

## İşgücü Piyasalarında Ayrımcılığın Kaynakları

Rana ÖZEN KUTANIS\*  
Seher ULU\*\*

### ÖZ

Örgütsel ayrımcılık; ırk, yaş, cinsiyet, din, etnik köken, cinsel eğilim, obezite, fiziksel veya zihinsel engelli olma durumu gibi faktörlere dayalı bir ayrımcılık biçimidir. Çok sayıda çalışma istidamda ayrımcılık üzerinde etkili olan faktörleri inceleme konusu yapmıştır. Buna karşın, çok az sayıda çalışma örgütsel ayrımcılıkta cinsel eğilim, obezite, fiziksel veya zihinsel engelli olma durumu, politik görüş, milliyet, doğum, konuşulan dil ve diğer durumların etkileri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çalışma insan kaynakları yönetimi literatüründe bu konudaki araştırma eksikliğini ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, Dünya’da ve Türkiye’de örgütsel ayrımcılığın kaynakları ve türlerini incelemektir. Çalışmada ayrımcılık kavramı; iş gücü piyasasında ayrımcılık türleri; örgütsel ayrımcılık kavramı; cinsiyet, etnik köken, ırk, yaş, cinsel eğilim, din, engelli olma durumu, obezite gibi faktörlerden kaynaklanan örgütsel ayrımcılık türleri ele alınmaktadır. Araştırma bulguları; Avrupa Birliği ülkelerinin yanı sıra ABD, Japonya, Çin, Güney Kore gibi ülkelere göre Türkiye’de cinsiyet, etnik köken, yaş ve dine dayalı ayrımcılığın daha fazla görüldüğünü ortaya koymuştur. Ayrımcılığın özellikle iş ortamında ücret, iş alma, eğitim ve terfi konularında yoğunlaştığı görülmektedir. Literatür ve çeşitli kurumların istatistiksel bulguları incelendiğinde; Türkiye’de en fazla cinsiyet ve etnik kökene dayalı ayrımcılığın vuku bulunduğu tespiti yapılabilir. Bu iki ayrımcılık türünü yaşa dayalı ayrımcılık ve engellilere yönelik ayrımcılık türü izlemektedir. Buna karşın Türk işgücü piyasasında cinsel eğilim nedeniyle yapılan ayrımcılık, obeziteye yönelik ayrımcılık ve ırka dayalı ayrımcılık konusunda genel işgücüne yönelik yeterli veri olmadığından gerçekçi bir tespit yapmak mümkün değildir. Öte yandan, işgücüne yönelik ayrımcılık literatürü incelendiğinde Türkiye’de mezhep farklılığı nedeniyle dine dayalı ayrımcılık yapıldığı konusunda çok sayıda somut vaka söz konusudur. Türkiye’de insan kaynakları yönetimi perspektifi ile işgücüne yönelik yapılan ayrımcılık konusunda sınırlı düzeyde önlem alındığı söylenebilir. İşgücü piyasalarında ve örgütlerde ayrımcılığı önlemek için gerekli caydırıcı yasal düzenlemelerin çıkarılması ve uluslararası çalışma örgütünün sözleşmelerine uyulması gerekmektedir. Son olarak çalışmanın bazı kısıtları olduğu vurgulanmış ve gelecekte istidamda ayrımcılık konusunda araştırma yapacak olanlara bazı önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İşgücü piyasası, Örgütsel ayrımcılık, Türkiye  
**Çalışmanın Türü:** Araştırma

## The Sources of Organizational Discrimination in Labor Markets

### ABSTRACT

Organizational discrimination is a form of discrimination based on the factors such as race, age, gender, religion, ethnic origins, sexual orientation, obesity, physical or mental disability. Numerous studies have investigated the factors affecting on employment discrimination. However, few studies have focused on the effects of sexual orientation, obesity, physical or mental disability, political opinion, national origin, birth or other status in organizational discrimination. This study aims to eliminate the lack of research on this subject in human resource management literature. The goal of the study is to investigate the types and the sources of organizational discrimination in the World and Turkey. In study, types of discrimination in labor market, the concept of organizational discrimination, organizational discrimination based on factors such as gender, ethnic origin, age, sexual orientation, religious, disability and obesity are discussed. According to the findings of the research, it showed that compared to the United States, Japan, China, Korea as well as European Union Countries, discrimination based on gender, ethnic origin, age and religious are seen more in Turkey. Particularly, the types of discrimination had focused on in the job processes such as hiring, wage, job training and promotion. When literature and statistical findings of some institutions and organizations analyzed, it determined that discrimination based on gender and ethnic origin had occurred more in Turkey. Subsequently, the two types of discrimination are followed by discrimination based on age and disability discrimination. However, it is difficult to make a realistic determination due to insufficient data related to discrimination based on sexual orientation, obesity discrimination and racial discrimination in Turkish labor markets. On the other hand, when discrimination literature towards labor examined, there are many concrete cases related to religious discrimination due to observance differences in Turkey. It is required to come into force deterrent legislative regulations and enforce the contracts of International Labour Organization in order to prevent discrimination in Turkish labor markets and Turkish business. Finally, it is emphasized that the study has some limitations and suggestions are included about the researches to be done related to discrimination in the future.

**Keywords:** Labor Market, Organizational Discrimination, Turkey.

**The Type of research:** Research

\* Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi, rkutanis@sakarya.edu.tr.

\*\* Arş. Gör., Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi, seherulu@nevsehir.edu.tr  
Makalenin Gönderim Tarihi: 20.11.2015; Makalenin Kabul Tarihi: 01.04.2016

## Giriş

Ayrımcılık, işgücü piyasalarının gelişimini ve işleyişini etkileyen en temel sorunlarından biridir. Ülkelerin yönetimi biçimi, politik ve ekonomik sistem, yasal düzenlemeler, ekonomik gelişme düzeyi, okur-yazarlık oranı, siyasi ve ahlaki eğilim, istihdam şekli, yönetimin tutumu, sektörel yapı ve sendikalı olma durumu işgücü piyasalarındaki ayrımcılığı etkileyen temel faktörlerdir. Şüphesiz nitelikli işgücünün olduğu ve esnek çalışma biçimlerinin yaygın kabul gördüğü işgücü piyasalarına ve ülkelere göre vasıfsız, örgütlü olmayan, iş güvencesinin olmadığı işgücü piyasaları ve ülkelerde cinsiyete, etnik kökene, yaşa ve cinsel eğilime dayalı ayrımcılık çok daha yaygın görülmektedir. Bu durum işgörenler açısından ücret/kazanç farklılıklarına sebebiyet vermektedir. Buna ilaveten bazı ülkelerde geleneksel yaşam biçimi ve dinsel inançlar da özellikle kadınların ve azınlıkların işgücüne düşük düzeyde katılımına ve ücret ve terfi ayrımcılığına maruz kalmasına yol açmaktadır. Ayrıca işgücü piyasalarında yasal altyapının yetersiz olduğu durumlarda hükümlü, engelli ve obez çalışanlara karşı ayrımcılık da işgücünden yeterince yararlanmaya engel olmaktadır.

İşgücü piyasasındaki ayrımcılık doğrudan ve dolaylı ekonomik sonuçları ile işgücü piyasasının genel yapısı üzerinde etkili olmaktadır. Ayrımcılığın bir sonucu olarak kadınların ve azınlıkların ücretlerindeki düşüklük marjinal verimliliklerini azaltmaktadır. Ayrıca ayrımcılık, bazı faktörlerden dolayı kadınların işgücüne katılımı ve mesleki eğitim programlarına katılım gibi kararlarını da etkilemektedir (Çolak ve Ardor, 2001; 91). Öte yandan kadınların, azınlıkların, yaşlıların ve engellilerin işgücüne katılmasıyla birlikte işletme ölçeğinde ücret ve terfi ile ilgili dağıtım adaleti gibi sorunlar kendi göstermektedir. Bu durum işletmede düşük verimlilik, motivasyon ve tatmin ile sonuçlanmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, işgücü piyasasındaki ayrımcılıkla ilişkili olarak örgütsel ayrımcılığa kaynaklık eden faktörleri incelemektir. Bu çalışmada işgücü piyasasında ayrımcılık ve örgütsel ayrımcılık ile ilgili global bir izlenim edinmek için ülkelerin işgücü veri tabanları, ayrımcılığa dair ulusal ve uluslararası istatistiksel raporlar, çeşitli ülkelerde ve sektörlerde yapılan ampirik araştırmaların bulguları ve araştırmacılarından tespitlerinden yararlanılmıştır.

## 1. Ayrımcılık Kavramı

İşgücü piyasalarında verimlilikle ilişkisi olmayan faktörler (ırk, cinsiyet gibi) pozitif ya da negatif bir değere yol açıyorsa, bu durumda ayrımcılıktan bahsedilebilir. Bu bağlamda endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi literatüründe işgücü piyasalarındaki ayrımcılık ve örgütsel ayrımcılıkla ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür.

Ayrımcılık; kişilere aşağılayıcı özellikler yükleme veya grup üyeliği için gerekli olduğu ileri sürülen özelliklere sahip olduğu halde sahip olunmadığı savıyla kişileri dışlama ve ayırma tabi tutma sürecidir (Doğrul, 2007; 15). Goldman ve diğerlerine (2006; 802) göre ise ayrımcılık; grup üyeliği nedeniyle birisine yönelik negatif davranışları ifade eder.

Geniş anlamda örgütsel ayrımcılık ise, örgütlerde esas itibarıyla *içsel* (yaş, etnik köken, cinsiyet, fiziksel özellikler, ırk, kültür, dil, cinsel eğilim gibi) ve *dışsal* (eğitim, aile yapısı, sosyal statü, gelir düzeyi, eğlence alışkanlıkları, kişilik tipi, coğrafi yerleşim, evlilik durumu, askeri deneyim, siyasi görüş, ekonomik durum, vatandaşlık, din, kişisel değerler, iş deneyimi gibi) *faktörler* nedeniyle işgörenlere karşı farklı veya negatif davranışlar sergileme (Özgener, 2014; 244) ve bazı kurumsal düzenleme çıkarma (Córdova and Cervantes, 2010; 260) şeklinde tanımlanmaktadır.

Ayrımcılık, ayrımcılığa uğrayan gruplar ile uğramayanlar arasında ödeme, iş statüsü ve iş tipi açısından eşitsizliklerle sonuçlanabilmekte ve örgütsel itibar negatif yönde etkilenebilmektedir (Goldman et al., 2006; 802-803). Bireysel düzeyde ise, bireyler açısından fiziksel ve ruhsal sorunlara sebebiyet vermekte ve bu durum düşük performans, düşük moral, devamsızlık ve iş tatminsizliğini beraberinde getirmektedir (Goldman et al., 2006; 807). Bu nedenle işgücü piyasasında ve işletmelerde ortaya çıkan ayrımcılık türleri, gerisindeki nedenler ve bahsedilen ayrımcılık türlerinin sonuçlarının ve bu ayrımcılık türlerinin ortaya çıkmaması için gerekli önlemlerin ele alınması önem arz etmektedir.

## 2. İşgücü Piyasasındaki Ayrımcılık Türleri

İşgücü piyasasındaki ayrımcılık türleri istatistiksel ayrımcılık, terfi ayrımcılığı ve tercih ayrımcılığı olarak sınıflandırılabilir. Bunlar;

### 2.1. İstatistiksel Ayrımcılık

İstatistiksel ayrımcılık; işverenin henüz işe alma sırasında kadına yönelik istatistikleri kullanarak, önyargılı biçimde kararlar vermesi ve ayrımcılık yapmasını kapsamaktadır. Bu kurama göre, ortaya çıkan istatistiksel bilgiler hangi grupların işlerine daha çok aidiyet geliştirdiğine, kimlerin işten ayrılmaya daha yatkın olduğuna önyargılı biçimde inanarak cam tavanı yaratan uygulamaları açıklamaktadır. Kuram sadece kadına yönelik değil, aynı zamanda azınlıklara ilişkin tüm önyargılara açıklama getirmektedir (Yoğun Erçen, 2008; 16).

### 2.2. Terfi Ayrımcılığı

Terfi ayrımcılığı, işletmede çalışanların yükselme ve atamalarda cinsiyet, etnik köken, ırk, yaş, cinsel eğilim, yaşadığı bölge gibi özellikler nedeniyle istenmeyen değerlendirmelere ve ayrımcılığa maruz kalmalarıdır. ABD’de kamu sektöründe terfi ayrımcılığı en sık rastlanan vakalardan biridir. Bunun gerisindeki temel nedenler, iş unvanları, sınırlı sorumluluk ve işgörenlerin kıdemidir. Firma düzeyinde rekabet nedeniyle özel sektörde terfi ayrımcılığı daha düşük düzeydedir. Özel sektörde ise diğer ayrımcılık türlerine nazaran işten çıkarmada ayrımcılık önemli bir yer tutar. Örneğin, işten çıkarma esnasında beyaz erkeklere kıyasla siyah erkeklerin oranı daha yüksektir. Kamu sektöründe en fazla ayrımcılık işten çıkarmalarda yaşanmaktadır (Byron, 2010; 453).

### 2.3. Tercih Ayrımcılığı

Tercih ayrımcılığı teorisi, kişilerin diğerleri yerine belli kişilerle iş ve işlem yapabilme konusunda tercihlere sahip olmasından kaynaklanır ve duyguların şiddeti kişiden kişiye değişir (Doğrul, 2007; 19-23). Bazen tercihten dolayı kadınlara karşı işverenin kesin önyargısı olarak tanımlanmaktadır (Flabbi, 2010; 190). Tercih ayrımcılığı üçe ayrılır. Bunlar (Doğrul, 2007; 19-23):

-*İşveren Ayrımcılığı*: Tercih ayrımcılığı yaklaşımına göre bazı işverenler, sadece düşük ücretle çalışmayı kabul ettikleri takdirde işe alabilecek derecede kadınlara karşı ayrımcılık duygusuna sahiptirler.

-*İşçilerin Ayrımcılığı*: İşgücü piyasalarında ayrımcılığın kaynağı sadece işveren değil, işgörenler de olabilir. Erkek işgörenlerin kadın işgörenlerle bir arada çalışmak istememesi ve kadınların çalışma arkadaşlarının cinsiyeti konusunda kayıtsız kalmasıdır.

-*Müşteri Ayrımcılığı*: Erkeklerin bir kadın satıcıdan mal ve hizmet satın almaktan hoşlanmaması nedeniyle müşteri ayrımcılığı mal ve hizmete olan talebi düşürür. İşletme, belli bir işgöreni örgüt içinde birçok farklı pozisyondan diğerine kolaylıkla atayabiliyorsa, müşteri ayrımcılığı çok önemli bir sorun olmaz. İşletme, kadın işgörenlerini müşterilerle en az ilişkide bulunabileceği bir pozisyona yerleştirebilirken erkek işgörenleri müşteriler tarafından daha fazla görülebilecekleri hizmet birimlerine yerleştirebilir. Eğer kadın işgörenler erkek işgörenlerden daha ucuza çalışıyorsa, üretime ilişkin pozisyonlar için işgören arayan işletmeler kadın işgörenler için rekabet etmek zorunda kalacaklardır.

## 3. Örgütsel Ayrımcılık Türleri

Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) *111 No’lu Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi’nde* “ayırım” terimi; ırk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal menşe 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, ülkenin, 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 tutma” şeklinde ifade edilmektedir (Uluslararası Çalışma Örgütü, 1958).

Örgütsel ayrımcılık ise; örgüt yapısı içinde bazı bireylere ve gruplara sunulan hakların ve olanakların diğer bireylere ve gruplara tanınmaması olarak tanımlanabilir (Aytemiz Seymen ve Bolat, 2005; 36). Örgütlerde ayrımcılığın kaynakları; cinsiyet, etnik köken, ırk, yaş, fiziksel özellikler, kültür, dil, cinsel eğilim, sosyal statü, gelir düzeyi, coğrafi yerleşim, evlilik durumu, askeri deneyim, siyasal görüş, dış görünüş, ekonomik durum, vatandaşlık, din, kişisel değerler, iş deneyimi vb. olabilir. Bu çalışmada sadece önemli sosyal sorunlara kaynaklık eden faktörlere dayalı bazı örgütsel aşağıda ayrımcılık türleri ele alınmaktadır.

### 3.1. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Cinsiyet ayrımcılık; sosyal olarak yapılandırılmış cinsiyet nedeniyle roller ve normlar temelinde yapılan her türlü ayırım, dışlama ve kısıtlama şeklinde tanımlanmaktadır (Spears Brown et al., 2010; 101). Başka bir ifadeyle cinsiyet ayrımcılığı; kadınların siyasal, ekonomik, kültürel veya diğer alanlarda sahip oldukları haklardan yararlanmalarını engelleme amacını taşıyan her türlü ayırım, dışlama ve kısıtlamayı ifade eder (Dalkıranoglu, 2006; 41). Cinsiyet ayrımcılığı ikiye ayrılmaktadır. Bunlar (Dalkıranoglu, 2006; 42-43);

-*Açık Ayrımcılık*: Çalışma yaşamında kadın ya da erkek çalışanların benzer özelliklere sahip olmasına rağmen, iki taraftan birine ayrıcalıklı davranılmasıdır. Örneğin; işgücü gereksinimi olduğunda iş başvuru ilanlarında yalnızca erkek adayların başvurmasının istenmesi, ücretlerde erkekler lehine bir fark olması, kadınların hamileliklerinin gerekçe gösterilerek işten çıkarılması, kadınların çocuk izni istemeleri nedeniyle işten çıkarılması.

Türkiye'de kariyer elde etme aşamasında yasal olarak cinsiyete dayalı ayrımcılık olmasa da, uygulamada kadının yükselmesinin önünde kalıplaşmış önyargılar mevcuttur. Türkiye'de kamu sektöründe bazı mesleklere alınmada kadınlara bir kontenjan konulması cinsiyet dayalı ayrımcılık olarak gösterilebilir. Örneğin; 1990 yılında hukuk öğrenimi gören kız öğrenci oranı %36,4 olduğu halde yargıçlık mesleğine alınacaklara %5'lik bir kota uygulanmıştır (Parlaktuna, 2010; 1229).

-*Örtülü Ayrımcılık*: Çalışma yaşamının kadınlar açısından özel olarak düzenlenmesi ve cinsiyetler arasındaki hukuki eşitliğin sağlanması, kadınlara yönelik açık ayrımcılık uygulamalarını önlemede önemli birer adım olsa da örtülü ayrımcılığı önlemede daha fazla kanıtı ihtiyaç vardır. Yeni işgören alımlarında küçük çocuğu olan kadınların tercih edilmemesi, çocukları olduğu gerekçe gösterilerek kadınların gece vardiyasında çalıştırılmaması, teşvik primlerinin yarı-zamanlı kadınlara verilmemesi, işten çıkarılacak arasında daha çok yarı zamanlı çalışan kadınların tercih edilmesi ve çok fazla seyahat gerektiren işlerde kadınların tercih edilmemesi cinsiyete dayalı örgütsel ayrımcılığa örnek verilebilir (Dalkıranoglu, 2006; 42-43). Yine ABD'deki cinsiyet eşitliği konusundaki gelişmelere karşın, cinsiyet ayrımcılığı hala önemli bir sorun olmaya devam etmektedir. Kadınlar birçok farklı karakteristiklerinden dolayı ayrımcılığa maruz kalmaktadır. California'daki aile planlama kliniklerine uğrayan Kafkasyalı kadınların (%62), Afrikalı Amerikalı (%11) ve Latin Amerikalı kadınlardan (%17) daha fazla cinsiyet ayırımına maruz kaldıkları tespit edilmiştir (Ro and Choi, 2010; 211-212).

Cinsiyet dayalı ücret ayrımcılığı ise iki şekilde ortaya çıkmaktadır. *Birincisi*, kadınlar erkeklerden daha az ücret almaktadır. *İkincisi*, kadınlar bir endüstride ne kadar fazla ise ücretler de o kadar düşük olabilmektedir. Hatta kadın sayısının çok fazla olması durumunda kadınların kendi seçimlerinin düşük ücretli işler olduğu tespit edilmiştir (Palomino and Peyrache, 2010; 563-565). Kadınların erkeklerden daha düşük ücret alma nedenleri, önyargılı işverenler, insan sermayesi farklılıkları, kadınların büyük bir kısmının yarı zamanlı çalışması, çalışılan saatler, iş endüstrisi, seyahat modelleri, iş ayırımı ve işyeri ayırımı olmaktadır (Pınar et al., 2011; 74 ve Francois, 1998; 1). Ancak özellikle önyargılı işverenlerin oranı 1985'te %69, 1995'te %57 ve 2005'te %32'ye düşmüştür (Flabbi, 2010; 190-191). Avrupa Birliği'nde cinsiyete dayalı ücret ayrımcılığının en fazla görüldüğü ülke Estonya iken, en az görüldüğü ülke ise Slovenya'dır. Birçok AB ülkesi cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği ile mücadele etmeye yönelik stratejiler belirlemiştir. Örneğin Estonya tarafından 2012 yılında hazırlanan bir eylem planında iş ve aile yaşamının uzlaştırılması ve özellikle eğitimde eşitliğin sağlanması amaçlanmıştır. Finlandiya tarafından hazırlanan 2006-2015 Dönemi Ücret Eşitliği Programıyla kadın ve erkek arasındaki ücret farkı %15 ila %20 arasında azaltılması amaçlanmıştır (Güner vd., 2014; 62).

2014 yılı Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) İşgücü İstatistiklerine göre Türkiye'de kadınların işgücü katılım oranı %30,8'dir (TÜİK, 2014). Gelişmekte olan ülkelerde kadınlar genellikle tarım sektöründe istihdam edilirken gelişmiş ülkelerde ise kadınlar hizmetler sektöründe çalışmaktadır (Güner vd., 2014; 62). Türkiye'de ise kadınlar, daha çok büro, ev hizmetleri, tarım gibi alanlarda vasıfsız ve düşük ücretli işlerde çalışmaktadırlar (Dalkıranoglu, 2006; 41). Kadınların işgücüne çok düşük katılımı, uzun çalışma saatleri boyunca çalışması, eşit işe eşit olmayan ücret, hijyenik olmayan koşullarda çalışması, politik karar vermeye düşük katılım ve kadınların zamanlarının sınırlı olması cinsiyet ayrımcılığının en önemli nedenleridir (Keskinoglu vd., 2007; 296 ve Hersby, 2011; 320).

Kadınların işgücüne katılımında artış olmasının karşın, tepe yönetimi pozisyonlarında kadınların sayısı çok azdır (Hersby, 2011; 319). Kadınlar farklı iş alanlarına girse bile, çalışma yaşamı geleneksel erkek norm ve değerleri tarafından etkilenmekte ve bu özellikle yönetim düzeylerinde dikkat çekmektedir. Kadının rolü, erkek yöneticilerin geleneksel olarak kişilik özellikleri, güdü, gereksinim ve davranış tarzları ile ilişkilidir. Hatta bazı işlerde işe alım ve terfilerde yetenek testleri yapılırken erkeklerin yetenekleri daha doğru veya aşırı değerlendirirken, kadınların yetenekleri daha düşük ve yetersiz değerlendirilmektedir. Bu durum erkeklere kadınlardan daha fazla güven duyulmasına neden olarak gösterilmektedir. Örneğin: finansal konularda kadınlara olan güven erkeklere nazaran daha düşüktür (Palomino and Peyrache, 2010).

Cinsiyet dayalı ayrımcılıkta önemli yer tutan *cam tavan etkisi* terimi ilk olarak 1986 yılında Wall Street Journal'un Carol Hymowitz and Timothy Schellhardt tarafından çalışan kadınlara ilişkin hazırlanan özel raporunda kullanılmıştır. *Cam tavan etkisi*, iş dünyasında yükselme esnasında kadınlar ve azınlıkları engelleyen görünmez engeller (gelenekler, önyargı gibi) şeklinde ifade edilmektedir. Kadınlar ve azınlıklar yüksek yönetim düzeylerine beceri eksikliğinden değil, cinsiyet, etnik köken, ırk gibi faktörler (Cooper Jackson, 2001; 30), içsel faktörler (kişilik ve treyter), algı ve klişeler (kadınların üst yönetim işlerini yapamayacağı, hamile kadının yönetici olamayacağı inancı, erkeklerin kadınlarla iletişim kurmada zorluk çekmesi vs.), yaşlı erkek ağları (erkeklerin biçimsel olmayan toplantıları), kadınların iş-aile çatışmasını yönetememesi, (Marongiu and Ekehammar, 1999: 421-422 ve Byron, 2010; 457), kadının hiyerarşide üst kademedeki tek olma psikolojisi nedeniyle hemcinslerinin yükselmesini engellemesi, toplumsal değerlerin kadınlarca sorgulanmadan kabul edilmesi, kadınların kendini geliştirme olanaklarını kollayamaması ve kariyerde yükselmeyi tercih etmesi, kadınların özgüvenlerinin eksik olması (Cooper Jackson, 2001: 35-37 ve Dalkıranoglu, 2006; 52), yöneticilerin nitelik değerlendirme kriterleri ve değerlendirme komiteleri gibi süreçlerle spesifik başarı ölçütlerini (kıdem, beceri vs.) düşürmesi ve "yumuşak beceri" ölçütleri artırmasıyla terfilerde formalleşmeyi sabote etmesi (Byron, 2010; 451), kadınların ulaşım, mühendislik ve planlama gibi teknik departmanlardan ziyade sosyal hizmetler ve eğitim departmanlarında görev almak istemesi (Veale and Gold, 1998; 17), kadınların uluslararası kariyer ve görev amaçlamaması, ev sahibi milletlerin kadınlarla iş yapmada isteksiz olması (Linehan and Scullion, 2001; 216) nedeniyle yönetime gelememektedir. ABD'nin Texas, Alaska ve California eyaletleri ve Kanada'daki 257 çok büyük ölçekli işletme üzerinde yapılan bir araştırmada sadece 2 işletmenin üst düzey yöneticisinin kadın olduğu tespit edilmiştir (Pai and Vaidya, 2009; 106). Bununla birlikte Fortune 500 kapsamındaki şirketlerde yönetim kurulu üyelerinin sadece %11'i kadındır. Avrupa ve Asya'da da cam tavan etkisi daha somut hissedilmektedir. İngiltere'de en büyük 200 şirkette yönetim kurulu üyelerinin sadece %5'i kadındır. Asya ve Doğu Avrupa ülkelerinde bu oran daha düşüktür. Ayrıca ABD'de tüm yönetim pozisyonlarının %40'ı kadınların elinde iken, Avrupa'da yönetim pozisyonlarının yalnızca %20-30'u kadınların elindedir. Asya ülkelerinden Çin'de yirmi yıldır cinsiyet eşitliğine ilişkin kanunlar çıkarılmış olmasına rağmen kadın iş liderleri yok denecek kadar azdır. Japonya'da ise katı şirket kültürü kadınları yönetim ekibinin dışında tutmaktadır (Özgener, 2014; 277). Batı ülkelerindeki kadınlar erkek yöneticiler kadar başarılı iken, Japonya ve Kore gibi Asya ülkelerinde kadınların başarısı düşük düzeyde kalmaktadır (Linehan and Scullion, 2001; 216).

Anafarta ve diğerleri (2008) Türkiye'de Antalya ili ve çevresindeki konaklamaları işletmelerindeki 151 kadın yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin %78,8'inin ücret, %70,9'unun eğitim ve %20'sinin terfi olanakları açısından ayrımcılığa uğradıkları algısına sahip oldukları bulunmuştur. Kadın yöneticilerin iş ve aile rolleri arasında mücadele etmek zorunda kalmaları ve bir rehberine sahip olamamaları durumunda (%76,1) cam tavanı daha yoğun hissettikleri tespit edilen bir başka bulgudur. Özellikle evli kadınların cam tavanı daha yoğun olarak karşılaştıkları görülmüştür. Benzer şekilde 2015 yılı itibarıyla Türkiye'de yükseköğretim alanında 193 üniversitenin sadece 14'ünün rektörünün kadın olması bir başka çarpıcı örnek olabilir. Öte yandan Türkiye'de 2013 yılında kamusal alanda üst düzey kadın yönetici oranı %9,3'tür. Kadın hâkim oranı %36,3, akademik personel içerisinde kadın profesörlerin oranı 2012-2013 öğretim yılı için %28,1 düzeyindedir. Siyasette kadınların durumu incelendiğinde; Türkiye Büyük Millet Meclisi'ndeki kadın milletvekili oranı 1935 yılında %4,5 iken, 2015 yılında bu oran %14,9'a yükselmiştir. Norveç'te kabindeki kadın bakan oranı %52,6 ve İsveç'te %52,2 iken (TUİK, 2013), Türkiye'de 2015 yılında kabindeki kadın bakan oranı %7,6'dır.

Kadınların yönetime gelmesi onlar açısından birçok yeni fırsat ve olanak sunmasına karşın bazı sorunlara da kaynaklık etmiştir. Bu sorunlardan biri de “*kraliçe arı sendromu*”dur. Kraliçe arı sendromu; kadın yöneticilerin zamanla iş ortamında erkek yöneticilerin tutumlarını benimseyerek ve onların yöntemlerin kullanarak hemcinslerine olumsuz yaklaşması, onların rekabetini ve yükselmelerini engellemesi, yıldırması ve erkek yöneticilerinkine benzer tepkiler göstermesi olarak tanımlanabilir. Kraliçe arı sendromunun nedenleri, kıskançlık ve çekememezlik, duygusal dengesizlik, hırs ve konumu koruma olarak ifade edilebilir. Bu sendrom üst yönetimde görülen “tek kadın” olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır (Özgener, 2014; 279). Son olarak Türkiye’de mesleki yönlendirme, işe alma, işyeri olanaklarından yararlanma, görev dağılımı, işten çıkarma, terfi etme ve ücret belirleme süreçlerinde cinsiyete dayalı ayrımcılıkla karşılaşmaktadır.

### 3.2. Cinsel Yönelim Ayrımcılığı

Cinsel yönelim ayrımcılığı; çalışma yaşamında Lesbian, Gay, Bisexual or Transgender (LGBT) bireylerinin işten çıkarılması, istifaya zorlanması, cinsel tacize uğraması ve aşağılanması yoluyla işgücü piyasasından dışlanmasıdır. Cinsel yönelim, aynı zamanda diğer insanlardan tepki görme nedeniyle kendi kimliğini gizli tutma ihtiyacını da ortaya çıkarmaktadır (Demirdizen, Çınar ve Kesici, 2012; 314). Bu işgücünün işten çıkarılmasına yönelik açıklamalarda işyerinin dışarıdan algılanan imajı nedeniyle cinsel yönelime değinilmemektedir (Doğan, 2012; 67).

Çalışma yaşamında LGBT bireyler, toplumsal normlar ve mevcut yasalardan dolayı kendilerini büyük bir baskı altında hissetmekte ve ayrıca cinsel eğilimlerinden dolayı toplum tarafından dışlanmaktadır. Oysa bir kişinin cinsel tercihinin, o kişinin psikolojik ve sosyal gelişiminin bir sonucu olduğu göz ardı edilmektedir. Türkiye dâhil gelişmekte olan ülkelerde cinsel eğilim, iş ararken ve çalışırken temel sorunlardan biridir. Bu grupları koruyucu nitelikte yasal mevzuat pek çok ülkede henüz oluşturulmamıştır. Örneğin; işgücü pazarında gay ve lezbiyenlerin %46’sı ayrımcılığı deneyim ettiklerini, gay’lerin lezbiyenlere göre daha düşük ücret aldığı tespit edilmiştir (Weichselbaumer, 2003; 630). Benzer şekilde ABD’deki işgücünün %4’ten fazlası LGBT bireylerden oluşmaktadır. 2010 yılında Utah’da yapılan bir araştırmada LGBT işgücünün %67’si işten çıkarıldığını, işe almada ve terfi esnasında kendilerine ayrımcılık yapıldığını belirtmişlerdir (Mallory and Liebowitz, 2014). Bu nitelikteki işgücünün kapalı toplumlarda ve yasal altyapının olmadığı ülkelerde çok daha fazla ayrımcılıkla karşılaştıkları söylenebilir.

### 3.3. Irka Dayalı Ayrımcılık

Baskının bir biçimi olan ırkçılık, insan ırkları arasındaki biyolojik farklılıkların kültürel, ekonomik, örgütsel veya bireysel sorunları da tayin etmesi gerektiğine ve doğal sebeplerle bir ırkın (çoğunlukla kendi ırkının) diğerlerinden üstün olduğuna ve diğerlerine hükmetmeye hakkı olduğuna duyulan inanç veya bu değerleri kabul eden doktrin veya örgütlü bir sistemdir (Bratter and Gorman, 2011; 367). Bu ayrımcılıkta, ırk farklılığına dayalı bir üstünlük öğretisi söz konusudur. Farklı ırkların iş ortamında uyumu bozduğu ve iyi ilişkilerin gelişmesine engel olduğu savunulmaktadır. Örneğin; iş dünyasında ırk ayrımı daha çok 1980’li yıllarda Güney Afrika’da deneyim edilmiş ve ABD’de de bugün birçok işletmede yasalara rağmen hala önemli bir sorundur. Ancak Dünya Bankası Raporuna göre, son iki yılda ABD’deki siyahi işgörenlerin %21’i ırk ayrımcılığını deneyim etmiştir (Kim, 2015; 4). Türkiye’de iş dünyasında ırka dayalı ayrımcılık konusunda yeterli veri bulunmamaktadır. İstihdamda ırk ayrımcılığının hukuki ve örgütsel açıdan önemli maliyetleri söz konusu olabilmektedir. 21 Aralık 1965 tarihinde Birleşmiş Milletler tarafından kabul edilen *Her Türü Irk Ayrımcılığının Tasfiye Edilmesine Dair Uluslararası Sözleşmesi* ile iş yaşamında ırk ayrımcılığını yasaklamıştır (Birleşmiş Milletler, 1965). Türkiye’de ise hem Anayasanın 10. maddesinde hem de 4857 Sayılı İş Kanununun 5. ve 18.maddelerinde herkesin dil, ırk, renk, cinsiyet, medeni hal, engellilik, siyasi düşünce, felsefi inanç, aile yükümlülükleri, hamilelik, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşit olduğu vurgulanmakta, bu faktörlerin ilişkisinde ayrımcılık ve geçerli fesih sebebi olamayacağı belirtilmektedir. Türkiye’de kanunlar her türlü ırk ayrımını yasaklasa da uygulamada sorunlar yaşanmaktadır.

### 3.4. Etnik Köken ve Azınlıklara Yönelik Ayrımcılık

Grup ayrımcılığı; bir toplumun bütün olarak bir gruba (etnik köken, azınlıklar) karşı ayrımcılık yapmasıdır. Kişisel ayrımcılık ise, bir grup üyeliği temelinde grubun kişiye karşı yaptığı ayrımcılıktır. 20.yüzyılın son yarısında ABD'deki etnik azınlıklara yönelik önyargı önemli bir düşünüş göstermiştir. Buna karşın, düşük statülü etnik azınlık gruplarından gelen bireyler ayrımcılığı hala deneyim etmektedir (Armenta and Hunt, 2009; 24). ABD'de Meksikalı ve Latin Amerikalı işgörenler etnik kökenlerinden dolayı adil olmayan davranışlar, saygı eksikliği, işgörenlerin kendi yeteneklerini kanıtama zorunluluğu, iş bulma güçlüğü, sık sık sevilmediklerine dair tepkilerle karşılaşma, meslektaşlarından kötü muamele görme, diğerlerine nazaran üstesinden gelmek zorunda oldukları çok fazla engel ile karşılaşma, diğerleri tarafından reddedilme hissi, iş aramada etnik kökenin bir sınırlama olarak görülmesi, onlara karşı basmakalıp yargıların olması, iş ortamında üst düzeylere gelmede başlangıçta subjektif yasal engellerle karşı karşıya kalma gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu ayrımcılık onların fiziksel ve ruhsal durumunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu ayrımcılık algılanan stresin ötesinde kronik bir stres durumunu ifade eder (Flores et al., 2008; 401-424). Yine ABD dışında doğan Amerikalı Latin çocukların %78'i kültür ve etnik kökenden dolayı ayrımcılığa maruz kaldığını ifade etmişlerdir (Córdova and Cervantes, 2010; 260). Öte yandan göç alan Avusturalya'da işgücü pazarında Malezyalılar, Fijililer ve Sri Lankalılar gibi etnik gruplara yönelik ayrımcılıkla karşılaşmaktadır. Bu ülkede çok katı yasal düzenlemelere rağmen bazen etnik gruplara yönelik negatif tutumlar ortaya çıkabilmektedir. Benzer şekilde Almanya'da yaşayan üçüncü kuşak Türk öğrencilerin %10'u her zaman Türk olmaları nedeniyle farklı uygulamalara tabi tutulduklarını belirtmişlerdir (Aksoy, 2010; 30).

İsveçte iş başvurusu esnasında Müslüman Arapların davet edilme olasılığının %5 daha düşük olduğu tespit edilmiş ve işe alım kararlarında Araplara yönelik negatif bir tutum olduğu ileri sürülmektedir (Rooth, 2010; 523). Buna karşın Hollanda'daki Alman göçmenler, Doğu Avrupa'daki göçmenlere nazaran daha düşük algılanan ayrımcılığı raporlamışlardır (Polek et al., 2010; 60). Öte yandan Verkuyten (2008) tarafından Hollanda'da Türk göçmenler üzerinde yapılan bir araştırmada etnik kökenden olayı ayrımcılığın yüksek düzeyde algılandığı ve bu durumun yaşam tatminini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Alanya ve Swyngedouw (2014) Belçika'da Türk göçmen işçiler üzerinde yaptıkları araştırmada Anvers'deki etnik çeşitliliğin daha düşük olması ve siyasette göçmenler konusundaki olumsuz iklim olması nedeniyle çoğunluğun etnik olarak ikinci kuşak Türk göçmenlere ayrımcı ve dışlayıcı davrandığı, ancak Brüksel'de ise etnik çeşitliliğin fazla olması nedeniyle bu ayrımcılık eğiliminin daha düşük olduğu gözlenmiştir. Türkiye'de ise etnik kökenden dolayı yapılan ayrımcılığa maruz kalan işgörenlerin sayısını öngörmek güçtür. Çünkü etnik gruplara yönelik ayrımcılıkla ilgili veriler henüz tutulmamaktadır. Ancak Durmaz (2015: 288) tarafından Türkiye'de eğlence sektöründe işgören ayrımcılığı konusunda yapılan bir araştırmada Çingene kadınların kimliklerinden dolayı dışlandıkları tespiti yapılmıştır. Öte yandan Finlandiya'da Rusya, Estonya ve diğer eski Sovyetler Birliği ülkelerinden gelen göçmenler ayrımcılığı algıladıklarını ifade etmişlerdir. Algılanan ayrımcılığın, göçmenlerin psikolojik iyi olma durumunu olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Özellikle etnik ağlar tarafından sağlanan sosyal desteğin göçmenlerin psikolojik iyi olma durumunu yükseltmek için etkili bir yöntem olduğu ortaya konmuştur (Jasinskaja-Lahti et al., 2006: 293).

### 3.5. Yaşa Dayalı Ayrımcılık

Yaşa dayalı ayrımcılık; yaşları nedeniyle yaşlı insanlara yapılan her türlü ayırım, dışlama ve kısıtlamanın yanı sıra onlara karşı önyargılı davranma ve negatif tutum sergileme sürecidir. Toplumdaki sosyo-ekonomik gelişmeler ve yaşam kalitesindeki iyileşmeden dolayı yaşlı nüfus giderek dünya çapında artmaktadır. 65 yaş ve üzeri işgören sayısı 1999 yılında 600 milyon iken, 2050 yılında 1.9 milyar olacağı tahmin edilmektedir (Keskinoglu vd., 2007; 296). Yaş ayrımcılığı, ırk ve cinsiyet ayrımcılığı kadar ciddi bir problem olmamıştır. Ancak bazı sektörlerde (bankacılık vs) yaşlı işgörenlerin daha fazla işten ayrıldıkları ve daha düşük ücret aldıkları söylenebilir (Adams, 2004; 219-241). Yani yaşlı işgücünün istihdamda kalma gereksinimi arttıkça, yaş ayrımcılığı daha sık yaşanmaktadır. Eşit İstihdam Fırsatları Komisyonu'nun 2008 yılı verilerine göre ABD'de en fazla karşılan ve artan ayrımcılık türü, yaş ayrımcılığıdır. Sadece 2008 yılında 24.582 kırk yaş ve üstü işgören yaş ayrımcılığına maruz kaldığı gerekçesiyle şikayet başvurusu yapmıştır.

Ancak son yıllardaki araştırmalar yasaların bu ayrımcılığı engellemede sınırlı bir role sahip olduğunu ortaya koymuştur (Cheung et al, 2011; 119). ABD’de 1967 yılından beri istihdamda yaş ayrımcılığının olumsuz yanlarına dair endişelerle ilgili *İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Sözleşmesi* çıkarılmıştır (Adams, 2004; 219-241). Avrupa Birliği’nde ise yaşlı işgörendenlerin istihdam oranlarını artırmak için Avrupa Konseyi 2000 yılında beri çeşitli toplantılar yapmıştır. Öncelikle 2000 yılında yaş temelinde dolaylı ve doğrudan ayırım yasaklanmıştır (McVittie et al., 2008; 248). 2012 yılı Avrupa Birliği Ayrımcılık Raporuna göre; 55 yaş ve üzerinde olan Avrupalı işgörendenlerin %45’i yaş ayrımcılığını deneyim ettiklerini belirtmişlerdir (European Commission, 2012; 7). Öte yandan Avusturalya’da 50 yaş üzeri işgörendenlerin %27’si son iki yılda yaştan dolayı ayrımcılığa maruz kaldıklarını ifade etmiştir. Bu ayrımcılığa maruz kalan işgörendenlerin %28’i ücret konusunda ayrımcılıkla karşılaştıklarını belirtmişlerdir (The Australian Human Rights Commission, 2015).

Yaşlı işgücününün eğitim maliyeti, bir genç işgörendenün eğitim maliyetinden daha yüksektir. Yine yaşlı işgörenden daha kısa bir çalışma yaşamı beklentisine sahip olduğundan eğitime yapılan yatırımların beklenen getirisi de düşük olmaktadır (Posner, 1999; 425). Ayrıca işgücü içinde 65 yaş ve üzeri gruptakilerin toplam işgücü içerisindeki payı arttıkça, bu işgörendenlerin sağlık ve bakım masrafları da artmaktadır. Yaşlı işgörendenler arasında dezavantajlı olanların (malullük, engelli vs.) sayısı da fazladır (Neumark, 2009; 63).

Yaş ayrımcılığında işverenlerin başvurdukları araçlar; yaşlı işgörendenlere daha az terfi şansı, daha ağır iş yükü, ilk önce yaşlı işgörendeni işten çıkarma, yaşlıların iş başvurularını ret etme ve sadece yaşlı işgörendenlerin ücretlerini azaltma sayılabilir (Cheung et al., 2011; 125). Yaş ayrımcılığı, hem gençlere, hem de yaşlılara yönelik görülmele birlikte, yaşlıları daha çok etkilemektedir. Gelişen tıbbi teknolojiler insan ömrünü uzattığı için ortalama yaşam süresi artmaktadır. Ancak özellikle yaşlı işgörendenlerin %24’ünün iş güvencesinin olmadığı tespit edilmiştir. Son olarak yaşlı işgörendenlere yönelik negatif yargılar; yeni işlere uyum sağlamada güçlük, yavaş öğrenme, genç işgörendenlere öğretmeme eğilimi, genç işgörendenlerle işbirliği yapmama ve iyi etkileşime girememe, iş konusunda çok şikayet getirme, iş esnasında tembellik yapma, fazla mesaiye kalmayı ret etme gibi tutumları kapsamaktadır (Cheung et al., 2011; 125). Bu nedenle yaşlıların istihdam, kariyer, boş zaman geçirme, sağlık ve sosyal hizmetlere erişimi, bakımı gibi konularda sosyal politika düzenlemeleri ve hizmet modellerine ihtiyaçları artmaktadır (Buz, 2015; 272). Ayrıca yaşlı işgörendenlerin yaşam kalitesini artırmak için yaşlılara negatif yargıların ve kabullerin azaltılması gerekmektedir.

### 3.6. Dine Dayalı Ayrımcılık

Dine dayalı ayrımcılık; iş ortamında veya işe başvurma sürecinde bireylerin dinsel inançlarından dolayı adil olmayan muameleye maruz kalmaları, dinsel inançlarından dolayı taciz edilmesi ve dinsel ibadetlerinin engellenmesi, kısıtlanması ve dışlanması ifade eder (Ghumman et al., 2013; 441). Dini inançların uygulama farklılığı işyerinde gerilimlere yol açmaktadır. ABD’de din ile ilişkili çatışmaların büyük kısmı Müslüman işgörendenlerin ibadetlerini uygulama biçiminden kaynaklanmaktadır (Robinson et al., 2011: 41). Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonun 2011 yılı verilerine göre ABD’de 2000-2010 yılları arasında işyerinde dine dayalı ayrımcılık konusunda %96’lık bir artış olmuştur (Ghumman et al., 2013; 440). Bununla birlikte Türkiye, Irak, Endonezya, Bosna Hersek, Fransa gibi ülkelerde dinsel ayrımcılık olduğu ileri sürülebilir. Türkiye’de dinsel ayrımcılığa maruz kalan işgörendenlerin sayısını öngörmek güçtür. Çünkü bu tür veriler henüz tutulmamaktadır. Türkiye’de mezhepler arası çatışma eğilimi ve Müslüman nüfusun diğer dinlere ilişkin olumsuz bakış açısı toplumda dinsel ayrımcılığın olduğuna dair kanıtlar olabilir. Bununla birlikte işe alma süreçlerinde sık sık ailevilerle yönelik ayrımcılık olduğu iddia edilmektedir (Kayabaş ve Kütüküt, 2011). Ancak bu ayrımcılık vakaları bireysel değerlendirmelerden ibaret olup, tüm Türkiye’deki işgücü piyasasının geneli ile ilgili veriler bulunmamaktadır. Dine dayalı ayrımcılık ancak eşitliği esas alan toplumsal normlar uygulandığında önlenir.

### 3.7. Engellilere Karşı Ayrımcılık

Engelli kavramı, *“doğuştan veya sonradan herhangi bir hastalık veya kazaya sonucu bedensel, zihinsel, ruhsal, duygusal ve sosyal yeteneklerini çeşitli derecelerde kaybetmesi nedeniyle normal yaşamın gereklerine uymama durumunda olup; korunma, bakım, rehabilitasyon, danışmanlık ve destek hizmetlerine ihtiyacı olan kişiyi”* ifade etmektedir (Kara, 2008; 183).



5378 sayılı Kanununun 3/maddesinde engelliler yönelik ayrımcılık; “siyasi, ekonomik, sosyal, kültürel, medeni veya başka herhangi bir alanda insan hak ve temel özgürlüklerinin tam ve diğerleri ile eşit koşullar altında kullanılması veya bunlardan yararlanılması önünde engelliliğe dayalı olarak gerçekleştirilen her türlü ayırım, dışlama veya kısıtlama” şeklinde tanımlanmaktadır. Engellilere yönelik ayrımcılık, engelli bireylerin özerkliğini ve saygınlığını doğrudan veya dolaylı olarak zedeleyebilir. Engelliler, sadece iş arama sürecinde değil, ücret ve hizmet sunumunda da ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar (Stewart et al., 2011; 173-175). Türkiye, 5378 sayılı Kanuna kadar engellileri ihmal eden bir yaklaşım içinde olmuştur. Türkiye 1961 ve 1982 Anayasaları ve imzaladığı uluslararası sözleşmelere rağmen engellilere karşı ayrımcılık konusunda gerekli tedbirleri alamamıştır. Türkiye’de özellikle plansız kentleşme nedeniyle yapılar, yollar, ulaşım sistemleri engelli işgörenlerin çalışmalarını ve haklarını kullanmalarını güçleştirmektedir (Zeytinoglu, 2012; 180-198). Ayrıca engelli bireylerin yerleşik geleneklere göre bakımı ve eğitimi ile ilgili sorunlar (dışlanma, okul donanımının uygun olmaması vs.), yasalardaki kotalara rağmen işletmeler ve kurumlarca engellilerin tercih edilmemesi onlara karşı yapılan ayrımcılık kapsamında sayılabilir. 2002 yılı TÜİK verilerine göre Türkiye’de engelli işgörenlerin %78,29’u işgücüne dâhil olamamıştır. Bununla birlikte işgücüne dâhil olan kayıtlı olan engelli bireylerin % 55,7’si ağır fiziksel iş ve güç gerektirmeyen işlerde çalışmayı istemektedir. Kayıtlı olan engelli bireylerin çalıştığı işte ihtiyaç duyduğu düzenlemeler veya çalışma koşullarına bakıldığında, % 33,3’ü sağlık problemleri nedeniyle çalışma zamanı içinde daha fazla kısa molalar kullanmayı ve %27,6’sı ise yarı zamanlı işte çalışmayı istemektedir (TÜİK, 2010).

Engelliler yönelik ayrımcılığın önlenmesinin en etkin yolu, onları iş yaşamının bir parçası haline getirmek ve üretken bir işgören durumuna getirmektir. Engellilerin istihdamında çok boyutlu güçlükleri aşmada yasal düzenlemeler, işverenin tutumu, eğitim ve rehabilitasyon çalışmaları, engellinin çalışmaya karşı tutumu ve engelinin ailesinin çalışma konusundaki yaklaşımı oldukça önemlidir (İçli vd., 2001; 1-3).

### 3.8. Obezite Ayrımcılığı

Obezite; bedenin yağ kütlelerinin yağsız kütleye oranının aşırı artması sonucu boy uzunluğuna göre vücut ağırlığının arzu edilen düzeyin üstüne çıkması şeklinde tanımlanabilir (Hamurcu, 2014; 6).

Obezite ayrımcılığı ise, aşırı kilolu bireylerin işe alınmaması, düşük maaşla işe başlatılması, terfide engellenmesi veya yavaş terfi ettirilmesi, dışlanması ve bu kişilere karşı önyargılı davranma ve negatif tutum sergileme sürecidir. Obezite işgören için dezavantajlı bir sosyal durumdur (Schafer and Ferraro, 2011; 76). Günümüz iş dünyasında obez işgörenler negatif yargıların potansiyel hedefidirler. Erkek işgörenlerde obezite orta düzeyde ayrımcılığa sebebiyet verirken, kadınlarda obezitenin çok önemli bir ayrımcılık sebebi olduğu ileri sürülmektedir. Sosyo-ekonomik durum da bu hususta önemli bir faktördür. Eğitim düzeyi yüksek obez işgörenler normal meslektaşlarına kıyasla daha az ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar. Ancak eğitim düzeyi düşük obez işgörenler normal meslektaşlarına kıyasla daha fazla ayrımcılıkla karşı karşıya kalmaktadırlar (Hansson et al., 2010; 587-589). Yine obezite ayrımcılığı konusu üzerinde inceleme yapan O’Brien ve arkadaşlarına (2013) göre işletmelerde işe alma ve işe başlama ücreti konusunda sosyal üstünlük eğilimi ve kendi fiziksel görünümüne yatırım yapma eğilimi düşük olan obez işgörelere yönelik ayrımcılık daha fazla ortaya çıkmaktadır. Ayrıca otoriter eğilimli yöneticilerin obezlere yönelik ayrımcılığı çok fazla yaptığı gözlemlenmiştir. Türkiye’de genç erkek işgörenlerde obezite oranı %3,6 iken genç kadın işgörenlerde bu oran %4’tür (TÜİK, 2012). Türkiye’de obez işgörenlerin işe devam düzeylerinde düşme olduğu, daha düşük maaşa razı oldukları ve iş alınmalarının daha zor olduğu tespit edilmiştir (Tezcan, 2009; 4). Ancak Türkiye’de iş dünyasında işe alınma süreçlerinde obezlerin karşılaştığı ayrımcılık konusunda kapsamlı veriler bulunmamaktadır.

### Sonuç

Türkiye’de özel sektörde ve kamu kurumlarında cinsiyet, etnik köken, ırk, yaş, konuşulan dil, cinsel eğilim, gelir düzeyi, coğrafi yerleşim, siyasal görüş, dış görünüş, din gibi nedenlerden dolayı ayrımcılık görülmektedir. Türkiye’de özellikle özel sektörde iş alma ve işte yükselme süreçlerinde etnik grupların bazı kültürel değerlerini yaşatma veya kültürel özellikleri nedeniyle engellendiği gözlenmektedir. Kamuda ise askeri personel ve polislik gibi mesleklerde işe alım süreçlerinde etnik köken, mezhep, dini yaşama biçimi,

siyasi görüş ve ana dil nedeniyle ayrımcılıkla sık sık karşılaşmaktadır. Bu nedenle çalışmada Dünya’da ve Türkiye’de örgütsel ayrımcılığın kaynakları ve nedenleri bulgularla desteklenerek incelenmektedir.

Literatür ve çeşitli kurum ve kuruluşların istatistiksel verileri incelendiğinde; çalışmada Türkiye’de en fazla cinsiyet ve etnik kökene dayalı ayrımcılığın vuku bulduğu tespit edilmiştir. Bu iki ayrımcılık türünü yaşa dayalı ayrımcılık ve engellilere yönelik ayrımcılık türü izlemektedir. Buna karşın Türk iş dünyasında cinsel eğilim nedeniyle yapılan ayrımcılık, obezitelere yönelik ayrımcılık ve ırka dayalı ayrımcılık konusunda genel işgücüne yönelik yeterli veri olmadığından gerçekçi bir tespit yapmak güçtür. Öte yandan Türkiye’de dine dayalı ayrımcılık (mezhep farklılığı, cemaat farklılığı vs.) yapıldığı konusunda çok sayıda somut vaka söz konusudur. Sonuç itibarıyla Avrupa Birliği ülkelerinin yanı sıra ABD, Japonya, Çin, Güney Kore gibi ülkelere göre Türkiye’de cinsiyet, etnik köken, yaş ve dinsel inanca dayalı ayrımcılık daha fazla görülmektedir. Ayrımcılık iş ortamında ücret, iş alma, iş yükü ve terfi konularında karşılaşmaktadır.

İşgücü piyasasında ve iş dünyasında ayrımcılığı önlemenin yolu; tüm işgörenlerin farklı olduğunu, farklılıklara rağmen herkesin haklarda eşit olduğunu kabul etmekten geçer. Bu perspektifle iş dünyasında eğitim, yasalar ve demokrasi ayrımcılığı azaltabilir. Bu çerçevede aşağıdaki önlemlerin alınması ayrımcılığı ortadan kaldırabilir:

-Anti-ayrımcılık kanunu çıkarılmalıdır ve bu kanun uygulanırken etkin denetimler yapılmalıdır.

-Ayrımcılığa yönelik temel eğitim verilmeli ve eğitim süreçlerinde ayrımcılıkla karşılaşıldığında caydırıcı önlemler alınmalıdır.

-Ayrımcılığın gerçek sonuçları raporlar ve bilimsel çalışmalarla ölçülmelidir. Aksi takdirde ayrımcılığı önleme konusunda belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı saptanamayabilir.

-Toplumsal cinsiyet bilincinin geliştirilmesi, cinsiyet temelli ayrımcılığın azaltılması, kadının dezavantajlı kesim olarak yaşadıklarının farkına varması ve mücadele içerisinde yer alması (Fletcher, 2010; 307), iş yaşamında kadınların karşılaştığı görünmez engelleri ortadan kaldırılması için sosyal ilişki geliştirme, kariyer geliştirme, farklılıkların yönetimi, mentorlük, koçluk gibi yaklaşımlar benimsenebilir (Cooper Jackson, 2001; 38).

-Avrupa Birliği ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de de cinsiyete göre ücret eşitsizliğini azaltmak için iş ve aile yaşamının uzlaştırılması, eğitimde eşitliğin sağlanması, ücret ve terfi eşitliği programlarının hazırlanması, beceri kazanma ve meslek edinme konusundaki önyargıların ortadan kaldırılmasına dönük programların hazırlanması gerekmektedir.

-Bir ülke için gelişmişliğin en önemli göstergelerinden biri olan kadın istihdamı konusunda Türkiye’nin AB ülkelerindeki standartlara ulaşması için işletmelerde aile dostu politikalar benimsenmelidir (hamile kadınları koruma programlarının benimsenmesi; çocuk bakım evleri, yaşlı bakım evleri, anaokulları, yaz okullarının açılması vs.),

-Yaşlılara ve çocuklara bakma yükümlülüğü olanların ve yarı-zamanlı çalışma zorunluluğu bulunanların (öğrenciler vs.) işten çıkarılmasını önlemek veya işlerini kolaylaştırmak için esnek çalışma biçimlerine ihtiyaç vardır.

Her sosyal araştırma gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları mevcuttur. *Birincisi* bu çalışma literatürden derlenen bilgi ve bulgulara dayanarak bazı tespitler yapmaktadır. Bazı ülkelerde çeşitli ayrımcılık türlerine dair güncel verilere ulaşamadığından genel işgücü piyasasına yönelik tespitler yapmak oldukça güç olmuştur. İkincisi, Türkiye’de ayrımcılığın kaynaklarını ortaya koymada yeterli veri tabanının ve çalışmanın bulunmamasıdır. Bu konuda sağlıklı tespitler yapmak için daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.

Bu çalışmada Dünya’da ve Türkiye’de örgütsel ayrımcılığın kaynakları ve nedenleri bulgularla desteklenerek incelenmektedir. Gelecekte araştırmacılara, yaşa dayalı ayrımcılık, fiziksel görünüm ve otoriterlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi önerilebilir. Bununla birlikte Türk iş dünyasında obeziteye yönelik ayrımcılık konusunda yeterli çalışma olmadığından bu konuda bir saha araştırmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

**Kaynakça**

- Adams, S. J. (2004). "Age Discrimination Legislation and the Employment of Older Workers", *Labour Economics* 11: 219–241.
- Aksoy, E. (2010). "Almanya'da Yaşayan Üçüncü Kuşak Türk Öğrencilerin Kimlik Algılamaları ve Buna Bağlı Olarak Karşılaştıkları Ayrımcılık Sorunları", *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 12: 7-38.
- Alanya, A. ve Swyngedouw, M. (2014). "Şehir Bağlamı ve Türk Göçmenlerin Ayrımcılık Algısı: İki Belçika Şehrinin Eğilim Skoru Eşleştirmesiyle Karşılaştırılması", *Türk Psikoloji Yazıları*, 17(34): 53-65.
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma". *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (15): 111-137.
- Armenta, B. E. and Hunt, J. S. (2009). "Responding to Societal Devaluation: Effects of Perceived Personal and Group Discrimination on the Ethnic Group Identification and Personal Self-Esteem of Latino/Latina Adolescents", *Group Processes & Intergroup Relations*, 12 (1): 23–39.
- Aytemiz Seymen, O. ve Bolat, T. (2005). "Örgütlerde Bedensel ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılığı: Uygulamalı Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme". *Öneri Dergisi*, 6 (23): 35-45.
- Birleşmiş Milletler Her Türlü Irk Ayrımcılığının Tasfiye Edilmesine Dair Uluslararası Sözleşme. (1965). Birleşmiş Milletler Genel Kurul Kararı, 2106 A (XX), 21 Aralık 1965.
- Bowen, J. R. (2010). "Religious Discrimination and Religious Governance Across Secular and Islamic Countries: France and Indonesia as Limiting Cases", *American Behavioral Scientist*, 53 (12): 1749–1762.
- Buz, S. (2015). "Yaşlı Bireylere Yönelik Yaş Ayrımcılığı". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (53): 268-278.
- Cheung, C., Kam, K. P and Man-hung Ngan, R. (2011). "Age Discrimination in the Labour Market from the Perspectives of Employers and Older Workers", *International Social Work*, 54 (1): 118–136.
- Cooper Jackson, J. (2001). "Women Middle Managers' Perception of The Glass Ceiling". *Women in Management Review*, 16 (1): 30-41.
- Córdova, D. Jr., and Cervantes, R. C. (2010). "Intergroup and Within-Group Perceived Discrimination among U.S.-Born and Foreign-Born Latino Youth", *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 32(2): 259–274.
- Çolak, Ö.F ve Ardor, H. (2001). "İşgücü Piyasasındaki Ayrımcılık: Türkiye ve Seçilmiş Ülke Örnekleri", *Ekonomik Yaklaşım*, 12 (40): 89-112.
- Dalkıranoğlu, Tülin, (2006), "Çalışma Yaşamında Kadın İşgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Demirdizen, D., Çınar S., Kesici M.R. (2012). "İşyerinde Cinsel Yönelim Ayrımcılığı: LGB Bireylere Yönelik Bir Alan Çalışması", *IV. Sosyal Haklar Sempozyumu*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF, ÇEEİ, 18-19 Ekim 2012: 311-330.
- Doğan, E. T. (2012). "İşgücü Piyasasında Cinsel Yönelim ve Cinsiyet Kimliği Ayrımcılığının Sosyal Politika Açısından Değerlendirilmesi", (ss.57-76). *Çalışma Hayatında Ayrımcılık ve Ayrımcılığa Karşı Mücadele* (Derleyen: Yıldız Tar), Ankara: Kaos GL.
- Doğrul, H. G. (2007). "Kentsel Alanlarda Kadın İşgücü Arzının Belirleyicileri ve Kadın İşgücü Arzının Ücret Yapısı Üzerindeki Etkisi: Türkiye Üzerine Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı.
- Durmaz, N. (2015), "Eğlence Sektöründe Çalışma Koşulları ve Ayrımcılık: Çingeneler Örneği", *Çalışma ve Toplum*, 2015/1: 259-291.
- European Commission (2012), Discrimination in The EU in 2012 Report, *Special Eurobarometer* 393.
- Flabbi, L. (2010), "Prejudice and Gender Differentials in the US Labor Market in The Last Twenty Years", *Journal of Econometrics*, 156: 190-200.
- Fletcher, P. O. (2010), "Perspectives on diversity as the Gender and Diversity in Organizations Division celebrates its 25th anniversary", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29 (3): 305-310.

Flores, E., Tschann, J. M., Dimas, J. M., Bachen, E. A., Pasch, L. A. and de Groat, C. L. (2008), “Perceived Discrimination, Perceived Stress, and Mental and Physical Health Among Mexican-Origin Adults”, *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 30 (4): 401-424.

Francois, P. (1998), “Gender Discrimination without Gender Difference: Theory and Policy Responses”, *Journal of Public Economics*, 68: 1–32.

Ghumman, S., Ryan, A.M., Barclay, L. A. and Markel, K. S. (2013), “Religious Discrimination in the Workplace: A Review and Examination of Current and Future Trends”. *J Bus Psychol.* 28: 439–454.

Goldman, B. M., Gutek, B. A., Stein, J. H. and Lewis, K. (2006), “Employment Discrimination in Organizations: Antecedents and Consequences”, *Journal of Management*, 32 (6): 786-830.

Güner, T., Uslan, U. ve Çiçek, Ö. (2014). “Türkiye ve Avrupa Birliği’nde Kadın İstihdamının Karşılaştırmalı İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(10): 55-75.

Hamurcu, P. (2014). “Obez Bireylerde Benlik Saygısı ve Beden Algısının Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Bilim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beslenme ve Diyetetik Yüksek Lisans Programı,

Hansson, L. M., Näslund, E., and Rasmussen, F. (2010). “Perceived Discrimination Among Men and Women with Normal Weight and Obesity. A Population-Based Study from Sweden”, *Scandinavian Journal of Public Health*, 38: 587–596.

Hersby, M. D., Jetten, J., Ryan, M. K. and Schmitt, M. T. (2011). “Responding to Group-Based Discrimination: The Impact of Social Structure on Willingness to Engage in Mentoring”, *Group Processes & Intergroup Relations*, 14 (3): 319–335.

İçli, T., Doğan, E. ve Karataş, K. (2001). Görme Özürlüler İçin Rehabilitasyon Deneyimleri, Yeni Rehabilitasyon Politikaları ve Meslek Tanımları, Ankara: Körler Federasyonu Yayını No: 4.

Jasinskaja-Lahti, I., Liebkind, K., Jaakkola, M. and Reuter, A. (2006). “Perceived Discrimination, Social Support Networks, and Psychological Well-Being among Three Immigrant Groups”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37 (3): 293-311.

Bratter, J. L. and Gorman, B. K. (2011). “Is Discrimination an Equal Opportunity Risk? Racial Experiences, Socioeconomic Status, and Health Status among Black and White Adults”, *Journal of Health and Social Behavior*, 52: 365-382.

Kara, B. (2008). “Sosyal Haklar ve Özel Olarak Korunması Gereken Kişiler”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Kayabaş, E. ve Kütküt, Ö. M. (2011). Türkiye’de Din veya İnanç Temelinde Ayrımcılığın İzlenmesi Raporu (1 Ocak – 30 Haziran 2010). İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul.

Keskinoglu, P., Üçüncü, T., Yıldırım, İ., Gurbuz, T., Ur, İ., and Ergor, G. (2007). “Gender Discrimination in The Elderly and Its Impact on The Elderly Health”, *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 45: 295–306.

Kim, J. Y. (2015). Proposal End Racial Discrimination At the World Bank. Washington.

Linehan, M., and Scullion, H. (2001). “Challenges for Female International Managers: Evidence from Europe”, *Journal of Management Psychology*, 16 (3): 215-228.

Mallory, C. and Liebowitz, S. (2014). Employment Discrimination Based on Sexual Orientation and Gender Identity in Utah. UCLA: The Williams Institute.

Marongiu, S., and Ekehammar, B. (1999). “Internal and External Influences on Women's and Men's Entry into Management”, *Journal of Managerial Psychology*, 14 (5): 421-433.

McVittie, C., McKinlay, A., and Widdicombe, S. (2008). “Passive and Active Non-Employment: Age, Employment and The Identities of Older Non-Working People”, *Journal of Aging Studies*, 22: 248–255.

Neumark, D. (2009). “The Age Discrimination in Employment Act and the Challenge of Population Aging”, *Research on Aging*, 31 (1): 41-68.

O’Brien, K.S., Latner, J.D., Ebner, D., and Hunter, J.A. (2013). “Obesity Discrimination: the Role of Physical Appearance, Personal Ideology, and Anti-Fat Prejudice”, *International Journal of Obesity*, 37: 455–460.

- Özgener, Ş. (2014). İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım, Ankara, Nobel Basım Yayım A.Ş.
- Pai, K., and Vaidya, S. (2009). “Glass Ceiling: Role of Women in The Corporate World”, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19 (2): 106-113.
- Palomino, F. and Peyrache, E. (2010). “Psychological Bias and Gender Wage Gap”, *Journal of Economic Behavior & Organization* 76: 563–573.
- Parlaktuna, İ. (2010). “Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi”, *Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review*, 10(4): 1217-1230.
- Pınar, M., McCuddy, M. K., Birkan, İ., and Kozak, M. (2011). “Gender Diversity in the Hospitality Industry: An Empirical Study in Turkey”, *International Journal of Hospitality Management*, 30: 73–81.
- Polek, E. B., Wöhrle, J., and van Oudenhoven, J. P. (2010). “The Role of Attachment Styles, Perceived Discrimination, and Cultural Distance in Adjustment of German and Eastern European Immigrants in the Netherlands”, *Cross-Cultural Research* 44 (1): 60–88.
- Posner, R. A. (1999). “Employment Discrimination: Age Discrimination and Sexual Harassment”, *International Review of Law and Economics* 19: 421–446.
- Byron, R. A. (2010). “Discrimination, Complexity, and the Public/Private Sector Question”, *Work and Occupations*, 37(4): 435–475.
- Ro, A., and Choi, K. (2010). “Effects of Gender Discrimination and Reported Stress on Drug Use among Racially/ Ethnically Diverse Women in Northern California”, *Women’s Health Issues*, 20: 211–218.
- Robinson, R. K., Franklin, G. M., Hamilton, R.H. (2011). “Workplace Religious Accommodation Issues for Adherents of Islam”, *Business Studies Journal*, 3 (2): 41-50.
- Rooth, D. (2010). “Automatic Associations and Discrimination in Hiring: Real World Evidence”, *Labour Economics*, 17: 523–534.
- Schafer, M. H. and Ferraro, K. F. (2011). “The Stigma of Obesity: Does Perceived Weight Discrimination Affect Identity and Physical Health?”, *Social Psychology Quarterly*, 74 (1): 76–97.
- Spears Brown, C., Bigler, R. S. and Chu, H. (2010). “An Experimental Study of The Correlates and Consequences of Perceiving Oneself to Be The Target of Gender Discrimination”, *Journal of Experimental Child Psychology*, 107: 100–117.
- Stewart, A., Niccolai, S., and Hoskyns, C. (2011). “Disability Discrimination by Association: A Case of the Double Yes?”, *Social & Legal Studies*, 20 (2): 173–190.
- Tezcan, B. (2009). Obez Bireylerde Benlik Saygısı, Beden Algısı ve Travmatik Geçmiş Yaşantılar, İstanbul, T.C. Sağlık Bakanlığı Bakırköy Prof. Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uzmanlık Tezi.
- The Australian Human Rights Commission. (2015). National Prevalence Survey of Age Discrimination in the Workplace, Sydney, Avustralia.
- Türkiye İstatistik Kurumu –TÜİK. (2014). *2014 Yılı İşgücü İstatistikleri*, Ankara.
- Türkiye İstatistik Kurumu-TÜİK. (2010). *TÜİK Özürlülerin Sorun ve Beklentileri Araştırması*, Ankara.
- Türkiye İstatistik Kurumu-TÜİK. (2012). *TÜİK 2012 Yılı Sağlık Araştırması*, Ankara.
- Türkiye İstatistik Kurumu-TÜİK. (2013). *2013 Yılı TÜİK Toplumsal Cinsiyet Göstergeleri Veri Seti*, Ankara.
- Uluslararası Çalışma Örgütü. (1958). *Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) 111 No’lu Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi*, Cenevre.
- Veale, C., and Gold, J. (1998). “Smashing into The Glass Ceiling for Women Managers”, *Journal of Management Development*, 17 (1): 17-26.
- Verkuyten, M. (2008). “Life Satisfaction among Ethnic Minorities: The Role of Discrimination and Group Identification”. *Social Indicators Research*, 89(3): 391-404.
- Weichselbaumer D. (2003). “Sexual Orientation Discrimination in Hiring”, *Labour Economics*, 10: 629–642.
- Yoğun Erçen, A. E. (2008). “Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Zeytinoglu, E. (2012). “İş Hukukunda Özürlülük, Sendika Üyeliği ve Yaş Açısından Ayrımcılık Yasağı”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (22): 177-202.

4857 Sayılı İş Kanunu. (2003). T.C. Resmi Gazete, 25134, 10 Haziran 2003.

5378 Sayılı Engelliler Hakkında Kanun. (2005). T.C. Resmi Gazete, 7 Temmuz 2005.