çalışkanlığını ve özverisini iş yaşamında da sergileyecektir.	Eğitim
113	Kadınlar evlilik nedeniyle çalışma hayatında daha az yer almak isterler.	Cinsiyet
114	Yoğun olarak erkeklerin çalıştığı (liman, şantiye, depo gibi) ortamlarda davranışlar biraz daha lakayt ve rahat olduğu için, kadınların bu tür ortamlarda çalıştırılması doğru değildir.	Cinsiyet
115	Erkeklerin ev geçindirme sorumlulukları olduğu için, kadınlardan daha yüksek ücret almaları gerekir.	Cinsiyet
116	İşletmeler bekâr kadınları daha az ücretle çalıştırabilir.	Medeni durum
117	Daha önce büyük firmalarda çalışan kişiler işlerinde daha başarılı olurlar.	Yaş
118	Dekolte, yaradılış gereği cinsel arzular uyandırarak karşı tarafı rahatsız edeceği için tercih edilmemelidir.	Fiziksel görünüm
119	Dini/siyasal bir simge olarak görüldüğü için erkekler bıyık/sakal bırakmamalıdır.	Dini inanç



No	İfadeler	Ayrımcılık Türü
120	İnsanlar, yaradılışları gereği iyiye/güzele yöneleceği için, göze hoş görünen kişilerle (güzel-yakışıklı) çalışmak isterler.	Fiziksel görünüm
121	Başkalarında rahatsızlık hissi uyandıracığı ve hoş karşılanmayacağı için vücudunun görünür yerlerinde dövme olan kişilerle çalışmak uygun değildir.	Fiziksel görünüm
122	İş yaşamlarını kötü etkileyeceğinden dolayı, gençlerin dövme yaptırmaları yanlıştır.	Fiziksel görünüm
123	Dini inanç göstergeleri olan kişilerin (başörtüsü-sakal vb.) vasıfları çoğunlukla yüksek olmayacağı için şirket içerisinde basit işlerde çalıştırılmaları tercih edilmelidir.	Dini inanç
124	Değişik dini inançlı kişilerle çalışmak şirkete kültürel zenginlik katacaktır.	Dini inanç
125	İşe alma sırasında göçmenler tercih edilmelidir. Çünkü göçmenlerin çalışma potansiyelleri daha yüksek olduğu için, iş yaşamında diğer çalışanlara oranla daha çalışkan olurlar.	İrk-etnik köken-renk
126	Ailelerinin sosyoekonomik düzeyi yüksek olanlar, aileleri tarafından desteklenecekleri için, işten çıkartma durumunda diğerlerinden önce tercih edilmelidirler.	Sosyal sınıf
127	Kurulan ilişkilerin zarar görmemesi için şirketimizde tanıdıkları sayesinde işe başlayanların işten çıkarılmaları, böyle olmayan kişilere oranla daha zordur.	Kayırmacılık
128	Çalışanların şirkete yakın yerlerde oturmamaları durumunda, işletmeye geliş-gidişleri düzenlilik göstermeyeceği için servis hattının olmadığı yerlerde ikamet edenlerin iş başvuruları, kabul edilmemelidir.	Diğer
129	Ofis çalışanlarının sigara içmemesi tercih edilir. Çünkü sigara kokusu kişinin üzerine sindiği için çevreyi rahatsız eder.	Diğer
130	Pazarlama gibi iletişim ve ikna etme yeteneğinin ön plana çıktığı işlerde ücretlendirme yapılırken diğer birimlerde çalışanlara oranla daha yüksek bir ücret miktarı belirlenmelidir.	Diğer

Tablo 5.2.'de verilen tüm ifadelerin hangi ayrımcılık türüyle ne kadar ilişkili olduğu tespit edilmiş ve bulgular Tablo 5.3'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.3.** Görüşmeler yoluyla elde edilen ayrımcılık türleri

Ayrımcılık Türleri	İfade Sayıları	Yüzde
Cinsiyet	26	20
Yaş	22	16,9
Fiziksel görünüm	12	9,2
Kayırmacılık	10	7,7
Cinsel yönelim	9	6,9
Askerlik durumu	9	6,9
Medeni durum	8	6,2
Sosyal sınıf	8	6,2
Dini inanç	6	4,6
Eğitim vb.	5	3,8
Eski hükümlülük	4	3,1
İrk-etnik köken-renk	3	2,3
Engellilik	3	2,3
Diğer	3	2,3
Hamilelik-doğum vb. konular	2	1,5
<b>Toplam:</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

Tablo 5.3. incelendiğinde, en çok ayrımcılığın 26 ifade ile cinsiyet ayrımcılığı konusunda yapıldığı görülmektedir. Bu, toplam ayrımcı ifadelerin %20'sini oluşturmaktadır. Bunu 22 ifade, %16,9 oran ile yaş, 12 ifade, %9,2 oran ile fiziksel görünüm, 10 ifade, %7,7 oran ile kayırmacılık konularında yapılan ayrımcılık türleri izlemektedir. 130 ifade içinde en az rastlanılan ayrımcılık türünü 2 ifade, %1,5 oran ile hamilelik-doğum vb. konularda yapılan ayrımcılık oluşturmaktadır.

### **5.3. Anket Sonucunda Elde Edilen Bulgular**

Çalışmada, yöneticiler tarafından yapılan ayrımcılıkların nedenlerinin çalışanlar tarafından kabul görüp görmediği bilgisine ulaşılmak istenmiştir. Bunun için görüşmelerden elde edilen yöneticilerin ayrımcılık ifadeleri bir anket formuna dönüştürülerek şirket çalışanlarına cevaplandırılmıştır. Anketin uygulanması sırasında, sadece formda yer alan 130 ifadeye ne ölçüde katıldıklarıyla ilgili bilgilere ulaşılmamış, aynı zamanda çalışanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları vb. demografik bilgilerine de erişilmiştir. Bu sayede katılımcıların sahip oldukları özelliklerin, ayrımcılıkların kabullenilmesinde anlamlı bir katkısının olup olmadığı da araştırılmak istenmiştir. Ankete birebir ulaşılan 101 çalışan katılım göstermiştir. Katılımcılara ait demografik özelliklerin bulguları Tablo 5.4.'te verilmiştir.

Ankete katılan şirket çalışanlarının %36,6'sı kadın, %63,4'ü erkektir. Bu nedenle bu çalışma çoğunlukla erkek çalışanlarla gerçekleştirilmiştir.

Yaşa ait demografik bilgiler dikkate alındığında, %42,5 oranı ile en çok 36-45 yaş arası katılımcıya ulaşıldığı tespit edilmiştir. Bu durum ankette elde edilen verilerin yarıya yakınının bu yaş aralığında olanlardan elde edildiğini göstermektedir. Yaş grubunda en düşük katılımcı oranları %5,9 ile 25 yaş altı, %3 ile 56 yaş ve üstü çalışanlara ait görülmektedir. Çalışmada yaşını belirtmeyen katılımcıların oranı da %3'te olarak tespit edilmiştir.

Eğitime ait demografik bilgilere göre katılımcıların büyük çoğunluğunu %41,6 oran ile lisans mezunları oluşturmuştur. Bunu %17,8 ile lise, %15,8 ile önlisans, %10 ile ortaokul ve %8,9 ile ilkokul mezunu katılımcılar izlemiştir. Anket çalışmasında en az veri, %5,9 ile lisansüstü katılımcılardan elde edilmiştir.

Şirketteki çalışma sürelerine ait demografik verilerden, şirkette 24 yıl ve üzeri katılımcıların oranı sadece %1 çıkmıştır. Bunu çalışma süreleri %4 ile 19-23 yıl arası,

%15,8 ile 14-18 yıl arası, %23,8 ile 3 yıl ve altı katılımcılar takip etmiştir. Buradan en çok veri %36,6 ile 4 ila 8 yıl arası katılımcılardan elde edilmiştir. Bu soruya cevap vermeyen katılımcı oranı %1'dir. Buradan, bu gruptaki verilerin büyük çoğunluğunun şirkette uzun süreli deneyime sahip katılımcılardan elde edildiği tespit edilmiştir.

**Tablo 5.4.** Katılımcıların demografik verileri

Özellikler	Veriler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	37	36,6
	Erkek	64	63,4
Yaş	25 yaş ve altı	6	5,9
	26-35 yaş arası	31	30,7
	36-45 yaş arası	43	42,5
	46-55 yaş arası	15	14,9
	56 yaş ve üstü	3	3
	Cevap vermeyen	3	3
Eğitim	İlkokul	9	8,9
	Ortaokul	10	10
	Lise	18	17,8
	Önlisans	16	15,8
	Lisans	42	41,6
	Lisan üstü	6	5,9
Şirketteki çalışma süreleri	3 yıl ve altı	24	23,8
	4-8 yıl arası	37	36,6
	9-13 yıl arası	18	17,8
	14-18 yıl arası	16	15,8
	19-23 yıl arası	4	4
	24 yıl ve üstü	1	1
	Cevap vermeyen	1	1
Toplam çalışma süreleri	1 yıl ve altı	4	4
	2-5 yıl arası	8	7,9
	6-10 yıl arası	20	19,8
	11-15 yıl arası	17	16,8
	16-20 yıl arası	28	27,7
	21 yıl ve üstü	20	19,8
	Cevap vermeyen	4	4
Medeni durum	Evli	69	68,3
	Bekâr	27	26,7
	Boşanmış/dul	5	5
Çocuk sayısı	1 çocuk	30	29,7
	2 çocuk	26	25,7
	3 çocuk	11	10,9
	Boş	34	33,7
Askerlik durumu	Askerliğini yapan	59	58,4
	Askerliğini henüz yapmayan	3	3
	Askerlikten muaf	39	38,6
Engellilik durumu	Engellilik hali olan	3	3
	Engellilik hali olmayan	98	97

İş yaşamındaki toplam çalışma süreleri dikkate alındığında en yoğun veri, %27,7 ile 16-20 yıl arası çalışma deneyimine sahip olan katılımcıların elde edilmiştir. Bunu %19,8 ile 6-10 yıl arası ve 21 yıl üstü deneyime sahip katılımcılar izlemiştir. Bu

kısımdan en az veri, %7,9 oran ile 2-5 yıl arası ve %4 ile 1 yıl ve altı toplam çalışma deneyimine sahip olan katılımcılardan elde edilmiştir. Bu soruya cevap vermeyen katılımcı oranı %4'tür.

Ankete katılanların %68,3'ünün evli, % 26,7'sinin bekâr ve %5'ini boşanmış/dul olduğu tespit edilmiştir. Bu durum anketin yoğun olarak evli olan katılımcılar tarafından cevaplandırıldığını göstermektedir.

Çocuk sayısına ait demografik veriler incelendiğinde, katılımcıların %10,9'unun üç, %25,7'sinin iki ve %29,7'sinin bir çocuğunun olduğu görülmüştür. Buradaki en yüksek oran olan %33,7'nin soruya cevap vermeyen değil de çocuğu olmayan katılımcılar olduğuna inanılmaktadır.

Demografik verilerden askerlik durumuna ait soruyla aslında sadece erkek katılımcılarla ilgili bilgiye ulaşılmak hedeflenmiştir. Çünkü ülkemizde askerlik sadece erkeklere zorunludur. Ancak bu gruptan hiç boş cevap gelmemesi, ankete katılan kadın katılımcıların da sorulara cevap verdiğini göstermişlerdir. Dolayısıyla askerlikten muaf seçeneğinin cevaplanma oranı %38,6 olarak görünmektedir. Oysa ankete katılan erkek sayısı kontrol edildiğinde aslında askerlikten muaf olanların sayısının sadece 2 olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle bu gruba ilgili verilerde orana değil katılımcı sayısı dikkate alınmıştır. Katılımcıların 64'ünü oluşturan erkeklerden 59'u askerliğini yapmış iken üçü henüz yapmamıştır.

Engellilik durumuyla ilgili demografik veriler incelendiğinde, şirkette ankete katılım gösterenlerden %3'ünün engelli, %97'sinin engelli olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, çalışanlar tarafından engelli ayrımcılığıyla ilgili nedenlerin kabulünde dikkat edilmesi gereken bir özellik taşımaktadır. Çünkü bu alandaki anket sorularının çok büyük bir çoğunluğunun engelli olmayan çalışanlar tarafından cevaplandırıldığı ortaya çıkmaktadır.

## ALTINCI BÖLÜM

### 6. ANALİZ VE YORUM

#### 6.1. Şirket Yöneticilerinin Ayrımcılıkları Doğallaştırırken Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Analiz

Literatürde James C. Scott ve John B. Thompson tarafından belirtilen yöntemler ayrıntılarıyla incelenmiştir. İncelemelerde her iki yazarın da belirttiği bu yöntemlerin birbirleriyle ortak yönleri olduğu saptanmıştır. Ancak Thompson'un önerdiği yöntemlerde, bazen Scott'un önerdiği yöntemlerin bir kaçını bir araya topladığı, bazen de Scott'un yöntemleri arasında bulunmayan bazı konuların da (ussallaştırma, evrenselleştirme gibi) üzerinde durduğu görülmüştür. Bu çalışmada, daha kapsayıcı ve ayrıntılı olması nedeniyle Thompson'un önerdiği yöntemler kullanılmıştır.

Thompson'un doğallaştırma yöntemleri meşrulaştırma, taslama (gibi gösterme), birleştirme, parçalama ve şeyleştirmedir. Bu yöntemlerden meşrulaştırma yoluyla doğallaştırma ussallaştırma, evrenselleştirme ve öyküleştirme yoluyla gerçekleştirilmektedir. Bir başka deyişle, herhangi bir durumun doğal hale getirilmesi için akla mantığa büründürülmesi veya herkes tarafından kabul edilebilir hissiyatının verilmesi gerektiğinde, meşrulaştırma yöntemi bahsedilen taktikleri uygulamaktadır. Görüşmelerden elde edilen 130 ifadenin incelenmesi sırasında öyküleştirme taktiğiyle hiç karşılaşılmamış olunmasına rağmen, ussallaştırma ve evrenselleştirme taktiklerinin sıklıkla kullanıldığı görülmüştür. Thompson tarafından taslama yöntemi gerçekleştirilirken yerinden etme, hüsnütibirleştirme ve mecaz taktiklerinin kullanıldığı ileri sürülmüştür. Ancak yapılan analizlerde bu yöntemin sadece yerinden etme taktiği yoluyla uygulandığı tespit edilmiştir.

Yapılan görüşmelerden elde edilen 130 ifadeye genel olarak bakıldığında, 30 ifadede ussallaştırma ve 28 ifadede evrenselleştirme taktiklerinin kullanılmasıyla 58 ifadede meşrulaştırmanın, dört ifadede taslamanın (gibi göstermenin), beş ifadede birleştirmenin, 34 ifadede parçalamanın ve 29 ifadede şeyleştirmenin kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. İfadeler ve sonuçlar Tablo 6.1. ve Tablo 6.2.'de sunulmuştur.

**Tablo 6.1.** İfadelerin içerdiği ayrımcılık türü ve hangi yöntemle doğallaştırıldıkları

No	İfadeler	Ayrımcılık Türü	Doğallaştırma Yöntemi
1	Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar daha naziktirler.	Cinsiyet	Şeyleştirme
2	Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar daha duygusaldırlar.	Cinsiyet	Şeyleştirme
3	Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar daha toparlayıcıdırlar.	Cinsiyet	Şeyleştirme
4	Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar daha az güç odaklı oldukları için yöneticileriyle herhangi bir güç savaşının içine girmezler.	Cinsiyet	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
5	Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar daha beceriklidirler.	Cinsiyet	Şeyleştirme
6	Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar görsel güzelliğe daha fazla sahiptirler.	Cinsiyet	Şeyleştirme
7	Lojistik sektöründe kadın şoförler çalışamaz. Çünkü ülkemizde her alanda kadına yönelik şiddet yaygındır. Bu da kadın şoförler açısından trafikteki riski daha da yükseltir.	Cinsiyet	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
8	Lojistik sektöründe kadın şoförler çalışamaz. Çünkü kadınların daha hassas ve korkak bir yapıları olduğu için trafikte karşılaştıkları zorluklarla başa çıkamazlar.	Cinsiyet	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
9	Lojistik sektöründe kadın şoförler çalışamaz. Çünkü ülkemizin kültürel koşulları gereği tır şoförlüğü, forklift operatörlüğü gibi işlerde erkeklerin çalışması bir zorunluluk olarak görülür.	Cinsiyet	Birleştirme
10	Lojistik sektöründe kadın şoförler çalışamaz. Çünkü kadınlar da şoförlüğü kendileri için fiziksel olarak ağır bir iş olarak görürler.	Cinsiyet	Birleştirme
11	Esnek çalışma saatlerinin gerekli olduğu işlerde kadın yerine erkek çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü fazla mesai ve gece çalışması yaptıklarında kadınlar zorlanacaktır.	Cinsiyet	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
12	Esnek çalışma saatlerinin gerekli olduğu işlerde kadın yerine erkek çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü mesaisi dışında gelen işle ilgili telefonlar kadın çalışanların aile hayatını kötü etkiler.	Cinsiyet	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
13	Esnek çalışma saatlerinin gerekli olduğu işlerde kadın yerine erkek çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü normal mesai saatlerinin dışındaki zamanlarda evlerine gidiş gelişlerde kadınlar için güvenlik endişesi vardır.	Cinsiyet	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
14	Esnek çalışma saatlerinin gerekli olduğu işlerde kadın yerine erkek çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınların evlerindeki işleriyle ilgili daha fazla sorumlulukları vardır.	Cinsiyet	Şeyleştirme
15	Esnek çalışma saatlerinin gerekli olduğu işlerde kadın yerine erkek çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü erkek çalışanlar evliliklerinin çalışma hayatlarına etkisini daha iyi yönetirler.	Cinsiyet	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
16	Erkeklerin kadınlara göre daha baskın ve otoriter olmaları nedeniyle yöneticilik pozisyonlarına erkekler tercih edilmelidir.	Cinsiyet	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
17	Erkeklerin kadınlara göre daha baskın ve otoriter olmaları nedeniyle çalışanlardan kaynaklı sıkıntıların yaşandığı	Cinsiyet	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)

No	İfadeler	Ayrımcılık Türü	Doğallaştırma Yöntemi
	durumlarda erkekler daha başarılı yöneticilik yaparlar.		
18	Kadınların iletişim ve ikna etme yetenekleri erkeklerle oranla daha fazla olduğu, temiz-titiz ve dikkatli oldukları için bazı işlerde öncelikli olarak tercih edilmeleri gerekir. Örneğin satış-pazarlama gerektiren işlerde.	Cinsiyet	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
19	Kadınların iletişim ve ikna etme yetenekleri erkeklerle oranla daha fazla olduğu, temiz-titiz ve dikkatli oldukları için bazı işlerde öncelikli olarak tercih edilmeleri gerekir. Örneğin telefonla iletişimin gerekli olduğu işlerde.	Cinsiyet	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
20	Kadınların iletişim ve ikna etme yetenekleri erkeklerle oranla daha fazla olduğu, temiz-titiz ve dikkatli oldukları için bazı işlerde öncelikli olarak tercih edilmeleri gerekir. Örneğin ofis işlerinde.	Cinsiyet	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
21	Kadınların iletişim ve ikna etme yetenekleri erkeklerle oranla daha fazla olduğu, temiz-titiz ve dikkatli oldukları için bazı işlerde öncelikli olarak tercih edilmeleri gerekir. Örneğin temizlik işlerinde.	Cinsiyet	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
22	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha az saygılıdır.	Yaş	Parçalama
23	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla maddi koşulları daha fazla ön planda tutarlar.	Yaş	Parçalama
24	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha sabırsızdır.	Yaş	Parçalama
25	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla yaptıkları işlerde daha aktiftirler.	Yaş	Şeyleştirme
26	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla yaptıkları işlerde daha araştırmacıdır.	Yaş	Şeyleştirme
27	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla yaptıkları işlerde daha çabuk çözüm üretirler.	Yaş	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
28	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla zorlu durumlara karşı daha dayanıklı oldukları için uzun vadeli çalışabilirler.	Yaş	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
29	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla çalışma zorunlulukları daha fazla olduğu için daha uzun vadeli çalışabilirler.	Yaş	Şeyleştirme
30	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha meraklı oldukları için çalışmaya yönelik istekleri daha fazladır.	Yaş	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
31	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla fizik yapıları daha uygun olacağı için fiziksel güç gerektiren işlerde daha rahat çalışırlar.	Yaş	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
32	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla satış-pazarlama gibi koşuşturmalı işler için daha uygundur.	Yaş	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
33	Yöneticilik pozisyonlarında, gençler yerine yaşlı olanlar daha başarılı olurlar. Çünkü eğitim yerine yaşanan deneyimler insanı daha çok olgunlaştırır.	Yaş	Şeyleştirme
34	Yöneticilik pozisyonlarında, gençler yerine yaşlı olanlar daha başarılı olurlar. Çünkü aynı deneyime sahip olsalar bile daha çok saygı görürler.	Yaş	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
35	Yöneticilik pozisyonlarında, gençler yerine yaşlı olanlar daha başarılı olurlar. Çünkü edindikleri deneyimlerini daha iyi yansıtır.	Yaş	Taslama
36	Eğitim, bir kişinin iş yapma kapasitesi hakkında bilgi vereceği ve eğitim seviyesi düşük kişilerle daha çok problem yaşanacağı için işe alma sırasında adayların işin yapılması için şart olmasa bile üniversite eğitimi almalarına önem	Eğitim	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)

No	İfadeler	Ayrımcılık Türü	Doğallaştırma Yöntemi
	verilmelidir.		
37	Eğitim, bir kişinin iş yapma kapasitesi hakkında bilgi vereceği ve eğitim seviyesi düşük kişilerle daha çok problem yaşanacağı için işe alma sırasında adayların hangi okullardan eğitim aldıkları ve bu okulların itibarı üzerinde durulmalıdır.	Eğitim	Birleştirme
38	Terfilerde eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü eğitim, kişilerin problemleri olan yanlarını törpülemelerini sağlar.	Eğitim	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
39	Terfilerde eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü daha fazla liderlik becerilerine sahip olurlar.	Eğitim	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
40	Çalışma yaşamında evli olanlar, sorumluluk sahibi oldukları ve zaman planlaması yapabildikleri için daha verimli çalışırlar.	Medeni durum	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
41	Çalışma yaşamında evli olanlar, işletmeye bağlılıkları daha yüksek olduğu için işe devamlılıkları daha fazla olur.	Medeni durum	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
42	Çalışma yaşamında evli olanlar, daha düzenli bir hayata sahip oldukları için daha yüksek performans gösterirler.	Medeni durum	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
43	Çalışma yaşamında evli olanlar, daha uzun vadeli çalışırlar.	Medeni durum	Şeyleştirme
44	Çalışma yaşamında evli olanlar, çaresiz kalmalarının önüne geçilmesi için daha geç işten çıkarılmalıdırlar.	Medeni durum	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
45	Çalışma yaşamında bekâr çalışanlar, bağlayıcı bir unsurları bulunmaması nedeniyle, mesai gerektiren işlerde daha rahat çalışırlar.	Medeni durum	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
46	Çalışma yaşamında bekâr çalışanlar, daha vurdumduymaz ve sorumsuz olurlar.	Medeni durum	Parçalama
47	İşe alımlarda deneyimliler yerine yeni mezunlar tercih edilmelidir. Çünkü bu durumda, devletin teşviklerinden yararlanılabilir.	Yaş	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
48	İşe alımlarda deneyimliler yerine yeni mezunlar tercih edilmelidir. Çünkü bu durumda, bir işi öğretmek için yeterince zaman varsa, maliyetler düşürülebilir.	Yaş	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
49	İşe alımlarda deneyimliler yerine yeni mezunlar tercih edilmelidir. Çünkü bu durumda, onlara daha düşük maaşlar ödenebilir.	Yaş	Şeyleştirme
50	Gerektiğinde, deneyimsizler yerine deneyimli olanların işten çıkarılması tercih edilmelidir. Çünkü onlar piyasada daha rahat iş bulabilirler.	Yaş	Taslama
51	Gerektiğinde, deneyimsizler yerine deneyimli olanların işten çıkarılması tercih edilmelidir. Çünkü daha fazla çalışmaya devam ederlerse tazminat yükleri artar.	Yaş	Parçalama
52	Deneyimli çalışanların işten çıkarılması doğru değildir. Çünkü daha yüksek tazminat yükü oluştururlar.	Yaş	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
53	Deneyimli çalışanların işten çıkarılması doğru değildir. Çünkü gerektiğinde birkaç kişinin işini tek başlarına yapabilirler.	Yaş	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
54	İş yaşamında engelli kişiler; engellerinden dolayı daha yavaş ve daha az iş yapacakları için depo, santral, arşiv gibi yerlerde yardımcı personel olarak çalıştırılmaları tercih edilmelidirler.	Engellilik	Taslama
55	İş yaşamında engelli kişiler; hayata geriden başladıkları için, aynı ortamda çalıştıkları engeli olmayan kişilerden daha akıllı olurlar.	Engellilik	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
56	İş yaşamında engelli kişiler; daha zor karakterlere sahip oldukları için onlara tahammül etmek zordur.	Engellilik	Parçalama
57	İşe alma sırasında adaylar arasından tanıdıklar aracılığıyla iş başvurusu yapanların tercih edilmesi gerekir. Çünkü tanıdık	Kayırmacılık	Taslama



No	İfadeler	Ayrımcılık Türü	Doğallaştırma Yöntemi
	ve düzgün bir aileden gelirler ve bu nedenle daha güvenilir olurlar.		
58	İşe alma sırasında adaylar arasından tanıdıklar aracılığıyla iş başvurusu yapanların tercih edilmesi gerekir. Çünkü kapasiteleri daha yüksektir.	Kayırmacılık	Şeyleştirme
59	İşe alma sırasında adaylar arasından tanıdıklar aracılığıyla iş başvurusu yapanların tercih edilmesi gerekir. Çünkü haklarında daha doğru bilgilere ulaşılabilir.	Kayırmacılık	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
60	İşe alma sırasında adaylar arasından tanıdıklar aracılığıyla iş başvurusu yapanların tercih edilmesi gerekir. Çünkü başarılı olup olamayacakları daha kolay öngörülebilir.	Kayırmacılık	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
61	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmaları doğru değildir. Çünkü askerlik yapmak için işten ayrılmak zorunda kalacaklar.	Askerlik	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
62	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmaları doğru değildir. Çünkü askerlik dönüşü başka işletmelerde çalışabilirler.	Askerlik	Parçalama
63	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmaları doğru değildir. Çünkü şirketin onların eğitimlerine ayırdığı kaynak (zaman, para, emek vb.) boşa gidecektir.	Askerlik	Parçalama
64	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmaları doğru değildir. Çünkü askerlik sonrasında şirkete dönmeleri durumunda eğitimlerine sıfırdan başlamak gerekecektir.	Askerlik	Şeyleştirme
65	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmış olması durumunda, askerlik dönüşü başka işletmelerde çalışabilecekleri için yetiştirilmeleri/egitilmeleri uygun değildir.	Askerlik	Parçalama
66	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmış olması durumunda, şirketin ayırdığı kaynak (zaman, para, emek vb.) boşa gideceği için onlara eğitim verilmemelidir.	Askerlik	Parçalama
67	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmış olması durumunda, askerlik sonrasında şirkete dönmeleri durumunda eğitimlerine sıfırdan başlamak gerekeceği için onlara eğitim verilmemelidir.	Askerlik	Şeyleştirme
68	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmış olması durumunda, zaten ayrılacakları için, kolayca yerleri doldurulacak ve basit işlerde çalıştırılmalıdırlar.	Askerlik	Parçalama
69	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmış olması durumunda, zaten ayrılacakları için, tüm gelişim fırsatlarının onlara diğer çalışanlarla eşit bir şekilde sunulmasına gerek yoktur.	Askerlik	Parçalama
70	Eski hükümlülerle çalışmak doğru değildir. Çünkü geçmişte hüküm giydikleri suçları yeniden işleme ihtimali vardır.	Eski hükümlülük	Parçalama
71	Eski hükümlülerle çalışmak doğru değildir. Çünkü sıkıntılı durumlara neden olabilirler.	Eski hükümlülük	Parçalama
72	Eski hükümlülerle çalışmak doğru değildir. Çünkü işledikleri suçun cezasını çekmekle ıslah olmayacaklardır.	Eski hükümlülük	Parçalama
73	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı bireylerin (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) işe alınması doğru değildir. Çünkü çalışanlar arasında karşılıklı rahatsızlığa neden olarak şirket içindeki düzeni bozarlar.	Cinsel yönelim	Parçalama
74	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı bireylerin (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) işe alınması doğru değildir. Çünkü çalışma performansları daha düşük olur.	Cinsel yönelim	Parçalama
75	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı bireylerin (LGBTİ-	Cinsel	Parçalama

No	İfadeler	Ayrımcılık Türü	Doğallaştırma Yöntemi
	Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) işe alınması doğru değildir. Çünkü şirket içindeki diğer çalışma arkadaşlarına uyum sağlayamazlar.	yönelim	
76	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı bireylerin (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) işe alınması doğru değildir. Çünkü hasta oldukları için şirket içinde sağlık sorunlarına (AIDS vb.) neden olurlar.	Cinsel yönelim	Parçalama
77	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı bireylerin (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) işe alınması doğru değildir. Çünkü kültürümüze aykırı olduğu için toplum tarafından hoş karşılanmaz.	Cinsel yönelim	Parçalama
78	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) bireyler işe alınırsa davranışları şirket adına zarar verir.	Cinsel yönelim	Parçalama
79	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) bireyler işe alınırsa kendi istek ve arzularını diğer şirket çalışanlarıyla paylaşırlar ve üzerlerinde baskı yaratırlar.	Cinsel yönelim	Parçalama
80	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) bireyler işe alınırsa erkeklerin yoğun çalıştığı yerlerde farklı bir gözle bakılacağı için daha az rahatsız edilecekleri ofis işlerinde çalıştırılmalıdırlar.	Cinsel yönelim	Parçalama
81	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) bireyler işe alınırsa hormonal problemleri olduğu için şoförlük gibi erkeksi ve fiziksel güç gerektiren işlerde çalışamazlar.	Cinsel yönelim	Parçalama
82	Adayların iş başvuru formlarında kullandıkları fotoğraflarından bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin ne kadar mantıklı oldukları	Fiziksel görünüm	Şeyleştirme
83	Adayların iş başvuru formlarında kullandıkları fotoğraflarından bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin ciddiyetleri	Fiziksel görünüm	Şeyleştirme
84	Adayların iş başvuru formlarında kullandıkları fotoğraflarından bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin kişilik yapıları	Fiziksel görünüm	Şeyleştirme
85	Çalışanların dış görünüşlerinden (kılık, kıyafet, saç-sakal, makyaj gibi) bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin işine gösterdiği özen ve önem.	Fiziksel görünüm	Şeyleştirme
86	Çalışanların dış görünüşlerinden (kılık, kıyafet, saç-sakal, makyaj gibi) bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin iş yapma kapasitesi.	Fiziksel görünüm	Şeyleştirme
87	Çalışanların dış görünüşlerinden (kılık, kıyafet, saç-sakal, makyaj gibi) bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin düzen ve dikkat konusundaki titizliği.	Fiziksel görünüm	Şeyleştirme
88	Şirketimizde salaş giyim tarzı (uyumsuz, özensiz, kötü görünen) kabul edilemez. Çünkü kıyafet yönetmeliğimize uygun değildir.	Fiziksel görünüm	Birleştirme
89	Şirketimizde salaş giyim tarzı (uyumsuz, özensiz, kötü görünen) kabul edilemez. Çünkü müşterilerle yüz yüze geldiğinde şirketin imajını zedeler.	Fiziksel görünüm	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
90	Mavi yakalı çalışanların maaşlarının diğerlerinden daha öncelikli olarak yatırılması gerekir. Çünkü onlar işin bizzat yerine getirilmesiyle ilgilidirler.	Sosyal sınıf	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
91	Mavi yakalı çalışanların maaşlarının diğerlerinden daha öncelikli olarak yatırılması gerekir. Çünkü kendilerinin ve	Sosyal sınıf	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)

No	İfadeler	Ayrımcılık Türü	Doğallaştırma Yöntemi
	ailelerinin paraya daha çok ihtiyacı vardır.		
92	İşe alma aşamasında bir işi yapabilecek aynı özelliklere sahip kadınlar arasından başı açık olanlar tercih edilmelidir. Çünkü başörtüsü siyasal bir simge olarak görünmektedir.	Dini inanç	Şeyleştirme
93	İşe alma aşamasında bir işi yapabilecek aynı özelliklere sahip kadınlar arasından başı açık olanlar tercih edilmelidir. Çünkü başörtülüler şirkette kendilerini ilgilendiren idari kararların (ücretlendirme, terfi vb.) başörtülü olmaları nedeniyle alındığını düşünecekler ve bu nedenle örgütsel adalet zedelenecektir.	Dini inanç	Parçalama
94	İşe alma aşamasında bir işi yapabilecek aynı özelliklere sahip kadınlar arasından başı açık olanlar tercih edilmelidir. Çünkü diğer çalışanlar, idari kararların (ücretlendirme, terfi vb.) başörtülülerin lehine/aleyhine olarak alınmış olabileceğini düşünecekleri için örgütsel adalet zedelenecektir.	Dini inanç	Parçalama
95	İşe alma aşamasında riskten kaçınmak için adayların etnik kökenleri dikkate alınmalıdır. Çünkü kişilerin etnik kökenleri onlar hakkında genel bilgiler verir (Örneğin, Almanlar disiplinli, Japonlar zeki, Çinliler kararsız, Araplar tembel olur gibi).	Irk-etnik köken-renk	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
96	İşe alma aşamasında riskten kaçınmak için adayların etnik kökenleri dikkate alınmalıdır. Çünkü insanların nereli oldukları iş yapma kapasitelerini etkiler.	Irk-etnik köken-renk	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
97	İşe daha çok ihtiyaçları olduğu için, işe almalarında bazı gruplar daha çok tercih edilmelidir. Örneğin çocuk sayısı fazla olanlar diğerlerine oranla.	Kayırmacılık	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
98	İşe daha çok ihtiyaçları olduğu için, işe almalarında bazı gruplar daha çok tercih edilmelidir. Örneğin eşi çalışmayanlar diğerlerine oranla.	Kayırmacılık	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
99	Beyaz yakalıların (beyin gücü yoğun çalışanların) mavi yakalı personele (beden gücü yoğun çalışanlara) oranla iş bulması daha zordur. Bu nedenle işten çıkartmalarda bazı kriterlere dikkat etmek gerekir. Örneğin evli olanlar yerine bekârlar işten çıkarılmalıdır.	Sosyal sınıf	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
100	Beyaz yakalıların (beyin gücü yoğun çalışanların) mavi yakalı personele (beden gücü yoğun çalışanlara) oranla iş bulması daha zordur. Bu nedenle işten çıkartmalarda bazı kriterlere dikkat etmek gerekir. Örneğin çocukları olanlar yerine olmayanlar işten çıkartılmalıdır.	Sosyal sınıf	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
101	Beyaz yakalıların (beyin gücü yoğun çalışanların) mavi yakalı personele (beden gücü yoğun çalışanlara) oranla iş bulması daha zordur. Bu nedenle işten çıkartmalarda bazı kriterlere dikkat etmek gerekir. Örneğin çocuk sayısı çok olanlar yerine az olanlar işten çıkartılmalıdır.	Sosyal sınıf	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
102	Beyaz yakalıların (beyin gücü yoğun çalışanların) mavi yakalı personele (beden gücü yoğun çalışanlara) oranla iş bulması daha zordur. Bu nedenle işten çıkartmalarda bazı kriterlere dikkat etmek gerekir. Örneğin çocukları okuyanlar yerine okumayanlar işten çıkartılmalıdır.	Sosyal sınıf	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
103	Beyaz yakalıların (beyin gücü yoğun çalışanların) mavi yakalı personele (beden gücü yoğun çalışanlara) oranla iş bulması daha zordur. Bu nedenle işten çıkartmalarda bazı kriterlere dikkat etmek gerekir. Örneğin eşi çalışmayanlar yerine eşi çalışanlar işten çıkartılmalıdır.	Sosyal sınıf	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
104	Şirketle ilgili herhangi bir sorun nedeniyle işten çıkartma yapılacağı zaman iş yapma kapasiteleri diğerlerinden düşük	Kayırmacılık	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)

No	İfadeler	Ayrımcılık Türü	Doğallaştırma Yöntemi
	olsa da, bir işe diğerlerinden daha fazla ihtiyacı olanların işten en son çıkartılması gerekir. Çünkü böylece sosyal adalet sağlanmış olur.		
105	Şirketle ilgili herhangi bir sorun nedeniyle işten çıkartma yapılacağı zaman iş yapma kapasiteleri diğerlerinden düşük olsa da, bir işe diğerlerinden daha fazla ihtiyacı olanların işten en son çıkartılması gerekir. Çünkü çaresiz kalmamış olurlar.	Kayırmacılık	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
106	Şirketle ilgili herhangi bir sorun nedeniyle işten çıkartma yapılacağı zaman iş yapma kapasiteleri diğerlerinden düşük olsa da, bir işe diğerlerinden daha fazla ihtiyacı olanların işten en son çıkartılması gerekir. Çünkü hizmet üretimine dayalı işler herkes tarafından yapılabilir.	Kayırmacılık	Şeyleştirme
107	Verimli olamayacakları için hamile kadınlar işe alınmamalıdır.	Hamilelik-doğum vb. konular	Parçalama
108	Kadınların hamilelik durumları olabileceği için verimliliği düşürmemek adına erkek çalışan tercih edilmelidir.	Hamilelik-doğum vb. konular	Parçalama
109	Kadınlar fiziksel özellikleri açısından yeterince güçlü olmadıkları için fiziksel güç gerektiren işlerde tercih edilmemelidir.	Cinsiyet	Parçalama
110	Eski hükümlülerin işe alınması konusunda karar verilirken geçmişte işledikleri suçun cinsi (hırsızlık, şiddet, kazaya karışma vb.) ve koşulları dikkate alınmalıdır.	Eski hükümlülük	Parçalama
111	Kadınlar erkeklerden daha fazla zorlanacakları için otorite sağlanması gereken işlerde tercih edilmemelidir.	Cinsiyet	Parçalama
112	Şirketimize iş başvurusu yapan denk niteliklere (bilgi, yetkinlik, yabancı dil, deneyim vb.) sahip adaylar arasından İtibarı yüksek olmayan bir üniversiteden mezun olan adayın işe alınması tercih edilmelidir. Çünkü bu aday niteliklerini, itibarı yüksek üniversitelerden (Boğaziçi, ODTÜ, İTÜ, Bilkent vb.) mezun olanların düzeyine yükseltmek için muhtemelen çok daha fazla çalışmış ve özveri göstermiştir. Bu çalışkanlığını ve özverisini iş yaşamında da sergileyecektir.	Eğitim	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
113	Kadınlar evlilik nedeniyle çalışma hayatında daha az yer almak isterler.	Cinsiyet	Şeyleştirme
114	Yoğun olarak erkeklerin çalıştığı (liman, şantiye, depo gibi) ortamlarda davranışlar biraz daha lakayt ve rahat olduğu için, kadınların bu tür ortamlarda çalıştırılması doğru değildir.	Cinsiyet	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
115	Erkeklerin ev geçindirme sorumlulukları olduğu için, kadınlardan daha yüksek ücret almaları gerekir.	Cinsiyet	Şeyleştirme
116	İşletmeler bekâr kadınları daha az ücretle çalıştırabilir.	Medeni durum	Şeyleştirme
117	Daha önce büyük firmalarda çalışan kişiler işlerinde daha başarılı olurlar.	Yaş	Şeyleştirme
118	Dekolte, yaradılış gereği cinsel arzular uyandırarak karşı tarafı rahatsız edeceği için tercih edilmemelidir.	Fiziksel görünüm	Parçalama
119	Dini/siyasal bir simge olarak görüldüğü için erkekler bıyık/sakal bırakmamalıdır.	Dini inanç	Şeyleştirme
120	İnsanlar, yaradılışları gereği iyiye/güzele yöneleceği için, göze hoş görünen kişilerle (güzel-yakışıklı) çalışmak isterler.	Fiziksel görünüm	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
121	Başkalarında rahatsızlık hissi uyandıracığı ve hoş karşılanmayacağı için vücudunun görünür yerlerinde dövme olan kişilerle çalışmak uygun değildir.	Fiziksel görünüm	Parçalama
122	İş yaşamlarını kötü etkileyeceğinden dolayı, gençlerin dövme	Fiziksel	Meşrulaştırma

No	İfadeler	Ayrımcılık Türü	Doğallaştırma Yöntemi
	yaptırmaları yanlıştır.	görünüm	(Evrenselleştirme)
123	Dini inanç göstergeleri olan kişilerin (başörtüsü-sakal vb.) vasıfları çoğunlukla yüksek olmayacağı için şirket içerisinde basit işlerde çalıştırılmaları tercih edilmelidir.	Dini inanç	Parçalama
124	Değişik dini inançlı kişilerle çalışmak şirkete kültürel zenginlik katacaktır.	Dini inanç	Meşrulaştırma (Evrenselleştirme)
125	İşe alma sırasında göçmenler tercih edilmelidir. Çünkü göçmenlerin çalışma potansiyelleri daha yüksek olduğu için, iş yaşamında diğer çalışanlara oranla daha çalışkan olurlar.	İrk-etnik köken-renk	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
126	Ailelerinin sosyoekonomik düzeyi yüksek olanlar, aileleri tarafından desteklenecekleri için, işten çıkartma durumunda diğerlerinden önce tercih edilmelidirler.	Sosyal sınıf	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
127	Kurulan ilişkilerin zarar görmemesi için şirketimizde tanıdıkları sayesinde işe başlayanların işten çıkarılmaları, böyle olmayan kişilere oranla daha zordur.	Kayırmacılık	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)
128	Çalışanların şirkete yakın yerlerde oturmamaları durumunda, işletmeye geliş-gidişleri düzenlilik göstermeyeceği için servis hattının olmadığı yerlerde ikamet edenlerin iş başvuruları, kabul edilmemelidir.	Diğer	Şeyleştirme
129	Ofis çalışanlarının sigara içmemesi tercih edilir. Çünkü sigara kokusu kişinin üzerine sindiği için çevreyi rahatsız eder.	Diğer	Birleştirme
130	Pazarlama gibi iletişim ve ikna etme yeteneğinin ön plana çıktığı işlerde ücretlendirme yapılırken diğer birimlerde çalışanlara oranla daha yüksek bir ücret miktarı belirlenmelidir.	Diğer	Meşrulaştırma (Ussallaştırma)

**Tablo 6.2.** Doğallaştırma yöntemlerinin kullanım sayıları

Doğallaştırma Yöntemleri		İfade Sayıları		Yüzde	
Meşrulaştırma	Ussallaştırma	30	58	23,1	44,6
	Evrenselleştirme	28		21,5	
Taslama		4		3,1	
Birleştirme		5		3,8	
Parçalama		34		26,2	
Şeyleştirme		29		22,3	
Toplam		130		100	

Tablo 6.2. incelendiğinde, yapılan ayrımcılıkları doğallaştırmada en çok meşrulaştırma yönteminin kullanıldığı görülmektedir. Buna göre, insan kaynakları alanında yapılan ayrımcılıkların çoğunluğu, olayın akla mantığa büründürülmesi yani ussallaştırma taktiği kullanılarak böyle olmasının daha akılcı olduğunun belirtilmesi veya genel olarak herkes tarafından kabul görülüyormuş hissiyatının verilmesi, yani evrenselleştirme taktiği kullanılarak, böyle olmasının genel geçer olduğu izleniminin yaratılması yoluyla doğallaştırılmaktadır. Örneğin yöneticiler, 31. İfade’de (Bkz. Tablo 6.1.); “İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla, fizik yapıları daha uygun olacağı için fiziksel güç gerektiren işlerde daha rahat çalışırlar” demişlerdir. Oysa her genç birey güçlü kuvvetli olacak ya da fiziksel güç harcayacağı bir işte çalışmak

isteyecek diğerk bir genelleme bulunmamaktadır. Burada aslında, bireylerin genellikle gençliklerinde, yaşlılıklarına oranla daha güçlü oldukları üzerinden yola çıkılarak, durum ussal hale getirilmekte, ancak birbirinden farklı bireylerin çalışma yaşamında ayrımcılığa uğramasına doğal bir zemin hazırlanmaktadır. Yine 34. İfade’de; “Yöneticilik pozisyonlarında, gençler yerine yaşlı olanlar daha başarılı olurlar. Çünkü aynı deneyime sahip olsalar bile daha çok saygı görürler” şeklinde belirtilmiştir. Bu cümlede evrensel olarak kabul edilen yargılar üzerinden gidilerek ayrımcılık doğallaştırılmıştır. Dünya üzerinde tüm toplumlarda olmasa bile birçok toplumda yaşlıların daha bilge olduğu kabul edilmektedir. Ancak deneyimlerin aynı olduğu durumlarda, çalışanların gözünde yaşlıların gençlere oranla daha saygıdeğer bulunacaklarının bir garantisi bulunmamaktadır.

Yaşanan ayrımcılıkları doğallaştırmada sıklıkla kullanılan diğerk bir yöntem parçalamadır. Buradan yöneticilerin, insan kaynakları uygulamalarında alıştıkları düzenin dışına çıkmamak, kendi kafalarına yatmayan kişi ve gruplarla çalışmamak için onları hiç de azımsanmayacak bir sıklıkla, kötüleyebildikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Eğer yöneticiler, işletme için tehdit olarak gördükleri veya sıkıntı çıkaracağını düşündükleri kesimlerle karşılaşırlarsa, çalışanlar arasında bir birlik durumu oluşmasına izin vermeden, o kişileri marjinalleştirerek ve kötüleyerek işletme dışında tutmaya çalışmaktadırlar. Örneğin “Verimli olamayacakları için hamile kadınlar işe alınmamalıdır” (107) ifadesinde hamile kadınlar tüm çalışanlardan ayrıştırılmakta, verimlilik bahane edilerek dışlanmaktadırlar. Hamilelerin yaşayabileceği olası sorunlar varsa bile (mide bulantısı, ağır yükler kaldıramaması vb), bunları hamile olmayan bireylerin yaşamayacağı güvencesi yoktur. Yine de hamileler hedef alınarak kötülenmekte ve ayrımcılık doğal hale getirilmektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarında yaşanan ayrımcılıkları doğallaştırmada en çok kullanılan üçüncü yöntem şeyleştirmedir. Bu yöntemle yaşanan ayrımcı durumların, yöneticilerin kendilerinden bağımsız bir özellikte, herhangi bir sübjektiflik içermeden, geçmişten günümüze hep aynı özelliklere sahip olarak gayet doğal olduğu düşüncesi oluşturularak gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu sayede gerçekleştirilen doğallaştırma ile yöneticiler sorumluluk almadan, yaşanan ayrımcılıklarda kendi fonksiyonlarını gizlemektedirler. 119. İfade’de “Dini/siyasal bir simge olarak görüldüğü için erkekler bıyık/sakal bırakmamalıdır” şeklinde belirtilen düşüncede, yöneticiler sorumluluğu üzerlerinden atarak olayı nesnel hale getirmektedirler. Bireylerin sakal ve bıyıklarını

dini veya siyasi bir simge amacıyla kullanacaklarının bir garantisi olmadığı gibi, bu amaçla kullanıyor olsalar bile, sakal ve bıyıklarından dolayı verimli olamayacakları, işletme içerisinde huzursuzluk oluşturacakları gibi durumların da birbirleriyle kesinlik içeren bir bağlantısı bulunmamaktadır. Ancak yine de şekleştirme yöntemiyle ayrımcılık doğallaştırılmaktadır.

Tablo 6.2.'ye bakıldığında ayrımcılığın doğallaştırılmasında en az kullanılan yöntemlerin taslama ve birleştirme olduğu görülmektedir. Taslama, olayların makyajlanarak olduğundan farklı görünmesini, bu sayede kabullenebilir veya kabullenemez hale getirilmesinde ve dikkatlerin farklı yönlere çekilmesinde kullanılmaktadır. Örneğin 50. İfade'de "Gerektiğinde, deneyimsizler yerine deneyimli olanların işten çıkarılması tercih edilmelidir. Çünkü onlar piyasada daha rahat iş bulabilirler" olarak belirtilen cümle ile göz ardına itilerek ve işten çıkarılmanın olumlu tarafı varmış gibi gösterilerek deneyimlilerin işten çıkarılması doğallaştırılmaktadır. Birleştirme yönteminde ise, olaylar standartlaştırılarak veya bütünleştirilerek, oybirliği görüntüsü oluşturulması hedeflenmektedir. Bu sayede kuvvetli bir birlik duygusu inşa edilerek karşı görüş oluşması engellenmekte ve mevcut durum devam ettirilmektedir. Örneğin 9. İfade'de geçen "Lojistik sektöründe kadın şoförler çalışamaz. Çünkü ülkemizin kültürel koşulları gereği tır şoförlüğü, forklift operatörlüğü gibi işlerde erkeklerin çalışması bir zorunluluk olarak görülür" cümlesi ile durumun, standart olduğu ve kültürel olarak herkes tarafından kabul edildiği belirtilerek doğallaştırılmakta ve ayrımcılık yapılmasına yol açılmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarında ayrımcılığın doğallaştırılmasına konu olan ayrımcılık türleri; ırk-etnik köken ve renk, cinsiyet, dini inanç, hamilelik-doğum ve benzeri konular, medeni durum, cinsel yönelim, engellilik, yaş, kayırmacılık, sosyal sınıf, askerlik durumu, sendikal üyelik, siyasi görüş, fiziksel görünüm, genetik, eğitim-bitirilen üniversite/bölüm, eski hükümlülük hali ve bunların dışında kalan ayrımcılıkları kapsayan diğer adıyla tanımlanan türler olduğu görülmektedir. Görüşme sonucunda elde edilen ifadelerde kullanılan doğallaştırma yöntemlerinin hangi ayrımcılık türleriyle ilgili olduğu bilgisi Tablo 6.3.'te verilmiştir.

**Tablo 6.3.** Ayrımcılık türlerine göre kullanılan doğallaştırma yöntemleri

Ayrımcılık Türleri	Doğallaştırma Yöntemleri					Toplam
	Meşrulaştırma	Taslama	Birleştirme	Parçalama	Şeyleştirme	
Cinsiyet	14		2	2	8	26
Yaş	10	2		4	6	22
Fiziksel görünüm	3		1	2	6	12
Kayırmacılık	7	1			2	10
Cinsel yönelim				9		9
Askerlik durumu	1			6	2	9
Medeni durum	5			1	2	8
Sosyal sınıf	8					8
Dini inanç	1			3	2	6
Eğitim vb.	4		1			5
Eski hükümlülük				4		4
İrk-etnik köken-renk	3					3
Engellilik	1	1		1		3
Diğer	1		1		1	3
Hamilelik-doğum vb. konular				2		2
Toplam:	58	4	5	34	29	130

Tablo 6.3. incelendiğinde, ifade sayısının fazla olduğu ayrımcılık türlerinde (cinsiyet, yaş, fiziksel görünüm) ayrımcılığın doğallaştırılmasında çok çeşitli yöntemlerin kullanıldığı göze çarpmaktadır. Bunun yanında cinsel yönelim, eski hükümlülük hali ve hamilelik-doğum vb. konularda gerçekleştirilen ayrımcılıklar sadece parçalama yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Toplumsal kabulü konusunda sıkıntı yaşanan eski hükümlülük ve cinsel yönelim konularında bu yöntemin kullanılması açıkçası çok şaşırtıcı görünmemektedir. Ancak hamilelik gibi bir konuda da sadece parçalama yönteminin kullanılması, işletmelerde verimlilik söz konusu olduğu zaman, toplum tarafından kabulü konusunda hiçbir sıkıntı yaşanmayan durumların bile ne kadar önyargılı biçimde ele alındığının göstergesini oluşturmaktadır.

Cinsiyetle ilgili yapılan ayrımcılıklarda en çok meşrulaştırmanın, ardından ise şeyleştirimin kullanıldığı görülmektedir. 12. İfade’de “Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar daha az güç odaklı oldukları için yöneticileriyle herhangi bir güç savaşının içine girmezler” olarak geçen cümlede, erkeklere yönelik olarak yapılan cinsiyet ayrımcılığı, asistanlık pozisyonlarında neden kadınların seçilmesi gerektiğini, kadınlara atfedilen bir düşüncenin mantığa büründürülmesi yoluyla gerçekleştirilmektedir. Kadınların gücü



daha fazla içeren pozisyonlarda çalışmayı istemeyecekleri gibi bir durum olmamakla beraber, erkeklerin de illa güç içeren, üstelik de sahip oldukları güç yüzünden başka çalışanlarla çatışmaya gireceklerini gösteren bir zorunluluk bulunmamaktadır. Yine de bu ifadede ussallaştırma taktiği kullanılarak meşrulaştırma yöntemiyle ayrımcılık doğallaştırılmaktadır. “Esnek çalışma saatlerinin gerekli olduğu işlerde kadın yerine erkek çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınların evlerindeki işleriyle ilgili daha fazla sorumlulukları vardır” (14) ifadesinde, kadınlara yönelik toplumsal olarak verilen ev işleri görevinden yola çıkılarak şeyleştirme metoduyla ayrımcılık doğal hale getirilmektedir. Ayrıca cinsiyet ayrımcılığı, nadir rastlanan birleştirme yönteminin de kullanıldığı bir ayrımcılık türü olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin “Lojistik sektöründe kadın şoförler çalışamaz. Çünkü kadınlar da şoförlüğü kendileri için fiziksel olarak ağır bir iş olarak görürler” (10) ifadesinde kadınların hepsinin, birlik içerisinde fiziksel olarak zorlandıklarını kabul ettikleri bir durum oluşturarak ayrımcılık doğallaştırılmaktadır. Oysaki hem ülkemizde hem dünyada bu duruma aykırı örnekler bulunmaktadır (http-4; Bryant, 2015).

Yaşla ilgili yapılan ayrımcılıklarda yine meşrulaştırma ve şeyleştirme yöntemleri kullanılmaktadır. Ancak bu ayrımcılık türü parçalamanın sıklıkla ve doğallaştırmada az kullanılan yöntemlerden biri olan taslamanın da varlık gösterdiği bir bölümü oluşturmaktadır. 22. İfade’de geçen “İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha az saygılıdır” cümlesiyle yöneticilerin gençlere yönelik olumsuz bir tutum takınarak parçalama yöntemiyle ayrımcılığı doğallaştırdıkları görülmektedir. 35. İfade’de geçen “Yöneticilik pozisyonlarında, gençler yerine yaşlı olanlar daha başarılı olurlar. Çünkü edindikleri deneyimlerini daha iyi yansıtırlar” cümlesiyle de sanki gençler edindikleri deneyimleri yansıtamayacakmış, bir işteki deneyim önemli olduğu zaman bunu ancak yaşlılar sergileyebilecekmiş gibi bir görüntü oluşturularak ayrımcılık doğallaştırılmaktadır.

Fiziksel görünüm ayrımcılığında en çok şeyleştirme yönteminin kullanıldığı görülmektedir. Örneğin 84. İfade’de “Adayların iş başvuru formlarında kullandıkları fotoğraflarından bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin kişilik yapıları” olarak geçen cümlede, bireylerin yüz ifadeleri onlar hakkında kesin bilgiler oluşturacak, değişmez bir özellik olarak ele alınmakta ve sanki sübjektif bir değerlendirmeden ziyade nesnel bir durum olarak gösterilerek şeyleştirme yöntemiyle yapılan ayrımcılık doğallaştırılmaktadır.

10 ifadenin bulunduğu ve yapılan ayrımcılık türleri içerisinde sıklıkla kullanılan kayırmacılık yoluyla gerçekleştirilen ayrımcılıklarda, baskın miktarda meşrulaştırma yönteminin kullanıldığı ortaya çıkmıştır. 127. İfade’de geçen “Kurulan ilişkilerin zarar görmemesi için şirketimizde tanıdıkları sayesinde işe başlayanların işten çıkarılmaları, böyle olmayan kişilere oranla daha zordur” cümlesiyle, yöneticiler zaten neden ayrımcılık yaptıklarını mantıklı bir şekilde izah ederek açıklamaktadırlar. İlişkilerin zarar görmemesi adına yaptıkları ayrımcılığı ussallaştırarak doğal hale getirmektedirler.

Cinsel yönelim, eski hükümlülük hali ve hamilelik-doğum ve benzeri konularda yapılan ayrımcılıklarda, durumların doğallaştırılmasında sadece parçalama yönteminin kullanıldığı ortaya çıkmaktadır. Buna göre yöneticiler kendilerine yarar sağlamayacağına inandıkları grupları kötüleyerek ve işe yaramaz göstererek, yani direkt olarak ötekileştirerek ayrımcılığa maruz bırakılmaktadırlar. 76. İfade’de geçen “Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı bireylerin (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) işe alınması doğru değildir. Çünkü hasta oldukları için şirket içinde sağlık sorunlarına (AIDS vb.) neden olurlar”, 70. İfade’de geçen “Eski hükümlülerle çalışmak doğru değildir. Çünkü geçmişte hüküm giydikleri suçları yeniden işleme ihtimali vardır” ve 108. İfade’de geçen “Kadınların hamilelik durumları olabileceği için verimliliği düşürmemek adına erkek çalışan tercih edilmelidir” cümlelerinde de yöneticiler hoş karşılamadıkları ya da yarar görmeyeceklerine inandıkları gruplara karşı parçalama yöntemini kullanarak yaptıkları ayrımcılıkları doğallaştırmaktadırlar.

Bireylerin askerlik durumlarına yönelik olarak gerçekleştirilen ayrımcı davranışlarda sıklıkla parçalama yönteminin kullanılarak ayrımcılığın doğallaştırıldığı görülmektedir. Örneğin, “Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmaları doğru değildir. Çünkü şirketin onların eğitimlerine ayırdığı kaynak (zaman, para, emek vb.) boşa gidecektir” (63) ifadesinde yöneticiler, askerliğini henüz yapmamış erkeklerin şirkete katkı sağlamayacakları şeklinde olumsuz bir bakış açısıyla parçalama yöntemini kullanmakta ve yaptıkları ayrımcılığı doğallaştırmaktadırlar.

Medeni durumlara ilişkin yapılan ayrımcılıklarda çoğunlukla meşrulaştırma yönteminin kullanıldığı tespit edilmiştir. Örneğin 40. İfade’de geçen “Çalışma yaşamında evli olanlar sorumluluk sahibi oldukları ve zaman planlaması yapabildikleri için daha verimli çalışırlar” cümlesinde evli olmak ve sorumluluk sahibi olmak her zaman aynı kümenin içinde var olan, evrensel bir olgu olarak gösterilmektedir. Sanki

bekâr olanlar zaman planlaması yapamaz ya da sorumluluk alamaz görüşüyle bekârlara yönelik olarak yapılan ayrımcılık doğal hale getirilmektedir. 45. İfade’de ise “Çalışma yaşamında bekâr çalışanlar bağlayıcı bir unsurları bulunmaması nedeniyle, mesai gerektiren işlerde daha rahat çalışırlar” olarak geçen cümlede, bu defa evli olanların neden şirket içinde istenilen koşullarda verimli çalışamayacakları, mantıklı olarak gösterilen bir sebepten yola çıkılarak açıklanmakta ve ussallaştırma taktiği kullanılarak yapılan ayrımcılık doğallaştırılmaktadır.

Sosyal sınıf ile ırk-etnik köken ve renk türlerinde oluşan ifadeler incelendiğinde sadece meşrulaştırma yönteminin kullanıldığı görülmüştür. Örneğin, “Beyaz yakalıların (beyin gücü yoğun çalışanların) mavi yakalı personele (beden gücü yoğun çalışanlara) oranla iş bulması daha zordur. Bu nedenle işten çıkartmalarda bazı kriterlere dikkat etmek gerekir. Örneğin çocukları okuyanlar yerine okumayanlar işten çıkartılmalıdır” (100) ifadesinde, yöneticiler sosyal sınıflara göre ayrımcılık yaptıklarını kabul ederlerken, durumu açıklamada vicdanen kabul görecektir ussal bir taktik kullanarak yapılan ayrımcılığı doğallaştırmaktadırlar. “İşe alma aşamasında riskten kaçınmak için adayların etnik kökenleri dikkate alınmalıdır. Çünkü kişilerin etnik kökenleri onlar hakkında genel bilgiler verir (Örneğin, Almanlar disiplinli, Japonlar zeki, Çinliler kararsız, Araplar tembel olur gibi)” (95) ifadesinde ise, yapılan ayrımcılıklar evrensel kabuller üzerinden gidilerek doğal hale getirilmektedir.

Dini inanç konusunda yapılan ayrımcılıkların doğallaştırılmasında, çeşitli yöntemlerin bir arada kullanıldığı görülse bile ağırlık olarak parçalama yönteminden yararlanıldığı tespit edilmiştir. Örneğin, “Dini inanç göstergeleri olan kişilerin (başörtüsü-sakal vb.) vasıfları çoğunlukla yüksek olmayacağı için şirket içerisinde basit işlerde çalıştırılmaları tercih edilmelidir” (123) ifadesinde, dini inanç göstergeleri olan bireylere doğrudan kötülenerek damgalama yapılmaktadır.

Ayrımcılık eğitim türünde gerçekleştirildiğinde, yoğun olarak meşrulaştırma yönteminin kullanıldığı görülmektedir. Örneğin “Şirketimize iş başvurusu yapan denk niteliklere (bilgi, yetkinlik, yabancı dil, deneyim vb.) sahip adaylar arasından itibarı yüksek olmayan bir üniversiteden mezun olan adayın işe alınması tercih edilmelidir. Çünkü bu aday niteliklerini, itibarı yüksek üniversitelerden (Boğaziçi, ODTÜ, İTÜ, Bilkent vb.) mezun olanların düzeyine yükseltmek için muhtemelen çok daha fazla çalışmış ve özveri göstermiştir. Bu çalışkanlığını ve özverisini iş yaşamında da sergileyecektir” (112) ifadesinde, hangi özellikteki kurumlardan mezun olunursa

olunsun, bireylerin niteliklerini artırmak için kendilerinin çalışmaları gerektiği göz ardı edilerek ve ussal bir zemine oturtmaya çalışarak, ayrımcılık meşrulaştırılmakta ve doğallaştırılmaktadır. Eğitim türünde gerçekleştirilen ayrımcılıkta, nadir kullanılan yöntemlerden biri olan birleştirmeden de yararlanılmaktadır. Örneğin, “Eğitim, bir kişinin iş yapma kapasitesi hakkında bilgi vereceği ve eğitim seviyesi düşük kişilerle daha çok problem yaşanacağı için işe alma sırasında adayların hangi okullardan eğitim aldıkları ve bu okulların itibarı üzerinde durulmalıdır” (37) ifadesinde, her ne kadar konu mantığa uygunmuş gibi ele alınsa bile, aslında yapılan ayrımcılık eğitim seviyesiyle ilgilidir. Burada şirket yöneticilerinin uygun olarak gördüğü eğitim kuruluşlarından mezun olanlar standart olarak iyi kabul edilmekte ve yapılan ayrımcılık birleştirme yöntemiyle doğallaştırılmaktadır.

Engellilik durumu nedeniyle gerçekleştirilen ayrımcı davranışlarda farklı doğallaştırma yöntemlerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu konuda belirtilen ifadelerin üçü de birbirinden ayrı yöntemleri içermektedir. 54. İfade’de “İş yaşamında engelli kişiler, engellerinden dolayı daha yavaş ve daha az iş yapacakları için depo, santral, arşiv gibi yerlerde yardımcı personel olarak çalıştırılmaları tercih edilmelidirler” denerek, engelli bireylerin yeteri kadar verimli olmayacağı gibi bir algı oluşturup, taslama yöntemini kullanarak şirket içinde arka planda çalıştırılmalarının yolu hazırlanmaktadır. 55. İfade’de “İş yaşamında engelli kişiler, hayata geriden başladıkları için, aynı ortamda çalıştıkları engeli olmayan kişilerden daha akıllı olurlar” denerek, engelli bireylerin yaşadıkları sıkıntıların etkisiyle evrensel olarak daha nitelikli olacakları üzerinden yola çıkılmakta ve meşrulaştırma yönteminden yararlanılmaktadır. 56. İfade’de ise “İş yaşamında engelli kişiler, daha zor karakterlere sahip oldukları için onlara tahammül etmek zordur” denerek engelli bireylere yönelik doğrudan bir önyargılı görüşle hareket edilmekte ve parçalama yöntemi kullanılmaktadır.

Diğer türler başlığı altında ele alınan ikamet yeri, sigara kullanımı ya da şirket içerisinde hangi bölümlerde çalışıldığı gibi konularda yapılan ayrımcılıkların doğallaştırılmasında, birbirinden farklı yöntemlerin bir arada kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, “Çalışanların şirkete yakın yerlerde oturmamaları durumunda, işletmeye geliş-gidişleri düzenlilik göstermeyeceği için servis hattının olmadığı yerlerde ikamet edenlerin iş başvuruları, kabul edilmemelidir” (128) ifadesinde karşılaşılabilecek durum, doğal, değişmez ve sürekli olarak tekrarlanacak şekilde şekleleştirilerek doğallaştırılmaktadır. “Ofis çalışanlarının sigara içmemesi tercih edilir. Çünkü sigara

kokusu kişinin üzerine sindiği için çevreyi rahatsız eder” (129) ifadesinde sigara içilmemesi yönündeki bakış açısı herkes tarafından kabul gören, bir fikir birliği duygusuyla birleştirilerek ayrımcılığı doğal hale getirmektedir. 130. İfade’de ise “Pazarlama gibi iletişim ve ikna etme yeteneğinin ön plana çıktığı işlerde ücretlendirme yapılırken diğer birimlerde çalışanlara oranla daha yüksek bir ücret miktarı belirlenmelidir” denerek, iletişim kurmanın ve ikna etmenin zorluklarına dayanarak durum ussallaştırma taktiğiyle meşrulaştırılmakta ve ayrımcılık doğal hale getirilmeye çalışılmaktadır.

## 6.2. Şirket Çalışanlarının Ayrımcılık Nedenlerini Kabullerine İlişkin Analiz

Yöneticiler, işletmeleri için gerekli olduğuna inanarak çeşitli ayrımcı kararlar almakta ve uygulamaktadırlar. Ancak yapılan bu ayrımcılıklar “ben yaptım oldu” şeklinde ceberut bir yöntemden ziyade çeşitli nedenlere dayandırılarak gerçekleştirilmekte, yani yapılmaları doğal hale getirilmektedir. Bu noktada, çalışanların gözünde de durumun, yani yapılan ayrımcılıkların nedenlerinin kabul görüp görmediğinin belirlenmesi önem kazanmıştır. Bu amaçla görüşmelerden elde edilen ifadelerden yararlanılarak bir anket oluşturulmuş, araştırma yapılan şirketin 101 çalışanına ulaşılarak, oluşturulan anketi cevaplandırmaları sağlanmıştır. Elde edilen cevaplar SPSS 22 programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırmanın bu kısmında öncelikle elde edilen verilerin güvenilirliği analiz edilmiştir. Aşağıdaki Tablo 6.4.’te her ayrımcılık türünün Cronbach Alpha değerleri gösterilmektedir.

**Tablo 6.4.** Ayrımcılık türlerine göre Cronbach Alpha değerleri

Ayrımcılık Türü	İfade Sayısı	Cronbach Alpha değeri
Cinsiyet	26	0,889
Yaş	22	0,887
Fiziksel görünüm	12	0,787
Kayırmacılık	10	0,828
Cinsel yönelim	9	0,938
Askerlik durumu	9	0,894
Medeni durum	8	0,843
Sosyal sınıf	8	0,851
Dini inanç	6	0,746
Eğitim vb.	5	0,682
Eski hükümlülük	4	0,711
İrk-etnik köken-renk	3	0,751
Engellilik	3	0,536
Diğer	3	0,519
Hamilelik-doğum vb. konular	2	0,728

Cronbach Alpha değerinin 1'e yaklaştıkça kullanılan ölçeğin iç tutarlılığının arttığı, bir başka deyişle ölçeğin güvenilir olduğu belirtilmektedir (Kurtuluş, 2010, s. 184,194). Ayrıca bu değer; 0,81 ile 1 arasında olması yüksek güvenilirlik, 0,61 ile 0,80 arasında olması orta güvenilirlik, 0,41 ile 0,60 arasında olması düşük güvenilirlik ve 0,00 ile 0,40 arasında olması durumunda ise güvenilir olmadığı olarak yorumlanmaktadır (Kılıç, 2016, s. 48). Araştırmadan elde edilen Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde, engellilik ve diğer olarak ele alınan ayrımcılık türleri haricindeki tüm türlerle ilgili verilerin yüksek güvenilirlik ile güvenilirlik aralığında olduğu ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte engellilik ve diğer olarak adlandırılan ayrımcılık türleriyle ilgili verilerin yorumlanmasında bir sakınca bulunmadığı değerlendirilmiştir. Çünkü bu türlerde birbirinden bağımsız/ilgisiz ifadeler bulunmaktadır.

101 katılımcıdan, ankette yer alan ifadelere katılıp katılmadıklarını, dörtlü derecelendirmeli semantik farklılıklar ölçeğini kullanarak cevaplandırmaları istenmiştir. 101 katılımcının anketteki ifadelere katılma ortalaması ele alınmış ve ifadelerin ortalama değeri 2 ve üzeri olduğu andan itibaren, ifadenin belirttiği ayrımcılıkları kabullendikleri tespit edilmiştir. Ayrıca ortalaması bulunan verilerin mod ve medyanı da bulunarak, ifadelerin ortalama verileriyle olan ilişkileri de incelenmiştir. Katılımcıların hangi ifadeleri kabullendikleriyle ilgili veriler Tablo 6.5. ile aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 6.5.** İfadelere katılımın ortalama değeri

İfadeler	Cevaplayan Sayısı	Ortalama	Mod	Medyan
İfade 33	101	2,98	3	3
İfade 35	101	2,93	3	3
İfade 89	100	2,93	4	3
İfade 6	100	2,93	4	3
İfade 3	101	2,88	3	3
İfade 88	101	2,82	3 ve 4	3
İfade 24	99	2,75	4	3
İfade 34	101	2,73	3	3
İfade 1	101	2,72	3	3
İfade 19	101	2,68	3	3
İfade 110	101	2,68	4	3
İfade 9	100	2,67	3	3
İfade 87	101	2,66	4	3
İfade 43	100	2,65	3	3
İfade 13	100	2,64	3	3
İfade 2	101	2,63	4	3
İfade 11	101	2,60	3	3
İfade 7	101	2,56	4	3
İfade 5	100	2,56	3	3
İfade 36	101	2,55	3	3

<b>Ifadeler</b>	<b>Cevaplayan Sayısı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Mod</b>	<b>Medyan</b>
Ifade 25	101	2,55	3	3
Ifade 42	101	2,54	3	3
Ifade 85	101	2,52	1 ve 4	3
Ifade 14	101	2,52	3	3
Ifade 45	101	2,52	2	2
Ifade 21	101	2,51	1	3
Ifade 23	100	2,50	1 ve 3	3
Ifade 124	101	2,49	1	2
Ifade 53	99	2,48	3	3
Ifade 18	100	2,45	2	2
Ifade 31	100	2,42	3	3
Ifade 40	101	2,42	3	3
Ifade 20	100	2,40	3	2
Ifade 32	101	2,40	3	2
Ifade 37	101	2,40	2 ve 3	2
Ifade 41	100	2,37	3	3
Ifade 10	100	2,33	1	2
Ifade 38	101	2,33	3	2
Ifade 48	101	2,33	3	2
Ifade 109	99	2,29	2	2
Ifade 62	100	2,29	3	2
Ifade 26	101	2,29	2	2
Ifade 44	100	2,28	1	2
Ifade 59	100	2,26	1 ve 3	2
Ifade 4	101	2,24	1	2
Ifade 39	100	2,23	3	2
Ifade 12	101	2,22	1	2
Ifade 61	100	2,19	1	2
Ifade 15	100	2,19	1	2
Ifade 63	100	2,18	1	2
Ifade 30	100	2,16	2	2
Ifade 49	101	2,15	2	2
Ifade 8	101	2,13	1	2
Ifade 83	101	2,10	1	2
Ifade 129	101	2,10	1	2
Ifade 77	100	2,08	1	2
Ifade 47	101	2,08	1	2
Ifade 100	101	2,08	1	2
Ifade 117	100	2,06	1	2
Ifade 29	100	2,05	2	2
Ifade 71	100	2,05	2	2
Ifade 127	101	2,05	1	2
Ifade 54	101	2,05	1	2
Ifade 91	100	2,04	1	2
Ifade 114	100	2,03	1	2
Ifade 118	101	2,03	1	2
Ifade 98	99	2,01	1	2
Ifade 22	100	2,01	1	2
Ifade 27	100	2,01	1	2
Ifade 55	101	2,01	1	2
Ifade 90	100	1,99	1	2
Ifade 102	101	1,98	1	2
Ifade 106	100	1,98	1	2
Ifade 101	100	1,97	1	2
Ifade 50	101	1,96	1	2
Ifade 105	100	1,96	1	2

<b>Ifadeler</b>	<b>Cevaplayan Sayısı</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Mod</b>	<b>Medyan</b>
Ifade 51	100	1,95	1	2
Ifade 103	100	1,95	1	2
Ifade 60	100	1,93	1	2
Ifade 112	101	1,92	1	2
Ifade 57	101	1,91	1	2
Ifade 99	101	1,90	1	2
Ifade 80	100	1,90	1	2
Ifade 28	99	1,90	1	2
Ifade 97	100	1,89	1	2
Ifade 52	99	1,89	1	2
Ifade 17	101	1,87	1	2
Ifade 81	99	1,86	1	2
Ifade 86	101	1,85	1	2
Ifade 46	101	1,85	1	1
Ifade 104	100	1,85	1	2
Ifade 120	101	1,84	1	2
Ifade 119	101	1,84	1	2
Ifade 84	101	1,84	1	1
Ifade 93	100	1,83	1	1
Ifade 70	100	1,83	1 ve 2	2
Ifade 68	99	1,82	1	1
Ifade 95	101	1,80	1	1
Ifade 126	101	1,80	1	2
Ifade 73	99	1,80	1	2
Ifade 16	101	1,79	1	1
Ifade 128	101	1,79	1	2
Ifade 94	100	1,78	1	1
Ifade 92	100	1,78	1	1
Ifade 115	101	1,76	1	1
Ifade 76	99	1,76	1	1
Ifade 69	100	1,75	1	1
Ifade 65	100	1,75	1	1
Ifade 79	100	1,74	1	1
Ifade 66	100	1,74	1	1
Ifade 78	100	1,73	1	1
Ifade 107	101	1,72	1	1
Ifade 130	101	1,69	1	1
Ifade 64	98	1,68	1	1
Ifade 111	101	1,67	1	1
Ifade 74	99	1,66	1	1
Ifade 75	99	1,65	1	1
Ifade 56	100	1,63	1	1
Ifade 67	100	1,63	1	1
Ifade 82	101	1,62	1	1
Ifade 108	99	1,62	1	1
Ifade 113	101	1,59	1	1
Ifade 72	100	1,59	1	1
Ifade 96	99	1,57	1	1
Ifade 122	101	1,54	1	1
Ifade 121	101	1,52	1	1
Ifade 58	101	1,49	1	1
Ifade 116	101	1,46	1	1
Ifade 123	99	1,42	1	1
Ifade 125	101	1,42	1	1



Tablo 6.5. incelendiğinde katılımcıların verdikleri cevaplara göre 60 ifadenin ortalama değerinin 2'nin altında, 70 ifadenin ortalama değerinin 2'nin üstünde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak çalışanların 70 ifadede yer alan ayrımcı ifadeyi kabul ettikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Aşağıdaki bölümlerde ayrımcılık türlerine göre kabullenilen durumlar detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

### 6.2.1. Çalışanlar açısından cinsiyet ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz

Yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda cinsiyet ayrımcılığıyla ilgili olarak belirlenen 26 ifadeden 21'inin çalışanlar tarafından kabul gördüğü tespit edilmiştir. Çalışanların bu konudaki ifadelerin çoğunu kabul etmeleri, cinsiyet ayrımcılığının hayatımızda genel olarak ne kadar çok doğallaştığının bir kanıtını oluşturmaktadır. Çalışanlar tarafından cinsiyet ayrımcılığı alanında kabul edilen ve edilmeyen ifadeler ortalama, mod ve medyan değerlerine göre Tablo 6.6.'da sıralanmıştır.

**Tablo 6.6.** Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen cinsiyet ayrımcılığı ifadeleri

I. No	Ayrımcı ifade	Ort.	Mod	Med.
6	Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar görsel güzelliğe daha fazla sahiptirler.	2,93	4	3
3	Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar daha toparlayıcıdır.	2,88	3	3
1	Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar daha naziktirler.	2,72	3	3
19	Kadınların iletişim ve ikna etme yetenekleri erkeklere oranla daha fazla olduğu, temiz-titiz ve dikkatli oldukları için bazı işlerde öncelikli olarak tercih edilmeleri gerekir. Örneğin telefonla iletişimin gerekli olduğu işlerde.	2,68	3	3
9	Lojistik sektöründe kadın şoförler çalışamaz. Çünkü ülkemizin kültürel koşulları gereği tır şoförlüğü, forklift operatörlüğü gibi işlerde erkeklerin çalışması bir zorunluluk olarak görülür.	2,67	3	3
13	Esnek çalışma saatlerinin gerekli olduğu işlerde kadın yerine erkek çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü normal mesai saatlerinin dışındaki zamanlarda evlerine gidiş gelişlerde kadınlar için güvenlik endişesi vardır.	2,64	3	3
2	Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar daha duygusaldırlar.	2,63	4	3
11	Esnek çalışma saatlerinin gerekli olduğu işlerde kadın yerine erkek çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü fazla mesai ve gece çalışması yaptıklarında kadınlar zorlanacaktır.	2,60	3	3
5	Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar daha beceriklidirler.	2,56	3	3
7	Lojistik sektöründe kadın şoförler çalışamaz. Çünkü ülkemizde her alanda kadına yönelik şiddet yaygındır. Bu da kadın şoförler açısından trafikteki riski daha da yükseltir.	2,56	4	3
14	Esnek çalışma saatlerinin gerekli olduğu işlerde kadın yerine erkek çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınların evlerindeki işleriyle ilgili daha fazla sorumlulukları vardır.	2,52	3	3

I. No	Ayrımcı ifade	Ort.	Mod	Med.
21	Kadınların iletişim ve ikna etme yetenekleri erkeklere oranla daha fazla olduğu, temiz-titiz ve dikkatli oldukları için bazı işlerde öncelikli olarak tercih edilmeleri gerekir. Örneğin temizlik işlerinde.	2,51	1	3
18	Kadınların iletişim ve ikna etme yetenekleri erkeklere oranla daha fazla olduğu, temiz-titiz ve dikkatli oldukları için bazı işlerde öncelikli olarak tercih edilmeleri gerekir. Örneğin satış-pazarlama gerektiren işlerde.	2,45	2	2
20	Kadınların iletişim ve ikna etme yetenekleri erkeklere oranla daha fazla olduğu, temiz-titiz ve dikkatli oldukları için bazı işlerde öncelikli olarak tercih edilmeleri gerekir. Örneğin ofis işlerinde.	2,40	3	2
10	Lojistik sektöründe kadın şoförler çalışamaz. Çünkü kadınlar da şoförlüğü kendileri için fiziksel olarak ağır bir iş olarak görürler.	2,33	1	2
109	Kadınlar fiziksel özellikleri açısından yeterince güçlü olmadıkları için fiziksel güç gerektiren işlerde tercih edilmemelidir.	2,29	2	2
4	Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar daha az güç odaklı oldukları için yöneticileriyle herhangi bir güç savaşının içine girmezler.	2,24	1	2
12	Esnek çalışma saatlerinin gerekli olduğu işlerde kadın yerine erkek çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü mesaisi dışında gelen işle ilgili telefonlar kadın çalışanların aile hayatını kötü etkiler.	2,22	1	2
15	Esnek çalışma saatlerinin gerekli olduğu işlerde kadın yerine erkek çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü erkek çalışanlar evliliklerinin çalışma hayatlarına etkisini daha iyi yönetirler.	2,19	1	2
8	Lojistik sektöründe kadın şoförler çalışamaz. Çünkü kadınların daha hassas ve korkak bir yapısı olduğu için trafikte karşılaştıkları zorluklarla başa çıkamazlar.	2,13	1	2
114	Yoğun olarak erkeklerin çalıştığı (liman, şantiye, depo gibi) ortamlarda davranışlar biraz daha lakayt ve rahat olduğu için, kadınların bu tür ortamlarda çalıştırılması doğru değildir.	2,03	1	2
17	Erkeklerin kadınlara göre daha baskın ve otoriter olmaları nedeniyle çalışanlardan kaynaklı sıkıntıların yaşandığı durumlarda erkekler daha başarılı yöneticilik yaparlar.	1,87	1	2
16	Erkeklerin kadınlara göre daha baskın ve otoriter olmaları nedeniyle yöneticilik pozisyonlarına erkekler tercih edilmelidir.	1,79	1	1
115	Erkeklerin ev geçindirme sorumlulukları olduğu için, kadınlardan daha yüksek ücret almaları gerekir.	1,76	1	1
111	Kadınlar erkeklerden daha fazla zorlanacakları için otorite sağlanması gereken işlerde tercih edilmemelidir.	1,67	1	1
113	Kadınlar evlilik nedeniyle çalışma hayatında daha az yer almak isterler.	1,59	1	1

Çalışanlar tarafından kabul edilen ifadelerin ortalama kabul değerleri dikkate alındığında, çalışanların bu ifadelerden bazılarını yüksek oranda kabul ettikleri görülmektedir. İfadelerin mod ve medyan değerleri incelendiğinde ise 11 ifadenin bu değerlerinin ortalamanın üstünde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumdaki ifadeler, çalışanların büyük bir çoğunluğundan katılıyorum/tamamen katılıyorum cevabının alındığını (Akbulut, 2012, s. 172) ve yüksek oranda kabullenildiğini göstermektedir.

Tablo 6.6. incelendiğinde “Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir” cümlesiyle başlayan altı ifadenin bulunduğu görülecektir. Ortalama değerleri açısından hepsinin kabul gördüğü bu ifadelerden beşinin mod ve medyan değerlerinin ortalama değerlerinden bile daha yüksek olduğu

görülmektedir. Buradan toplumumuzda, insanların ne kadar farklı özelliklere sahip çalışanlardan oluşan bir şirkette çalışırlarsa çalışsınlar, hâlen bazı işleri kadın veya erkek işi olarak gördükleri ve toplumsal cinsiyetçiliğin kabullenildiği sonuçlarına ulaşılmaktadır. Bunun yanı sıra, bahsedilen ifadelerde kadınların nazik, duygusal, görsel açıdan daha uygun, toparlayıcı vb. özelliklerinden bahsedilmesi ve bu ifadelerin hepsinin çalışanlar tarafından kabul edilmesi, kadına ve erkeğe atfedilen sıfatların da çalışma yaşamındaki yerini koruduğuna işaret etmektedir.

18., 19. 20. ve 21. ifadelerde yine kadınlara ve erkeklere ait kalıpyargılar üzerinde durularak cinsiyet ayrımcılığının kabullenildiği görülmüştür. Bu ifadelerde kadınların iletişim ve ikna etme yeteneklerinin erkeklere oranla daha fazla olduğu, kadınlar erkeklere göre daha temiz-titiz ve dikkatli oldukları için; telefonla görüşmenin gerekli olduğu işlerde, ofis ve temizlik işlerinde ve satış-pazarlama alanlarında kadınların tercih edilmeleri gerektiği belirtilmektedir. Buradan çalışanların gözünde işlerle ilgili oldukça net bir şekilde erkeksi veya kadınsı olarak belirlenen özelliklerin olduğu görülmektedir. Burada dikkat çeken bir diğer özellik, 21. İfadeye katılmadığını belirterek mod değerinin 1 olmasını sağlayan bireylerin çokluğudur. Buna rağmen şirketin genelinde temizlik işlerinin kadınlar tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği düşüncesi ortalama değer üzerinde kabul görmüştür.

7., 8., 9., 10. ve 114. ifadeler yukarıdaki duruma benzer bir şekilde yine kadın ve erkek mesleği olarak görülen bir başka durumu yansıtmaktadır. Söz konusu ifadeler, lojistik sektörünün sertliğinden bahsetmekte ve bu alandaki işlerin yapılması için erkek olunması gerektiği üzerinde durmaktadır. İfadeler; lojistiğin çoğunlukla erkek egemen çalışanlardan oluşan bir iş kolu olması, taşımacılık ve limanlarda yapılan işlerde yüksek beden gücüne ihtiyaç duyulması, ülkemizin trafik konusunda kadınlar açısından güvenilir bir alan olarak görülmemesi gibi nedenlerle ayrımcılık unsurları içermektedir. Ortalama değerler, bahsedilen ifadelerin çalışanlar tarafından kabul gördüğünü göstermektedir. Mod ve medyan değerleri incelendiğinde ise 7. ve 9. İfadelerin yüksek düzeyde, 8., 10. ve 114. ifadelerin düşük düzeyde kabul edildiğini ortaya koymaktadır.

Çalışanlar tarafından cinsiyet ayrımcılığıyla ilgili diğer kabul gören sonuçlar incelendiğinde, 11., 12., 13., 14. ve 15. ifadelerde esnek çalışma saatlerinin gerekli olduğu iş alanlarında erkeklerin çalışmasının kabullenildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bunlardan 11., 13. ve 14. ifadeler, fazla mesai ve gece çalışması yaptıklarında kadınların zorlanacağı, evlerine gidiş gelişlerde güvenlik endişesi oluşacağını ve

kadınların evlerindeki işleriyle ilgili daha fazla sorumlulukları olduğu nedenlerini barındırmaktadır. Bu ifadelerin mod ve medyan değerleri dikkate alındığında bahsedilen nedenlerin yüksek bir kabul düzeyinde oldukları görülmektedir. 12. ve 15. ifadelerde, normal mesai saatleri dışında işle ilgili gelebilecek telefonların kadının ailesinde huzursuzluğa sebep olacağı ile erkek çalışanların evliliklerinin çalışma hayatlarına etkisini daha iyi yönettiği nedenleri bulunmaktadır. Mod ve medyan değerleri, bu nedenlerin düşük bir kabul düzeyinde kaldıklarını göstermektedir.

Çalışanlar tarafından kabul görmeyen 16., 17. ve 111. ifadeler, erkeklerin kadınlara göre daha baskın ve otoriter olmaları nedeniyle daha iyi yöneticilik yapacaklarını savunmaktadır. Buradan yola çıkarak, çalışanların gözünde yöneticilik pozisyonlarının erkek mesleği olarak görülmediğini ve kadınların otorite sağlama konusunda sıkıntılı bulunmadıklarını söylemek mümkündür. Cinsiyet ayrımcılığıyla ilgili kabul görmeyen 113. ve 115. ifadeler; kadının evlilik nedeniyle iş yaşamında yer almak istemeyeceği ve erkeklerin ev geçindirme sorumlulukları nedeniyle kadınlardan yüksek ücret almaları gerektiğini belirtmektedirler. Bu noktada çalışanlar, kadın ve erkek arasında ücretlendirmede cinsiyet ayrımcılığı ile evliliğin kadın için çalışma yaşamında yer alma konusundaki isteğini yok edeceği düşüncesini ve bu nedenle ayrımcılık yapılmasını kabullenmemektedirler.

Bu çalışmada çalışanların demografik özelliklerinin cinsiyet ayrımcılığının kabullenilmesiyle ne düzeyde ilişkili olduğu da incelenmiştir. Bunun için çalışanların gözünde ortalama değer açısından kabul gören cinsiyet ayrımcılığı türündeki ifadeler ile çalışanların demografik özellikleri ki-kare analiziyle karşılaştırılmış ve Tablo 6.7.'deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Cinsiyet ayrımcılığıyla ilgili olarak çalışanlar tarafından kabul gören 21 ifadenin ki-kare değeri 0,05'ten düşük olan 10'unda, çalışanların demografik özelliklerinin ifadelerle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, "Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar daha toparlayıcıdır." olarak belirtilen 3. İfade'ye katılımla, çalışanların eğitim durumları arasında bir ilişki bulunmakta; eğitim seviyesi arttıkça ifadeye kesin katılıyorum diyenlerin oranı da genel olarak artmaktadır (EK-2). Yine 5. İfadede "Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar daha beceriklidir." olarak geçen cümleye cinsiyet, yaş ve askerliğin yapılma durumuna göre farklı katılma oranları gösterilmiştir (EK-3, EK-4 ve EK-5). Buna göre

kadınların bu ifadeye kesin olarak katılma oranları daha yüksekken, erkeklerin ise katılmama oranları daha yüksektir. Ayrıca 26-45 (26-35 ve 36-45 yaşa aralığında olanlar) arası çalışanlar bu ifadeye çoğunlukla katıldıklarını belirtirken, 46-55 yaş aralığında olanlarda ifadeye katılmama ve kararsız kalma durumuyla daha sık karşılaşılmaktadır.

**Tablo 6.7.** Çalışanların demografik verileri ile cinsiyet ayrımcılığı türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki

Ayrımcılık Türü	İfade No	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Şirketteki Çalışma Süresi	Toplam Çalışma Süresi	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Askerlik	Engellilik
Cinsiyet	1	0,732	0,250	0,390	0,728	0,654	0,666	0,114	0,387	0,509
	2	0,256	0,890	0,232	0,167	0,603	0,212	0,094	0,153	0,622
	3	0,072	0,540	<b>0,039</b>	0,558	0,539	0,403	0,479	0,066	0,871
	4	0,463	0,259	0,036	0,186	0,463	0,777	<b>0,040</b>	0,365	<b>0,029</b>
	5	<b>0,001</b>	<b>0,001</b>	0,097	0,620	0,816	0,512	0,198	<b>0,003</b>	0,886
	6	0,971	0,253	0,107	0,843	0,412	0,535	<b>0,042</b>	0,380	0,869
	7	<b>0,005</b>	0,892	0,190	0,608	0,285	0,690	0,356	<b>0,009</b>	0,093
	8	0,163	0,271	0,571	<b>0,016</b>	0,522	0,059	<b>0,002</b>	0,202	0,849
	9	0,920	0,928	0,798	0,614	0,781	0,059	0,649	0,873	0,485
	10	0,951	0,939	0,132	0,430	0,746	0,191	0,932	0,990	0,796
	11	0,497	0,979	0,174	0,114	0,593	0,161	0,169	0,359	0,059
	12	0,716	0,972	0,832	0,080	0,288	0,290	0,808	0,689	0,689
	13	0,176	0,349	0,153	0,899	0,583	0,565	0,788	0,484	0,376
	14	0,055	0,627	0,365	<b>0,032</b>	0,194	0,358	0,562	<b>0,036</b>	1,000
	15	0,317	0,163	0,110	<b>0,016</b>	0,453	0,939	0,791	0,465	0,865
	18	0,761	0,386	0,668	0,082	0,564	0,435	0,559	0,958	1,000
	19	0,875	0,547	<b>0,047</b>	<b>0,031</b>	0,181	0,162	0,858	0,117	0,881
	20	0,698	0,065	0,280	0,278	0,694	0,383	0,621	0,989	0,271
	21	0,909	0,775	0,077	0,466	0,957	0,445	0,894	0,889	0,548
	109	0,595	0,412	0,246	0,906	0,276	0,821	0,796	0,799	0,881
	114	0,795	<b>0,022</b>	0,484	0,286	0,635	0,648	0,879	0,809	0,461

Cinsiyet ayrımcılığı içeren ifadelerle çalışanların demografik verileri arasındaki ilişkinin incelenmesinde dikkat çekici olan durumlardan birisini; cinsiyetin, bu alandaki ifadelerle arasındaki bağı zayıflığında ortaya çıkmaktadır. Buna göre 21 ifadenin sadece ikisiyle cinsiyet arasında bir ilişki bulunmaktadır. Buradaki bir diğer dikkat çekici sonucu ise şirkette geçirilen çalışma süresi ile cinsiyet alanındaki ayrımcı ifadeler arasında, diğer demografik özelliklere göre daha fazla ilişki olduğu saptanırken, toplamda geçirilen çalışmanın bu ayrımcılık türüyle bir ilişkisinin bulunmamasında vermektedir. Yine medeni durum ile bu alandaki ayrımcı ifadeler arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

## **6.2.2. Çalışanlar açısından yaş ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz**

Araştırmada yöneticilerle yapılan görüşmelerde, yaş ayrımcılığıyla ilgili toplamda 22 ayrımcılık ifadesine ulaşılmıştır. Çalışanlar tarafından bu ifadelerin 18'inin kabul edildiği tespit edilmiştir. Buradan, çalışanlar açısından, cinsiyet ayrımcılığında olduğu gibi, yaş ayrımcılığının da oldukça yüksek oranda kabullenildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, çalışma hayatında yaş ayrımcılığının ne kadar yerleşik olduğunun bir kanıtını sunmaktadır. Üstelik ifadelerden yedisinin mod ve medyan değerlerinin ortalamasının üstünde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumdaki ifadeler, çalışanların büyük bir çoğunluğu tarafından yüksek oranda kabullenildiğini göstermektedir. Çalışanlar tarafından yaş ayrımcılığı alanında kabul edilen ve edilmeyen ifadeler Tablo 6.8.'de gösterilmiştir.

İş yaşamında genç çalışanların diğer çalışanlarla kıyaslandığı 22. ila 32. ifadelerin içinde en yüksek kabulü; 23., 24. ve 25. ifadelerin aldığı görülmüştür. Bu ifadelere göre genç çalışanlar; sabırsızdırlar, yaptıkları işlerde aktiftirler ve maddi koşulları daha fazla ön planda tutmaktadırlar. Burada dikkat çeken bir diğer konu, gençlerin maddi koşulları ön planda tuttıklarını belirten 23. ifadenin modunda ortaya çıkmaktadır. Açıkçası bu konu hakkında katılımcılar arasında bir gruplaşma söz konusudur. Her ne kadar 23. ifadede belirtilen ayrımcılık nedeni yüksek bir oranda kabul görüyor olsa da, katılımcılar arasında bu nedene katılmayanların sayısı da bir hayli yüksektir. Bu sebepler kadar yüksek oranda olmamakla birlikte, 31. ve 32. ifadelere göre, fiziksel güç gerektiren ve koşuşturması yoğun olan işlerde yine gençlerin çalışması uygun görülmektedir. Bu iki ifadede de aslında gençlerin güçlü, dayanıklı ve hızlı olacağı gibi bir inanıştan yola çıkarak ayrımcılığın kabulüne neden olmaktadır. 26. ve 30. ifadeler, gençlerin daha meraklı, araştırmacı ve iş yapmaya yönelik daha istekli olduklarını belirtmektedir. Ortalama değerleri dikkate alındığında bu ifadelerin çalışanlar tarafından kabul edildiği görülmektedir. 22., 27. ve 29. ifadeler ise ortalama değeri ancak sınırda geçmiş ifadeler olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre gençlerin kendilerinden yaşlı çalışanlara kıyasla çalışma zorunlulukları bulunduğu için şirkette uzun süreli çalışabilmekte ve işleriyle ilgili daha çabuk çözüm üretebilmektedirler. Fakat şirket çalışanlarına göre gençler diğerlerine oranla daha az saygılıdırlar. Bu son ifadeler en düşük ortalama değerine sahip olsalar da, ifadelerin belirttiği konular artık şirket için kabul edilebilir görünmeye başlamıştır. Mod ve medyan değerleri açısından

bakıldığında özellikle 22. ve 27. ifadelerin nedenlerinin düşük bir kabul düzeyinde kaldıklarını göstermektedir.

**Tablo 6.8.** Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen yaş ayrımcılığı ifadeleri

I. No	Ayrımcı ifade	Ort.	Mod	Med.
33	Yöneticilik pozisyonlarında, gençler yerine yaşlı olanlar daha başarılı olurlar. Çünkü eğitim yerine yaşanan deneyimler insanı daha çok olgunlaştırır.	2,98	3	3
35	Yöneticilik pozisyonlarında, gençler yerine yaşlı olanlar daha başarılı olurlar. Çünkü edindikleri deneyimlerini daha iyi yansıtır.	2,93	3	3
24	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha sabırsızdırlar.	2,75	4	3
34	Yöneticilik pozisyonlarında, gençler yerine yaşlı olanlar daha başarılı olurlar. Çünkü aynı deneyime sahip olsalar bile daha çok saygı görürler.	2,73	3	3
25	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla yaptıkları işlerde daha aktiftirler.	2,55	3	3
23	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla maddi koşulları daha fazla ön planda tutarlar.	2,50	1 ve 3	3
53	Deneyimli çalışanların işten çıkarılması doğru değildir. Çünkü gerektiğinde birkaç kişinin işini tek başlarına yapabilirler.	2,48	3	3
31	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla fizik yapıları daha uygun olacağı için fiziksel güç gerektiren işlerde daha rahat çalışırlar.	2,42	3	3
32	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla satış-pazarlama gibi koşturmalı işler için daha uygundurlar.	2,40	3	2
48	İşe alımlarda deneyimliler yerine yeni mezunlar tercih edilmelidir. Çünkü bu durumda, bir işi öğretmek için yeterince zaman varsa, maliyetler düşürülebilir.	2,33	3	2
26	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla yaptıkları işlerde daha araştırmacıdırlar.	2,29	2	2
30	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha meraklı oldukları için çalışmaya yönelik istekleri daha fazladır.	2,16	2	2
49	İşe alımlarda deneyimliler yerine yeni mezunlar tercih edilmelidir. Çünkü bu durumda, onlara daha düşük maaşlar ödenebilir.	2,15	2	2
47	İşe alımlarda deneyimliler yerine yeni mezunlar tercih edilmelidir. Çünkü bu durumda, devletin teşviklerinden yararlanılabilir.	2,08	1	2
117	Daha önce büyük firmalarda çalışan kişiler işlerinde daha başarılı olurlar.	2,06	1	2
29	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla çalışma zorunlulukları daha fazla olduğu için daha uzun vadeli çalışabilirler.	2,05	2	2
22	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha az saygılıdırlar.	2,01	1	2
27	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla yaptıkları işlerde daha çabuk çözüm üretirler.	2,01	1	2
50	Gerektiğinde, deneyimsizler yerine deneyimli olanların işten çıkarılması tercih edilmelidir. Çünkü onlar piyasada daha rahat iş bulabilirler.	1,96	1	2
51	Gerektiğinde, deneyimsizler yerine deneyimli olanların işten çıkarılması tercih edilmelidir. Çünkü daha fazla çalışmaya devam ederlerse tazminat yükleri artar.	1,95	1	2
28	İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla zorlu durumlara karşı daha dayanıklı oldukları için uzun vadeli çalışabilirler.	1,90	1	2
52	Deneyimli çalışanların işten çıkarılması doğru değildir. Çünkü daha yüksek tazminat yükü oluştururlar.	1,89	1	2

53. İfade incelendiğinde, gerektiğinde birkaç kişinin işini tek başlarına yapabilecekleri için deneyimli çalışanların işten çıkarılmasının, çalışanlar tarafından da

kabul gördüğü sonucuna ulaşılmıştır. Mod ve medyan değerleri de ifadenin yüksek düzeyde bir kabul edildiğini göstermiştir. Bu noktada deneyim sahibi olmak, ayrımcılığın yapılmasını neden olan unsurlardan biri haline gelmektedir. Maliyetler söz konusu olduğu zaman ise çalışanlar açısından bile eğer bir işi öğretmek için yeteri kadar zaman varsa daha ucuz iş gücü olarak çalıştırılabilecekleri için deneyimsiz olanların tercih edilmesi gerekmektedir. 48. ifadenin içeriği olan bu durumda, aynı işi yapacak olsalar bile daha deneyimsiz çalışanların ayrımcı bir ücret ve yan haklar politikasına maruz kalması kabul görmüştür. 47. ve 49. ifadelerde çalışanlar yine daha düşük maaş ödeme ve devletin teşvik politikalarından yararlanma şansı açısından deneyimliler yerine yeni mezun durumdaki gençlerin işe alınmasını doğal karşılamaktadırlar. Ancak deneyimle ilgili bu ifadelerin kabul oranları düşük durumdadır. 117. İfade deneyimle ilgili en düşük kabul oranına sahiptir. Buna göre daha önce büyük firmalarda çalışanların diğerlerine oranla işlerinde daha başarılı olacağına kabulü, mod değerlerine göre düşük görünmektedir.

Yaş ayrımcılığıyla ilgili çalışanların gözünde hangi ifadelerin kabullenilmediği incelendiğinde (28., 50., 51. ve 52. ifadeler); yaşlılara oranla gençlerin zorlu koşullara karşı daha dayanıklı olacakları düşüncesinin çalışanlar tarafından olumlu karşılanmadığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çalışanlar açısından işten çıkarmalarda deneyimli çalışanların tercih edilmesi gerektiğini belirten ve piyasada daha rahat iş bulabilecekleri, tazminat yüklerinin fazla olacağı şeklinde açıklanan nedenler de kabul görmemiştir.

Çalışmada çalışanların demografik özelliklerinin yaş ayrımcılığının kabullenilmesiyle ne düzeyde ilişkili olduğu incelenmiştir. Bunun için ortalama değerleri açısından çalışanlar tarafından kabul gören yaş ayrımcılığı türündeki ifadeler ile çalışanların demografik özellikleri ki-kare analiziyle karşılaştırılmış ve Tablo 6.9.'daki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yaş ayrımcılığı içeren ifadelerle ilgili olarak çalışanlar tarafından kabul gören 18 ifadenin ki-kare değeri 0,05'ten düşük olan 10'unda, çalışanların demografik özelliklerinin ifadelerle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların çocuk sayısının, askerlik durumlarının ve engellilik hallerinin bu alandaki ifadelerle arasında bir bağ bulunmamakla beraber, eğitim durumu bu alandaki en ilişkili sonuçları vermektedir. Örneğin “İşe alımlarda deneyimliler yerine yeni mezunlar tercih edilmelidir. Çünkü bu durumda, onlara daha düşük maaşlar ödenebilir.” denilen 49. İfadeye en yüksek oranda karşı çıkanlar ön lisans mezunlarından, kararsız kalanlar



lisans mezunlarından ve ifadeye en çok katılıyor diyenler ortaokul mezunlarından çıkmaktadır (EK-6).

**Tablo 6.9.** Çalışanların demografik verileri ile yaş ayrımcılığı türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki

Ayrımcılık Türü	İfade No	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Şirketteki Çalışma Süresi	Toplam Çalışma Süresi	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Askerlik	Engellilik
Yaş	22	0,623	0,622	0,207	0,119	0,731	<b>0,049</b>	0,652	0,838	0,453
	23	0,437	0,482	0,201	0,269	0,470	0,685	0,371	0,602	0,499
	24	<b>0,036</b>	0,341	0,187	0,670	0,723	0,401	0,057	0,051	0,380
	25	0,980	0,158	0,413	0,562	0,363	0,196	0,630	0,827	0,778
	26	0,161	0,086	<b>0,021</b>	0,239	0,155	0,393	0,120	0,201	0,780
	27	0,771	0,060	0,008	0,941	<b>0,001</b>	0,905	0,793	0,597	1,000
	29	0,469	0,288	0,045	0,867	0,574	0,715	0,214	0,475	0,710
	30	0,281	0,321	0,066	0,311	0,627	0,517	0,299	0,234	0,847
	31	0,156	0,579	<b>0,033</b>	0,513	0,541	0,771	0,746	0,262	0,876
	32	0,998	0,834	0,104	0,543	0,450	0,134	0,699	0,952	0,778
	33	0,321	0,505	0,160	<b>0,001</b>	0,759	0,147	0,620	0,589	0,150
	34	0,824	0,560	0,281	0,380	0,743	0,946	0,648	0,787	0,197
	35	0,237	0,270	0,502	<b>0,015</b>	0,174	0,712	0,960	0,377	0,814
	47	0,528	0,621	0,468	0,848	0,362	0,547	0,241	0,383	0,737
	48	0,760	0,547	0,329	0,265	0,854	0,397	0,466	0,725	0,840
	49	0,983	0,377	<b>0,032</b>	0,161	0,403	0,746	0,473	0,866	0,365
	53	0,080	0,706	0,160	0,203	<b>0,038</b>	0,779	0,708	0,288	0,337
117	0,833	<b>0,039</b>	0,580	0,496	0,732	0,877	0,569	0,965	0,485	

### 6.2.3. Çalışanlar açısından fiziksel görünüm ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz

Yapılan görüşmeler sonucunda fiziksel görünüm ayrımcılığı içeren 12 ifadeye ulaşılmıştır. Bu ifadelerden altısı yani yarısı çalışanlar tarafından da kabul görmüştür. Sonuçlara bakıldığında hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından, cinsiyet ve yaş ayrımcılığı kadar büyük bir ayrımcılık türü gözükmemekle beraber, kabul gören ifadelerin ortalama değerlerinin yüksekliği dikkat çekmektedir. Bu durum insan kaynakları uygulamalarında fiziksel görünüm ayrımcılığının önemli bir paya sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca ifadelerden üçünün mod ve medyan değerleri ortalamasının da üstündedir. Bu durumdaki ifadeler, çalışanların büyük bir çoğunluğu tarafından yüksek oranda kabullenildiğini göstermektedir. Çalışanlar tarafından yaş ayrımcılığı alanında kabul edilen ve edilmeyen ifadeler Tablo 6.10.'da gösterilmiştir.

**Tablo 6.10.** Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen fiziksel görünüm ayrımcılığı ifadeleri

I. No	Ayrımcı ifade	Ort.	Mod	Med.
89	Şirketimizde salaş giyim tarzı (uyumsuz, özensiz, kötü görünen) kabul edilemez. Çünkü müşterilerle yüz yüze gelindiğinde şirketin imajını zedeler.	2,93	4	3
88	Şirketimizde salaş giyim tarzı (uyumsuz, özensiz, kötü görünen) kabul edilemez. Çünkü kıyafet yönetmeliğimize uygun değildir.	2,82	3 ve 4	3
87	Çalışanların dış görünüşlerinden (kılık, kıyafet, saç-sakal, makyaj gibi) bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin düzen ve dikkat konusundaki titizliği.	2,66	4	3
85	Çalışanların dış görünüşlerinden (kılık, kıyafet, saç-sakal, makyaj gibi) bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin işine gösterdiği özen ve önem.	2,52	1 ve 4	3
83	Adayların iş başvuru formlarında kullandıkları fotoğraflarından bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin ciddiyetleri	2,10	1	2
118	Dekolte, yaradılış gereği cinsel arzular uyandırarak karşı tarafı rahatsız edeceği için tercih edilmemelidir.	2,03	1	2
86	Çalışanların dış görünüşlerinden (kılık, kıyafet, saç-sakal, makyaj gibi) bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin iş yapma kapasitesi.	1,85	1	2
84	Adayların iş başvuru formlarında kullandıkları fotoğraflarından bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin kişilik yapıları	1,84	1	1
120	İnsanlar, yaradılışları gereği iyiye/güzele yöneleceği için, göze hoş görünen kişilerle (güzel-yakışıklı) çalışmak isterler.	1,84	1	2
82	Adayların iş başvuru formlarında kullandıkları fotoğraflarından bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin ne kadar mantıklı oldukları	1,62	1	1
122	İş yaşamlarını kötü etkileyeceğinden dolayı, gençlerin dövme yaptırmaları yanlıştır.	1,54	1	1
121	Başkalarında rahatsızlık hissi uyandıracığı ve hoş karşılanmayacağı için vücudunun görünür yerlerinde dövme olan kişilerle çalışmak uygun değildir.	1,52	1	1

Fiziksel görünümle ilgili ayrımcılıklar arasında 88. ve 89. ifadeler en yüksek ortalama değere sahip nedenleri içermektedir. Çalışanların gözünde, şirketin kıyafet yönetmeliğinde yazması ve müşterilerle yüz yüze geldiği iş ortamlarında şirket imajının kötü etkileneceği düşüncesi ile uyumsuz, özensiz, kötü görünen şekilde muallak açıklamalarla belirtilen kıyafetleri tercih edenlerin ayrımcılığa uğraması kabul görmüştür. Üstelik ifadelerin mod ve medyan değerlerinden katılımcıların çoğunluğu tarafından yüksek düzeyde kabul gördüğü tespit edilmiştir.

Çalışanların dış görünüşlerinden (kılık, kıyafet, saç-sakal, makyaj gibi) düzen ve dikkatlerinin, işlerine gösterecekleri özen ve önemin belirlenebileceğini anlatan 85. ve 87. ifadeler, ortalama ve medyan değerleri açısından bakıldığında oldukça kabul görmektedir. Ancak 85. ifadeye katılmayanların sayısı ile tamamen katılanların sayısının birbirlerine eş ve en yüksek düzeylerde olması dikkat çekici bir durum oluşturmaktadır. Buna göre aslında çalışanların dış görünüşleriyle işlerine karşı gösterecekleri özen ve önem arasında bir bağ göremeyenlerin, dolayısıyla da bu ifadeye katılmayanların sayısı da oldukça yüksek çıkmaktadır. Bir diğer dikkat çekici sonuç ise 118. İfadeyle ilgilidir. Buna göre dekolte giyinmenin rahatsızlık hissi uyandıracığını

belirten ifade, ortalama değer açısından çok düşük bir oranla kabul edilmekte ancak mod değeri açısından ifadeyi kabul etmeyenlerin sayısı da oldukça yüksek çıkmaktadır.

Şirkete başvuran adayların iş başvuru formunda kullandıkları fotoğraflarından ciddiyetleri hakkında fikir sahibi olunabileceğine (83. İfade) inananların verileri incelendiğinde, ifadenin ortalama değeri açısından kabul edildiği ancak mod değeri açısından bu nedene katılmayanların sayısının da oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Fiziksel görünüm ayrımcılığıyla ilgili çalışanlar tarafından kabul edilmeyen nedenler arasında; adayların iş başvuru formlarında kullandıkları fotoğraflarından kişilik yapılarının ve mantık düzeylerinin belirlenebileceği, çalışanların dış görünüşlerinden iş yapma kapasiteleri hakkında bilgi sahibi olunabileceği, çalışma yaşamında bireylerin güzellik veya yakışıklılıklarının bir önemi bulunabileceği ve vcoda dövme yapılmasının iş yaşamında bir mahsurunun olacağı ifadeleri bulunmaktadır.

Çalışmada alışanların demografik özelliklerinin fiziksel görünüm ayrımcılığının kabullenilmesiyle ne düzeyde ilişkili olduğu da incelenmiştir. Bunun için ortalama değerleri açısından çalışanlar tarafından kabul gören fiziksel görünüm ayrımcılığı türündeki ifadeler ile çalışanların demografik özellikleri ki-kare analiziyle karşılaştırılmış ve Tablo 6.11.'deki sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 6.11.** alışanların demografik verileri ile fiziksel görünüm ayrımcılığı türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki

Ayrımcılık Türü	İfade No	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Şirketteki alışma Süresi	Toplam alışma Süresi	Medeni Durum	ocuk Sayısı	Askerlik	Engellilik
Fiziksel Görünüm	83	0,733	0,856	0,092	0,531	0,534	0,848	0,292	0,417	0,875
	85	<b>0,038</b>	0,461	0,890	<b>0,014</b>	0,841	0,779	0,252	0,066	1,000
	87	0,268	0,951	0,626	0,275	0,696	0,105	0,112	0,182	0,889
	88	0,166	0,446	0,523	0,525	0,357	0,601	0,252	<b>0,038</b>	0,662
	89	<b>0,003</b>	0,453	0,143	0,764	0,580	0,733	0,323	<b>0,003</b>	1,000
	118	0,649	0,564	<b>0,022</b>	0,664	0,963	0,342	0,387	0,727	0,853

Şirket alışanları fiziksel görünüm ayrımcılığıyla ilgili altı ifadenin nedenlerini kabullenmişlerdir. Ancak yapılan Ki-kare analizinin sonucuna göre bu ifadelerin yaş, toplam çalışma süresi, medeni durum, ocuk sayısı ve engellilik demografik verileriyle bir ilişkileri bulunmamaktadır. Ki-kare değeri 0,05'ten düşük olan sonuçların yer aldığı cinsiyet, eğitim, şirketteki çalışma süresi ve askerlik demografik verileriyle ise arasında

bir bağ olduğu görülmektedir. Örneğin 85. İfadede geçen “Çalışanların dış görünüşlerinden (kılık, kıyafet, saç-sakal, makyaj gibi) bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin işine gösterdiği özen ve önem.” cümlesine kadınların kesinlikle katılma oranları en yüksek düzeyde çıkarken, erkekler açısından ifadeye katılmama oranı en yüksek çıkmaktadır (EK-7).

#### 6.2.4. Çalışanlar açısından kayırmacılığın kabullenildiği durumlara ilişkin analiz

Araştırmada kayırmacılık içeren 10 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerden sadece üçünün ortalama değerleri açısından çalışanlar tarafından kabul gördüğü tespit edilmiştir. Toplam ifade sayısına oranla kabul gören ifadelerin sayısına bakıldığında kayırmacılık konusunda çalışanlar açısından geniş kapsamlı bir kabullenme sonucuna ulaşılamamıştır. Çalışanlar tarafından kayırmacılık alanında kabul edilen ve edilmeyen ifadeler Tablo 6.12.’de gösterilmiştir.

**Tablo 6.12.** Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen kayırmacılık ifadeleri

I. No	Ayrımcı ifade	Ort.	Mod	Med.
59	İşe alma sırasında adaylar arasından tanıdıklar aracılığıyla iş başvurusu yapanların tercih edilmesi gerekir. Çünkü haklarında daha doğru bilgilere ulaşılabilir.	2,26	1 ve 3	2
127	Kurulan ilişkilerin zarar görmemesi için şirketimizde tanıdıkları sayesinde işe başlayanların işten çıkarılmaları, böyle olmayan kişilere oranla daha zordur.	2,05	1	2
98	İşe daha çok ihtiyaçları olduğu için, işe almalarda bazı gruplar daha çok tercih edilmelidir. Örneğin eşi çalışmayanlar diğerlerine oranla.	2,01	1	2
106	Şirketle ilgili herhangi bir sorun nedeniyle işten çıkartma yapılacağı zaman iş yapma kapasiteleri diğerlerinden düşük olsa da, bir işe diğerlerinden daha fazla ihtiyacı olanların işten en son çıkartılması gerekir. Çünkü hizmet üretimine dayalı işler herkes tarafından yapılabilir.	1,98	1	2
105	Şirketle ilgili herhangi bir sorun nedeniyle işten çıkartma yapılacağı zaman iş yapma kapasiteleri diğerlerinden düşük olsa da, bir işe diğerlerinden daha fazla ihtiyacı olanların işten en son çıkartılması gerekir. Çünkü çaresiz kalmamış olurlar.	1,96	1	2
60	İşe alma sırasında adaylar arasından tanıdıklar aracılığıyla iş başvurusu yapanların tercih edilmesi gerekir. Çünkü başarılı olup olamayacakları daha kolay öngörülebilir.	1,93	1	2
57	İşe alma sırasında adaylar arasından tanıdıklar aracılığıyla iş başvurusu yapanların tercih edilmesi gerekir. Çünkü tanıdık ve düzgün bir aileden gelirler ve bu nedenle daha güvenilir olurlar.	1,91	1	2
97	İşe daha çok ihtiyaçları olduğu için, işe almalarda bazı gruplar daha çok tercih edilmelidir. Örneğin çocuk sayısı fazla olanlar diğerlerine oranla.	1,89	1	2
104	Şirketle ilgili herhangi bir sorun nedeniyle işten çıkartma yapılacağı zaman iş yapma kapasiteleri diğerlerinden düşük olsa da, bir işe diğerlerinden daha fazla ihtiyacı olanların işten en son çıkartılması gerekir. Çünkü böylece sosyal adalet sağlanmış olur.	1,85	1	2
58	İşe alma sırasında adaylar arasından tanıdıklar aracılığıyla iş başvurusu yapanların tercih edilmesi gerekir. Çünkü kapasiteleri daha yüksektir.	1,49	1	1

Ortalama değerine bakıldığında, haklarında doğru bilgilere ulaşılabileceği için tanıdıklar aracılığıyla işe başvuranların işe alınması gerektiğini belirten 59. İfade alışanlar tarafından kabul edilmiştir. Ancak ifadenin mod değerine bakıldığında ifadeye katılanların ve katılmayanların sayısında bir eşitlik durumu göze çarpmaktadır. Ayrıca, tanıdıklar vasıtasıyla işe alınanların işten çıkarılmasının ilişkilere zarar gelmemesin diye zor olduğunu ileri süren 127. İfade ile işe alımlarda eşleri çalışmayanların işe daha çok ihtiyaı olacağı için onların tercih edilmesi gerektiğini belirten 98. ifadenin mod değerleri incelendiğinde, ifadelere katılmayanların sayısının çokluğu dikkat çekmektedir. Zaten bu ifadelerin ortalama değerleri açısından da sınırda oldukları görülmektedir. Buradan, ortalama değerlerine bakıldığında çalışanlar açısından her ne kadar üç ifadeinin de kabul gördüğü söylenebilse de ifadelerin içerdiği kayırmacılığı kabullenmeyenlerin sayısının da bir hayli çok olduğu tespit edilmiştir. Bundan dolayı kayırmacılığın nedenlerinin çok da kabul görmediği söylenebilir.

Ankette kayırmacılıkla ilgili yer alan diğer ifadeler incelendiğinde, tanıdıklar nedeniyle kayırmacılık yapılmasının nedenlerini; tanıdıklar aracılığıyla işe başlayanların diğerlerine oranla düzgün ailelerden gelecekleri, güvenilir olacakları, kapasitelerinin yüksek olacağı ve çalışma ortamında sağlayacakları başarının öngörülebileceği şeklinde belirten ifadelerin, çalışanlar tarafından kabul edilmediği ortaya çıkmaktadır. İşe alımlarda daha çok ihtiyaç duyacağı için ocuk sayısı fazla olanların tercih edilmesi gerektiğini belirten ifade de çalışanlar gözünde karşılık bulmamıştır. Ayrıca işten çıkarmalarda performansları diğerlerine oranla yetersiz olsa bile bir işe diğerlerinden daha çok ihtiyaı olan çalışanların çaresiz kalmaması, sosyal adaletin sağlanması ve hizmet üretimine dayalı işlerin herkes tarafından yapılabileceğini belirten nedenler de çalışanlar tarafından kabul edilmemiştir.

Bu çalışmada çalışanların demografik özelliklerinin kayırmacılığın kabullenilmesiyle ne düzeyde ilişkili olduğu da incelenmiştir. Bunun için ortalama değerleri açısından çalışanlar tarafından kabul gören kayırmacılık türündeki ifadeler ile çalışanların demografik özellikleri ki-kare analiziyle karşılaştırılmış ve Tablo 6.13.'teki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan anket çalışması sonucunda, kayırmacılıkla ilgili çalışanlar tarafından kabul edilen üç ifade olduğu görülmüştür. Bunlardan ise ki-kare değeri 0,05'ten düşük olan sadece birinin, çalışanların demografik özelliklerinden eğitimle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 127. İfadede “Kurulan ilişkilerin zarar görmemesi için

şirketimizde tanıdıkları sayesinde işe başlayanların işten çıkarılmaları, böyle olmayan kişilere oranla daha zordur.” olarak yer alan cümleye tamamen katılan grupları ön lisans ve lisans mezunları oluştururken, ifadeye herhangi bir şekilde, katılıyorum seçeneğini işaretlemeyen grubu yüksek lisans mezunları oluşturmaktadır (EK-8).

**Tablo 6.13.** Çalışanların demografik verileri ile kayırmacılık türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki

Ayrımcılık Türü	İfade No	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Şirketteki Çalışma Süresi	Toplam Çalışma Süresi	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Askerlik	Engellilik
Kayırmacılık	59	0,237	0,378	0,426	0,883	0,917	0,187	0,544	0,428	0,698
	98	0,497	0,984	0,897	0,687	0,292	0,936	0,872	0,536	1,000
	127	0,734	0,902	<b>0,014</b>	0,351	0,385	0,431	0,520	0,882	0,608

#### 6.2.5. Çalışanlar açısından cinsel yönelim ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz

Görüşmeler sırasında yöneticiler tarafından söylenen, insan kaynakları uygulamaları sırasında cinsel yönelimle ilgili ayrımcılık içeren dokuz ifadeye ulaşılmıştır. Yapılan anket sonucunda ise sadece bir tanesinin, onun da düşük bir ortalama değerle kabul gördüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle işletmenin çalışanları açısından, toplum tarafından kabul görmediği düşünülen cinsel yönelimleri olan bireylere karşı çalışma yaşamında ayrımcılık yapılmasının kabul görmediğini söylemek mümkündür. Çalışanlar tarafından cinsiyet yönelim ayrımcılığıyla ilgili kabul edilen ve edilmeyen ifadeler ortalama, mod ve medyan değerlerine göre Tablo 6.14.’te sıralanmıştır.

Cinsel yönelim ayrımcılığının, sınırdan olsa bile kabul gördüğü tek ifade, toplum kültürüne aykırı olacağı için cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı bireylerin işe alınmamasını doğru bulmayan 77. ifadedir. Bu nedenle cinsel yönelim ayrımcılığı için ileri sürülen sadece bu ifadenin nedeni çalışanlar tarafından kabul edilmektedir. Bu alandaki diğer ifadeler incelendiğinde; çalışanlar arasında rahatsızlığa ve uyumsuzluğa sebebiyet verecekleri, şirket düzenini bozacakları, hastalık yayacakları, performanslarının düşük olacağı, davranışlarının şirket adına zarar vereceği, hormonal problemleri nedeniyle fiziksel güç gerektiren bazı işleri yerine getiremeyecekleri, erkeklerin yoğun çalıştığı yerlerde sıkıntı yaşayacakları ve diğer şirket çalışanlarına

baskı uygulayacakları gibi nedenlerin çalışanlar tarafından kabul edilmediği tespit edilmiştir.

**Tablo 6.14.** Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen cinsel yönelim ayrımcılığı ifadeleri

I. No	Ayrımcı ifade	Ort.	Mod	Med.
77	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı bireylerin (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) işe alınması doğru değildir. Çünkü kültürümüze aykırı olduğu için toplum tarafından hoş karşılanmaz.	2,08	1	2
80	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) bireyler işe alınırsa erkeklerin yoğun çalıştığı yerlerde farklı bir gözle bakılacağı için daha az rahatsız edilecekleri ofis işlerinde çalıştırılmaldırlar.	1,90	1	2
81	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) bireyler işe alınırsa hormonal problemleri olduğu için şoförlük gibi erkeksi ve fiziksel güç gerektiren işlerde çalışamazlar.	1,86	1	2
73	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı bireylerin (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) işe alınması doğru değildir. Çünkü çalışanlar arasında karşılıklı rahatsızlığa neden olarak şirket içindeki düzeni bozarlar.	1,80	1	2
76	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı bireylerin (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) işe alınması doğru değildir. Çünkü hasta oldukları için şirket içinde sağlık sorunlarına (AIDS vb.) neden olurlar.	1,76	1	1
79	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) bireyler işe alınırsa kendi istek ve arzularını diğer şirket çalışanlarıyla paylaşırlar ve üzerlerinde baskı yaratırlar.	1,74	1	1
78	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) bireyler işe alınırsa davranışları şirket adına zarar verir.	1,73	1	1
74	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı bireylerin (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) işe alınması doğru değildir. Çünkü çalışma performansları daha düşük olur.	1,66	1	1
75	Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı bireylerin (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) işe alınması doğru değildir. Çünkü şirket içindeki diğer çalışma arkadaşlarına uyum sağlayamazlar.	1,65	1	1

Çalışmada çalışanların demografik özelliklerinin cinsel yönelim ayrımcılığının kabullenilmesiyle ne düzeyde ilişkili olduğu incelenmiştir. Bunun için ortalama değerleri açısından çalışanlar tarafından kabul gören cinsel yönelim ayrımcılığı türündeki tek ifade ile çalışanların demografik özellikleri ki-kare analiziyle karşılaştırılmış ancak aralarında anlamlı bir bağ oluşturacak şekilde (ki-kare değeri 0,05'ten düşük olan) bir sonuca ulaşılamamıştır. Sonuçlar Tablo 6.15.'te verilmiştir.

**Tablo 6.15.** Çalışanların demografik verileri ile cinsel yönelim ayrımcılığı türünde kabul edilen ifade arasındaki ilişki

Ayrımcılık Türü	İfade No	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Şirketteki Çalışma Süresi	Toplam Çalışma Süresi	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Askerlik	Engellilik
Cinsel Yönelim	77	0,559	0,768	0,421	0,055	0,656	0,287	0,052	0,710	0,467

### 6.2.6. Çalışanlar açısından askerlik durumu ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz

Araştırmada askerlik durumuyla ilgili ayrımcılık içeren dokuz ifade bulunmaktadır. Bunlardan üç tanesinin ortalama değeri, ifadelerdeki ayrımcılık nedenlerinin çalışanlar tarafından kabul gördüğünü ama kalan altısının nedenlerinin kabul edilmediğini göstermektedir. Buna göre askerlik durumu ayrımcılığıyla ilgili ileri sürülen birçok neden, çalışanların gözünde karşılık bulmamaktadır. Çalışanlar tarafından askerlik durumu ayrımcılığıyla ilgili kabul edilen ve edilmeyen ifadeler ortalama, mod ve medyan değerlerine göre Tablo 6.16.'da gösterilmiştir.

Askerlik durumu ayrımcılığıyla ilgili 61., 62. ve 63. ifadelerin ortalama değerlerine göre yöneticilerin henüz askerliğini yapmamış erkekler hakkında; askerliklerini yapmak için işten ayrılmak zorunda kalacakları, askerlik dönüşü başka firmalarda çalışabilecekleri ve sonuçta şirketin onların eğitimine ayıracağı kaynakların boşa gideceği şeklinde belirttikleri nedenler, çalışanların gözünde de kabul görmüştür. Ancak burada dikkat çeken unsur 61. ve 63. ifadelerin mod değerlerinde ortaya çıkmaktadır. Bu ifadelere katılmadığını belirten çalışanların sayısı oldukça yüksek durumdadır. Buradan da yola çıkarak çalışanların gözünde askerlik durumuyla ilgili ayrımcılık nedenlerinin yaygın kabul görmediğini söylemek mümkündür.

Askerlik sonrası işe dönmeleri durumunda eğitimlerine baştan başlanması gerekecektir denilerek askerliğini yapmamış bir erkeğin işe alınmaması yönünde görüş bildiren ifadeyi çalışanlar kabul etmemişlerdir. Ortalama değerler açısından askerlik durumuyla ilgili ayrımcılık yapılmasını doğal gören tüm ifadelerin, erkeklerin işe alınmadan önceki durumlarıyla ilgili olduğu görülmektedir. Askerliğini henüz yapmamış olmasına rağmen, eğer bir erkek işe alındıysa, yöneticiler tarafından belirtilen tüm ayrımcılık ifadelerinin çalışanlar tarafından kabul görmediği ortaya çıkmaktadır. Buna göre askerliklerini henüz yapmamış olsalar bile bu çalışanların,



şirketin diğer çalışanlara sunduğu imkân ve işlerden eşit şekillerde yararlanması gerektiği görüşü baskın gelmektedir.

**Tablo 6.16.** Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen askerlik durumu ayrımcılığı ifadeleri

I. No	Ayrımcı ifade	Ort.	Mod	Med.
62	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmaları doğru değildir. Çünkü askerlik dönüşü başka işletmelerde çalışabilirler.	2,29	3	2
61	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmaları doğru değildir. Çünkü askerlik yapmak için işten ayrılmak zorunda kalacaklar.	2,19	1	2
63	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmaları doğru değildir. Çünkü şirketin onların eğitimlerine ayırdığı kaynak (zaman, para, emek vb.) boşa gidecektir.	2,18	1	2
68	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmış olması durumunda, zaten ayrılacakları için, kolayca yerleri doldurulacak ve basit işlerde çalıştırılmalıdırlar.	1,82	1	1
65	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmış olması durumunda, askerlik dönüşü başka işletmelerde çalışabilecekleri için yetiştirilmeleri/eğitilmeleri uygun değildir.	1,75	1	1
69	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmış olması durumunda, zaten ayrılacakları için, tüm gelişim fırsatlarının onlara diğer çalışanlarla eşit bir şekilde sunulmasına gerek yoktur.	1,75	1	1
66	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmış olması durumunda, şirketin ayırdığı kaynak (zaman, para, emek vb.) boşa gideceği için onlara eğitim verilmemelidir.	1,74	1	1
64	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmaları doğru değildir. Çünkü askerlik sonrasında şirkete dönmeleri durumunda eğitimlerine sıfırdan başlamak gerekecektir.	1,68	1	1
67	Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmış olması durumunda, askerlik sonrasında şirkete dönmeleri durumunda eğitimlerine sıfırdan başlamak gerekeceği için onlara eğitim verilmemelidir.	1,63	1	1

Çalışmada çalışanların demografik özelliklerinin askerlik durumu ayrımcılığının kabullenilmesiyle ne düzeyde ilişkili olduğu incelenmiştir. Bunun için ortalama değerleri açısından çalışanlar tarafından kabul gören askerlik durumu ayrımcılığı türündeki ifadeler ile çalışanların demografik özellikleri ki-kare analiziyle karşılaştırılmış ve Tablo 6.17.'deki sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 6.17.** Çalışanların demografik verileri ile askerlik durumu ayrımcılığı türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki

Ayrımcılık Türü	İfade No	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Şirketteki Çalışma Süresi	Toplam Çalışma Süresi	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Askerlik	Engellilik
Askerlik Durumu	61	0,006	0,286	0,446	0,425	0,374	0,943	0,370	0,078	0,608
	62	0,492	0,248	0,117	0,715	0,970	0,879	0,003	0,866	0,548
	63	0,120	0,877	0,765	0,349	0,903	0,961	0,430	0,313	0,840

Çalışanlar tarafından askerlik durumuyla ilgili kabul gören üç ifade bulunmaktadır. Yapılan Ki-kare analizinde bu ifadelerin, demografik verilere göre sadece ki-kare değeri 0,05'ten düşük olan cinsiyet ve çocuk sayısı özellikleriyle bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Çalışanların çocuk sayısı özellikleriyle bir bağı olan askerlik durumu ayrımcılığını anlatan 62. İfade'de "Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmaları doğru değildir. Çünkü askerlik dönüşü başka işletmelerde çalışabilirler." cümlesi yer almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanlardan hiçbirinin çocuk sayısı için üzerinde olmadığı anket sonuçlarından elde edilmiştir. Bahsedilen ifadeye üç çocuğu bulunan çalışanlar tarafından çoğunlukla katılmıyorum cevabı verildiği görülürken, çocuğu olmayan veya tek çocuğu olan çalışanların ifadeye katılmama oranları daha düşüktür (EK-9). Buradan daha fazla çocuğu olan çalışanların, askerlik durumunun, bireylerin önünde bir engel olmasını istemediği görülmektedir.

#### 6.2.7. Çalışanlar açısından medeni durum ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz

Yapılan araştırmada medeni durum ayrımcılığı içeren sekiz ifade bulunmuştur. Anket çalışması sonucunda bu ifadelerden altısının, bir başka deyişle büyük çoğunluğunun çalışanlar tarafından kabullenildiği görülmüştür. Üstelik söz konusu ifadelerin ortalama, mod ve medyan değerleri incelendiğinde bu kabullenme belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değerler Tablo 6.18.'de gösterilmiştir.

**Tablo 6.18.** Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen medeni durum ayrımcılığı ifadeleri

İ. No	Ayrımcı ifade	Ort.	Mod	Med.
43	Çalışma yaşamında evli olanlar, daha uzun vadeli çalışırlar.	2,65	3	3
42	Çalışma yaşamında evli olanlar, daha düzenli bir hayata sahip oldukları için daha yüksek performans gösterirler.	2,54	3	3
45	Çalışma yaşamında bekâr çalışanlar, bağlayıcı bir unsurları bulunmaması nedeniyle, mesai gerektiren işlerde daha rahat çalışırlar.	2,52	2	2
40	Çalışma yaşamında evli olanlar, sorumluluk sahibi oldukları ve zaman planlaması yapabildikleri için daha verimli çalışırlar.	2,42	3	3
41	Çalışma yaşamında evli olanlar, işletmeye bağlılıkları daha yüksek olduğu için işe devamlılıkları daha fazla olur.	2,37	3	3
44	Çalışma yaşamında evli olanlar, çaresiz kalmalarının önüne geçilmesi için daha geç işten çıkarılmalıdırlar.	2,28	1	2
46	Çalışma yaşamında bekâr çalışanlar, daha vurdumduymaz ve sorumsuz olurlar.	1,85	1	1
116	İşletmeler bekâr kadınları daha az ücretle çalıştırabilir.	1,46	1	1

Medeni durum ayrımcılığıyla ilgili çalışanlar açısından en çok kabul gören ifadeler, ortalama değerlerinin sıralaması açısından; 43., 42., 45., 40. ve 41. ifadelerdir. Bunlara göre; evli çalışanların diğerlerine oranla şirkette daha uzun vadeli çalışacakları, şirkete bağlılıkları yüksek olduğu için işe devamlılıklarının da yüksek olacağı, düzenli bir hayatları olduğu için daha yüksek performans gösterecekleri, sorumluluk sahibi oldukları ve zaman planlaması yapabildikleri için daha verimli çalışacaklarını içeren nedenler çalışanlar tarafından kabullenilmiştir. Üstelik ifadelerin mod ve medyan değerleri ortalamanın da üstündedir. Bu durumdaki ifadeler, çalışanların büyük bir çoğunluğundan katılıyorum/tamamen katılıyorum cevabının alındığını ve yüksek oranda kabullenildiğini göstermektedir. Ayrıca bekâr çalışanların, bağlayıcı bir unsurlarının bulunmadığı ve bu nedenle mesai gerektiren işlerde daha rahat çalışacakları düşüncesi de kabul görmektedir.

44. ifadede, bir işten çıkarma durumunda, evli çalışanların çaresiz kalmalarının önüne geçilmesi için daha geç işten çıkarılmalarını belirten nedenin de ortalama değerler açısından kabul gördüğü gözükmektedir. Ancak ifadenin mod değeri, ankete katılan çalışanlar içerisinde en sık verilen cevabın bu ifadeye katılmadıkları şeklinde verildiğini göstermektedir. Bu nedenle ortalama değerler açısından her ne kadar kabullenilmiş gibi görünse bile bu ifadeye katılmayan çalışanların sayısının çokluğu da göz önünde bulundurulmalıdır.

Medeni durum ayrımcılığıyla ilgili kabul görmeyen ifadeler incelendiğinde; çalışma yaşamında bekâr çalışanların daha vurdumduymaz ve sorumsuz olacağını öne süren 46. ifade ile bekâr kadınların daha az ücretle çalıştırılabileceklerini iddia eden 116. ifadenin çalışanlar açısından gerek ortalama gerekse mod ve medyan değerleri açısından hiç kabul görmediği ortaya çıkmaktadır.

Çalışmada çalışanların demografik özelliklerinin medeni durum ayrımcılığının kabullenilmesiyle ne düzeyde ilişkili olduğu incelenmiştir. Bunun için ortalama değerleri açısından çalışanlar tarafından kabul gören medeni durum ayrımcılığı türündeki ifadeler ile çalışanların demografik özellikleri ki-kare analiziyle karşılaştırılmış ve Tablo 6.19.'daki sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 6.19.** Çalışanların demografik verileri ile medeni durum ayrımcılığı türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki

Ayrımcılık Türü	İfade No	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Şirketteki Çalışma Süresi	Toplam Çalışma Süresi	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Askerlik	Engellilik
Medeni Durum	40	0,197	0,287	0,575	0,291	0,229	0,852	0,655	0,169	0,336
	41	0,260	0,903	0,544	0,396	0,889	0,770	0,899	0,591	0,389
	42	0,695	0,061	0,346	0,219	0,423	0,479	0,749	0,736	0,331
	43	0,953	0,618	0,247	0,741	0,995	0,651	0,825	0,960	0,892
	44	0,203	0,447	0,271	0,129	0,977	0,804	0,019	0,182	0,881
	45	0,490	0,461	0,101	0,987	0,798	0,499	0,832	0,468	0,337

Medeni durum ayrımcılığıyla ilgili, çalışanlar tarafından kabul edilen altı ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerden ise sadece bir tanesinin, çalışanların çocuk sayısı özelliğiyle bir ilişkisi olduğu, yapılan Ki-kare analizi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Buna göre ki-kare değeri 0,05'ten düşük olan 44. İfadede “Çalışma yaşamında evli olanlar, çaresiz kalmalarının önüne geçilmesi için daha geç işten çıkarılmalıdırlar.” olarak geçen cümlede, çocuğu olan çalışanların çocuk sayılarındaki artışa bağlı olarak ifadeye katılma ve kesinlikle katılma oranlarının toplamının arttığı görülmektedir (EK-10).

#### **6.2.8. Çalışanlar açısından sosyal sınıf ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz**

Araştırma yapılan şirketin yöneticileriyle yapılan görüşmelerde sosyal sınıf ayrımcılığıyla ilgili sekiz ifadeye ulaşılmıştır. Bu ifadelerin hepsi de insan kaynakları uygulamaları sırasında, mavi yakalılar (beden gücü yoğun çalışanlar) ile beyaz yakalılar arasında gerçekleştirilebilecek ayrımcılıkları içermektedir. Anket çalışması sonucunda bu ifadelerden, çalışanlar açısından yalnızca ikisinin ortalama değerleri açısından kabul görür durumda olduğu, onların da mod değerleri açısından en sık verilen cevabın ifadeye katılmama yönünde olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu değerler Tablo 6.20.'de gösterilmiştir.

Çalışanlar tarafından kabul gören 100. ifadede, beyaz yakalıların mavi yakalı çalışanlara oranla iş bulması daha zor olacağı için, bir işten çıkarma durumunda çocukları olan beyaz yakalılar yerine olmayanlara öncelik verilmesi gerektiği belirtilmiştir. 91. ifadede mavi yakalıların, kendilerinin ve ailelerinin paraya daha çok

ihtiyaçları olacağı için maaşlarının diğerlerinden daha öncelikli olarak yatırılması gerektiği söylenmiştir. Burada beyaz yakalı çalışanların paraya olan ihtiyaçları göz ardı edilmektedir. Her iki ifade de düşük bir ortalama değerle kabul edilmiş görünmektedir. Ancak mod değerleri açısından bu ifadeleri doğal karşılamayanların sayısının da yüksek olduğu göz ardı edilmemelidir.

**Tablo 6.20.** Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen sosyal sınıf ayrımcılığı ifadeleri

I. No	Ayrımcı ifade	Ort.	Mod	Med.
100	Beyaz yakalıların (beyin gücü yoğun çalışanların) mavi yakalı personele (beden gücü yoğun çalışanlara) oranla iş bulması daha zordur. Bu nedenle işten çıkartmalarda bazı kriterlere dikkat etmek gerekir. Örneğin çocukları olanlar yerine olmayanlar işten çıkartılmalıdır.	2,08	1	2
91	Mavi yakalı çalışanların maaşlarının diğerlerinden daha öncelikli olarak yatırılması gerekir. Çünkü kendilerinin ve ailelerinin paraya daha çok ihtiyacı vardır.	2,04	1	2
90	Mavi yakalı çalışanların maaşlarının diğerlerinden daha öncelikli olarak yatırılması gerekir. Çünkü onlar işin bizzat yerine getirilmesiyle ilgilidirler.	1,99	1	2
102	Beyaz yakalıların (beyin gücü yoğun çalışanların) mavi yakalı personele (beden gücü yoğun çalışanlara) oranla iş bulması daha zordur. Bu nedenle işten çıkartmalarda bazı kriterlere dikkat etmek gerekir. Örneğin çocukları okuyanlar yerine okumayanlar işten çıkartılmalıdır.	1,98	1	2
101	Beyaz yakalıların (beyin gücü yoğun çalışanların) mavi yakalı personele (beden gücü yoğun çalışanlara) oranla iş bulması daha zordur. Bu nedenle işten çıkartmalarda bazı kriterlere dikkat etmek gerekir. Örneğin çocuk sayısı çok olanlar yerine az olanlar işten çıkartılmalıdır.	1,97	1	2
103	Beyaz yakalıların (beyin gücü yoğun çalışanların) mavi yakalı personele (beden gücü yoğun çalışanlara) oranla iş bulması daha zordur. Bu nedenle işten çıkartmalarda bazı kriterlere dikkat etmek gerekir. Örneğin eşi çalışmayanlar yerine eşi çalışanlar işten çıkartılmalıdır.	1,95	1	2
99	Beyaz yakalıların (beyin gücü yoğun çalışanların) mavi yakalı personele (beden gücü yoğun çalışanlara) oranla iş bulması daha zordur. Bu nedenle işten çıkartmalarda bazı kriterlere dikkat etmek gerekir. Örneğin evli olanlar yerine bekârlar işten çıkarılmalıdır.	1,90	1	2
126	Ailelerinin sosyoekonomik düzeyi yüksek olanlar, aileleri tarafından desteklenecekleri için, işten çıkartma durumunda diğerlerinden önce tercih edilmelidirler.	1,80	1	2

Sosyal sınıf ayrımcılığı açısından, bir işten çıkarma durumunda, mavi yakalılarından ziyade beyaz yakalıların medeni durumlarına, çocuk sayılarına, çocuklarının eğitim alıp almadıklarına, eşlerinin çalışıp çalışmadıklarına göre hareket edilmesi gerektiğini belirten ifadeler, çalışanlar tarafından kabul görmemiştir. Ayrıca işi bizzat yerine getirdikleri için mavi yakalı çalışanların maaşlarının beyaz yakalılara oranla öncelikli olarak yatırılması gerektiğini belirten ifade de kabullenilmemiştir.

Çalışmada çalışanların demografik özelliklerinin sosyal sınıf ayrımcılığının kabullenilmesiyle ne düzeyde ilişkili olduğu incelenmiştir. Bunun için ortalama

değerleri açısından çalışanlar tarafından kabul gören sosyal sınıf ayrımcılığı türündeki ifadeler ile çalışanların demografik özellikleri ki-kare analiziyle karşılaştırılmış ve Tablo 6.21.'deki sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 6.21.** Çalışanların demografik verileri ile sosyal sınıf ayrımcılığı türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki

Ayrımcılık Türü	İfade No	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Şirketteki Çalışma Süresi	Toplam Çalışma Süresi	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Askerlik	Engellilik
Sosyal Sınıf	91	0,433	<b>0,021</b>	0,157	0,088	0,087	0,337	<b>0,038</b>	0,205	0,643
	100	0,168	0,523	0,824	0,277	0,696	0,761	0,757	0,085	1,000

Çalışanların, sosyal sınıf ayrımcılığına yönelik olarak kurulan iki ifadeyi kabullendikleri bilinmektedir. Bu ifadelerden ki-kare değeri 0,05'ten düşük olduğu için istatiki açıdan anlamlı olan bir tanesi, yaş ve çocuk sayısı özellikleri ile ilişkili bulunmaktadır. 91. İfadede “Mavi yakalı çalışanların maaşlarının diğerlerinden daha öncelikli olarak yatırılması gerekir. Çünkü kendilerinin ve ailelerinin paraya daha çok ihtiyacı vardır.” cümlesi yer almaktadır. Bu cümleye katılmıyorum diye cevap veren çalışanların oranı, 56 ve üstü yaşta olan grup hariç, yaşlarındaki artışa bağlı olarak artmaktadır (EK-11).

### 6.2.9. Çalışanlar açısından dini inanç ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde, dini inanç ayrımcılığıyla ilgili altı ifadeye ulaşılmış ancak şirket çalışanlarının bu ifadelerden yalnızca birine katıldığı tespit edilmiştir. Onunda da mod değeri açısından ifadeye katılmayanların sayısındaki yükseklik dikkat çekici durumdadır. Dolayısıyla dini inanç türündeki ayrımcılıkların çalışanların gözünde büyük oranda kabullenilmediğini söylemek mümkündür. Çalışanlar tarafından dini inanç ayrımcılığıyla ilgili kabul edilen ve edilmeyen ifadeler ortalama, mod ve medyan değerlerine göre Tablo 6.22.'de sıralanmıştır.

Dini inanç ayrımcılığıyla ilgili 124. İfade'de, farklı dini inanca sahip kişilerle çalışmanın şirkete kültürel bir zenginlik katacağı belirtilmektedir. Ancak şirket çalışanlarının ayrımcılık içermeyen bu ifadeyi kabul etmedikleri belirlenmiştir. İfadeyle

ilgili analiz yapılırken ifadenin ayrımcılık içermeyen bir yapıda olduğu göz önünde bulundurulmuş ve katılımcıların verdikleri yanıtlar buna dikkat edilerek değerlendirilmiştir. Buna göre katılımcılar tarafından farklı dini inanca sahip kişilerle çalışmanın şirkete kültürel bir zenginlik kazandıracağı düşüncesinin kabullenilmediği tespit edilmiştir.

**Tablo 6.22.** Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen medeni durum ayrımcılığı ifadeleri

I. No	Ayrımcı ifade	Ort.	Mod	Med.
124	Değişik dini inançlı kişilerle çalışmak şirkete kültürel zenginlik katacaktır.	2,49	1	2
119	Dini/siyasal bir simge olarak görüldüğü için erkekler bıyık/sakal bırakmamalıdır.	1,84	1	2
93	İşe alma aşamasında bir işi yapabilecek aynı özelliklere sahip kadınlar arasından başı açık olanlar tercih edilmelidir. Çünkü başörtülüler şirkette kendilerini ilgilendiren idari kararların (ücretlendirme, terfi vb.) başörtülü olmaları nedeniyle alındığını düşünecekler ve bu nedenle örgütsel adalet zedelenecektir.	1,83	1	1
94	İşe alma aşamasında bir işi yapabilecek aynı özelliklere sahip kadınlar arasından başı açık olanlar tercih edilmelidir. Çünkü diğer çalışanlar, idari kararların (ücretlendirme, terfi vb.) başörtülülerin lehine/aleyhine olarak alınmış olabileceğini düşünecekleri için örgütsel adalet zedelenecektir.	1,78	1	1
92	İşe alma aşamasında bir işi yapabilecek aynı özelliklere sahip kadınlar arasından başı açık olanlar tercih edilmelidir. Çünkü başörtüsü siyasal bir simge olarak görünmektedir.	1,78	1	1
123	Dini inanç göstergeleri olan kişilerin (başörtüsü-sakal vb.) vasıfları çoğunlukla yüksek olmayacağı için şirket içerisinde basit işlerde çalıştırılmaları tercih edilmelidir.	1,42	1	1

Kabul görmeyen 93. ve 94. ifadeler, işe alma aşamasında, bir işi yapabilecek aynı özelliklere sahip kadınlar arasında başı açık olanların alınması gerektiğini, çünkü başörtülülerin ve diğer çalışan gruplarının, şirkette kendileriyle ilgili alınan idari kararların (ücretlendirme, terfi vb.) olumlu veya olumsuz sonuçlarının, kendilerinin veya çalışma arkadaşlarının başörtülü olmaları nedeniyle alındığını düşünecekleri ve bu nedenle örgütsel adaletin zedeleneceğine ilişkindir. Çalışanlar açısından bu ifadeler kabul görmemiştir.

92. İfade'de, siyasal bir simge olarak görüldüğü için başörtülü kadınların işe alınmaması; 119. İfade'de, erkeklerin dini/siyasal bir simge olarak görülebileceği için sakal/bıyık bırakmamaları gerektiği söylenmektedir. Çalışanlar tarafından bu ifadeler de kabul edilmemiştir. Ayrıca dini inanç göstergeleri olan kişilerin (başörtüsü-sakal vb.) vasıfları çoğunlukla yüksek olmayacağı için şirket içerisinde basit işlerde çalıştırılmaları gerektiğinin belirtildiği 123. İfade de en düşük ikinci ortalama değerle kabul görmemiştir.

Çalışmada çalışanların demografik özelliklerinin dini inanç ayrımcılığının kabullenilmesiyle ne düzeyde ilişkili olduğu incelenmiştir. Bunun için ortalama değerleri açısından çalışanlar tarafından kabul gören dini inanç ayrımcılığı türündeki tek ifade ile çalışanların demografik özellikleri ki-kare analiziyle karşılaştırılmış ancak aralarında anlamlı bir bağ oluşturacak şekilde (ki-kare değeri 0,05'ten düşük olan) bir sonuca ulaşılamamıştır. Sonuçlar Tablo 6.23.'te verilmiştir.

**Tablo 6.23.** Çalışanların demografik verileri ile dini inanç ayrımcılığı türünde kabul edilen ifade arasındaki ilişki

Ayrımcılık Türü	İfade No	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Şirketteki Çalışma Süresi	Toplam Çalışma Süresi	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Askerlik	Engellilik
Dini İnanç	124	0,160	0,656	0,181	0,937	0,901	0,786	0,270	0,062	0,295

#### 6.2.10. Çalışanlar açısından eğitim durumu ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde, bireylerin şirkette eğitim durumlarıyla ilgili karşılaşılabilecekleri beş ayrımcılık içeren ifadeye ulaşılmıştır. Bu ifadelerden dördünün çalışanlar tarafından kabullenildiği görülmüştür. Buna bağlı olarak şirkette eğitim durumuyla ilgili yapılan ayrımcılıkların birçoğunun kabul gördüğünü söylemek mümkündür. Çalışanlar tarafından eğitim durumu alanında kabul edilen ve edilmeyen ifadeler ortalama, mod ve medyan değerlerine göre Tablo 6.24.'te sıralanmıştır.

Çalışanların eğitim durumlarıyla ilgili ayrımcılığı içeren 36. ve 37. ifadeler eğitimin bir kişinin iş yapma kapasitesi hakkında bilgi vereceği ve eğitim seviyesi düşük kişilerle daha çok problem yaşanacağı için işe alma sırasında adayların, işin yapılması için gerekli olmasa bile üniversite eğitimi almış olmalarına ve eğitim almış oldukları kuruluşların itibarlarının yüksek olmasına önem verilmesi gerektiğini açıklamaktadırlar. Yöneticiler tarafından belirtilen bu ifadeler çalışanlar açısından da kabul görmektedir. 38. ve 39. ifadeler eğitimin kişilerin problemleri alanlarını törpüleyeceğini ve liderlik becerilerini arttıracığını, bu nedenle terfilerde daha yüksek eğitim almış kişilerin tercih edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Yine ortalama, mod ve medyan değerler açısından, çalışanların gözünde bu ifadeler kabul edilmiştir.



Eğitim durumuyla ilgili kabul görmeyen 112. İfade’de; “Şirketimize iş başvurusu yapan denk niteliklere (bilgi, yetkinlik, yabancı dil, deneyim vb.) sahip adaylar arasından itibarı yüksek olmayan bir üniversiteden mezun olan adayın işe alınması tercih edilmelidir. Çünkü bu aday niteliklerini, itibarı yüksek üniversitelerden (Boğaziçi, ODTÜ, İTÜ, Bilkent vb.) mezun olanların düzeyine yükseltmek için muhtemelen çok daha fazla çalışmış ve özveri göstermiştir. Bu çalışkanlığını ve özverisini iş yaşamında da sergileyecektir” cümlesi yer almaktadır. Ancak çalışanlar açısından ifadede belirtilen neden kabul görmemiştir.

**Tablo 6.24.** Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen eğitim durumu ayrımcılığı ifadeleri

I. No	Ayrımcı ifade	Ort.	Mod	Med.
36	Eğitim, bir kişinin iş yapma kapasitesi hakkında bilgi vereceği ve eğitim seviyesi düşük kişilerle daha çok problem yaşanacağı için işe alma sırasında adayların iş yapılması için şart olmasa bile üniversite eğitimi almalarına önem verilmelidir.	2,55	3	3
37	Eğitim, bir kişinin iş yapma kapasitesi hakkında bilgi vereceği ve eğitim seviyesi düşük kişilerle daha çok problem yaşanacağı için işe alma sırasında adayların hangi okullardan eğitim aldıkları ve bu okulların itibarı üzerinde durulmalıdır.	2,40	2 ve 3	2
38	Terfilerde eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü eğitim, kişilerin problemleri olan yanlarını törpülemelerini sağlar.	2,33	3	2
39	Terfilerde eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü daha fazla liderlik becerilerine sahip olurlar.	2,23	3	2
112	Şirketimize iş başvurusu yapan denk niteliklere (bilgi, yetkinlik, yabancı dil, deneyim vb.) sahip adaylar arasından İtibarı yüksek olmayan bir üniversiteden mezun olan adayın işe alınması tercih edilmelidir. Çünkü bu aday niteliklerini, itibarı yüksek üniversitelerden (Boğaziçi, ODTÜ, İTÜ, Bilkent vb.) mezun olanların düzeyine yükseltmek için muhtemelen çok daha fazla çalışmış ve özveri göstermiştir. Bu çalışkanlığını ve özverisini iş yaşamında da sergileyecektir.	1,92	1	2

Çalışmada çalışanların demografik özelliklerinin eğitim durumu ayrımcılığının kabullenilmesiyle ne düzeyde ilişkili olduğu incelenmiştir. Bunun için ortalama değerleri açısından çalışanlar tarafından kabul gören eğitim durumu ayrımcılığı türündeki ifadeler ile çalışanların demografik özellikleri ki-kare analiziyle karşılaştırılmış ve Tablo 6.25.’deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan Ki-kare analizinde, eğitim durumu ayrımcılığıyla ilgili ifadelerden sadece bir tanesinin, demografik verilerden engellilik durumuyla bir bağı olduğu görülmektedir. Ki-kare değeri 0,05’ten düşük olan 37. İfade’de “Eğitim, bir kişinin iş yapma kapasitesi hakkında bilgi vereceği ve eğitim seviyesi düşük kişilerle daha çok problem yaşanacağı için işe alma sırasında adayların hangi okullardan eğitim aldıkları ve bu okulların itibarı üzerinde durulmalıdır.” olarak geçen cümleye, engellilik durumu

olan çalışanların hepsi katılmıyorum diye cevap verirken, diğer çalışanların yarıya yakını ifadeye katıldıklarını/tamamen katıldıklarını belirtmektedirler (EK-12).

**Tablo 6.25.** Çalışanların demografik verileri ile eğitim durumu ayrımcılığı türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki

Ayrımcılık Türü	İfade No	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Şirketteki Çalışma Süresi	Toplam Çalışma Süresi	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Askerlik	Engellilik
Eğitim	36	0,336	0,459	0,161	0,822	0,804	0,227	0,277	0,418	1,000
	37	0,783	0,344	0,345	0,593	0,261	0,906	0,510	0,907	0,016
	38	0,267	0,397	0,942	0,555	0,208	0,622	0,588	0,577	0,425
	39	0,744	0,922	0,239	0,084	0,377	0,431	0,606	0,377	0,390

### 6.2.11. Çalışanlar açısından eski hükümlülük ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz

Yöneticilerle yapılan görüşmeler sırasında, eski hükümlülük hali ile ilgili ayrımcılık içeren dört ifadeye ulaşılmış ve bu ifadelerden ikisi şirket çalışanları açısından kabul görmüştür. Çalışanlar tarafından eski hükümlülük alanında kabul edilen ve edilmeyen ifadeler ortalama, mod ve medyan değerlerine göre Tablo 6.26.'da sıralanmıştır.

**Tablo 6.26.** Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen eski hükümlülük ayrımcılığı ifadeleri

I. No	Ayrımcı ifade	Ort.	Mod	Med.
110	Eski hükümlülerin işe alınması konusunda karar verilirken geçmişte işledikleri suçun cinsi (hırsızlık, şiddet, kazaya karışma vb.) ve koşulları dikkate alınmalıdır.	2,68	4	3
71	Eski hükümlülerle çalışmak doğru değildir. Çünkü sıkıntılı durumlara neden olabilirler.	2,05	2	2
70	Eski hükümlülerle çalışmak doğru değildir. Çünkü geçmişte hüküm giydikleri suçları yeniden işleme ihtimali vardır.	1,83	1 ve 2	2
72	Eski hükümlülerle çalışmak doğru değildir. Çünkü işledikleri suçun cezasını çekmekle ıslah olmayacaklardır.	1,59	1	1

Eski hükümlülükle ilgili 110. İfade'de eski hükümlülerin işe alınması konusunda karar verilirken geçmişte işledikleri suçun türünün (hırsızlık, şiddet, kazaya karışma vb.) ve koşullarının dikkate alınması gerektiğini belirtilen görüş, çalışanlar tarafından yüksek bir ortalama değerle kabul edilmiştir. Üstelik ifadenin mod değerine bakıldığında, ankete katılanlar içerisinde en sık verilen cevabın da kesinlikle katılmıyorum olması, bu görüşün çalışanlar açısından yüksek bir kabulleniş düzeyinde

olduğunu göstermektedir. Ortalama değeri açısından kabul gören bir diğer ifade (71. İfade), sıkıntılı durumlara yol açabilecekleri kaygısıyla eski hükümlülerle çalışmanın doğru olmayacağı belirtilmektedir. Çalışanlar tarafından bu ifade düşük bir ortalama değerle bile olsa kabul görmüştür. Ayrıca mod ve medyan değerler açısından da düşük değerlerle bile olsa ifadenin desteklendiği görülmektedir. Bu nedenle bu görüşün de kabul edildiğini söylemek mümkündür.

Ortalama değerlere göre çalışanlar tarafından, eski hükümlülükle ilgili kabul görmeyen ifadeler incelendiğinde, her ikisinin de eski hükümlülerin işe alınmaması yönünde olduğu dikkat çekmektedir. 70. ve 72. ifadeler eski hükümlülerin geçmişte gerçekleştirdikleri suçu tekrarlayacakları ve işledikleri suçun cezasını çekmekle ıslah olmayacakları gerekçesiyle onların işe alınmaması gerektiğini belirtmektedirler. Ancak çalışanların gözünde bu ifadeler kabul görmemiştir.

Çalışmada çalışanların demografik özelliklerinin eski hükümlülük ayrımcılığının kabullenilmesiyle ne düzeyde ilişkili olduğu incelenmiştir. Bunun için ortalama değerleri açısından çalışanlar tarafından kabul gören eski hükümlülük ayrımcılığı türündeki ifadeler ile çalışanların demografik özellikleri ki-kare analiziyle karşılaştırılmış ancak aralarında anlamlı bir bağ oluşturacak şekilde (ki-kare değeri 0,05'ten düşük olan) bir sonuca ulaşılamamıştır. Sonuçlar Tablo 6.27.'de verilmiştir.

**Tablo 6.27.** Çalışanların demografik verileri ile eski hükümlülük ayrımcılığı türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki

Ayrımcılık Türü	İfade No	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Şirketteki Çalışma Süresi	Toplam Çalışma Süresi	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Askerlik	Engellilik
Eski Hükümlülük	71	0,066	0,479	0,360	0,221	0,509	0,371	0,730	0,243	0,162
	110	0,344	0,617	0,240	0,585	0,655	0,560	0,119	0,242	0,784

### 6.2.12. Çalışanlar açısından engellilik ayrımcılığının kabullenildiği durumlara ilişkin analiz

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde, engellilik durumuyla ilgili üç ayrımcı ifade saptanmıştır. Bu ifadelerden ikisinin çalışanlar açısından düşük birer ortalama değerle bile olsa kabul gördüğü tespit edilmiştir. Ancak ifadelerin mod değerleri açısından en sık verilen cevabın katılmıyorum olduğuna dikkat etmek gerekmektedir. Bu nedenle

yoğun bir kabullenme durumu olmadığı söylenebilir. Çalışanlar tarafından engellilik alanında kabul edilen ve edilmeyen ifadeler ortalama, mod ve medyan değerlerine göre Tablo 6.28.'de sıralanmıştır.

**Tablo 6.28.** Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen engellilik ayrımcılığı ifadeleri

I. No	Ayrımcı ifade	Ort.	Mod	Med.
54	İş yaşamında engelli kişiler; engellerinden dolayı daha yavaş ve daha az iş yapacakları için depo, santral, arşiv gibi yerlerde yardımcı personel olarak çalıştırılmaları tercih edilmelidirler.	2,05	1	2
55	İş yaşamında engelli kişiler; hayata geriden başladıkları için, aynı ortamda çalıştıkları engeli olmayan kişilerden daha akıllı olurlar.	2,01	1	2
56	İş yaşamında engelli kişiler; daha zor karakterlere sahip oldukları için onlara tahammül etmek zordur.	1,63	1	1

54. İfade'de, iş yaşamında engelli bireylerin engellerinden dolayı daha yavaş olacakları ve daha az iş yapacakları için depo, santral, arşiv gibi yerlerde yardımcı personel olarak çalıştırılmaları gerektiği; 55. İfade'de hayata geriden başladıkları için, aynı ortamda çalıştıkları engeli olmayan kişilerden daha akıllı oldukları belirtilmektedir. Her iki ifade de, ortalama değerler açısından sınırı geçmiş görünmekle birlikte mod değerleri, şirket çalışanlarının çoğunun bu ifadelere katılmadıklarını göstermektedir.

Engelli ayrımcılığıyla ilgili şirket çalışanlarının katılmadığı 56. İfade'de zor karakterlere sahip olmalarından dolayı iş yaşamında engelli bireylerle çalışmanın zorluğundan bahsedilmektedir. Çalışanlar tarafından bu ifadenin ortalama, mod ve medyan değerleri açısından hiç kabul görmediği söylenebilir.

Çalışmada çalışanların demografik özelliklerinin engellilik ayrımcılığının kabullenilmesiyle ne düzeyde ilişkili olduğu incelenmiştir. Bunun için ortalama değerleri açısından çalışanlar tarafından kabul gören engellilik ayrımcılığı türündeki ifadeler ile çalışanların demografik özellikleri ki-kare analiziyle karşılaştırılmış ve Tablo 6.29.'daki sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 6.29.** Çalışanların demografik verileri ile engellilik ayrımcılığı türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki

Ayrımcılık Türü	İfade No	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Şirketteki Çalışma Süresi	Toplam Çalışma Süresi	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Askerlik	Engellilik
Engellilik	54	0,519	0,419	0,562	0,297	<b>0,032</b>	0,210	0,304	0,580	0,470
	55	0,481	<b>0,018</b>	0,725	0,121	<b>0,021</b>	0,315	0,089	0,316	1,000

Çalışanlar tarafından, engellilik durumuyla ilgili söylenen iki ifadenin kabullenilmiş olduğu yapılan anket çalışması sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu ifadelerin, ki-kare değeri 0,05'ten düşük olan yaş ve toplam çalışma süresi olarak verilen demografik verilerle bir bağı bulunmaktadır. 54. İfadede “İş yaşamında engelli kişiler; engellerinden dolayı daha yavaş ve daha az iş yapacakları için depo, santral, arşiv gibi yerlerde yardımcı personel olarak çalıştırılmaları tercih edilmelidirler.” olarak geçen cümleye, toplam çalışma süresi bir yıldan az olan çalışanların hiçbiri katılmıyorum/tamamen katılmıyorum derken, bir ila beş yıl arası olan çalışanların hiçbiri bu düşünceye tamamen katılıyorum cevabı vermemektedirler. Ayrıca toplam çalışma süresi 21 yıl ve üstü olan çalışanlar, tüm çalışanlar içerisinde ifadeye en yüksek katılmama oranına sahip bulunmaktadır (EK-13).

### 6.2.13. Çalışanlar açısından diğer türdeki ayrımcılıkların kabullenildiği durumlara ilişkin analiz

İş yaşamında karşılaşılan ayrımcılık türleri literatürde sıklıkla karşılaşılan durumlara bağlı olarak çeşitli türlere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum vb.) ayrılmaktadır. Bu çalışmada söz konusu türlerin içine girmeyen sigara kullanımı, ikametgâh yeri, işletme içerisinde çalışan bölümler nedeniyle karşılaşılan ayrımcılıklar diğer kategorisinde ele alınmıştır. Yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmelerde bu kategoriden üç ifadeye ulaşılmıştır. Şirket çalışanları tarafından bu ifadelerden yalnızca biri, o da düşük bir ortalama değerle kabul görmüştür. Çalışanlar tarafından diğer kategorisinde kabul edilen ve edilmeyen ifadeler ortalama, mod ve medyan değerlerine göre Tablo 6.30.'da sıralanmıştır.

**Tablo 6.30.** Şirket çalışanları tarafından kabul edilen ve edilmeyen diğer kategorisindeki ayrımcılık ifadeleri

I. No	Ayrımcı ifade	Ort.	Mod	Med.
129	Ofis çalışanlarının sigara içmemesi tercih edilir. Çünkü sigara kokusu kişinin üzerine sindiği için çevreyi rahatsız eder.	2,10	1	2
128	Çalışanların şirkete yakın yerlerde oturmamaları durumunda, işletmeye geliş-gidişleri düzenlilik göstermeyeceği için servis hattının olmadığı yerlerde ikamet edenlerin iş başvuruları, kabul edilmemelidir.	1,79	1	2
130	Pazarlama gibi iletişim ve ikna etme yeteneğinin ön plana çıktığı işlerde ücretlendirme yapılırken diğer birimlerde çalışanlara oranla daha yüksek bir ücret miktarı belirlenmelidir.	1,69	1	1

129. İfade’de belirtilen sigara kokusu bireylerin üzerine sinerek çevreye rahatsızlık vereceği için ofis çalışanlarının sigara içmesinin doğru bulunmadığı fikri, çalışanlar tarafından sınırda bir ortalama değerle de olsa kabul edilmiştir. Her ne kadar mod değeri açısından çalışanların en sık verdikleri cevap bu fikre katılmadıkları yönünde olsa da, medyan değeri de bu ifadenin kabul gördüğünü göstermektedir.

Şirketin servis hattının olmadığı yerlerde ikamet edenlerin, geliş-gidişleri düzenlilik göstermeyeceği için işe alınmaması gerektiğinin ifade edildiği 128. ve pazarlama gibi iletişim ve ikna etme yeteneğinin ön plana çıktığı işlerde ücretlendirme yapılırken diğer birimlerde çalışanlara oranla daha yüksek ücret düzeyinin belirlenmesi gerektiğini belirten 130. İfade’ye, çalışanların katılmadığı tespit edilmiştir.

Çalışmada çalışanların demografik özelliklerinin diğer kategorisindeki ayrımcılığının kabullenilmesiyle ne düzeyde ilişkili olduğu incelenmiştir. Bunun için ortalama değerleri açısından çalışanlar tarafından kabul gören diğer kategorisi ayrımcılığı türündeki ifadeler ile çalışanların demografik özellikleri ki-kare analiziyle karşılaştırılmış ancak aralarında anlamlı bir bağ oluşturacak şekilde (ki-kare değeri 0,05’ten düşük olan) bir sonuca ulaşılamamıştır. Sonuçlar Tablo 6.31.’de verilmiştir.

**Tablo 6.31.** Çalışanların demografik verileri ile diğer kategorisindeki ayrımcılık türünde kabul edilen ifadeler arasındaki ilişki

Ayrımcılık Türü	İfade No	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Şirketteki Çalışma Süresi	Toplam Çalışma Süresi	Medeni Durum	Çocuk Sayısı	Askerlik	Engellilik
Diğer	129	0,900	0,926	0,798	0,171	0,786	0,960	0,537	0,978	0,092

### 6.3. Doğallaştırma Yöntemlerine İlişkin Analiz

Araştırma yapılan şirkette, yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda insan kaynakları uygulamaları alanında ayrımcılık içeren 130 ifadeye ulaşılmıştır. İfadelerin içerdikleri ayrımcı fikirleri nasıl doğal hale getirdikleri incelendiğinde; 58’inin meşrulaştırma, 34’ünün parçalama, 29’unun şeyleştirme, beşinin birleştirme, dördünün taslama (gibi gösterme) yöntemlerini kullandığı görülmüştür. Ancak bu ifadeler yöneticilerin kullandığı yöntemleri göstermektedir, çalışanlar tarafından kabul gören dolayısıyla doğallaştığı ortaya konulan ifadelerin sayısı ise 70’tir. Doğallaşan bu

ifadelerin hangi ayrımcılık türünde olduğu ve bu ifadelerin hangi yöntemlerle doğallaştırıldığı bilgisi aşağıda verilen Tablo 6.32.'de gösterilmektedir.

**Tablo 6.32.** Ayrımcılık türlerine göre kabul gören doğallaştırma yöntemleri

AYRIMCILIK TÜRÜ		DOĞALLAŞTIRMA YÖNTEMLERİ				
		Meşrulaştırma	Taslama	Birleştirme	Parçalama	Şeyleştirme
Cinsiyet	İfade 1					X
	İfade 2					X
	İfade 3					X
	İfade 4	X				
	İfade 5					X
	İfade 6					X
	İfade 7	X				
	İfade 8	X				
	İfade 9			X		
	İfade 10			X		
	İfade 11	X				
	İfade 12	X				
	İfade 13	X				
	İfade 14					X
	İfade 15	X				
	İfade 18	X				
	İfade 19	X				
	İfade 20	X				
	İfade 21	X				
İfade 109				X		
İfade 114	X					
Yaş	İfade 22				X	
	İfade 23				X	
	İfade 24				X	
	İfade 25					X
	İfade 26					X
	İfade 27	X				
	İfade 29					X
	İfade 30	X				
	İfade 31	X				
	İfade 32	X				
	İfade 33					X
	İfade 34	X				
	İfade 35		X			
	İfade 47	X				
	İfade 48	X				
	İfade 49					X
	İfade 53	X				
İfade 117					X	
Fiziksel görünüm	İfade 83					X
	İfade 85					X
	İfade 87					X
	İfade 88			X		
	İfade 89	X				
	İfade 118				X	
Kayırmacılık	İfade 59	X				
	İfade 98	X				
	İfade 127	X				

Cinsel yönelim	İfade 77				X	
Askerlik durumu	İfade 61	X				
	İfade 62				X	
	İfade 63				X	
Medeni durum	İfade 40	X				
	İfade 41	X				
	İfade 42	X				
	İfade 43					X
	İfade 44	X				
	İfade 45	X				
Sosyal sınıf	İfade 91	X				
	İfade 100	X				
Dini inanç	İfade 124	X				
Eğitim vb.	İfade 36	X				
	İfade 37			X		
	İfade 38	X				
	İfade 39	X				
Eski hükümlülük	İfade 71				X	
	İfade 110				X	
Engellilik	İfade 54		X			
	İfade 55	X				
Diğer	İfade 129			X		
<b>GENEL TOPLAM</b>		37	2	5	10	16

Tablo 6.32.'de, insan kaynakları uygulamalarında çalışanlar tarafından doğallaştığı görülen ayrımcılık türleri ifadeleri ve bu ifadelerin doğallaştırılma yöntemleri bulunmaktadır. Tablo ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır:

- Cinsiyet ayrımcılığı türünde yöneticiler tarafından söylenen 26 ifadeden 21'inin doğallaşmış olduğu ve bu doğallaşmanın oluşturulmasında 12 ifadede meşrulaştırma, ikisinde birleştirme, birinde parçalama, altısında şeyleştirme yönteminin kullanıldığı görülmektedir. Ayrımcılık türlerine göre kullanılan doğallaştırma yöntemleri dikkate alındığında, yöneticilerin bu alanda kullandıkları yöntemlerin çoğunluğunun çalışanlar açısından da karşılık bulduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Taslama yöntemi, yöneticilerin bu alandaki ayrımcılıkta kullanılan bir tür olmadığı için çalışanlar tarafından da benimsenip benimsenmeyeceği hakkında bir fikir vermemektedir.
- Yaş ayrımcılığı türünde yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda 22 ifadeye ulaşılmış, çalışanlar tarafından bu ifadelerin 18'i kabul edilmiştir. Yöneticilerin bu alandaki ayrımcılığı doğallaştırmada; 10 defa meşrulaştırma, iki defa taslama, dört defa parçalama ve altı defa şeyleştirme yöntemine başvurmuşlardır. Çalışanlar ise sekiz meşrulaştırma, bir taslama, üç parçalama ve altı şeyleştirme yöntemi içeren ifadeyi doğal karşılamaktadırlar. Cinsiyet ayrımcılığında olduğu



gibi yine yüksek bir oranda kullanılan yöntemler etkili görünmekle birlikte şeyleştirme yöntemi en başarılı sonuca ulaşmıştır.

- Fiziksel görünüm ayrımcılığı hakkında yöneticiler 12 ayrımcı ifade kurmuşlardır. Çalışanlar tarafından bu ifadelerden altısı kabul görmüş dolayısıyla doğallaşmışlardır. Doğallaşmanın sağlanmasında meşrulaştırma, birleştirme ve parçalama yöntemleri birer kere başarılı olurken, şeyleştirme yöntemi üç kere etkili olmuştur.
- Kayırmacılık alanında yöneticiler yedi kere meşrulaştırma, bir kere taslama ve iki kere de şeyleştirme yöntemine başvurmuşlardır. Ancak çalışanlar bu on ifade arasından sadece meşrulaştırma yönteminin kullanıldığı üç ifadeyi doğal karşılamışlardır.
- Cinsel yönelim alanında yöneticiler sadece parçalama yönteminden yararlanmışlar ve bu yöntemi dokuz defa kullanmışlardır. Buna karşılık bu yöntem çalışanlar açısından sadece bir kere doğallaştırmaya aracılık etmiştir.
- Yapılan görüşmelerde yöneticiler askerlik durumuyla ilgili ayrımcılığın doğallaştırılmasında, meşrulaştırma yöntemine bir kere, parçalama yöntemine altı kere ve şeyleştirme yöntemine iki kere başvurmuşlardır. Çalışanlar parçalama yöntemini iki ifadede kabul etmişlerdir. Meşrulaştırmanın kullanıldığı tek ifade de çalışanların ifadeyi doğal görmelerine neden olmuştur.
- Yöneticilerle yapılan görüşmelerde, insan kaynakları uygulamalarında medeni durumla ilgili gerçekleştirilen ayrımcılıkları anlatan sekiz ifadeye ulaşılmıştır. Bu ifadelerde yapılan ayrımcılığı doğallaştırmasında beş defa meşrulaştırma, bir defa parçalama ve iki kere de şeyleştirme yönteminden yararlanılmıştır. Çalışanlar açısından, kullanılan meşrulaştırma yöntemi tam sonuç vermiştir. Şeyleştirme yönteminin ise ifadenin doğallaştırılmasında bir defa etkili olduğu görülmüştür.
- Yöneticiler, insan kaynakları uygulamalarında sosyal sınıf ayrımcılığı içeren sekiz ifadeyi ortaya koymuşlar ve bu alandaki tüm ifadeleri doğallaştırmak için meşrulaştırma yönteminden faydalanmışlardır. Çalışanlar açısından bu ifadelerden ikisi karşılık bulmuştur. Dolayısıyla meşrulaştırma bu alandaki ayrımcılığı doğallaştırmada çok da etkili olmamıştır.
- Yöneticilerle yapılan görüşmelerde, insan kaynakları uygulamalarında dini inanç ayrımcılığı içeren altı ifadeye ulaşılmıştır. Bu ifadeleri doğallaştırmak için bir

defa meşrulaştırma, üç defa parçalama ve iki defa şeyeleştirme yönteminden yararlanmışlardır. Çalışanların gözünde hangilerinin doğallaşmış olduğu incelendiğinde meşrulaştırma yönteminin kullanıldığı tek bir ifade tespit edilmiştir. Bu alanda parçalama ve şeyeleştirme yöntemleri, çalışanlar açısından karşılık bulmamıştır.

- Görüşmelerde, yöneticilerin çalışanların eğitim durumuyla ilgili dile getirdiği beş ayrımcı ifadeye ulaşılmıştır. Bu ifadelerin birini birleştirme, diğer dördünü meşrulaştırma yöntemi kullanarak oluşturmuşlardır. Çalışanlarla gerçekleştirilen anket sonucunda bu beş ifadeden dördünün kabul gördüğü görülmüştür. Buna göre çalışanlar, eğitim alanında meşrulaştırma yöntemi kullanılarak söylenen üç ve birleştirme yönteminin kullanıldığı tek ifadeyi kabullenmişlerdir. Buradan, bu alandaki ayrımcılık türünde kullanılan doğallaştırma yöntemlerinin oldukça yüksek oranda etkili olduğu tespit edilmiştir.
- Görüşmelerde, insan kaynakları uygulamalarında eski hükümlülük durumuyla ilgili ayrımcılık içeren ve bu ayrımcılığın anlatımında hep parçalama yöntemini kullanan dört ifadeye ulaşılmıştır. Çalışanlar tarafından bu ifadelerden ikisi kabul görmekte, bir başka deyişle doğallaşmaktadır. Kullanılan doğallaştırma yönteminin de yarı yarıya etkili olduğu ortaya çıkmıştır.
- Görüşmeler sonucunda yöneticiler, çalışanların engellilik durumlarıyla ilgili, meşrulaştırma, taslama ve parçalama yöntemlerini birer kere kullandıkları toplamda üç ifadeden bahsetmişlerdir. Çalışanlar parçalama yönteminin kullanıldığı ifade hariç diğer iki ifadeyi kabullenmişler, dolayısıyla bu ifadelerin doğallaştığını göstermişlerdir.
- İnsan kaynakları uygulamalarında gerçekleştirilen ve diğer türler olarak ele alınan ayrımcılık çeşidiyle ilgili yöneticilerden üç ifadeye ulaşılmıştır. Bu ifadelerin doğallaştırılması sırasında birer kere meşrulaştırma, birleştirme ve şeyeleştirme yöntemi kullanılmıştır. Çalışanların ifadeleri değerlendirmesi sonucunda, sadece birleştirme yönteminin kullanıldığı ifadenin doğallaştırmada etkili olduğu tespit edilmiştir.
- Yapılan görüşmelerde yöneticiler, insan kaynakları uygulamalarında ırk-etnik köken ve renk ayrımcılığını ifade ederken her zaman meşrulaştırma yönteminden, hamilelik-doğum vb. konulardaki ayrımcılığını ifade ederken her zaman parçalama yönteminden yararlanmışlardır. Ancak çalışanlar tarafından bu

alanlarda kullanılan yöntemler etkili sonuç vermemiş ve ayrımcılığın doğallaşmasına neden olmamıştır.

Doğallaştırma yöntemleri açısından bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin meşrulaştırma yöntemini kullandığı 58 ifadeden 37'si, taslama yöntemi kullandığı dört ifadeden ikisi, birleştirme yöntemi kullandığı beş ifadeden beşi, parçalama yöntemini kullandığı 34 ifadeden 10'u ve şeyleştirme yöntemi kullandığı 29 ifadeden 16'sı, ayrımcılığın doğallaştırılmasında etkili sonuç vermektedir. Birleştirme yöntemi, az sayıda tercih edilmiş olsa bile, kullanıldığı her ifadenin doğallaştırılmasına neden olarak en etkili doğallaştırma yöntemlerinden biri olarak görünmektedir. En sık kullanılan yöntem olan meşrulaştırma, yüksek bir kabullendirme gücüyle ayrımcılığın doğallaştırılmasına zemin hazırlamaktadır. Sıklıkla kullanılan bir diğer yöntem olan şeyleştirme, meşrulaştırma kadar olmasa da yine ayrımcılığı doğallaştırmada etkili bir duruma sahiptir. Taslama yöntemi yarı yarıya bir oranla ayrımcılığı doğallaştırmaktadır. Tüm yöntemlerin içerisinde ayrımcılığın doğallaştırılmasında en düşük etki alanına sahip olan yöntem parçalama olarak gözükmektedir. Oldukça sık kullanılan bir yöntem olmasına karşın, muhtemelen ötekileştirmenin bariz bir şekilde kullanılmasından dolayı çalışanlar tarafından kabul görme oranı düşük çıkmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde ayrımcılığın toplumsal yapı içindeki varlığı iş yaşamı içinde de net bir şekilde görülmektedir. Her ne kadar çeşitli yasalarla insan kaynakları uygulamalarında ayrımcılığın önüne geçilmeye çalışılsa da işletmelerde, kendileri adına olumlu sonuçlar doğuracağına ve öyle olması gerektiğine inançla çeşitli ayrımcılıklar sergilenmektedir. Oysa sergilenen ayrımcılıklar nedeniyle çeşitli gruplar iş yaşamından veya iş yaşamının belirli süreçlerinden uzaklaştırılmaktadır. Ayrımcılığın hem bir suç hem de toplumsal bir sorun olmasına rağmen yapılabilmesi ise bunun doğal bir durum olarak gösterilebilmesine bağlıdır.

Eleştirel kuram düşünürlerinden Erich Fromm (2017, s.50), günümüzdeki modern kapitalist düzendeki işletmelerin sistemlerini devam ettirebilmesini ihtiyaçlarına uyan bireyler oluşturmasına bağlı olduğunu, hatta bunun için sorunsuzca çalışabilecek çok sayıda birey yaratılması gerektiğini belirtmektedir. Bu sayede oluşturulan “düzen adamları” kendilerini özgür ve bağımsız hissederlerken güç kullanmadan yönlendirilebilecek, lidersiz yönetilebilecek, bir otorite veya vicdani ilkeye bağlı olmadan toplumsal makinenin sorunsuzca işleyen bir parçası olarak kendilerinden bekleneni yapar hale getirilebilecektir (aynı). Bahsedilen özgür ve bağımsız hissiyatın oluşturulmasında ve vicdani olarak rahatlamanın sağlanmasında olayların doğallaştırılmasının önemi açıktır. Bu sayede yapılan ayrımcılıklar görünmez hale gelebilecek ve herkes tarafından kabul görebilecektir. İşletmelerdeki çarpıtılmış gerçeklikleri bir özgürleşim meselesi haline getiren Eleştirel Yönetim Çalışmaları (Memiş ve Coşkun, 2013, s.60) örgüt kuramları arasında doğal görünenleri sorgulamaya karşı gösterdiği ilgi ile ön plana çıkmaktadır. Doğal görüneni sorgularken ve nasıl doğallaştırıldığını incelerken bu durumlar üzerindeki sır perdesini kaldırmakta ve gerçekleri ortaya çıkarmaktadır ancak güç sahiplerinin doğal gibi göstermeye çalıştıkları durumlarda başkalarını ikna ederken, taraftar toplarken ve olumsuz konuları görünmez kılarken kullandıkları yöntemler üzerinde durulmadığı görülmüştür.

Hem toplumsal yapıda hem iş yaşamında yaşanan ayrımcılıklarla ilgili yerli ve yabancı literatürde çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak yapılan bu ayrımcılıkların bir bakıma maskelenmesini sağlayarak, çalışanlar tarafından bile kabul edilmesine yol açan doğallaştırılma yöntemlerine ilişkin yapılan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle insan kaynakları uygulamalarında karşılaşılan ayrımcılıkların sanki bir suç ve sorun değilmiş gibi görünmesini sağlayan doğallaştırmanın ve nasıl yapıldığını gösteren

yöntemlerin tespit edilmesi amacıyla bu araştırma yapılmıştır. Bunun için uluslararası sahada faaliyet gösteren bir lojistik şirketinde hem nitel hem de nicel yöntemler kullanılarak yapılan araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Eleştirel Yönetim Çalışmaları örgütler içindeki var olan durumların sabit birer varlık haline gelerek, insanlar için bir seçenek olmaktan çıkıp yaşamın doğal bir sürecine dönüşmesini sorgulamaktadır. Bu araştırmada ele alınan konu olan ayrımcılık aslında sorgulanmayan, üzerinde çeşitli çalışmalar yapılmayan veya karşı çıkılmayan bir olgu değildir. Buna rağmen yapılan ayrımcılıklar işletme sahipleri ve onların vekilleri tarafından sanki doğanın bir kanunuymuş gibi öyle doğal bir hale getirilmektedir ki, ayrımcılığa maruz kalan kesimler de dâhil olmak üzere bu durumları benimsemektedirler. Şirket çalışanlarının, yöneticilerin yaptıkları ayrımcılıkların nedenlerini açıklarken kullandıkları ifadelerin çoğunluğuna katılıyor olmaları bu durumun bir göstergesini oluşturmaktadır.
- Eleştirel Yönetim Çalışmaları bakış açısıyla işletmelerde var olan ayrımcı uygulamaların nasıl doğallaştırıldığına incelendiği bu araştırma ile insan kaynağı üzerinde güç sahibi olan bireylerin suç olduğunu, etik olmadığını bildikleri halde yaptıkları ayrımcılıkları doğallaştırmada beş yöntemden yararlandıkları ortaya çıkmıştır. Bu yöntemler meşrulaştırma, parçalama, şeyleştirme, taslama (gibi gösterme) ve birleştirmedir.
- Yöneticilerle yapılan görüşmeler, iş yaşamında en çok cinsiyet ve yaş ayrımcılığının doğallaştırılmaya çalışıldığını göstermektedir. Çalışanların bu konudaki ifadelerin çoğunu kabul etmeleri de bu alandaki ayrımcılıkların hayatımızda genel olarak ne kadar çok doğallaştığının bir kanıtını oluşturmaktadır. Yapılan literatür taramasında da en çok cinsiyet ayrımcılığı üzerinde durulduğunun görülmesi bu ayrımcılığın ve dolayısıyla doğallaştırma çalışmasının sıklığına işaret etmektedir. Ancak yaş ayrımcılığı ülkemiz literatüründe aynı sıklıkla ele alınmamaktadır.
- Irk, etnik köken ve renk, engellilik ve hamilelik- doğum vb. konularda yapılan ayrımcılıklarda doğallaştırma için çok çaba gösterilmemektedir. Bu ayrımcılık türleri çoğunlukla daha işe alma aşamasında gerçekleştirildiği için, diğer insan kaynakları uygulamalarında yapılmasına ve dolayısıyla doğallaştırılmasına gerek duyulmuyor olabilir. Bu ayrımcılık türlerinin toplum tarafından zaten

doğal karşılandığına inanıldığı için de üzerinde daha az durulma olasılığı vardır. Ancak ırk, etnik köken ve renk ile hamilelik, doğum vb. türü ayrımcılıklarda çalışanların hiçbir ifadeye katılım göstermemeleri şirkette bu alandaki ayrımcılıkların doğallaşmadığını göstermiştir.

- İnsan kaynakları uygulamalarında gerçekleştirilen ayrımcılıkların doğallaştırılmasında en sık kullanılan yöntem meşrulaştırma olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü eğer bir eylem akla mantığa büründürülebilirse veya herkes tarafından kabul ediliyormuş gibi gösterilirse yapılması daha kolay hale gelebilecek ve itirazlar da daha az olacaktır. Yöneticilerin, ayrımcılık yapılmasına zemin hazırlayan ikinci sıradaki yöntemi ise parçalamadır. İşletme içerisinde karşılaşmak istemedikleri bireyleri ve grupları kötü göstermek ve marjinalleşmelerini sağlamak şeklinde kullanılan bu yöntemle yapılan ayrımcılıklar daha kolay doğallaştırılacaktır. Çünkü kötülemek hem kolay bir yoldur hem de kötü göstermek bir kere başarılırsa kimse tarafından savunulamaz hale getirmenin önü açılacaktır. Sık kullanılan bir diğer yöntem olan şeyleştirme, yöneticilerin yapılan ayrımcılığın kendilerinden bağımsız bir şekilde gerçekleştirilmesinde kullanılmaktadır. Burada yöneticiler, gerçekleştirilen ayrımcılıkları sanki geçmişten günümüze hep aynı şekilde yapıldığı için var olduklarını gösterebilirlerse, sorumluluk bile almadan ve aslında yapanlar kendileri değilmiş gibi doğallaştırabileceklerdir.
- Ayrımcılıkların doğallaştırılmasında en az kullanılanlar birleştirme ve taslama (gibi gösterme) yöntemleridir. Her iki yöntemin de içinde barındırdığı zorluklar bunun sebebi olabilir. Çünkü birleştirme için durumların standartlaştırılması veya birleştirilmesi yoluyla bir oybirliği havası oluşturulması gerekmektedir. Birçok farklı özelliğe sahip çalışanların oluşturduğu insan kaynakları uygulamalarında bunu sağlamak oldukça güçtür. Ayrıca taslama için ayrımcı durumların sanki yokmuş gibi gösterilmesi ya da dikkatlerin başka yerlere çekilmesi gerekmektedir. Yine çok sayıda çalışanı bulunan bir işletmenin bu yöntemi uygulayabilmesi oldukça güç olacaktır.
- Meşrulaştırma yönteminin en sık kullanılan yöntem olmasının yanısıra taktiklerinden birinin evrenselleştirme oluşu, Eleştirel Yönetim Çalışmaları'nın yönetsel çıkarların evrenselleştirilmesine karşı çıkmasındaki duruşunun önemine işaret etmektedir. Çünkü ayrımcılıkların

doğallaştırılmasında, ayrımcılık gibi suç olan bir konuda bile işletmenin o anki çıkarlarına uygun olmadığı düşünölen bireylerin elimine edilmesi veya işletme için yararlı olacağına inanılan bazı kesimlerin ön plana çıkarılabilmesi için var olan kurumsal düzenlemelerinin aslında herkesin çıkarına hizmet ettiğini ve sanki herkes tarafından kabul görüyormuş hissiyatını vermeye çalıştıklarını göstermektedir.

- Görüşmelerde yöneticilerin ayrımcılıkla ilgili konularda ilk başta çoğunlukla ayrımcılık yapmadıklarını iddia ettikleri görölmüşür. İlerleyen safhalarda ise yapılan ayrımcılıkları kabullenmekte ve nedenlerini açıklamaktadırlar. Buradan aslında kendilerinin de yaptıklarının doğal olmadığını bildikleri ancak doğallaştırılmış bu sürecin bir parçası haline geldikleri söylenebilir. Bu görüşmelerde ayrıca çoğunlukla yaptıkları ayrımcılıkları (özellikle askerlik durumu, cinsiyet, eğitim durumu, kayırmacılık, hamilelik-doğum vb. konular türlerinde yapılan ayrımcılıklarda) olası performans düşüklüğünün önüne geçmek ve şirketleri için yararlı olduğunu düşündükleri için yaptıkları görölmüşür. Eleştirel bakış açısıyla yapılan çalışmalar, iş yaşamındaki örgütlerin tüm kavramlara ve durumlara karşı performansın öne çıkarılmasını eleştirmektedir. Eleştirel Yönetim Çalışmaları'nda bu durum araçsal akılcılığın önüne geçilmesi olarak ele alınmakta ve örgütlerde herkese eşit yaşam şansı oluşturulması için performansın bir fetiş unsuru haline getirilmesine karşı çıkmaktadır. Araştırmada da görölmüşür ki olası bir performans düşüklüğü korkusunda bile çeşitli gruplar için ayrımcı davranışlar sergilenenmektedir. Bu durum ayrımcılığa uğrayan grupların iş yaşamında daha sınırlı ve sıkıntılı bir çevrede varlık göstermelerine neden olmaktadır.
- Şirketin insan kaynakları uygulamalarında kullandığı belgeler üzerinde yapılan içerik analizinde, işverenlerin çalışanlarının özel hayatıyla ilgili çok fazla bilgiye sahip olmak istediği görölmüşür. Eşlerinin çalışıp çalışmadığı, çalışıyorsa ne iş yaptığı, kaç çocuklarının olduğu, kaç yaşlarında olduğu, kaçının eğitim aldığı, babalarının, eşlerinin, çocuklarının adlarının neler olduğu, askerlikteki rütbe durumları, eski hükümlülere neyden dolayı ve nasıl bir ceza aldıkları vb. bilgileri istedikleri ortaya çıkmıştır. Öğrenilen bu özel bilgilerin adaylar ve çalışanlar için bir ayrımcılık nedenine dönüşebileceği ise yapılan görüşmeler ile elde edilmiştir. Bu bilgiler ile yöneticiler çalışanlarıyla

ilgili kararlar alırken rasyonel verilere dayandıklarını düşünmekte oysa ayrımcılık yaparken durumu sadece daha bilinçli hale getirmektedirler. Eleştirel bir gözle bakıldığında edinilen bilgilerin işverenlerle çalışanlar arasındaki asimetrik gücün sağlanmasında kullanıldığı görülmektedir.

- Tüm yöntemlerin içerisinde çalışanların gözünde ayrımcılığın doğallaştırılmasında en düşük etki alanına sahip olan yöntem parçalama olarak gözükmektedir. Oldukça sık kullanılan bir yöntem olmasına karşın, muhtemelen ötekileştirmenin bariz bir şekilde kullanılmasından dolayı çalışanlar tarafından kabul görme oranı düşük çıkmıştır.
- Çalışanların demografik özellikleriyle cinsel yönelim, dini inanç, eski hükümlülük ve diğer olarak adlandırılan ayrımcılık türlerinin hiçbirinde, aralarında anlamlı bir bağ oluşturacak şekilde bir sonuca ulaşamadığı görülmektedir.
- Çalışanların demografik özellikleriyle ayrımcılık türleri arasındaki ilişki incelendiğinde cinsiyet ve yaş ayrımcılığının demografik özelliklerle oldukça sık bir bağa sahip olduğunu ortaya çıkmaktadır. Ancak bu durum çalışmadaki ifade sayısının yoğunluğundan da kaynaklanıyor olabilir. Çünkü yöneticilerin en çok bu iki ayrımcılık türünde ayrımcı ifadelerde bulunmaları nedeniyle çalışanlar da en çok bu türleri değerlendirmişlerdir.
- Bu çalışmada çalışanların demografik özelliklerinden medeni durumun tüm ayrımcılık türleriyle ilişkisi değerlendirildiğinde en düşük bağ sayısına sahip olduğu görülmüştür. Toplam çalışma süresi, askerlik ve engellilik durumlarının da ayrımcılık türleriyle ilişkisinde düşük bağlara sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bahsedilen demografik özelliklerin ayrımcılıkların doğallaşmasında çok da etkili olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.
- Genel olarak çalışanların içinde oldukları duruma göre daha fazla empati kurdukları söylenebilir. Örneğin, çocuk sayısı fazla olanlar muhtemelen kendi çocukları da benzer sıkıntıları yaşayacağı endişesiyle askerlikle ilgili ayrımcılığı daha az kabullenmişlerdir.
- Özellikle cinsel yönelim ayrımcılığında, suç genellikle topluma atılarak durum doğallaştırılmaktadır. Çünkü yapılan görüşmelerde yöneticiler “Ben ayrımcı bir insan değilim, bana kalsa yapmam, şirketime uygun değil, ülke hazır değil”



gibi cümlelerle durumları doğallaştırırken, çalışanlar da dokuz ifade içinde sadece “Kültürümüze uygun değil, toplum tarafından hoş karşılanmaz” nedenini içeren ifadeyi kabul etmektedir. Bu sayede aslında yöneticisinden çalışanına kimse ayrımcılık yapan bir pozisyonda kalmamaktadır. Kendileri de emir kulu oldukları ve mecbur kaldıkları! için ayrımcılık yapmak zorunda kalan bireylere dönüşerek yanlış yaptıklarının farkında oldukları hareketin sorumluluğundan kurtulabilmektedirler.

- Yapılmaya çalışılan pozitif ayrımcılıklar belli bir süre sonra diğer kitleleri daha çok zorlamaya başlayabilir. Beyaz yakalı çalışanların değil mavi yakalı çalışanların ücretlerine öncelik verilmesi, çocuklu olanların değil çocuksuz olanların işten çıkarılmaya çalışılması gibi durumlar belli bir süre sonra hakmış gibi görünmeye başlayabilir. Bu durumda bir iki konuda ayrımcılığa maruz kalan gruplar ileride çok daha fazla türde ayrımcılıkla mücadele etmek zorunda kalabilirler.

Bahsedilen sonuçların haricinde konuya genel olarak bakıldığında aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

- Yapılan görüşmelerde yöneticiler gururla ve sorumluluğu üstlenerek ayrımcılık yaptıklarını kabul etmemektedirler. Çoğunlukla, onlara kalsa ayrımcılık yapmayacaklarını ama şirket ortamını şu anda oluşturanlardan farklı bireyleri (başörtülüler, eski hükümlüler, cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı olanlar, şoförlük işinde kadınlar vb.) şirkete uygun bulunmamaları, ülkenin hazır olmaması gibi nedenlere dayanarak insan kaynağı olarak değerlendiremeyeceklerini söylemektedirler. Hepsi de önyargılı olmadıklarını deneyimlerine dayanarak konuştuklarını söylemekte ama her yeni kişiye karşı sonuçta deneyimlerinden kalan yargılarıyla hareket ederek önyargılı davranışlarda bulunmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları eğitimi programlarına ayrımcılıkla ilgili farkındalık ve önleme konuları eklenebilir.
- Yapılan litaretür çalışmasında Eleştirel Yönetim Çalışmalarının doğal görüneni sorgularken doğalmış gibi görünen durumların açığa çıkarılması, bu şekilde gösterilmesinin hangi grupların işine yararken hangi gruplara zarar verdiğinin belirlenmesi ve bu durumların alternatiflerinin neler olabileceği

konularının üzerinde durduğunu göstermiştir (Bell vd., 2017; Doğanay, 2016; Hartmann, 2014; Dikili, 2013; Alakavuklar 2012; Adler, Forbes ve Willmott, 2008; Mitev, 2006; Alvesson ve Deetz, 2005; Grey ve Willmott, 2005). Yapılan bu araştırma ile doğallaştırma yöntemleri üzerinde durulmuş ancak tek bir şirketteki sonuçlara ulaşılmış dolayısıyla tek bir şirketteki verilere dayanarak çıkarımlarda bulunulmuştur. Bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacıların farklı kaynaklardan elde edecekleri sonuçlar konunun ve literatürün gelişmesine katkı sağlayacaktır.

- Bu çalışma Eleştirel Yönetim Çalışmaları bakış açısıyla insan kaynağı uygulamalarında yapılan ayrımcılıkların doğallaştırılmasında yöneticilerin meşrulaştırma, parçalama, şeyleştirme, taslama (gibi gösterme) ve birleştirme olmak üzere beş yöntemden yararlandıklarını ortaya çıkarmıştır. Yapılacak farklı çalışmalar bu yöntemlerin içeriğinin doygunlaşmasına veya kullanılan yeni yöntemlerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olabilecektir.
- Her ne kadar işverenler olumlu sonuçlar elde edeceklerine inanarak şirketlerinin insan kaynağını oluşturan farklı gruplara çeşitli ayrımcılıkları uygulamasalar da çalışanlar tarafından bu ayrımcılıklardan birçoğunun yüksek bir oranla kabul edilmediği ortadadır. Bu durum belli bir süre sonra çalışanların şirkete olan güvenlerini zedeleyecek ve aidiyet duygularının kaybolmalarına yol açacaktır. Şirketlerin çalışanları tarafından güvenilir yerler olarak görülmesinin yollarından biri de ayrımcılıkların önlenmesini sağlamak olacaktır.
- Küreselleşen iş dünyasında, işletmeler kendi kültürlerinden çok farklı şirketlerle ve ülkelerle çalışmaktadırlar. Bu farklılıkların içinde başarılı sonuçlar almak isteyen işletmelerin kendi bünyesinde çalışanların da farklılıklarının gücünden yararlanması gerekecektir. Bu nedenle ayrımcılık yapmak için kaybedecekleri vakti farklılıkları bütünleştirmede kullanmayı tercih edebilirler.
- Mustafa Kemal Atatürk'ün "Bir toplum, bir millet erkek ve kadın denilen iki cins insandan meydana gelir. Mümkün müdür ki, bir toplumun yarısı topraklara zincirlerle bağlı kaldıkça, diğer kısmı göklere yükselebilsin" sözünde bahsettiği üzere, toplum içindeki bazı grupların insan kaynakları uygulamalarından uzak tutulmaları belli bir süre sonra iş yaşamının içinde var

olanların da güçlerinin azalmasına neden olacaktır. Bu nedenle toplumu oluşturan grupların ayrımcılığa maruz kalmalarının önüne geçilmesi gerekmektedir. Toplumsal hayatın önemli bir bölümünü oluşturan iş dünyası içindeki çeşitli birlikler kendilerine ayrımcılıkların önlenmesi konusunda kotalar koyabilirler.

- Yapılan araştırmada, şirkette sendikal durum, siyasal görüş ve genetik özellikler üzerinden yapılan bir ayrımcılık durumuna rastlanmamıştır. Bunlarla ilgili görüşmelerde sorular sorulmuş ancak ayrımcılığa konu olabilecek ifadeler oluşmadığı için ne hangi yöntemlerle doğallaştırılabilecekleri ne de çalışanlar tarafından doğal kabul edilip edilemediği bilgisine ulaşılamamıştır. Bu nedenle bahsedilen türlerdeki ayrımcılıkların doğallaştırılmasıyla ilgili yeni çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Adler, P. S., Forbes, L. C. ve Willmott, H. (2008). Critical Management Studies. *Academy of Management Annals*, 1 (1), 119-179.
- Akbulut, Y. (2012). Veri Çözümleme Teknikleri. A. Şimşek (Eds.), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* içinde (s. 162-195). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Akgeyik, T. (2009). Türkiye'de İş Etiği: İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla. S. Orman ve Z. Parlak (Eds.), *İşletmelerde İş Etiği* içinde (s. 284-300). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Akkaya, M. ve Yılmaz, A. (2015). İş İlanlarının Uygulama ve Hukuki Boyutu. <http://www.slideshare.net/isveyonetim/i-ilanlarnn-uygulama-ve-hukuki-boyutu>. (Erişim tarihi: 07.07.2016).
- Alakavuklar, O. N. (2010). Eleştirel Bakış Açısı: Türkiye İçin Bir Lüks Mü Yoksa Gereklilik Mi? 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Adana: Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü. (260-268). [http://deu.academia.edu/OzanNadirAlakavuklar/Papers/840562/ELESTIREL\\_BAKIS\\_ACISI\\_TURKIYE\\_ICIN\\_BIR\\_LUKS\\_MU\\_YOKSA\\_GEREKLILIK\\_MI](http://deu.academia.edu/OzanNadirAlakavuklar/Papers/840562/ELESTIREL_BAKIS_ACISI_TURKIYE_ICIN_BIR_LUKS_MU_YOKSA_GEREKLILIK_MI) (Erişim tarihi: 22. 02. 2014)
- Alakavuklar, O. N. (2012). Yönetimsel Kontrole Direncin Ahlakı. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı Doktora Tezi.
- Alparslan, A. M., Çetinkaya Bozkurt, Ö. ve Özgöz A. (2015). İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Kadın Çalışanların Sorunları. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (3), 66-81.
- Altan, Ö. Z. (2007). *Sosyal Politika*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Alvesson M. ve Willmott H. (1996). *Making Sense Of Management- A Critical Introduction*. London: SAGE Publications.
- Alvesson, M. Ve Deetz, S. (2005). Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organization Studies. C. GREY ve H. WILLMOTT (Eds), *Critical Management Studies – A Reader* içinde (60-164). Oxford, Oxford University Press.

- Alvesson, M. ve Willmott, H. (2003). *Studying Management Critically*. Los Angeles: Sage.
- Arrow, K. (1971). *The Theory of Discrimination*. *Discrimination in Labor Market Conference*, October 7-8, 1971, 1-35.
- Arslan, Ö. E. (2010). *İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Avrupa Ayrımcılık Yasağı Hukuku El Kitabı (2010). *Avrupa Birliği Temel Haklar Ajansı* [https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra\\_uploads/1510-FRA-CASE-LAW-HANDBOOK\\_TR.pdf](https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/1510-FRA-CASE-LAW-HANDBOOK_TR.pdf) (Erişim tarihi: 14.01. 2016).
- Avrupa Birliği 2000/78/EC Sayılı Konsey Direktifi (2014). *Çalışma Mevzuatı İle İlgili Avrupa Birliği Direktifleri*, (Ed.) F. Aydın, Ankara: T.C. Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayın No: 11, 195-203.
- Aydemir, E. (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarında Özürlü Dostu Yeni Bir Model Önerisi (Küçükçekmece Belediyesi Üzerine Bir Çalışma)*, Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi, 15 (1), 107-131.
- Ayhan, G., Uzel, N. Ve Çolakoğlu, Y. (2014). *Özel Sektörde Eski Hükümlü İstihdamı Projesi*, Koor. Büyükbörekli, İ. Yeniden Sosyoloji Derneği, Mersin.
- Baert, S. ve Omey, E. (2015). *Hiring Discrimination Against Pro-union Applicants: The Role of Union Density and Firm Size*, *De Economist*, 163 (3), 263-280.
- Bahar, H. İ. (2008). *Sosyoloji* (2. Baskı). Ankara: USAK Yayınları.
- Balkız, B. (2004). *Frankfurt Okulu ve Eleştirel Teori: Sosyolojik Pozitivizmin Eleştirisi*. *Sosyoloji Dergisi*, 12 (13), 135-158.
- Baltacı, A. ve Burgazoğlu, H. (2014). *Performans Değerlendirmenin Etkinliği Açısından Değerlendirme Amacının Ve Cinsiyetin Rolü*. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi IX (I)*, 163-174.
- Bañuelos, A. L. ve Palací, F. (2013). *Development Of A Scale To Study Differences In Gender In Organizational Socialization Processes*. *Journal of Communications Research*. 5 (2), 243-258.
- Barbara, T. (2005). *Performance Appraisal and the Emergence of Management*. C. GREY ve H. WILLMOTT (Eds), *Critical Management Studies – A Reader* içinde (304-323). Oxford, Oxford University Press.

- Bartlett, K. T. (2009). Making Good On Good Intentions: The Critical Role Of Motivation In Reducing Implicit Workplace Discrimination. *Virginia Law Review*, 95 (8), 1893-1972.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başar, A. ve Oktay, E. (2004). *Uygulamalı İstatistik II*. İstanbul: Aktif Yayınevi.
- Bell, E., Kothiyal, N. ve Willmott, H. (2017). Methodology-as-Technique and the Meaning of Rigour in Globalized Management Research. *British Journal of Management*, 28, 534–550.
- Benligiray, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Benligiray, S. (2015). *Tarihsel Süreç İçinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi Yayınları.
- Benligiray, S. ve Tez Özkan, H. (2014). “İş Dünyasındaki Ayırıcı Uygulamaların İş İlanlarındaki Yansımaları: Türkiye Örneği” 12. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi Bildiri Kitabı, 2, 1407-1415.
- Benligiray, S. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi*. (R. Geylan ve H. Z. Tonus (Eds.) *İnsan Kaynakları Yönetimi içinde* (2-33). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Benligiray, S. (2007). *Ücret Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Benligiray, S. (2006). İşletmelerimizde İnsan Kaynakları Bölümlerinin ve Yöneticilerinin Önemi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 7 (25), 69-81.
- Bento, R. F., White, L. F. Ve Zacur, S. R. (2012). The stigma of obesity and discrimination in performance appraisal: a theoretical model. *International Journal of Human Resource Management*. 23 (15), 3196-3224.
- Berberoglu, B. (2009). *Klasik Ve Çağdaş Sosyal Teoriye Giriş: Eleştirel Bir Perspektif*. (Çev: C. Cemgil). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Berg, B. L. Ve Lune, H. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Çev. A. Hasan, Konya: Eğitim Yayınevi, 8. Bs.
- Bernhard, S. ve Bernhard, S. (2016). Do EU Anti-discrimination Provisions Make a Difference?, *Zeitschrift für Soziologie*. 45 (1), 57-72.
- Bilim, C. (1999). *Aydınlanma Çağı*. (İ. Güneş ve C. Bilim (Eds.), *Çağdaş Dünya Tarihi içinde* (51-65). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Billig, M. (2000), *Towards a critique of the critical*. *Discourse & Society*. 11 (3), 291-292.

- Bora, A. (2012). Toplumsal Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık. Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar. Der. K. Çayır ve M. Ayan Ceyhan. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 175-187.
- Boréus, K. Ve Mörkenstam, Ulf (2015). Patterned Inequalities and the Inequality Regime of a Swedish Housing Company. Nordic Journal of Working Life Studies. 5 (4), 105-124.
- Brondoloa, E., Rahima, R., Grimaldia, S. J., Ashrafa, A., Buia, N. ve Schwartzb J. C. (2015). Place of birth effects on self-reported discrimination: Variations by type of discrimination. International Journal of Intercultural Relations, 49, 212–222.
- Bryant, G. (2015). Can women drive trucks? That's a big 10-4, Sydney Morning Herald, 26.
- Buz, S. (2015). Yaşlı Bireylere Yönelik Yaş Ayrımcılığı. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.esosder.org Bahar-2015 Cilt:14 Sayı:53 (268-278)
- Büte, M. (2011) Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (1): 383-404.
- Can, H. Ve Güner, S. (2006). Hukukun Temel Kavramları. Ankara. Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti. 3. Basım.
- Candemir, A. (2011). Aydınlanma Çağı.  
<http://www.aykancandemir.com/yayinlar/aydinlanma.pdf>(Erişim tarihi: 19.12.2013).
- Carden, L. L. ve Boyd, R. O. (2014). Age Discrimination and the Workplace: Examining A Model For Prevention. Southern Journal of Business & Ethics. 6, 58-67.
- Cevizci, A. (2003). Batıda Aydınlanma. Bilimin Işığında Aydınlanma Seminerleri, Bursa: Uludağ Üniversitesi, 1-15.
- Chabot-Maison, D. L. (2003). Keeping the Promise: Psychological Contract Violations for Minority Employees. Journal of Managerial Psychology, Bradford, England: Emerald 18 (1/2), 22-45.
- Choi, V., Kleiner K ve Kleiner B. (2011). New Developments Concerning Age Discrimination In The Workplace., Franklin Business & Law Journal. Issue 1, 63-71.

- Chung, Y. B. (1995). Career decision making of lesbian, gay, and bisexual individuals. *Career Development Quarterly*, 44 (2), 178- 190.
- Clegg, R. (2008). Vision and the end of racial preferences. *Academic Questions*, 21(3), 319-323.
- Congressional Digest Corporation, (2013) “Antidiscrimination in the Workplace- Laws Enforced by the Equal Employment Opportunity Commission”, *Congressional Digest*, 92 (10), 9-12.
- Coşkun, İ. (2012). Modernliğin Kaynakları: Rönesans Üzerine Bir Değerlendirme. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 3 (6), 45-70.
- Çağ, A. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Çayır, K. (2012). Gruplararası İlişkiler Bağlamında Ayrımcılık. *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar.*, Der. K. Çayır ve M. Ayan Ceyhan, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 5-15.
- Çayır, K. (2012). Yaşçılık / Yaşa Dayalı Ayrımcılık. *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar.*, Der. K. Çayır ve M. Ayan Ceyhan, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 163-174.
- Çetin, C. ve Özdemirci, A. (2011). İnsan Kaynakları Uygulamalarında Siyasi Ayrımcılık, Ayrımcılığın Türk Çalışma Hayatına Yansımaları. <http://ataozdemirci.net/pdf/SIYASI%20AYRIMCILIK.pdf>
- Çiğdem, K., Kocabaş, F. ve Özdemir, A. A. (2010). İşletmelerde Algılanan Cinsiyet Temelli Ayrımcılık: Eskişehir’de Özel Sektörde Bir Alan Araştırması, *Çimento İşveren Dergisi*, Mayıs, Sayı: 3 Cilt: 24, 4-15
- Dalkıranoglu, T. Ve Çetinel, F. T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 20, 277-298.
- Dalyanoğlu, D. ve Gümüş, P. (2009). İş Yaşamında Kadınlara Yönelik Ayrımcılığa Dair. *BÜ’de Kadın Gündemi* Sayı 16 Bahar. <http://www.bukak.boun.edu.tr/?p=82>. (Erişim tarihi: 26.09.2016).
- Dedeoğlu, S., (2009). Eşitlik mi Ayrımcılık mı? Türkiye’de Sosyal Devlet, Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Kadın İstihdamı. *Çalışma ve Toplum*, 41-54.



- Deem R. (2003). Gender, Organizational Cultures and the Practices of Manager-Academics in UK Universities, *Gender, Work and Organization*, Vol. 10 No. 2, 239-259.
- Demir M.(2011). İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8 (1).
- Demirbilek S. (2007). Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt: 44 Sayı: 511, 12-27.
- Demuijnck G. (2009). Non-Discrimination in Human Resources Management as a Moral Obligation. *Journal of Business Ethics*, 88:83–101.
- Derous, E., Nguyen, H.-H. ve Ryan, A. M. (2009). Hiring Discrimination Against Arab Minorities: Interactions Between Prejudice and Job Characteristics. *Human Performance*, 22 (4), 297-320.
- Dewhurst, E. (2015). Are Older Workers Past Their Sell-by-Date? A View from UK Age Discrimination Law. *Modern Law Review*; March, 78 (2), 189-215.
- Dikili, A. (2013). Eleştirel Yönetim Çalışmaları Ana Akım Yönetim Çalışmalarının Yönünü Değiştirebilir Mi? "İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 15 (2), 52-62.
- Discrimination in Employment,  
[http://catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/uploads/M02\\_NAIR5417\\_04\\_SE\\_C02.pdf](http://catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/uploads/M02_NAIR5417_04_SE_C02.pdf) (Erişim Tarihi: 17.07.2017).
- Doğan E. T. (2012). Hamile Kadınların Çalışma Yaşamında Maruz Kaldığı Ayrımcı Uygulamalar. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14 (2), 79-98.
- Doğan, G. (2014). Ayrımcılık Tazminatı- Sendikal Tazminat (Dayandıkları Esaslar ve Farklılıkları). *Ankara Barosu Dergisi*. Sayı:2014/1, 361-390.
- Doğanay, S (2016). İş Örgütlerinde Kontrol ve Rıza Mekanizmalarının İşleyişi: Türkiye’de Çağrı Merkezleri Örneği. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 31-58.
- Doyle O. (2007). Direct Discrimination, Indirect Discrimination and Autonomy, *Oxford Journal of Legal Studies*, 27 (3).
- Duff, A. Ve Ferguson, J. (2009). Disability and the professional accountant: insights from oral histories. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25 (1), 71-101.

- Dundon, T. (2002). Employer opposition and union avoidance in the UK. *Industrial Relations Journal*. 33 (3), 234-245.
- Eagleton, T. (1996). *İdeoloji* (Çev. Muttalip Özcan) Ayrıntı Yayınları, 1. Basım, İstanbul.
- Eagleton, T. (2004). *Kuramdan sonra* (Çev. Uygur Abacı). Literatür Yayınları, 1. Basım.
- Economics Week (2010). Human Resource Management; Research from R. Delbridge and co-Authors Yields New Data on Human Resource Management, 101.
- Emre, O. (2010). *İş İlanlarında Ayrımcılık: Kocaeli İli Örneği*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Engelliler Hakkında Kanun  
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.5378&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=> (Erişim tarihi: 02.07.2017).
- Erdem Ramazan (Editör), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2010
- Erdemir, E. (2013). Postmodern Örgüt Kuramı, Örgüt Kuramı, Editör: Deniz Taşçı ve Erkan Erdemir, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 162-188.
- Erdemir, E. ve Koç, U. (2009). Bilgiyi Yönetmek Mümkün mü? Eleştirel Yönetim Çalışmaları Çerçevesinde Bilgi Yönetimi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, IV (II), 155-166.
- Esgün T. G. (2006). Postmodernizme Rağmen Aydınlanma. *Kaygı/ Uludağ Üniversitesi Felsefe Dergisi*, Sayı:6, 96 - 103.
- Fleischer C. H. (2004). *Complete Hiring and Firing Handbook*. Naperville: Sphinx Publishing.
- Forshaw S. ve Pilgerstorfer M. (2008). Direct and Indirect Discrimination: Is There Something in Between?, *Industrial Law Journal*, 37 (4).
- Foucault M. (2012). İktidarın Gözü. Çev. I. Ergüden, Seçme Yazılar 4. Der. I. Ergüden ve T. Birkan, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 3. Bs.
- Fritzsche, B. ve Marcus, J. (2013). The senior discount: biases against older career changers. *Journal of Applied Social Psychology*. 43 (2), 350-362.
- Fromm, E. (2017). *İtaatsizlik Üzerine*. Çev. N. Soysal, İstanbul: Say Yayınları, 4. Bs.

- Furunes T. ve Mykletun R. J. (2010). Age Discrimination in The Workplace: Validation of The Nordic Age Discrimination Scale (NADS). *Scandinavian Journal of Psychology*, 51 (1), 23–30.
- Geylan, R. (2013). Disiplin. (R. Geylan ve H. Z. Tonus (Eds.) İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (186-209). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Ghumman S., Ryan A. M., Barclay L. A. ve Markel K. S. (2013). Religious Discrimination in the Workplace: A Review and Examination of Current and Future Trends. *Journal of Business and Psychology*. 28, 439-454.
- Gökalp, E. (2015). Frankfurt Okulu. S. Suğur (Ed.), *Modern Sosyoloji Tarihi içinde* (s. 174-199). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Göregenli M. (2012). Ayrımcılığın Meşrulaştırılması. *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, Derleyen Kenan ÇAYIR, Müge Ayan CEYHAN; 1. Baskı, İstanbul, 61-72.
- Green T. K. (2005). Work Culture and Discrimination. *California Law Review*, 93 (3), 623-684.
- Grey C. ve Willmott H. (2005). Introduction. *Critical Management Studies – A Reader*. Editör: Christopher GREY ve Hugh WILLMOTT, Oxford, 1-20.
- Grossar K. (2007). *The A to Z of Corporate Social Responsibility: A Complete Reference Guide To Concepts, Codes and Organisations*. Editör: VISSER, Wayne Wiley.
- Gülmez, M. (2009). İnsan hakları ve Avrupa Birliği Hukukunda Ayrımcılığın Kaldırılması ve Türkiye, Ankara: Belediye-İş Yayınları, 2009.
- Gümürlü B. (2008). Aydınlanma Ve Türkiye Cumhuriyeti. Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları, Sayı:8, 123-144.
- Habermas, J. (1994). Modernlik Tamamlanmamış Bir Proje. Çev. G. Naliş, *Postmodernizm / F. Jameson, J. F. Lyotard, J. Habermas*. Der. N. Zeka, İstanbul: Kıyı Yayınları, 2. bs.31-44.
- Hambler, A. (2016). Managing Workplace Religious Expression Within The Legal Constraints. *Employee Relations*, 38 (3), 406 – 419.
- Hartmann, R. K. (2014). Subversive functionalism: For a Less Canonical Critique in *Critical Management Studies*. *Human Relations*, 67 (5), 611–632.
- Henry, P. B. (2013). Büyüme Reçetesi. *Fortune Türkiye Dergisi*. Mayıs. 24.

- Hirsh C. E. (2014). Beyond Treatment and Impact: A Context-Oriented Approach to Employment Discrimination, *The American Behavioral Scientist*, ISSN 0002-7642, 02/2014, 58 (2), 256.
- Hollinshead, L. B. (2012). States Target Hiring Discrimination Against the Unemployed. *Employment Relations Today*, 39 (3), 73-82.
- Horkheimer, M. ve Adorno, T. W. (1996). *Aydınlanmanın Diyalektiği: Felsefi Fragmanlar*. Çev. O. Özügül. İstanbul: Kabalcı Yayınevi.
- Hussein S., Manthorpe J. ve Ismail M. (2014). Ethnicity at Work: The Case of British Minority Workers in The Long-Term Care Sector; Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, ISSN 2040-7149, 33 (2), 177-192.
- Isopahkala-Bouret, U. (2015). Educational Credentialing of an Aging Workforce: Uneasy Conclusions. *Adult Education Quarterly*. 65(2), 83–99.
- Işığışık Ö., (2011). Ücretlendirmede Ayrımcılık: “Ücret Yönetiminde Adaletin Sağlanması”. *Türk İş yaşamında Ayrımcılık*. (Ed.) E. T. Demirel, M. Tikici ve C. Çetin, Eskişehir: Nobel Akademik Yayıncılık, 409-431.
- Iyer A. ve Ryan M. K. (2009). Why Do Men and Women Challenge Gender Discrimination in the Workplace? The Role of Group Status and In-Group Identification in Predicting Pathways to Collective Action. *Journal of Social Issues*, 65 (4), 791-814.
- İnönü E. (2004). Bilimsel Devrim ve Türkiye. *Osmanlı Bilimi Araştırmaları Dergisi*., 5 (2), 103-116.
- Jæger, M. M. (2011). 'A Thing of Beauty is a Joy Forever'? Returns to Physical Attractiveness over the Life Course. *Social Forces*, 89 (3), 983-1003.
- James, H. R. (2008). If You Are Attractive and You Know It, Please Apply: Appearance Based Discrimination and Employers' Discretion. *Valparaiso University Law Review*. 42 (2), 629-673.
- Jay M. (1996). *Dialectical Imagination: A History of the Frankfurt School and the Institute of Social Research, 1923-1950. Weimar and Now: German Cultural Criticism*. Volume 10: University of California Press, Berkeley USA.
- Jones, T. (2014). Single and Childfree! Reassessing Parental and Marital Status Discrimination. *Arizona State Law Journal*; 46 (3), 1253-1346.
- Kaplan, E. T. S. (2017). İş Hukukunda Eşitlik İlkesi Ve Cinsiyet Ayrımcılığı. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 2017 Özel Sayı, 225-268.

- Kaya, Z., Şahin, M. ve Taşdemir, Ş. (2013). Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri. Konya: Eğitim Yayınevi. Genişletilmiş 2. Baskı.
- Kayabaş, E. ve Kütküt Ö. M. (2011). Türkiye’de Din Veya İnanç Temelinde Ayrımcılığın İzlenmesi Raporu. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi İnsan Hakları Hukuku Uygulama ve Araştırma Merkezi.
- Kaye, H. S., Jans, L. H. ve Jones, E. C. (2011). Why Don’t Employers Hire and Retain Workers with Disabilities?, *Journal of Occupational Rehabilitation*. 21 (4). 526-536.
- Kearns, P. (2010). *HR Strategy (Second Edition) Creating Business Strategy with Human Capital*. Taylor & Francis Ltd.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach’ın Alfa Güvenirlik Katsayısı, *Journal of Mood Disorders (JMOOD)* 2016; 6 (1): 47-48.  
[https://www.researchgate.net/publication/297656260\\_Cronbachs\\_Alpha\\_Reliability\\_Coefficient](https://www.researchgate.net/publication/297656260_Cronbachs_Alpha_Reliability_Coefficient) (Erişim tarihi: 09.05.2018).
- Kılıkış, İ. (2011). İş Hukukunda Ayrımcılık Yasağına İlişkin Düzenlemeler ve Yaptırımları. *Türk İş yaşamında Ayrımcılık*. (Ed.) E. T. Demirel, M. Tikici ve C. Çetin, Eskişehir: Nobel Akademik Yayıncılık, 385-407.
- Kokot, P. (2015). Let’s talk about sex(ism): Cross-national perspectives on women partners’ narratives on equality and sexism at work in Germany and the UK. In *Critical Perspectives on Accounting*. 27, 73-85.
- Kosny, A., Santos, I. Ve Reid, A. (2016). Employment in a “Land of Opportunity?” Immigrants’ Experiences of Racism and Discrimination in the Australian Workplace. *Journal of International Migration and Integration*, 1-15.
- Kuipers, G. (2015). Beauty and distinction? The evaluation of appearance and cultural capital in five European countries. *Poetics*. 53, 38–51.
- Kulualp, H. G. (2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Cam Tavan Sendromu Engellerini Aşmak Kamu-İş; *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, 99-123.
- Kurtuluş, K. (2010). Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Türkmen Yayınevi. 1. Basım.
- Külcü Ö. (2002). Batı’da Aydınlanma Süreci ve Bu Süreçte Belge ve Arşivler I: Aydınlanmanın Başlangıcından Fransız Devrimi’ne. *Türk Kütüphaneciliği* 16,4 421-440.

- Laer K. V. ve Janssens M. (2011). Ethnic Minority Professionals' Experience with Subtle Discrimination in The Workplace. *Human Relations* 2011 64:9, 1203-1227.
- Leguin, U. K. (2014). *Mülksüzler*. Çev. L. Mollamustafaoğlu. İstanbul: Metis Yayınları. 14. Basım.
- Levashina, J. ve Campion, M. A. (2009). Expected Practices in Background Checking: Review of the Human Resource Management Literature. *Employee Responsibilities and Rights Journal* Sept. 21 (3), 231-49.
- Levy, C. (2014). Obesity in Organizational Context. *Human Relations*; 67 (5), 565-585.
- Levin, N. (2013). A Defense of Genetic Discrimination. *Hastings Center Report*. 43 (4), 33-42.
- Lipovsky, C. (2014). Gender-Specification and Occupational Nouns: Has Linguistic Change Occurred in Job Advertisements Since the French Feminisation Reforms?. *Gender & Language*. 8 (3), 361-392.
- Lukes, S. (2016). *İktidar Radikal Bir Görüş*, (Çev: M. Ratip), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Madran, H. A. D., *Sosyal Kimlik ve Ayrımcılık* (2012). *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, Derleyen Kenan ÇAYIR, Müge Ayan CEYHAN; 1. Baskı, İstanbul, 73-85.
- Magee B. (2004). *Felsefenin Öyküsü*. (Çev: B. S. Şener). Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Martin, G., Dymock, D., Billett, S. ve Johnson, G. (2014). In the name of meritocracy: managers' perceptions of policies and practices for training older workers. *Ageing & Society*; 34 (6), 992-1018.
- Maurer, T. J. ve Rafuse, N. E., (2001) Learning, not litigating: Managing employee development and avoiding claims of age discrimination, *Academy of Management Executive*. Nov2001, 15 (4), 110-121.
- Mayatürk, E. (2006). *Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi.

- Memiş, P. ve Coşkun, R. (2013). Örgütlerde İdeoloji Toplumsal Gerçekliğinden Ayrı Olarak Tartışılabilir Mi? Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13 (4), 47-62.
- Mısır, M. B. (2011). Kapitalizm, Devletler Ve Egemenlik: Egemenlik Kuramının Tarihsel Maddeci Bir Eleştirisi. T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi (Siyaset Bilimi) Anabilim Dalı Doktora Tezi Ankara.
- Mitev, N. N. (2006). Postmodernism and Criticality in Information Systems Research What Critical Management Studies Can Contribute. Social Science Computer Review, 24 (3), 310-325.
- Mollaer, F. (2005). Modern Bilim ve Kapitalizmin Erken Bir Eleştirisi: J. J. Rousseau'nun Felsefesi. Kaygı/ Uludağ Üniversitesi Felsefe Dergisi, Sayı: 4, 49-66.
- Muñoz, S. T. ve Kalteux, D. M. (2016). LGBT, the EEOC, and the Meaning of "Sex". Florida Bar Journal, 90 (3), 43-48.
- Nier J. A. ve Gaertner S. L. (2012). The Challenge of Detecting Contemporary Forms of Discrimination, Journal of Social Issues, 68 (2), 207-220.
- Noguchi, S. (2006). Hard Work, Furtive Living: Illegal Immigrants in Japan. Yale Global, <http://yaleglobal.yale.edu/content/hard-work-furtive-living-illegal-immigrants-japan>, (Erişim tarihi: 20.04.2016).
- Noon, M. (2010). The Shackled Runner: Time to Rethink Positive Discrimination? Work Employment & Society, December, 24 (4) 728-73.
- Ocampo, M. B. (2011). Sex in the Workplace: Approaches to Sexual Orientation and Gender Identity Discrimination in the Workplace Absent in Anti-Discrimination Law. Philippine Law Journal, 86 (1), 186-224.
- Oğuzlar, A. (2007). İstatistiksel Veri Analizi 1: SPSS ve MINITAB Uygulamalı. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- O'Neil, D. A. ve Hopkins, M. M. (2015). The impact of gendered organizational systems on women's career advancement. Frontiers in Psychology. 1-4.
- Oxford Dictionaries (2014). <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/discrimination> (Erişim tarihi: 14.03.2014, 11.12.2016)

- Ozturk, M. B. (2011). Sexual orientation discrimination: Exploring the experiences of lesbian, gay and bisexual employees in Turkey. *Human Relations*. 64 (8). 1099-1118
- Özel H. (2006). İktisat, İdeoloji ve İktidar, 3. Karaburun Bilim Kongresi, "İktisat, İktidar ve Toplum" Oturumu Konuşma Metni, İzmir, 1-10. [http://yunus.hacettepe.edu.tr/~ozel/Bilim\\_iktidar\\_Karaburun.pdf](http://yunus.hacettepe.edu.tr/~ozel/Bilim_iktidar_Karaburun.pdf)
- Özel M. (2007). Çağımız Çevre Sorunlarının Düşünsel Temelleri Üzerine Bir Yaklaşım. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 9/1, 207- 226.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2 (20), 179-206.
- Öztürk, Fatih S.M. "Carnap, Quine ve Natüralizm", *Felsefe Ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 101-117, 2008
- Parker M.(2005). *Writing Critical Management Studies, Critical Management Studies – A Reader*. Editör: Christopher GREY ve Hugh WILLMOTT, Oxford, 353-363.
- Parlaktuna İ. (2010). Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10 (4), 1217 - 1230.
- Pettinato T. R. (2014). Employment Discrimination Against Ex-Offenders: The Promise And Limits Of Title VII Disparate Impact Theory, *Marquette Law Review*, 98 (2), 831-879.
- Phan, B. ve Kleiner, B. H. (1999). The Basics of Employment Discrimination. *Equal Opportunities International*, 18 (8), 10-15.
- Picault, J. (2013). Unionization and Labour-market Discrimination: A Closer Look at Non-unionized Workers. *Labour: Review of Labour Economics & Industrial Relations*. 27 (3), 272-287.
- Regmi K. Naidoo J. Regmi S. (2009). Understanding the Effect of Discrimination in the Workplace: A Case Study Amongst Nepalese Immigrants in the UK, *Equal Opportunities International* 28 (5), 398 - 414.
- Roberts, J. L., Cohen, G., Deubert, C. R. ve Lynch, H. F. (2017). Evaluating NFL Player Health and Performance: Legal and Ethical Issues, *University of Pennsylvania Law Review*, Vol. 165 January 2017 No. 2, 227-314.



- Rodoplu, M. (2011). İşgören Seçiminde Bir Ayrımcılık Faktörü Olarak Hemşehriciliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Sağlam Arı G., Armutlu C., Güneri Tosunoğlu N. ve Yücel Toy B. (2009). Pozitivist ve Postpozitivist Paradigmalar Çerçevesinde Metodoloji Tartışmalarının Yönetim Ve Pazarlama Alanlarına Yansımaları. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27 (1), 113-141.
- Sambrook, S. (2004). A “critical” time for HRD? Critical Human Resource Development. (Eds.) K. Trehan, C. Rigg ve J. Stewart. Bradford, England: Emerald Group Publishing. 611-624.
- Scott, J. C. (1995). Tahakküm ve Direniş Sanatları Gizli Senaryolar, Çev. A. Türker. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Scott, K. D. ve Little, B. L. (1991). Affirmative Action: New Interpretations and Realities, Human Resource Planning. 14 (3), 177-182.
- Selmi, M. (2011). The Stigma of Disabilities and the Americans with Disabilities Act. Disability and Aging Discrimination: Perspectives in Law and Psychology. R. L. Wiener ve S. L. Willborn (Eds.). New York, NY: Springer.
- Sendikalar Ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, Kanun No. 6356, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121107-1.htm>, (Erişim tarihi: 03.11.2016).
- SEYMEN AYTEMİZ, Oya; BOLAT, Tamer; Örgütlerde Bedensel ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılığı: Uygulamalı Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme, ÖNERİ: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2005, 6 (23): 35-45.
- Siebers, H. ve Gastel v. J. (2015). Why migrants earn less: in search of the factors producing the ethno-migrant pay gap in a Dutch public organization. Work, Employment and Society. 29 (3), 371–391.
- Smith J. M. (2008). Needful Discriminations. Political Geography, 27 (3), 343-348.
- Soykan Ö. N., Keskin F. ve Dellaloğlu B. F. (2003). Adorno ve Yapıtı. Cogito. YKY; Sayı: 36.
- Spedale, S., Coupland, C. ve Tempest, S. (2014). Gendered Ageism and Organizational Routines at Work: The Case of Day-Parting in Television Broadcasting. Organization Studies 2014, Vol. 35 (11), 1585–1604.

- Spicer A., Alvesson M. ve Kärreman D. (2009). Critical Performativity: The Unfinished Business Of Critical Management Studies, *Human Relations*, 62/4, 537-560.
- Sprague, L., Simon, S. ve Sprague, C. (2011). Employment Discrimination And HIV Stigma: Survey Results From Civil Society Organisations And People Living With HIV In Africa. *African Journal of AIDS Research (AJAR)*. 1 (10), 311-324.
- Suğur, S. ve Suğur, N. (1998). Geleneksel Toplumdan Modern Topluma Geçiş. *Çağdaş Yaşam, Çağdaş İnsan*. (Ed.) G. Can, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 17-30.
- Şenşeker E. (2005). Avrupa'da Işıklar Yüzyılı ve Siyasetin Özerkleşmesi. *Kayı / Uludağ Üniversitesi Felsefe Dergisi*, ISSN 1303-4251, Sayı: 4, 9-26.
- Şeşen E. (2006). Gazetede Yayımlanan İş İlanlarında Ayrımcılık Ve Fırsat Eşitliği: Türkiye ve İngiltere Karşılaştırması. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Şimşek M. Ş. ve Öge H. S. (2007). Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taşçı D. (2013). Örgüt Kuramlarına Giriş, Örgüt Kuramı, Editör: Deniz Taşçı ve Erkan Erdemir, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2-29.
- Taşkent, S. Ve Kurt, D. (2014). Uluslararası Düzenlemeler Çerçevesinde Türk İş Mevzuatında Kadın İşçinin Korunması. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 40 (1), 29-50.
- TDK (2014). <http://www.tdk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 14.03.2014)
- The U.S. Equal Employment Opportunity Commission Memorandum; 2003: Şubat <https://www.eeoc.gov/federal/upload/ssa.html> (Erişim tarihi: 05.08.2016)
- The Victorian Equal Opportunity and Human Rights Commission, 2017: <https://www.humanrightscommission.vic.gov.au/discrimination/exceptions-exemptions-and-special-measures/exceptions> (Erişim tarihi: 15.07.2017)
- Thompson, J. B. (2013). İdeoloji ve Modern Kültür – Kitle İletişimi Çağında Eleştirel Toplum Kuramı, (Çev. İ. Çetin), Ankara: Dipnot Yayınları.
- Toledano, E. (2013). The Looking-Glass Ceiling: Appearance-Based Discrimination in the Workplace. *Cardozo Journal of Law & Gender*. 19 (3), 683-714.
- Trehan, K., Rigg C. ve Stewart, J. (2004). A critical turn in human resource development. *Critical Human Resource Development*. (Eds.) K. Trehan, C. Rigg ve J. Stewart. Bradford, England: Emerald Group Publishing. 608-610.

- Trehan, K., Rigg C. ve Stewart, J. (2006). Critical Human Resource Development. *International Journal of Training and Development*, 10 (1), 2-3.
- Turner, R. (1995). The color complex: Intra-racial discrimination in the workplace. *Labor Law Journal*. 46 (11). 678-684.
- Türkkaya, A. (1996) *Çatışmaların Kaynağı Olarak Ayrımcılık*. Ankara: A.Ü. S.B.F. İnsan Hakları Merkezi Yayınları.
- Uluslararası Çalışma Örgütü 111 No'lu Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi [http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS\\_377273/lang--tr/index.htm](http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377273/lang--tr/index.htm) 01.07.2011.
- Ünal, A. K. ve Hasar, G. B. (2016) Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığının Kadın Statüsüne Yansımaları. *Kültürlerarası İletişim Öğrenci Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. S. Özsoy (Ed.). 47-57.
- Vaara, E. ve Tienari, J. (2002). Justification, Legitimization and Naturalization of Mergers and Acquisitions: A Critical Discourse Analysis of Media Texts. *Organization*; 9 (2), 275-304.
- Valentine, G. (2002). In-Corporations: Food, Bodies and Organizations. *Body & Society*. 8 (2), 1-20.
- Voronov M. (2008). Toward Engaged Critical Management Studies. *Organization*. Volume 15, 939–945.
- Wickert C. ve Schaefer S. M. (2015). Towards a Progressive Understanding of Performativity in Critical Management Studies Christopher Wickert VU University Amsterdam, the Netherlands Stephan M Schaefer Human Relations 2015, Vol. 68(1) 107–130.
- Wikipedia (2014). <https://tr.wikipedia.org/wiki/R%C3%B6nesans>
- Williams, J. C. Ve Bornstein, S. (2006). Caregivers in the Courtroom: The Growing Trend of Family Responsibilities Discrimination. *University of San Francisco Law Review* 41 (2) 171-189.
- Wooten, L. P. ve James, E. H. (2005). Challenges of organizational learning: perpetuation of discrimination against employees with disabilities. *Behavioral Sciences & the Law*. 23 (1), 123-141.
- Yakut K. (1999). Fransız İhtilali, Çağdaş Dünya Tarihi, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 66-84.

- Yeşiltaş, M., Temizkan, R. ve Temizkan, P. (2010). Türkiye'deki Konaklama İşletmelerinin İş Başvuru Formlarında Ayrımcılık. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 180-197.
- Yeşiltaş, M., Arslan, Ö. E. Ve Temizkan, R. (2012). İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma; İşletme Araştırmaları Dergisi. 4 (1), 94-117.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin. 6. Bs.
- Yıldırım, E. (2002). "CogitoErgo Sum"Dan "VivoErgo Sum"A Örgütsel Analiz, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (2), 155-185.
- Yıldırım, E. (2010). Örgüt Kuramında Yeni Gelişmeler: Postmodern ve Eleştirel Bakış, Örgüt Kuramları, Derleyenler: A. Selami SARGUT ve Şükrü ÖZEN, İmge Kitabevi, Ankara, 2010, 379-406.
- Yumul, A. (2012). Ötekiliği Bedenlere Kaydetmek. Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar. Der. K. Çayır ve M. Ayan Ceyhan. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 175-187.
- Yüksel, Ö. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zinkard, A. B. (2016). Psychometric Testing: Reduce Turnover 4 Keys to Hiring Power Runners, <http://employeeelect.com/articles/reduce-turnover>, (Erişim tarihi: 26.10.2016).
- Zizzo D. J. (2011). You Are Not in My Boat: Common Fate and Discrimination Against Outgroup Members, International Review of Economics 58 (11), 91-103.
- Zorlu, M. ve Çalım, S. İ. (2012). İşyerinde Damgalama ve Ayrımcılık Faktörü Olarak HIV/AIDS. Çalışma ve Toplum; 35 (4), 166-187.
- <http://www.engelliler.biz/forum/calisma-yasami-oncesi/52481-isveren-askerlik-yapmadigimi-25-raporum-oldugunu-ogrenince-ise-almiyor.html> (Erişim tarihi: 07.07.2016).
- <http://www.engelliler.biz/forum/hukuk/68830-askerlikten-muaf-olmak-bulmak-konusunda-ayrimciliga-yol-aciyor-hukuk.html> (Erişim tarihi: 07.07.2016).
- http-1: <https://ungc.bilgi.edu.tr/tr/sss.html> (Erişim tarihi: 19.08.2018).
- http-2: <http://www.globalcompactturkiye.org/global-compact-turkiye/10ilke/> (Erişim tarihi: 19.08.2018).

http-3:<http://ismahkemesi.com/2015/10/isverenin-esit-davranma-yukumlulugu-ayrimcilik-tazminati-yargitay-kararlari/> (Erişim tarihi: 01.08.2016).

http-4:<https://www.yenibiris.com/ups-turkiye/kadin-sehirici-kurye-sofor-is-ilani/659321> (Erişim tarihi: 11.07.2018).

(2014). Ayrımcılık Nedir, Ne değildir? Çetinkaya Hukuk Bürosu.  
<http://www.cetinkaya.av.tr/dosyalar/77631f56-ad58-4ee2-bfde-253dbeed25f1.pdf>  
(Erişim Tarihi: 01.07.2017).

4857 Sayılı İş Kanunu

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf> 01.07.2017.

6701 sayılı kanun

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/04/20160420.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/04/20160420.htm> 09.05.2016.

Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklara İlişkin Uluslararası Sözleşme  
<https://www.ombudsman.gov.tr/contents/files/3507--Ekonomik,-Sosyal-ve-Kulturel-Haklara-Iliskin-Uluslararası-Sozlesme.pdf> 02.07.2017.

## EKLER

### EK-1. İnsan Kaynakları Uygulamalarında Ayrımcılıklar Anketi

#### İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA AYRIMCILIKLAR ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket, bir doktora tezinin araştırması kapsamında hazırlanmıştır ve tamamen bilimsel bir yaklaşımla yapılmaktadır. Amacımız, bu şirkette çalışan sizlerin aşağıda yer alan konulardaki tutumlarınızı ortaya çıkartmaktır. Elde edilen bulgular herhangi bir idari amaçla değil, tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Bu anketle elde edilen bireysel sonuçlar araştırmacı dışında üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır.

Araştırmamızın geçerliliği ve güvenilirliği sizin vereceğiniz cevapların doğruluğuna ve samimiyetine bağlı olacaktır. Tahminen 15 dakikanızı alacak olan bu ankete gösterdiğiniz ilgi ve sağladığınız katkı için çok teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Serap BENLİGİRAY  
Anadolu Üniversitesi İİBF

Öğr. Gör. Harika ÖZKAN  
Dumlupınar Üniversitesi Tavşanlı MYO

Demografik Bilgiler						
Mesleğiniz						
Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın			<input type="checkbox"/> Erkek		
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 25 ve altı	<input type="checkbox"/> 26-35	<input type="checkbox"/> 36-45	<input type="checkbox"/> 46-55	<input type="checkbox"/> 56 ve üstü	
Eğitim durumunuz	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Orta öğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
Bu şirkette çalışma süreniz	<input type="checkbox"/> 3 yıl ve altı	<input type="checkbox"/> 4-8 yıl	<input type="checkbox"/> 9-13 yıl	<input type="checkbox"/> 14-18 yıl	<input type="checkbox"/> 19-23 yıl	<input type="checkbox"/> 24 yıl ve üstü
Toplam çalışma süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıl ve altı	<input type="checkbox"/> 2-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü
Medeni durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr	<input type="checkbox"/> Boşanmış/Dul			
Varsa çocuk sayınız	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5 ve üstü	
Askerlik durumunuz	<input type="checkbox"/> Yapıldı	<input type="checkbox"/> Yapılmadı	<input type="checkbox"/> Muaf			
Varsa engellilik durumunuz	<input type="checkbox"/> Var	<input type="checkbox"/> Yok				

Aşağıdaki ifadeler çalışmakta olduğunuz şirketteki belgeler incelenerek, yöneticilerle derinlemesine mülakat yapılarak ve bunlar analiz edilerek hazırlanmıştır. Lütfen, cevaplarınızı tamamen şirketinizdeki uygulamalara, tutumlara, davranışlara ve bunları nasıl algıladığınıza dayanarak seçiniz. Aşağıda yer alan ifadelere katılma derecenize bağlı olarak, ifadelerin sağ tarafında yer alan rakam üzerine "X" işareti koyunuz. Söz konusu ifadeye hiç katılmıyorsanız 1'i; kısmen katılıyorsanız 2'yi; katılıyorsanız 3'ü ve tamamen katılıyorsanız 4'ü işaretleyiniz.

Aşağıdaki ana ifadenin altında yer alan tüm alt ifadeleri ana ifadenin devamı olarak düşününüz ve hepsini ayrı ayrı işaretleyiniz.

1. Yönetici asistanlığı/sekreterlik pozisyonlarında erkekler yerine kadınlar tercih edilmelidir. Çünkü kadınlar:				
• Daha naziktirler.	1	2	3	4
• Daha duygusaldırlar.	1	2	3	4
• Daha toparlayıcıdırlar.	1	2	3	4

• Daha az güç odaklı oldukları için yöneticileriyle herhangi bir güç savaşının içine girmezler.	1	2	3	4
• Daha beceriklidirler.	1	2	3	4
• Görsel güzelliğe daha fazla sahiptirler.	1	2	3	4
<b>2. Lojistik sektöründe kadın şoförler çalışamaz. Çünkü:</b>				
• Ülkemizde her alanda kadına yönelik şiddet yaygındır. Bu da kadın şoförler açısından trafikteki riski daha da yükseltir.	1	2	3	4
• Kadınların daha hassas ve korkak bir yapısı olduğu için trafikte karşılaştıkları zorluklarla başa çıkamazlar.	1	2	3	4
• Ülkemizin kültürel koşulları gereği tır şoförlüğü, forklift operatörlüğü gibi işlerde erkeklerin çalışması bir zorunluluk olarak görülür.	1	2	3	4
• Kadınlar da şoförlüğü kendileri için fiziksel olarak ağır bir iş olarak görürler.	1	2	3	4
<b>3. Esnek çalışma saatlerinin gerekli olduğu işlerde kadın yerine erkek çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü:</b>				
• Fazla mesai ve gece çalışması yaptıklarında kadınlar zorlanacaktır.	1	2	3	4
• Mesaisi dışında gelen işle ilgili telefonlar kadın çalışanların aile hayatını kötü etkiler.	1	2	3	4
• Normal mesai saatlerinin dışındaki zamanlarda evlerine gidiş gelişlerde kadınlar için güvenlik endişesi vardır.	1	2	3	4
• Kadınların evlerindeki işleriyle ilgili daha fazla sorumlulukları vardır.	1	2	3	4
• Erkek çalışanlar evliliklerinin çalışma hayatlarına etkisini daha iyi yönetirler.	1	2	3	4
<b>4. Erkeklerin kadınlara göre daha baskın ve otoriter olmaları nedeniyle;</b>				
• Yöneticilik pozisyonlarına erkekler tercih edilmelidir.	1	2	3	4
• Çalışanlardan kaynaklı sıkıntıların yaşandığı durumlarda erkekler daha başarılı yöneticilik yaparlar.	1	2	3	4
<b>5. Kadınların iletişim ve ikna etme yetenekleri erkeklere oranla daha fazla olduğu, temiz-titiz ve dikkatli oldukları için bazı işlerde öncelikli olarak tercih edilmeleri gerekir. Örneğin:</b>				
• Satış-pazarlama gerektiren işlerde	1	2	3	4
• Telefonla iletişimin gerekli olduğu işlerde	1	2	3	4
• Ofis işlerinde	1	2	3	4
• Temizlik işlerinde	1	2	3	4
<b>6. İş yaşamında genç çalışanlar diğer çalışanlara oranla;</b>				
• Daha az saygılıdır.	1	2	3	4
• Maddi koşulları daha fazla ön planda tutarlar.	1	2	3	4
• Daha sabırsızdır.	1	2	3	4
• Yaptıkları işlerde daha aktiftirler.	1	2	3	4
• Yaptıkları işlerde daha araştırmacıdır.	1	2	3	4
• Yaptıkları işlerde daha çabuk çözüm üretirler.	1	2	3	4
• Zorlu durumlara karşı daha dayanıklı oldukları için uzun vadeli çalışabilirler.	1	2	3	4
• Çalışma zorunlulukları daha fazla olduğu için daha uzun vadeli çalışabilirler.	1	2	3	4
• Daha meraklı oldukları için çalışmaya yönelik istekleri daha fazladır.	1	2	3	4
• Fizik yapıları daha uygun olacağı için fiziksel güç gerektiren işlerde daha rahat çalışırlar.	1	2	3	4
• Satış-pazarlama gibi koşuşturmalı işler için daha uygundur.	1	2	3	4
<b>7. Yöneticilik pozisyonlarında, gençler yerine yaşlı olanlar daha başarılı olurlar. Çünkü:</b>				
• Eğitim yerine yaşanan deneyimler insanı daha çok olgunlaştırır.	1	2	3	4
• Aynı deneyime sahip olsalar bile daha çok saygı görürler.	1	2	3	4
• Edindikleri deneyimlerini daha iyi yansıtır.	1	2	3	4
<b>8. Eğitim, bir kişinin iş yapma kapasitesi hakkında bilgi vereceği ve eğitim seviyesi düşük kişilerle daha çok problem yaşanacağı için işe alma sırasında adayların:</b>				
• İşin yapılması için şart olmasa bile üniversite eğitimi almalarına önem verilmelidir.	1	2	3	4
• Hangi okullardan eğitim aldıkları ve bu okulların itibarı üzerinde durulmalıdır.	1	2	3	4
<b>9. Terfilerde eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanlar tercih edilmelidir. Çünkü:</b>				
• Eğitim, kişilerin problemleri olan yanlarını törpülemelerini sağlar.	1	2	3	4
• Daha fazla liderlik becerilerine sahip olurlar.	1	2	3	4
<b>10. Çalışma yaşamında evli olanlar:</b>				

• Sorumluluk sahibi oldukları ve zaman planlaması yapabildikleri için daha verimli çalışırlar.	1	2	3	4
• İşletmeye bağlılıkları daha yüksek olduğu için işe devamlılıkları daha fazla olur.	1	2	3	4
• Daha düzenli bir hayata sahip oldukları için daha yüksek performans gösterirler.	1	2	3	4
• Daha uzun vadeli çalışırlar.	1	2	3	4
• Çaresiz kalmalarının önüne geçilmesi için daha geç işten çıkarılmalıdırlar.	1	2	3	4
<b>11. Çalışma yaşamında bekâr çalışanlar:</b>				
• Bağlayıcı bir unsurları bulunmaması nedeniyle, mesai gerektiren işlerde daha rahat çalışırlar.	1	2	3	4
• Daha vurdumduymaz ve sorumsuz olurlar.	1	2	3	4
<b>12. İşe alımlarda deneyimliler yerine yeni mezunlar tercih edilmelidir. Çünkü bu durumda:</b>				
• Devletin teşviklerinden yararlanılabilir.	1	2	3	4
• Bir işi öğretmek için yeterince zaman varsa, maliyetler düşürülebilir.	1	2	3	4
• Onlara daha düşük maaşlar ödenebilir.	1	2	3	4
<b>13. Gerektiğinde, deneyimsizler yerine deneyimli olanların işten çıkarılması tercih edilmelidir. Çünkü:</b>				
• Onlar piyasada daha rahat iş bulabilirler.	1	2	3	4
• Daha fazla çalışmaya devam ederlerse tazminat yükleri artar.	1	2	3	4
<b>14. Deneyimli çalışanların işten çıkarılması doğru değildir. Çünkü:</b>				
• Daha yüksek tazminat yükü oluştururlar.	1	2	3	4
• Gerektiğinde birkaç kişinin işini tek başlarına yapabilirler.	1	2	3	4
<b>15. İş yaşamında engelli kişiler:</b>				
• Engellerinden dolayı daha yavaş ve daha az iş yapacakları için depo, santral, arşiv gibi yerlerde yardımcı personel olarak çalıştırılmaları tercih edilmelidirler.	1	2	3	4
• Hayata geriden başladıkları için, aynı ortamda çalıştıkları engeli olmayan kişilerden daha akıllı olurlar.	1	2	3	4
• Daha zor karakterlere sahip oldukları için onlara tahammül etmek zordur.	1	2	3	4
<b>16. İşe alma sırasında adaylar arasından tanıdıklar aracılığıyla iş başvurusu yapanların tercih edilmesi gerekir. Çünkü:</b>				
• Tanıdık ve düzgün bir aileden gelirler ve bu nedenle daha güvenilir olurlar.	1	2	3	4
• Kapasiteleri daha yüksektir.	1	2	3	4
• Haklarında daha doğru bilgilere ulaşılabilir.	1	2	3	4
• Başarılı olup olamayacakları daha kolay öngörülebilir.	1	2	3	4
<b>17. Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmaları doğru değildir. Çünkü:</b>				
• Askerlik yapmak için işten ayrılmak zorunda kalacaklar.	1	2	3	4
• Askerlik dönüşü başka işletmelerde çalışabilirler.	1	2	3	4
• Şirketin onların eğitimlerine ayırdığı kaynak (zaman, para, emek vb.) boşa gidecektir.	1	2	3	4
• Askerlik sonrasında şirkete dönmeleri durumunda eğitimlerine sıfırdan başlamak gerekecektir.	1	2	3	4
<b>18. Askerliğini henüz yapmamış erkeklerin işe alınmış olması durumunda:</b>				
• Askerlik dönüşü başka işletmelerde çalışabilecekleri için yetiştirilmeleri/egitilmeleri uygun değildir.	1	2	3	4
• Şirketin ayırdığı kaynak (zaman, para, emek vb.) boşa gideceği için onlara eğitim verilmemelidir.	1	2	3	4
• Askerlik sonrasında şirkete dönmeleri durumunda eğitimlerine sıfırdan başlamak gerekeceği için onlara eğitim verilmemelidir.	1	2	3	4
• Zaten ayrılacakları için, kolayca yerleri doldurulacak ve basit işlerde çalıştırılmalıdırlar.	1	2	3	4
• Zaten ayrılacakları için, tüm gelişim fırsatlarının onlara diğer çalışanlarla eşit bir şekilde sunulmasına gerek yoktur.	1	2	3	4
<b>19. Eski hükümlülerde çalışmak doğru değildir. Çünkü:</b>				
• Geçmişte hüküm giydikleri suçları yeniden işleme ihtimali vardır.	1	2	3	4
• Sıkıntılı durumlara neden olabilirler.	1	2	3	4
• İşledikleri suçun cezasını çekmekle ıslah olmayacaklardır.	1	2	3	4
<b>20. Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı bireylerin (LGBTI-Lezbiyen, gay, biseksüel,</b>				



<b>transeksüel, interseks) işe alınması doğru değildir. Çünkü;</b>				
• Çalışanlar arasında karşılıklı rahatsızlığa neden olarak şirket içindeki düzeni bozarlar.	1	2	3	4
• Çalışma performansları daha düşük olur.	1	2	3	4
• Şirket içindeki diğer çalışma arkadaşlarına uyum sağlayamazlar.	1	2	3	4
• Hasta oldukları için şirket içinde sağlık sorunlarına (AIDS vb.) neden olurlar.	1	2	3	4
• Kültürümüze aykırı olduğu için toplum tarafından hoş karşılanmaz.	1	2	3	4
<b>21. Cinsel yönelimi heteroseksüellikten farklı (LGBTİ-Lezbiyen, gay, biseksüel, transeksüel, interseks) bireyler işe alınırsa:</b>				
• Davranışları şirket adına zarar verir.	1	2	3	4
• Kendi istek ve arzularını diğer şirket çalışanlarıyla paylaşırlar ve üzerlerinde baskı yaratırlar.	1	2	3	4
• Erkeklerin yoğun çalıştığı yerlerde farklı bir gözle bakılacağı için daha az rahatsız edilecekleri ofis işlerinde çalıştırılmalıdırlar.	1	2	3	4
• Hormonal problemleri olduğu için şoförlük gibi erkeksi ve fiziksel güç gerektiren işlerde çalışamazlar.	1	2	3	4
<b>22. Adayların iş başvuru formlarında kullandıkları fotoğraflarından bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin:</b>				
• Ne kadar mantıklı oldukları	1	2	3	4
• Ciddiyetleri	1	2	3	4
• Kişilik yapıları	1	2	3	4
<b>23. Çalışanların dış görünüşlerinden (kılık, kıyafet, saç-sakal, makyaj gibi) bazı bilgiler elde edilebilir. Örneğin:</b>				
• İşine gösterdiği özen ve önem	1	2	3	4
• İş yapma kapasitesi	1	2	3	4
• Düzen ve dikkat konusundaki titizliği	1	2	3	4
<b>24. Şirketimizde salaş giyim tarzı (uyumsuz, özensiz, kötü görünen) kabul edilemez. Çünkü:</b>				
• Kıyafet yönetmeliğimize uygun değildir.	1	2	3	4
• Müşterilerle yüz yüze gelindiğinde şirketin imajını zedeler.	1	2	3	4
<b>25. Mavi yakalı çalışanların maaşlarının diğerlerinden daha öncelikli olarak yatırılması gerekir. Çünkü:</b>				
• Onlar işin bizzat yerine getirilmesiyle ilgilidirler.	1	2	3	4
• Kendilerinin ve ailelerinin paraya daha çok ihtiyacı vardır.	1	2	3	4
<b>26. İşe alma aşamasında bir işi yapabilecek aynı özelliklere sahip kadınlar arasından başı açık olanlar tercih edilmelidir. Çünkü:</b>				
• Başörtüsü siyasal bir simge olarak görünmektedir.	1	2	3	4
• Başörtülüler şirkette kendilerini ilgilendiren idari kararların (ücretlendirme, terfi vb.) başörtülü olmaları nedeniyle alındığını düşünecekler ve bu nedenle örgütsel adalet zedelenecektir.	1	2	3	4
• Diğer çalışanlar, idari kararların (ücretlendirme, terfi vb.) başörtülülerin lehine/aleyhine olarak alınmış olabileceğini düşünecekleri için örgütsel adalet zedelenecektir.	1	2	3	4
<b>27. İşe alma aşamasında riskten kaçınmak için adayların etnik kökenleri dikkate alınmalıdır. Çünkü:</b>				
• Kişilerin etnik kökenleri onlar hakkında genel bilgiler verir (Örneğin, Almanlar disiplinli, Japonlar zeki, Çinliler kararsız, Araplar tembel olur gibi).	1	2	3	4
• İnsanların nereli oldukları iş yapma kapasitelerini etkiler.	1	2	3	4
<b>28. İşe daha çok ihtiyaçları olduğu için, işe almalarda bazı gruplar daha çok tercih edilmelidir. Örneğin:</b>				
• Çocuk sayısı fazla olanlar diğerlerine oranla	1	2	3	4
• Eşi çalışmayanlar diğerlerine oranla	1	2	3	4
<b>29. Beyaz yakalıların (beyin gücü yoğun çalışanların) mavi yakalı personele (beden gücü yoğun çalışanlara) oranla iş bulması daha zordur. Bu nedenle işten çıkartmalarda bazı kriterlere dikkat etmek gerekir. Örneğin:</b>				
• Evli olanlar yerine bekârlar işten çıkarılmalıdır.	1	2	3	4
• Çocukları olanlar yerine olmayanlar işten çıkartılmalıdır.	1	2	3	4
• Çocuk sayısı çok olanlar yerine az olanlar işten çıkartılmalıdır.	1	2	3	4

• Çocukları okuyanlar yerine okumayanlar işten çıkartılmalıdır.	1	2	3	4
• Eşi çalışmayanlar yerine eşi çalışanlar işten çıkartılmalıdır.	1	2	3	4
<b>30. Şirketle ilgili herhangi bir sorun nedeniyle işten çıkartma yapılacağı zaman iş yapma kapasiteleri diğerlerinden düşük olsa da, bir işe diğerlerinden daha fazla ihtiyacı olanların işten en son çıkartılması gerekir. Çünkü:</b>				
• Böylece sosyal adalet sağlanmış olur.	1	2	3	4
• Çaresiz kalmamış olurlar.	1	2	3	4
• Hizmet üretimine dayalı işler herkes tarafından yapılabilir.	1	2	3	4
Aşağıdaki ana ifadelerin her birini ayrı ayrı işaretleyiniz.				
<b>31. Verimli olamayacakları için hamile kadınlar işe alınmamalıdır.</b>	1	2	3	4
<b>32. Kadınların hamilelik durumları olabileceği için verimliliği düşürmemek adına erkek çalışan tercih edilmelidir.</b>	1	2	3	4
<b>33. Kadınlar fiziksel özellikleri açısından yeterince güçlü olmadıkları için fiziksel güç gerektiren işlerde tercih edilmemelidir.</b>	1	2	3	4
<b>34. Eski hükümlülerin işe alınması konusunda karar verilirken geçmişte işledikleri suçun cinsi (hırsızlık, şiddet, kazaya karışma vb.) ve koşulları dikkate alınmalıdır.</b>	1	2	3	4
<b>35. Kadınlar erkeklerden daha fazla zorlanacakları için otorite sağlanması gereken işlerde tercih edilmemelidir.</b>	1	2	3	4
<b>36. Şirketimize iş başvurusu yapan denk niteliklere (bilgi, yetkinlik, yabancı dil, deneyim vb.) sahip adaylar arasından İtibarı yüksek olmayan bir üniversiteden mezun olan adayın işe alınması tercih edilmelidir. Çünkü bu aday niteliklerini itibarı yüksek üniversitelerden (Boğaziçi, ODTÜ, İTÜ, Bilkent vb.) mezun olanların düzeyine yükseltmek için muhtemelen çok daha fazla çalışmış ve özveri göstermiştir. Bu çalışkanlığını ve özverisini iş yaşamında da sergileyecektir.</b>	1	2	3	4
<b>37. Kadınlar evlilik nedeniyle çalışma hayatında daha az yer almak isterler.</b>	1	2	3	4
<b>38. Yoğun olarak erkeklerin çalıştığı (liman, şantiye, depo gibi) ortamlarda davranışlar biraz daha lakayt ve rahat olduğu için, kadınların bu tür ortamlarda çalıştırılması doğru değildir.</b>	1	2	3	4
<b>39. Erkeklerin ev geçindirme sorumlulukları olduğu için, kadınlardan daha yüksek ücret almaları gerekir.</b>	1	2	3	4
<b>40. İşletmeler bekâr kadınları daha az ücretle çalıştırabilir.</b>	1	2	3	4
<b>41. Daha önce büyük firmalarda çalışan kişiler işlerinde daha başarılı olurlar.</b>	1	2	3	4
<b>42. Dekolte, yaradılış gereği cinsel arzular uyandırarak karşı tarafı rahatsız edeceği için tercih edilmemelidir.</b>	1	2	3	4
<b>43. Dini/siyasal bir simge olarak görüldüğü için erkekler bıyık/sakal bırakmamalıdır.</b>	1	2	3	4
<b>44. İnsanlar, yaradılışları gereği iyiye/güzele yöneleceği için, göze hoş görünen kişilerle (güzel-yakışıklı) çalışmak isterler.</b>	1	2	3	4
<b>45. Başkalarında rahatsızlık hissi uyandıracığı ve hoş karşılanmayacağı için vücudunun görünür yerlerinde dövme olan kişilerle çalışmak uygun değildir.</b>	1	2	3	4
<b>46. İş yaşamlarını kötü etkileyeceğinden dolayı, gençlerin dövme yaptırmaları yanlıştır.</b>	1	2	3	4
<b>47. Dini inanç göstergeleri olan kişilerin (başörtüsü-sakal vb.) vasıfları çoğunlukla yüksek olmayacağı için şirket içerisinde basit işlerde çalıştırılmaları tercih edilmelidir.</b>	1	2	3	4
<b>48. Değişik dini inançlı kişilerle çalışmak şirkete kültürel zenginlik katacaktır.</b>	1	2	3	4
<b>49. İşe alma sırasında göçmenler tercih edilmelidir. Çünkü göçmenlerin çalışma potansiyelleri daha yüksek olduğu için, iş yaşamında diğer çalışanlara oranla daha çalışkan olurlar.</b>	1	2	3	4
<b>50. Ailelerinin sosyoekonomik düzeyi yüksek olanlar, aileleri tarafından desteklenecekleri için, işten çıkartma durumunda diğerlerinden önce tercih edilmelidirler.</b>	1	2	3	4
<b>51. Kurulan ilişkilerin zarar görmemesi için şirketimizde tanıdıkları sayesinde işe başlayanların işten çıkarılmaları, böyle olmayan kişilere oranla daha zordur.</b>	1	2	3	4
<b>52. Çalışanların şirkete yakın yerlerde oturmamaları durumunda, işletmeye geliş-gidişleri düzenlilik göstermeyeceği için servis hattının olmadığı yerlerde ikamet</b>	1	2	3	4

edenlerin iş başvuruları, kabul edilmemelidir.				
53. Ofis çalışanlarının sigara içmemesi tercih edilir. Çünkü sigara kokusu kişinin üzerine sindiği için çevreyi rahatsız eder.	1	2	3	4
54. Pazarlama gibi iletişim ve ikna etme yeteneğinin ön plana çıktığı işlerde ücretlendirme yapılırken diğer birimlerde çalışanlara oranla daha yüksek bir ücret miktarı belirlenmelidir.	1	2	3	4

*Katılımınız için çok teşekkür ederiz.*

### EK-2. 3. İfade ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

Crosstab

		Eğitim						T
		1	2	3	4	5	6	ortal
İfade3	Count	1	3	3	3	2	2	14
	Expected Count	,2	,4	,5	,2	,8	,8	4,0
	Count	1	1	4	4	8	0	18
	Expected Count	,6	,8	,2	,9	,5	,1	8,0
	Count	5	6	7	3	1	0	35
	Expected Count	,1	,5	,2	,5	4,6	,1	5,0
	Count	2	0	4	6	1	4	34
	Expected Count	,0	,4	,1	,4	4,1	,0	4,0
Total	Count	9	10	18	16	24	6	101
	Expected Count	,0	0,0	8,0	6,0	2,0	,0	01,0

### EK-3. 5. İfade ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

**Crosstab**

		Cinsiyet		Total	
		1	2		
Ifade5	0	Count	0	1	1
		Expected Count	,4	,6	1,0
	1	Count	3	18	21
		Expected Count	7,7	13,3	21,0
	2	Count	4	15	19
		Expected Count	7,0	12,0	19,0
	3	Count	17	26	43
		Expected Count	15,8	27,2	43,0
	4	Count	13	4	17
		Expected Count	6,2	10,8	17,0
Total		Count	37	64	101
		Expected Count	37,0	64,0	101,0

### EK-4. 5. İfade ile Yaş Arasındaki İlişki

**Crosstab**

		Yaş						Total	
		0	1	2	3	4	5		
Ifade5	0	Count	0	0	0	0	1	0	1
		Expected Count	,0	,1	,3	,4	,1	,0	1,0
	1	Count	2	0	7	7	5	0	21
		Expected Count	,6	1,2	6,4	8,9	3,1	,6	21,0
	2	Count	0	3	4	6	6	0	19
		Expected Count	,6	1,1	5,8	8,1	2,8	,6	19,0
	3	Count	0	0	16	23	3	1	43
		Expected Count	1,3	2,6	13,2	18,3	6,4	1,3	43,0
	4	Count	1	3	4	7	0	2	17
		Expected Count	,5	1,0	5,2	7,2	2,5	,5	17,0
Total		Count	3	6	31	43	15	3	101
		Expected Count	3,0	6,0	31,0	43,0	15,0	3,0	101,0

### EK-5. 5. İfade ile Askerlik Arasındaki İlişki

Crosstab

		Askerlik			Total
		1	2	3	
Ifade5 0	Count	1	0	0	1
	Expected Count	,6	,0	,4	1,0
1	Count	16	1	4	21
	Expected Count	12,3	,6	8,1	21,0
2	Count	12	2	5	19
	Expected Count	11,1	,6	7,3	19,0
3	Count	26	0	17	43
	Expected Count	25,1	1,3	16,6	43,0
4	Count	4	0	13	17
	Expected Count	9,9	,5	6,6	17,0
Total	Count	59	3	39	101
	Expected Count	59,0	3,0	39,0	101,0

### EK-6. 49. İfade ile Eğitim Arasındaki İlişki

Crosstab

		Egitim						Total
		1	2	3	4	5	6	
Ifade49 1	Count	3	3	8	10	8	1	33
	Expected Count	2,9	3,3	5,9	5,2	13,7	2,0	33,0
2	Count	2	1	7	2	20	3	35
	Expected Count	3,1	3,5	6,2	5,5	14,6	2,1	35,0
3	Count	3	4	0	3	7	1	18
	Expected Count	1,6	1,8	3,2	2,9	7,5	1,1	18,0
4	Count	1	2	3	1	7	1	15
	Expected Count	1,3	1,5	2,7	2,4	6,2	,9	15,0
Total	Count	9	10	18	16	42	6	101
	Expected Count	9,0	10,0	18,0	16,0	42,0	6,0	101,0

### EK-7. 85. İfade ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

Crosstab

			Cinsiyet		Total
			1	2	
Ifade85	1	Count	6	21	27
		Expected Count	9,9	17,1	27,0
	2	Count	5	16	21
		Expected Count	7,7	13,3	21,0
	3	Count	11	15	26
		Expected Count	9,5	16,5	26,0
	4	Count	15	12	27
		Expected Count	9,9	17,1	27,0
Total	Count	37	64	101	
		Expected Count	37,0	64,0	101,0

### EK-8. 127. İfade ile Eğitim Arasındaki İlişki

Crosstab

			Egitim						Total
			1	2	3	4	5	6	
Ifade127	1	Count	3	4	8	9	9	4	37
		Expected Count	3,3	3,7	6,6	5,9	15,4	2,2	37,0
	2	Count	3	4	4	2	16	2	31
		Expected Count	2,8	3,1	5,5	4,9	12,9	1,8	31,0
	3	Count	3	2	6	0	13	0	24
		Expected Count	2,1	2,4	4,3	3,8	10,0	1,4	24,0
	4	Count	0	0	0	5	4	0	9
		Expected Count	,8	,9	1,6	1,4	3,7	,5	9,0
Total	Count	9	10	18	16	42	6	101	
		Expected Count	9,0	10,0	18,0	16,0	42,0	6,0	101,0

### EK-9. 62. İfade ile Çocuk Sayısı Arasındaki İlişki

Crosstab

			CocukSayisi				Total
			0	1	2	3	
lfade62	0	Count	0	1	0	0	1
		Expected Count	,3	,3	,3	,1	1,0
	1	Count	10	7	6	7	30
		Expected Count	10,1	8,9	7,7	3,3	30,0
	2	Count	8	14	2	1	25
		Expected Count	8,4	7,4	6,4	2,7	25,0
	3	Count	8	7	13	3	31
		Expected Count	10,4	9,2	8,0	3,4	31,0
	4	Count	8	1	5	0	14
		Expected Count	4,7	4,2	3,6	1,5	14,0
Total		Count	34	30	26	11	101
		Expected Count	34,0	30,0	26,0	11,0	101,0

### EK-10. 44. İfade ile Çocuk Sayısı Arasındaki İlişki

Crosstab

			CocukSayisi				Total
			0	1	2	3	
lfade44	0	Count	0	0	0	1	1
		Expected Count	,3	,3	,3	,1	1,0
	1	Count	11	12	7	3	33
		Expected Count	11,1	9,8	8,5	3,6	33,0
	2	Count	6	8	9	1	24
		Expected Count	8,1	7,1	6,2	2,6	24,0
	3	Count	9	2	8	6	25
		Expected Count	8,4	7,4	6,4	2,7	25,0
	4	Count	8	8	2	0	18
		Expected Count	6,1	5,3	4,6	2,0	18,0
Total		Count	34	30	26	11	101
		Expected Count	34,0	30,0	26,0	11,0	101,0

### EK-11. 91. İfade ile Yaş Arasındaki İlişki

Crosstab

		Yas					Total		
		0	1	2	3	4		5	
Ifade91	0	Count	0	0	1	0	0	0	1
		Expected Count	,0	,1	,3	,4	,1	,0	1,0
	1	Count	1	1	9	21	11	2	45
		Expected Count	1,3	2,7	13,8	19,2	6,7	1,3	45,0
	2	Count	0	4	7	8	1	0	20
		Expected Count	,6	1,2	6,1	8,5	3,0	,6	20,0
	3	Count	1	0	5	11	3	1	21
		Expected Count	,6	1,2	6,4	8,9	3,1	,6	21,0
	4	Count	1	1	9	3	0	0	14
		Expected Count	,4	,8	4,3	6,0	2,1	,4	14,0
Total		Count	3	6	31	43	15	3	101
		Expected Count	3,0	6,0	31,0	43,0	15,0	3,0	101,0

### EK-12. 37. İfade ile Engellilik Arasındaki İlişki

Crosstab

		Engellilik		Total	
		1	2		
Ifade37	1	Count	3	21	24
		Expected Count	,7	23,3	24,0
	2	Count	0	30	30
		Expected Count	,9	29,1	30,0
	3	Count	0	30	30
		Expected Count	,9	29,1	30,0
	4	Count	0	17	17
		Expected Count	,5	16,5	17,0
Total		Count	3	98	101
		Expected Count	3,0	98,0	101,0



**EK-13. 54. İfade ile Toplam Çalışma Süresi Arasındaki İlişki****Crosstab**

		ToplamCalısmaSuresi						Total	
		0	1	2	3	4	5		6
Ifade54 1	Count	2	1	3	10	4	12	12	44
	Expected Count	1,7	1,7	3,5	8,7	7,4	12,2	8,7	44,0
2	Count	0	3	2	2	10	4	2	23
	Expected Count	,9	,9	1,8	4,6	3,9	6,4	4,6	23,0
3	Count	1	0	3	4	2	7	2	19
	Expected Count	,8	,8	1,5	3,8	3,2	5,3	3,8	19,0
4	Count	1	0	0	4	1	5	4	15
	Expected Count	,6	,6	1,2	3,0	2,5	4,2	3,0	15,0
Total	Count	4	4	8	20	17	28	20	101
	Expected Count	4,0	4,0	8,0	20,0	17,0	28,0	20,0	101,0