

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ ANABİLİM DALI**  
**2020-YL-044**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EŞİT  
DAVRANMA İLKESİ: 2019 SONRASI İŞ İLANLARINDA  
AYRIMCILIK BOYUTLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**HAZIRLAYAN**  
**Ezgi ÖZDEMİR**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Prof. Dr. Cemal İYEM**

**AYDIN-2020**

**TC. AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Ezgi Özdemir tarafından hazırlanan “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eşit Davranma İlkesi: 2019 Sonrası İş İlanlarında Ayrımcılık Boyutları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tez, 18.06.2020 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

	<b>Unvanı, Adı Soyadı</b>	<b>Kurumu</b>	<b>İmzası</b>
<b>Başkan</b>	Prof. Dr. Cemal İYEM	ADÜ	
<b>Üye</b>	Prof. Dr. Hatice EROL	ADÜ	
<b>Üye</b>	Doç. Dr. Emel İslamoğlu	SAÜ	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans Tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun .....tarih.....sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü  
Prof. Dr. Ahmet Can BAKKALCI

**T.C. AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

**AYDIN**

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

18/06/2020

İmza  
Ezgi Özdemir

## ÖZET

# STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EŞİT DAVRANMA İLKESİ: 2019 SONRASI İŞ İLANLARINDAKİ AYRIMCILIK BOYUTLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ezgi ÖZDEMİR

Yüksek Lisans Tezi, Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cemal İYEM

2020, + 85 Sayfa

Çalışmanın temel amacı, stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla insan kaynakları yöneticileri ve insan kaynakları uzmanları için yayınlanan iş ilanlarının incelenerek, işe alım sürecinde ve çalışma hayatında eşitsizliğin ve ayrımcılığın olup olmadığının araştırılmasıdır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırılacak konu doğrultusunda öncelikle eşit davranma ilkesinin temelini oluşturan “eşitlik” kavramı, sonrasında “eşitlik ilkesi” ve bu ilkenin çalışma hayatına yansımalarıyla birlikte ortaya çıkan “eşit davranma ilkesi” açıklanmıştır. Eşit davranma ilkesinin uluslararası boyuttaki hukuki dayanaklarına yer verilmiştir. Eşit davranma ilkesinin ihlal edilmesiyle birlikte ortaya çıkan ayrımcılık kavramı üzerinde durulmuştur. Çalışma hayatına yansımaları ve eşit davranma ilkesi ile aralarındaki bağlantı incelenmiştir.

İkinci bölümde, ayrımcılık ve eşitlik kavramları, stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla incelenmiştir. İşe alım sürecinin ilk basamağını oluşturan iş ilanlarına ve iş ilanlarında ayrımcılık konusuna yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise araştırma modeline, değişkenlerine, yöntemine, elde edilen verilerin analizine ve bulgularına yer verilmiştir.

Sonuç olarak, iş ilanları hazırlanırken işin gerekleriyle ilişkisi olan ifadelerin kullanılarak bu kriterlere yer verilmesi gerekmektedir. Sadece işin gerektirdiği niteliklerin adaydan istenmesi bu şekilde doğru kişilere ulaşılmaya çalışılması, dikkat edilmesi gereken durumlar olarak ortaya çıkmıştır.

**ANAHTAR KELİMELEER:** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Eşit Davranma İlkesi, Ayrımcılık, İş İlanları, İşe Alım Süreci.

## ABSTRACT

# STRATEGİC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PERSPECTİVE EQUAL BEHAVIOR THEORY: AFTER 2019 ON DISCRIMINATION DIMENSIONS IN JOB ADVERTİSEMENTS A RESEARCH

Ezgi ÖZDEMİR

MSc Thesis, Department of Labor Economy

Supervisor: Assoc. Prof. Cemal İYEM

2020, +85 Pages

The main purpose of this study is, by strategic human resources management perspective, determining possible violation points of equity theory in Turkey for human resources departments by examining the recruitment processes of top-level skilled managers (e.g senior human resources managers), and unskilled managers.

This research consists of three parts. In the first part, the concept of equality, which forms the basis of the principle of equal behavior and then the principle of equal behavior, which is formed with the reflection of the principle of equality on working life, are explained. The international legal grounds of the equality behavior principle are included. The concept of discrimination that emerged with the violation of the equal behavior principle was emphasized and their reflections on working life and the relationship between them as well as the principle of equal behavior were examined.

In the second part, the concept of discrimination and equality are examined from the perspective of strategic human resources management and the job advertisements that constitute the first step of the recruitment process and the subject of discrimination in the job advertisements are included.

In the third section, the research model, variables, method, analysis of the data obtained and findings are included.

Consequently, while preparing job postings, it is revealed that only if the criteria that are directly related to the job requirements are used that only the qualities required by the job are requested from the candidate, then that the right people can be reached.

**Keywords:** Strategic Human Resources Management, Equity Theory, Discrimination, Job Boards, Recruitment Process.

## ÖNSÖZ

Yüksek Lisans tezimin hazırlanmasında değerli fikirleriyle yol gösteren, tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Cemal İYEM' e teşekkürlerimi sunarım. Bu süreçte yanımda olan desteklerini esirgemeyen, beni teşvik eden aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ezgi ÖZDEMİR



# İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
TABLOLAR DİZİNİ .....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM.....	3
1. EŞİTLİK KAVRAMI, ÇALIŞMA HAYATINDA EŞİT DAVRANMA İLKESİ VE AYRIMCILIK.....	3
1.1. Eşitlik Kavramının Tanımı .....	3
1.1.1. Eşitlik Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	4
1.2. Çalışma Hayatında Eşit Davranma İlkesi.....	7
1.2.1. Çalışma Hayatında Eşit Davranma İlkesinin Uluslararası Belgelerdeki Hukuki Dayanakları .....	10
1.2.1.1. Birleşmiş Milletler Belgeleri .....	10
1.2.1.2 Uluslararası Çalışma Örgütü Belgeleri .....	12
1.2.1.3. Avrupa Birliği Anlaşma ve Sözleşmeleri.....	13
1.2.2. Çalışma Hayatında Eşit Davranma İlkesinin Türk Hukukundaki Dayanakları.....	13
1.2.2.1. Anayasa .....	13
1.2.2.2. Türk Ceza Kanunu.....	14
1.2.2.3. İş Kanunu.....	14
1.2.2.4. Sendikalar Kanunu .....	15
1.3. Ayrımcılık Kavramı ve Çalışma Hayatında Ayrımcılık.....	15
1.3.1. Ayrımcılık Kavramının Tanımı .....	15
1.3.2. Ayrımcılık Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	16

1.3.3. Ayrımcılık Kavramının Eşit Davranma İlkesi ile İlişkisi .....	18
1.3.4. Ayrımcılığın Çalışma Hayatına Yansımaları.....	19
2. BÖLÜM.....	21
2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EŞİT DAVRANMA İLKESİ VE İŞ İLANLARINDA AYRIMCILIK BOYUTLARI .....	21
2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	21
2.1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve Tanımı.....	23
2.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi.....	26
2.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eşit Davranma İlkesi ve Ayrımcılık .....	26
2.1.3.1. Stratejik insan kaynakları yönetiminde işe alım süreci.....	30
Örgüt içi kaynaklardan temin edilmesi.....	31
Örgüt dışı kaynaklardan temin edilmesi.....	32
İş başvurularının değerlendirilmesi .....	33
Referans değerlendirmesi .....	34
İşe alınacak adayların kararlaştırılması .....	34
Adayın işe alınması ve oryantasyon eğitiminin verilmesi.....	34
2.2. İş İlanları Kavramı ve İş İlanlarındaki Ayrımcılık Boyutları .....	35
2.2.1. İş İlanları Kavramının Tanımı.....	35
2.2.2. Personel Temin Etme Yöntemi İş İlanları .....	35
2.2.3. İş İlanlarının İçerikleri .....	35
2.2.4. İletişim Kanallarına Göre İş İlanları.....	36
2.2.4.1. Gazeteler .....	36
2.2.4.2. İnternette yayınlanan iş ilanları.....	37
2.2.4.3. Dergiler .....	38
2.2.5. İş İlanlarında Ayrımcılık Boyutları.....	38
2.2.5.1. Irk, renk, etnik köken ve dini inanca bağlı ayrımcılık .....	39
2.2.5.2. Yaşa bağlı ayrımcılık .....	40



2.2.5.3. Engelliliğe bağlı ayrımcılık .....	41
2.2.5.4. Cinsiyete bağlı ayrımcılık.....	42
3. BÖLÜM.....	46
3. 2019 SONRASI İŞ İLANLARINDAKİ AYRIMCILIK BOYUTLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	46
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	46
3.2. Araştırmanın Soruları .....	46
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	46
3.3.1. Araştırmanın Kapsamı.....	47
3.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	48
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	49
3.5. Veri Analizi .....	51
3.6. Araştırmanın Bulgu ve Yorumları .....	52
3.6.1. Irk, Renk, Etnik Köken ve Dini İnanca Bağlı Ayrımcılık İçerik Analizi....	54
3.6.2. Yaşa Bağlı Ayrımcılık İçerik Analizi.....	55
3.6.3. Engele Bağlı Ayrımcılık İçerik Analizi.....	60
3.6.4. Cinsiyete Bağlı Ayrımcılık İçerik Analizi .....	66
3.7. TARTIŞMA VE SONUÇ .....	69
KAYNAKÇA.....	74
ÖZGEÇMİŞ.....	79

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 2.1.:</b> İnsan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar.....	22
<b>Tablo 2.2.:</b> İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki farklar.....	23
<b>Tablo 2.3.:</b> İşe alım sürecinde iç kaynaklardan yararlanmanın avantajları ve dezavantajları.....	32
<b>Tablo 3.1.:</b> Irk, renk, etnik köken ve dini inanca bağlı ayrımcılık tema ve kodları.....	53
<b>Tablo 3.2.:</b> Irk, renk, etnik köken ve dini inanca bağlı tema ve kodlarına yönelik bulgular.....	53
<b>Tablo 3.3.:</b> Yaşa bağlı ayrımcılık teması ve kodları.....	54
<b>Tablo 3.4.:</b> İnsan kaynakları yöneticisi yaşa bağlı ayrımcılık ifadesi içeren örnek ilan.....	54
<b>Tablo 3.5.:</b> İnsan kaynakları uzmanı yaşa bağlı ayrımcılık ifadesi içeren örnek ilan.....	55
<b>Tablo 3.6.:</b> Yaşa bağlı ayrımcılık tema ve kodlarına yönelik bulgular.....	57
<b>Tablo 3.7.:</b> Engelliğe bağlı ayrımcılık tema ve kodları.....	62
<b>Tablo 3.8.:</b> İnsan kaynakları yöneticisi engellemeyle ilgili ayrımcılık ifadesi içeren örnek ilan.....	62
<b>Tablo 3.9.:</b> İnsan kaynakları uzmanı engellemeyle ilgili ayrımcılık ifadesi içeren örnek ilan.....	63
<b>Tablo 3.10.:</b> Engellemeyle ilgili ayrımcılık tema ve kodlarına yönelik bulgular.....	63
<b>Tablo 3.11.:</b> Cinsiyete bağlı ayrımcılık tema ve kodları.....	64
<b>Tablo 3.12.:</b> İnsan kaynakları yöneticisi cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadesi içeren örnek ilan.....	67
<b>Tablo 3.13.:</b> İnsan kaynakları uzmanı cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadesi içeren örnek ilan.....	68
<b>Tablo 3.14.:</b> Cinsiyete bağlı ayrımcılık tema ve kodlarına yönelik bulgular.....	69

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 2.1.</b> İşe alım süreci.....	30
<b>Şekil 3.1.</b> İnsan kaynakları yöneticisi iş ilanlarında yaşa bağlı ayrımcılık ifadelerinin içerik analizi.....	56
<b>Şekil 3.2.</b> İnsan kaynakları uzmanı iş ilanlarında yaşa bağlı ayrımcılık ifadelerinin içerik analizi.....	56
<b>Şekil 3.3.</b> İnsan kaynakları yöneticisi iş ilanlarında engele bağlı ayrımcılık ifadelerinin içerik analizi.....	61
<b>Şekil 3.4.</b> İnsan kaynakları uzmanı iş ilanlarında engele bağlı ayrımcılık ifadelerinin içerik analizi.....	62
<b>Şekil 3.5.</b> İnsan kaynakları yöneticisi iş ilanlarında cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadelerinin içerik analizi.....	66
<b>Şekil 3.6.</b> İnsan kaynakları uzmanı iş ilanlarında cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadelerinin içerik analizi.....	66

## **KISALTMALAR DİZİNİ**

T.C.: Türkiye Cumhuriyeti

ADÜ: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi

SAÜ: Sakarya Üniversitesi

İİBF: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İK: İnsan Kaynakları

A.Ş: Anonim Şirket

ŞTİ: Şirket

LTD: Limited Şirket

## GİRİŞ

Eşitlik kavramı her dönemde karşımıza farklı anlamlarla çıkmaktadır. Sanayi devrimi öncesi dönemlerde eşitsizlik, olağan bir durum olarak karşılanmaktadır. 18. ve 19. yüzyılda teknik icatların yapılması ve sanayi devrimiyle birlikte toplumsal yapı kökten değişime uğramıştır. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçilmiştir. Bunun sonucunda ise sanayileşmeyle birlikte toplumsal yaşamda ve çalışma yaşamında var olan eşitsizlikler daha da artmıştır. Sanayileşmeyle fabrikalarda çalışan işgücünün çok zor şartlar altında çalışması, çalışan işçilerin bir araya gelerek hak mücadelesine girişmelerine neden olmuştur. Hak mücadeleleri sonucunda devlet tarafından insanlara sosyal haklar tanınmıştır. Amerika ve Fransız Devrimleri sonucunda da bu haklar yazılı olarak güvence altına alınmıştır. Hak arayışları günümüzde kanun önünde eşitlik ve uluslararası insan haklarının temelini oluşturmuştur.

Eşitlik, insanların aynı doğaya ve konuma sahip olmaları bakımında eşit değerde olmalarıdır. Eşitlik ilkesi, yasalar önünde aynı durumda olan kişilerin aynı işlemlere tabi tutulmasıdır. Eşit davranma ilkesi ise eşitlik ilkesinin çalışma hayatındaki hali olup işe alım sürecinde ve iş ilişkisi kurulduktan sonrada insanlar arasında ayrımcılık yapılmaması gerektiğini ifade etmektedir. Ayrımcılık kavramı ise eşitlik ilkesinin ihlal edilmesiyle birlikte ortaya çıkmaktadır. Ayrımcılık bir eşit davranmama sorunudur. Eşitlik ilkesinin çalışma hayatında ihlal edilmesiyle birlikte çalışma hayatında ayrımcılık sorunları ortaya çıkmaktadır. Çalışanların motivasyonunu düşürerek onların çalışma verimliliğini azaltmakta ve örgütün rekabet edebilmesi açısından dezavantaja neden olmaktadır.

Günümüzde eşitlik ilkesi birçok alanda karşımıza çıkmaktadır. Fakat çalışmamızın temel amacı, işe alım sürecinde yayınlanan iş ilanlarında eşitliğin ihlal edilmesiyle oluşan ayrımcılık durumu ve eşit davranma ilkesinin insan kaynakları yönetimi bilim dalı açısından değerlendirilmesidir. Bu nedenle stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonları yerine getirilirken eşit davranma ilkesi yükümlülüklerinin de ihlal edilmemesine dikkat çekmektedir.

Bu bağlamda işe alım sürecinde iş ilanlarında ayrımcılık olgusuna yer verebilmek için kanun önünde eşitlik anlamına gelen eşitlik ilkesi ve çalışma akdi kurulduktan sonra işverenin borcu olan eşit davranma borcunu, iş akdi kurulmadan işe alım sürecindeki ayrımcılıkları aktarabilmek açısından, çalışmamızda eşit davranma ilkesi olarak çerçeveleyerek incelemeye çalıştık.

Örgüt dışı kaynak olan iş ilanlarına baktığımızda, örgüt içerisinde boş bulunan pozisyonların gereklerine göre ilanlar yayınlanmaktadır. Bu sürecin en önemli unsurunu “doğru işe doğru insan” felsefesi oluşturmaktadır. Bu nedenle de iş ilanları yayınlanırken de eşit davranma ilkesi göz önünde tutulmalı yasal durumlara ve adil olmaya dikkat edilmelidir. Araştırmanın son bölümünde, çalışma yaşamında eşit davranma ilkesinin ihlali olan ayrımcılık konusu araştırmamızın içeriğini oluşturmaktadır. İnternette yayınlanan iş ilanlarında hukuksal açıdan eşitlik ilkesi ihlaline neden olan ayrımcılık ifadeleri incelenmiş, eşit davranma ilkesinin ilanlardaki uygulanırılığı araştırılmıştır.

Tartışma ve sonuç bölümünde ise, çalışmanın kısa bir özetine yer verilmiş ve yapılan değerlendirme aktarılmaya çalışılmıştır.



## 1. BÖLÜM

### 1. EŞİTLİK KAVRAMI, ÇALIŞMA HAYATINDA EŞİT DAVRANMA İLKESİ VE AYRIMCILIK

Bu bölümde eşitlik kavramının tanımı yapılarak tarihsel gelişimi hakkında inceleme yapılmıştır. Sonrasında eşit davranma ilkesinin çalışma hayatındaki yansımaları incelenerek, ulusal ve uluslararası hukuki belgelerdeki dayanaklarına bakılmıştır. Son kısımda ise ayrımcılık kavramının tanımı yapılarak tarihsel gelişimi hakkında inceleme yapılmış, çalışma hayatındaki ayrımcılık ve ayrımcılığın eşit davranma ilkesi ile arasındaki ilişki incelenmiştir.

#### 1.1. Eşitlik Kavramının Tanımı

Ashford (2011:37)'a göre eşitlik, insanların aynı veya eşit davranışlara tabi tutulması anlamını taşımaktadır. İnsanların birbirleriyle eşdeğerde olmalarından ötürü herhangi bir ayırım gözetilemeyeceğini ifade etmektedir.

Eşitlik, her dönemde karşımıza farklı anlamlarda çıkmaktadır. İlk Çağda eşitlik anlayışı, insanların bedensel olarak olmasa bile akılsal olarak birbirleriyle eşit olduklarını, aklın herkese verildiğini ve aklın yolunun bir olduğunu söylemektedir. Orta Çağdaki eşitlik anlayışı ise herkesin dünyada eşit olmasalar bile, Tanrı karşısında aynı değerde olduklarını belirtmektedir (Ünlü, 2009:1). Yeni Çağa gelindiğinde ise eşitlik kavramı her alanda farklı anlamlarla karşımıza çıkmaktadır. Ahlaki olarak bireylerin insan oldukları için eşit haklarının olması; siyasal olarak, yönetici seçiminin eşit oyla yapılması, hukuki olarak; kanunlar önündeki eşitlikten, ekonomik olarak ise; insanların maddi olarak refahtan kendi çabalarına göre faydalanmaları durumları şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Ayhan, 2009:45).

Ünlü (2009:3)'e göre ise günümüzde kapitalist sistemlerdeki eşitlik, yasa önünde eşitlik anlamına gelerek, sınıflı toplum yapısında var olan eşitsizlikleri dikkate almayarak bireyleri genel olarak ele almaktadır.

### 1.1.1. Eşitlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Düşünürlerin eşitlik hakkındaki söylemlerine baktığımızda ilk söylemlerde bulunan düşünürlerin başında Aristo gelmektedir. Aristo, belli bir durumda bütün koşullarda eşit olan bireyler arasında herhangi bir ayrımcılık olmaması ve insanların eşit sayılmaları gerektiğini belirtmektedir. Thomas Hobbes ise, bireylerin doğal şartlarda eşit sayıldıklarını söylemektedir. Ama insanlar güçlü bir yöneticinin yönetimine ihtiyaç duyduklarını ve bu düzen için de eşitliklerini kaybetmeyi göze aldıklarını ve bunuda normal bir durum olarak algıladıklarını söylemektedir (Madenci, 2011:34).

Dünya tarihi boyunca, eşitlik bir ahlaki prensip olarak görmezden gelinmiş ya da gerçeklikle uyuşmayan, varlığı anlaşılmayan alışılmış bir durum olarak algılanmıştır. İnsanların farklı uygulamalara maruz kalması olarak karşımıza çıkmıştır. Örneğin soylular ve köylüler için değişik uygulamaların olması normal algılanmıştır. Eşitsizliğin görmezden gelinerek normal algılanması belli bir zamana kadar devam etmiştir. İnsanların hak arayışına girmesiyle ve eşitlik için mücadele etmeye başlamasıyla birlikte eşitliğin önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Fakat insanlık için karanlıktan, esaretten, eşitsizliklerden kurtularak 20. yüzyıla gelmek kolay olmamıştır. Birkaç yüzyıl öncesine kadar kilise baskısı ve toprak sahiplerinin baskılarıyla insanların haklarının bir önemi bulunmamakta feodal dönemde güç ve zenginlik, kilise ve toprak sahiplerinin elinde bulunmaktaydı. Orta Çağdaki tek üretici sınıf olan köylüler geçimlerini sağlayacak kadar üretim yapmakta para değişim aracı olarak önemli bir yerde bulunmamaktaydı. Coğrafi keşifler sonrası Ümit Burnunun bulunmasıyla birlikte, Amerika kıtasının keşfi Avrupa'ya zenginlik getirmiştir. Sermaye birikimi çoğaldıkça ve bunu kullanan yeni orta sınıf büyüyüp güçlendikçe eski toplumsal yapı tahrip olmuştur. Teknik icatlara ve yeni üretim güçlerine geçiş hız kazanmıştır. Ticaret önem kazandıkça, pazarlar ve kentler büyümeye başlamış servet kaynağı değişerek topraktan ticarete geçmiştir. Var olan eşitsizlikler daha da artmış bu baskıcı yapıya karşı özgür olmanın yolları aranmıştır (Koray, 2018:50). Kentlerin büyümeye başlamasıyla ise yeni oluşan sistemin dünyaya bakış açısı oldukça farklılık göstermiştir. Yeni orta sınıf burjuvalar bilimsel, siyasal, ekonomik ve dinsel alanlarda değişimler yapmışlardır (Torun, 2003:185).



Burjuvazinin güçlenmesiyle birlikte teknik icatlara ve yeni üretim güçlerine ihtiyaç artmıştır. Bununla birlikte, 1768’ de James Watt tarafından buhar makinası icadıyla sanayi devrimi başlamıştır. İlk defa İngiltere’de devlet desteği olmadan ortaya çıkmıştır. Bu durum, öncesinde olan olayların birikimleri sonucunda ortaya çıkmakla birlikte buhar makinasının icadı yalnızca bir kıvılcımı oluşturmuştur. Sanayi devriminin gelişiminde Rönesans, Reform akımları, Fransız İhtilali ve uluslararası ticarete oluşan canlanmalar dönemine uzanan bir birikim söz konusudur. Telgrafın icat edilmesi, ulaşımın kolaylaşması, haberleşmenin zenginleşmesini sağlayan yeni buluşlar, kitle üretimi ve şehirleşme kavramları yeni sistemin temelini oluşturmuştur. Sanayi devrimiyle birlikte teknolojinin gelişmesi, öncelikle örgütsel ve sosyal hayatta birçok gelişmeyi tetiklemiştir (Şenkal, 2017: 15).

Tarım toplumu için kökten değişimler oluşturarak, yeni bir toplumsal yapının oluşmasına sebep olmuştur. Tarım toplumunda kendine yeten, azami miktarda ve kalite odaklı yapılan üretim güçsüzleşmiştir. Sanayileşme kitlesel üretim ile yakında oluşan pazarlar için yapılan üretim yerini bölgesel, ulusal ve küresel pazarlara dönük üretime bırakmıştır. Sanayileşme süreciyle, özellikle başlangıç süreçlerinde geçmiş dönemdeki yapılar yok olmuş, toplumsal yaşamda ve çalışma yaşamında oluşan eşitsizlikler, toplumsal karmaşıklık, düzensizlik ve çatışmalar giderek artmıştır (Tokol ve Alper, 2018: 7). Fabrikaların ortaya çıkmasıyla ortaya çıkan işçi- işveren ilişkileri, eski lonca sisteminde var olan usta-kalfa-çırak arasında görülen samimi, yakın olan ilişkileri yok ederek kişisel olmayan ilişkileri ortaya çıkarmıştır. İlişkiler emek-sermaye ilişkisine dönüşmüştür. Bu yeni sistemde işçi, sermayedar karşısında önemsiz bir varlık olarak görülmüştür. Kendi başına bir güç oluşturarak, haklarını koruması mümkün değildir (Kozak, 1992: 64).

Siyasal sistemin değişmesiyle birlikte birçok insan topraklarını kaybetmiş ve geçimlerini sağlamak için köy ve kasabalardan, kentlere göç etmeye başlamışlardır. Sanayileşmeyle ilk zamanlarda çocuk, kadın, yaşlı demeden insanlar çok düşük ücretlerde gece, gündüz saatlerce çalıştırılmıştır. Bu derece sömürülmeleri, ağır şartlarda çalıştırılmaları, çıkarları birbirine benzeyen işçiler açısından bir sınıf bilincinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Tek başlarına işverenin karşısında ağır koşullarda çalışan, güçsüz olan işçiler, zamanla bir araya gelerek işçi sendikalarını kurmuş ve işveren karşısında kolektif bir hak mücadelesine girişmişlerdir. Eşitlik, hak söylemlerinde bulunmuşlardır (Tokol ve Alper, 2018:24).

Sanayi devrimi sonrası oluşan işçi sınıfının mücadeleleri, devletleri sosyal politika denilen işçi sınıfı için yaşam ve çalışma koşullarını düzeltici önlemler almaya itmiştir. Devlet; ücret, çalışma yaşı, çalışma sürelerinin kısıtlanması gibi işçi sınıfını korumaya yönelik önlemler almıştır. Batı Avrupa’ da bu mücadeleler sonucunda eşitlik, sosyal haklar ve demokrasinin gelişmesi bağlamında da önemli katkı sağlamıştır. (Makal,2002: 147). Neredeyse bütün çağlarda ve her toplumda toplumsal sorunlar, üstün sınıflar ve eşitsizlikler var olmuştur. Fakat bunların toplumsal mesele olarak görülüp bunlara toplumsal çözümler üretmek modern toplumlara ve modern çağlara özel bir durum olmuştur (Koray, 2018: 42). Modern olarak eşitlik kavramı ‘özgürlük, eşitlik, kardeşlik’ söylemlerini oluşturan ‘1789 Fransız Devrimi’yle’ başlamıştır. Eşitlik kavramı, herkes için eşitliği savunmuştur (Şeşen, 2006: 1).

Fransız ihtilali ile en başta Avrupa’yı ve tüm dünyayı etkileyen demokratikleşme hareketi Osmanlı Devleti’ni de etkisi altına almıştır. Hürriyet, eşitlik, demokrasi gibi kavramlar Osmanlı Devleti’nin devlet ve toplumsal düzenini tehdit edici nitelikte kavramlardır. Fakat dış gelişmeler Osmanlı Devleti’nin demokratik anlayış ve kurumlarını tanımasını ve hatta uygulamasını gerektirmiştir. 19. Yüzyılın çeyreğinde bu anlayışı yansıtan belge Osmanlı Devleti’nin ilk anayasası Kanun-ı Esasi’dir (Türkkan, 2018: 372).

19. yüzyıl da köleliğin kaldırılmasıyla, kanun önünde eşitlik ilkesinin sağlanmasıyla ve bütün vatandaşlara eşit oy hakkı veren politik eşitliğin tanınmasıyla kazanılacak olan eşit hakların elde edilebilmesi için mücadelelerle geçen bir Yüzyıl olmuştur. Buna rağmen, birçok ülke de kadınlara oy verme hakkı 20. yüzyılın başlarına kadar tanınmamıştır (Madenci, 1999/2018: 39) fakat 1848 Fransız anayasasında, 1848’de başlayan işçi hareketleri sonucunda işçi-işveren arasında uzlaşma sağlanıp, sona ermesiyle hazırlanan bu anayasa klasik hakların yanında sosyal ve ekonomik haklara yer vermiştir (Akad, 1992: 16).

Günümüze gelindiğinde eşitlik hakkı birinci kuşak hakların içerisinde yer almaktadır. Klasik haklar olarak geçmekle birlikte kişi özgürlüklerini ve siyasal hakları içeren haklardır. 17. ve 18. yüzyıl düşünürlerince bu haklar dile getirilmiştir. Amerika ve Fransız devrimleri sonrasında bu haklar yazılı olarak güvence altına alınmıştır. Bu hakların kaynağını oluşturan nedenler; burjuvazinin aristokrasi karşısında zenginleşmesine karşın can ve mal güvenliklerinin sağlanamaması ve bütün yetkilerin aristokraside bulunmasındandır.

Aristokrasiye karşı, özgürlük ve eşitlik söylemleriyle verilen mücadeleler sonucunda kazanılmış haklardan oluşmaktadır. Özgürlük, eşitlik, mülkiyet, güvenlik kavramlarının ‘‘Fransız İnsan Hakları Bildirgesinde’’ vurgu yapılmasının nedeni bundan kaynaklanmaktadır (Kaya ve Yılmaz, 2016:59).

Günümüzde kanun önünde eşitlik ve herkesin korunması uluslararası insan hakları hukukunun temel normlarını oluşturmaktadır. 20.yüzyılın ikinci yarısında uluslararası insan hakları hukuku, bireysel hak ve özgürlüklerin korunmasında temel bir yasal çerçeve olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı ulusal ve bölgesel hukuk sistemlerinde son birkaç yıldır eşitlik mevzuatı gelişme göstermektedir. Bazı kavramlar, tanımlar, yaklaşımlar ve hukuk kuralları ayrımcılığa karşı koruma altına alınarak eşitlik hakkı daha yüksek bir seviyeye getirilmiş (Petrova ve Hepple, 2008: 2) ve ilk kez 18. Yüzyıl da yasa önünde eşitlik olarak eşitlik ilkesi ortaya çıkmıştır. Bu ilkeye göre yasalar karşısında ayrıcalıklı kişi veya sınıf yoktur. İnsanlar arasında sosyal durum, mal varlığı, ırk, dil, din sebebiyle kanun önünde ayrıcalık tanınmaz ve farklı muameleler uygulanamaz. Eşit uygulamalarının ilk aşaması olan yasalar önünde eşit olma durumu, hukuksal açıdan aynı olan bireyleri kapsamaktadır. Aynı durumda olan bireylerin yasalar önünde aynı işleme tabi tutularak ayrıcalık yapılması engellenmeye çalışılmaktadır. Eşitlik ilkesiyle, aynı durumda olan kişilere yasa karşısında farklı uygulamalar yapılmasının önüne geçilmiştir (Ünlü, 2009: 2).

## **1.2. Çalışma Hayatında Eşit Davranma İlkesi**

Ünlü (2009:1)’e göre eşitlik, insanların aynı doğaya ve konuma sahip olmaları bakımında eşit değerde olmalarıdır. Eşitlik ilkesi, yasalar önünde aynı durumda olan şahısların aynı işleme tabi tutularak, ayırım yapılmasını ve ayrıcalık tanınmasını önlemektedir. Eşit davranma ilkesi ise eşitlik ilkesinin iş hukukundaki hali olup, insanların aynı konum ve değerde olduklarını belirterek işe alım sürecinde ve iş ilişkisi kurulduktan sonra da insanlar arasında ayırım yapılmaması gerektiğini içermektedir.

Doğan (2012: 177)’e göre eşitlik ilkesi, günümüzde çağdaşlığın hukuk alanındaki önemli ilkelerinden birisidir. Evrensel bir haktır. Adalet ve hukuk kavramlarının zeminini oluşturmaktadır. Günümüzde neredeyse her ülkenin anayasasında yer almaktadır. Bu ilke, uluslararası hukukta anlaşma, sözleşme, bildiri gibi belgelerde yer almıştır. Ülkelerce kabul edilmesi, ayrımcılığın yok olması anlamına gelmektedir.

Eşitlik, temel bir hukuk ilkesidir ve sosyal hayatta olduğu gibi çalışma hayatında da uygulanmaktadır. Hukuk sistemimizde anayasal bir ilke olarak kabul görmekte ve İş

Hukukunda da eşit durumda bulunan bireylere eşit işlem yapılması şeklinde eşit davranma ilkesi olarak yer almaktadır (Kandemir ve Yardımcıoğlu, 2014: 1).

Nazlı (2016:57)'e göre, eşitlik ilkesi, iş hukukunda eşit davranma ilkesidir. Eşitlik ilkesi, iş hukukuna eşit davranma ilkesi şeklinde yansıtılarak işveren tarafından uygulanmasının sağlanmasıyla, aynı durumdaki bireyler arasında haklı bir neden olmadan farklı davranılmaması gerektiğini söylemektedir. Eşit davranma ilkesi sayesinde de örgütte adaletin sağlanması hedeflenmektedir.

Eşit davranma ilkesi, işvereni istediği gibi uygulamalar yapmaktan alıkoyan bir durumdur (Yıldız, 2008: 68'den aktaran; Çolakoğlu, 2011: 14).

Ülkemizde, çalışma yaşamında uygulanan eşit davranma ilkesinin temeli 1982 Anayasasının 10. Maddesinde yer alan eşitlik ilkesidir “ Herkes dil, din, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz. Çocuklar, yaşlılar, özürlüler, harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malul ve gaziler için alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı sayılamaz. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar” (Resmî Gazete, 1982: 131- 136).

Çalışma hayatında eşitlik ilkesini daha açık bir şekilde ifade eden İş Kanunu 5. maddesinde yer alan eşit davranma ilkesine göre, işveren işe alma sürecinin hiçbir aşamasında “dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri nedenlere dayalı ayırım yapamaz. İşveren esaslı bir neden olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmi 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, şartların oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştıramaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz “ şeklinde hukuksal bir temele dayanmaktadır (Resmî Gazete, 2003: 8425).

Çalışma hayatına girişin ilk adımını personel seçme süreci oluşturmaktadır. Konu kapsamı gereğince eşit davranma ilkesi işe alım süreci açısından incelenecektir. İşveren ihtiyaçları doğrultusunda işçi almak ya da almamakta özgürdür. İşçi alacağı pozisyon

için de doğru insanı seçmek için adaylar hakkında ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bu yüzden de kıstasları gereğince adaylardan bilgi istemektedir. Adayla ilgili bilgi istemesi işverenin sözleşme yapma özgürlüğünün bir parçasıdır. İşe alma sürecinde işveren özgeçmiş, başvuru formları, test ve mülakatlar gibi yolları kullanarak bilgi edinmeye çalışmaktadır. Adayda bu sorulara cevap verirken kendi özel yaşamını ilgilendiren sorulara yasal zorunluluklar dışında ne kadar bilgi vermek isterse o kadar bilgi verme özgürlüğüne sahiptir. İşverenin sözleşme özgürlüğü gereğince eşit davranma ilkesini ihlal etmemesi gerekmektedir (Adal, 2016: 78).

İşverenin yükümlülüklerinden birisi de eşit davranma yükümlülüğüdür. İşveren işe alacağı iş görenleri seçerken ırk, dil, din, renk, yaş, engellilik, cinsiyet, medeni hal gibi durumlardan dolayı insanlar arasında herhangi bir ayırım yapmayarak onlara eşit davranma yükümlülüğüne tabidir. Bu sebeple de işverenin soru sorma hakkı sınırlandırılmaktadır. Ayrımcılığa neden olabilecek, iş görenin özel hayatına yönelik ve kişilik haklarına müdahale edilen soruları haklı sebep olmadıkça sormaması gerekmektedir. Bu ilkeye aykırı davranıldığında işverenden adayın tazminat isteme durumu oluşmaktadır. Özel hayatını ilgilendiren sorular sorulduğu takdirde işgören adayı suskun kalabilir, aday sorulara doğru yanıt vermeyebilir ve bunlar işvereni yanıltmak olarak kabul edilmemektedir. Ancak eğer iş görüşmesi esnasında, işverenin hazırlamış olduğu sözleşmedeki esaslı noktalardan birisi gerçektışı bilgiler içeriyorsa, işçi sözleşmeyi herhangi bir tazminata maruz kalmadan feshedebilmektedir (Adal, 2016: 72).

### **1.2.1. Çalışma Hayatında Eşit Davranma İlkesinin Uluslararası Belgelerdeki Hukuki Dayanakları**

Birçok uluslararası insan hakları sözleşmesinde ve neredeyse her ülkenin anayasasında bulunmasına rağmen, ülkeden ülkeye farklılık gösteren hukuki yaklaşımlar nedeniyle genel geçer bir tanıma sahip değildir. Eşitlik kavramı hukuksal açıdan ilk kez uluslararası hukukta ‘1948 İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi’ ile ortaya çıkmıştır. Devletler günümüzde ırk, dil, din, renk, cinsiyet, köken, mülkiyet, fikir gibi nedenlerden dolayı hiçbir ayırım gözetmeden hukuken var olan bütün hakları herkese eşit bir şekilde sağlamakla ve saygı göstermek zorunda tutulmuşlardır (Karan, 2012:139).

Bu bölümde, uluslararası hukukun eşitliği nasıl düzenlediğini, yasalar temelinde oluşan eşitlik ilkesini ve çalışma hayatında eşit davranma ilkesinin temelini oluşturulmasını sağlayan Birleşmiş Milletler belgeleri, Uluslararası Çalışma Örgütü belgeleri ve Avrupa Birliği Anlaşma ve sözleşmeleri incelenecektir.

#### **1.2.1.1. Birleşmiş Milletler Belgeleri**

İkinci Dünya Savaşından önce ve savaş sırasında Almanya’da ve Almanya tarafından işgal edilmiş bölgelerde binlerce fiziksel ve zihinsel engelli, eşcinsel ve Yahudi zulüm görmüş, öldürülmüş, devletlerin önemli dersler çıkardığı büyük bir trajedi yaşanmıştır. İnsan olarak değer göremeyen insanların maruz kaldıkları zulüm, İkinci Dünya Savaşından sonra, 1945 senesinde Birleşmiş Milletlerin kurulmasında önemli rol oynamıştır. Türkiye de Birleşmiş Milletlerin kurucu üyeleri arasında yer almaktadır. Eşitsizliğin en uç örneklerinden olan soykırım tecrübesi üzerine kurulan Birleşmiş Milletler çatısında, insan haklarını ve özgürlüklerini korumak, insanların hakkı ve onuru açısından eşit oldukları fikrini hukukun güvencesi altına almak için çok sayıda sözleşme kabul edilmiştir. Bu sözleşmeler, bunlara taraf olduğunu belirten ülkeler için bağlayıcı nitelik taşımaktadır. İnsan hakları sözleşmelerine taraf olduğunu belirten devletler, kendi ülkesinde yaşayan tüm insanlar için vatandaşı olsun veya olmasın, sözleşmede koruma altına alınan hakları güvence altına almayı kabul etmiş sayılmaktadırlar (Gül, 2012: 119).

Birleşmiş Milletler belgelerinden olan İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi’nin 23. maddesinde çalışma hayatında eşitlikle ilgili ‘Her şahsın çalışmaya, işini serbestçe seçmeye, adil ve elverişli çalışma şartlarına ve işsizlikten korunmaya hakkı vardır. Herkesin, hiçbir fark gözetilmeksizin, eşit çalışma karşılığında eşit ücrete hakkı vardır.

Çalışan her kimsenin kendisine ve ailesine insanlık haysiyetine uygun bir yaşayış sağlayan ve gerekirse her türlü sosyal koruma vasıtalarıyla da tamamlanan adil ve elverişli ücrete hakkı vardır” şeklinde bir ayrımcılık maddesi bulunmaktadır (Resmî Gazete, 1949:5).

1976 yılında yürürlüğe giren Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesinin 2. maddesinde ise “Sözleşmenin iç hukukta uygulanması ve ayrımcılık yasağı” başlığında, “sözleşmeye taraf devletlerin, bu sözleşmede beyan edilen hakların ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal veya diğer bir fikir, ulusal ve toplumsal köken, mülkiyet, doğum gibi herhangi bir statüye göre ayrımcılık yapılmaksızın kullanılmasını güvence altına almayı taahhüt ederler”. 3. maddesinde “cinsiyet eşitliği” başlığı altında ise, “sözleşmede yer alan bütün ekonomik, sosyal ve kültürel hakların kullanılmasında erkeklere ve kadınlara eşit haklar sağlamayı taahhüt eder.” Kanununun 7. maddesinde ise eşit ve adil çalışma koşullarında çalışılmasını, güvence altına almaktadır (Birleşmiş Milletler, 1976: 2).

Birleşmiş Milletler, Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi'nin ‘Çalışma Hakkı’ başlıklı 11. maddesinde, “taraf devletler, istihdam alanında kadınlar ve erkeklerin eşitliğini sağlayacak şekilde kadınlara karşı ayrımcılığı tasfiye etmek için kadınlara aynı hakları tanımaktadır (Resmî Gazete, 1985: 7).

1979 yılında yayınlanmış aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 150'den fazla ülke tarafından onaylanmıştır. Sözleşme kadınların özellikle çalışma hayatında korunmasına yöneliktir. Sözleşmede kadınların kendi mesleklerini özgürce seçebilme haklarını vurgulanmakta, 11. maddesinde de “eşit değerde iş için eşit ücret” hakkını belirtmektedir. Sözleşmede taraf ülkelerin kadınlara karşı her türlü eşitsizliği yasaklayarak, uygun görüldüğünde de yaptırımlar yapmayı içermektedir (Şeşen, 2006: 23).

Birleşmiş Milletler Örgütü'nün diğer sözleşmelerinde de eşitlik sağlayıcı ifadeler yer almaktadır. “İrk Ayrımcılığının Tüm Biçimlerinin Kaldırılması Uluslararası Sözleşmesi”, “Kişisel ve Siyasal Haklar Uluslararası Sözleşmesi”, “Tüm Göçmen İşçilerin ve Aile Üyelerinin Korunması Uluslararası Sözleşmesi”, “Engelli Kişilerin Hakları Sözleşmesi ve Ayrımcılık Yasağı” gibi sözleşmeler örnek verilebilecektir (Emre, 2010: 22)

### 1.2.1.2. Uluslararası Çalışma Örgütü Belgeleri

Eşitliğin sağlanması ve ayrımcılığın engellenmesi konusu: Uluslararası Çalışma Örgütünün kurucu belgeleri olarak ‘‘Versay Barış Antlaşması’’ ve ‘‘Filadelfiya Bildirgesi’’ ile hukuksal dayanağa sahip olmuştur (Emre, 2010: 22). Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından 4 Haziran 1958’de kabul edilen 111 numaralı Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi, ayrımcılığı ‘‘ İrk, 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, memleketin, varsa temsilci, işçi ve işveren teşekkülleri ve diğer ilgili makamlarla istişare etmek suretiyle tespit edeceği, meslek veya iş edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan bütün diğer ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutmak olarak ifade etmektedir. Belirli bir iş için, o işin mahiyeti icabı yapılan, herhangi bir ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma ayırım sayılamaz (Resmî Gazete, 1967: 1) şeklinde tanımlamaktadır.

‘‘Uluslararası Çalışma Örgütünün ‘‘ istihdam ve Meslek Alanında Ayrımcılık Sözleşmesi ve Tavsiyesi’’, ‘‘Ücret Eşitliği Sözleşmesi’’, ‘‘Elverişsiz Kişi Kesimlerine İlişkin Sözleşmelerde Eşit İşlem İlkesi ve Ayrımcılık Yasağı’’, ‘‘Analığın Korunması ve Kadınlara İlişkin Sözleşmelerde Eşit İşlem ve Ayrımcılık Yasağı’’ gibi belgelerle de ayrımcılık ve eşitlik konuları pekiştirilmiştir (Emre, 2010: 22).

Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından 6 Haziran 1951’ de kabul edilen, 100 numaralı ‘‘Eşit Değerde İş İçin Erkek ve Kadın İşçiler Arasında Ücret Eşitliği Sözleşmesi ayrımcılığı madde 1’de’’ Eşit değerde iş için erkek ve kadın işçiler arasında ücret eşitliği deyimi, cinsiyet esasına dayalı bir ayırım gözetmeksizin tespit edilmiş bulunan ücret hadlerini ifade eder, şeklinde açıklamıştır. (Resmî Gazete, 1967:2).

156 numaralı ‘‘Çalışanların Aile Sorumlulukları Sözleşmesi’’ nin 1.maddesinde de sözleşmenin içeriğinin erkek ya da kadın fark etmeksizin tüm çalışanları kapsadığını, 2. Maddesinde ise, bütün üye devletlerin ev temizliği, çocuk bakımı gibi iş ve aile yaşamı arasında dengenin kurulmasını ve kadın- erkek arasında fırsat eşitliğini sağlamayı, cinsiyet ayrımcılığının söz konusu olmaması için önlemler alınması gerektiğini bunun içinde ülkelerin, ulusal politikalarına yansıtılmalarını ifade etmektedir (Şeşen, 2006: 24).



### **1.2.1.3. Avrupa Birliği Anlaşma ve Sözleşmeleri**

Avrupa Birliği'nin kurucu antlaşması 1958 yılında imzalanan Roma Antlaşmasıdır. Antlaşmanın 119. maddesinde ücret eşitliğinin sağlanmasını ve cinsiyet ayrımcılığının da yasaklanması gerektiği belirtilmiştir (Emre, 2010: 22). 1961 yılında ‘‘Avrupa Sosyal şartı’’ kabul edilmiş ve 1965’ te yürürlükte yerini almıştır. Bölüm V’ de ‘‘Ayrımcılık Yasağı’’ başlığı altında ‘‘Bu şartla, yer alan haklardan yararlanma ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasi ya da başka görüşler, ulusal ya da sosyal köken, sağlık, ulusal bir azınlığa mensubiyet, doğum ya da başka statüler gibi nedenlere dayanan hiçbir ayrımcılığa tabi olmadan sağlanacaktır’’ ifadesiyle açıklanmıştır (Resmî Gazete, 2007).

Temel Haklar Bildirgesi, 21. maddesinde de ‘‘ayrımcılık yasağı’’ başlığı altında ‘‘Cinsiyet, ırk, renk, etnik veya sosyal köken, kalıtımsal özellikler, dil, din veya inanç, siyasi veya herhangi bir görüş, bir ulusal azınlığın öğesi olma, hususiyet, doğum, maluliyet, yaş veya cinsel eğilim gibi herhangi bir nedenle ayrımcılık yapılması yasaktır’’ ve 23. maddesinde ise çalışma hayatına ilişkin ‘‘kadınlar ve erkekler arasında eşitlik’’ başlığında ‘‘ erkekler ve kadınlar arasındaki eşitlik, istihdam, çalışma ve ücret dahil olarak bütün alanlarda sağlanmalıdır’’ şeklinde açıklanmıştır (Avrupa Birliği Temel Haklar Bildirgesi).

### **1.2.2. Çalışma Hayatında Eşit Davranma İlkesinin Türk Hukukundaki Dayanakları**

Bu bölümde Türk mevzuatında, eşitlik ve çalışma hayatında eşit davranma ilkesinin temel dayanağını oluşturduğu kanun maddelerine yer verilecektir.

#### **1.2.2.1. Anayasa**

1982 Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının ‘‘Kanun Önünde Eşitlik’’ başlıklı 10. maddesinde ‘‘ Herkes dil, din, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz. Çocuklar, yaşlılar, özürlüler, harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malul ve gaziler için alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı sayılamaz. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar.’’ ‘‘Din ve vicdan

hürriyeti” başlıklı 24. Maddede ise, “Herkes, vicdan, dini inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir. Kimse, ibadete, dini ayin ve törenlere katılmaya, dini inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; dini inanç ve kanaatlerden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz”, şeklinde yer almaktadır (Resmî Gazete, 1982: 131- 136).

#### **1.2.2.2. Türk Ceza Kanunu**

Türk Ceza Kanununun “Nefret ve Ayrımcılık” başlıklı 122. maddesinde “ Dil, ırk, milliyet, renk, cinsiyet, engellilik, siyasi düşünce, siyasi inanç, din veya mezhep farkındalığından kaynaklanan nefret nedeniyle: Bir kişiye kamuya arz edilmiş olan bir taşınır veya taşınmaz malın satılmasını, devrini veya kiraya verilmesini, bir kişinin kamuya arz edilmiş bir hizmetten yararlanmasını, bir kişinin işe alınmasını, bir kişinin olağan bir ekonomik etkinlikte bulunmasını, engelleyen kimse, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır ” şeklinde ayrımcılık maddesine yer verilmiştir. (Resmî Gazete, 2004: 8998).

#### **1.2.2.3. İş Kanunu**

Eşitlik kavramının yasallaştırılarak oluşturulduğu eşitlik ilkesinin, çalışma hayatına eşit davranma ilkesi olarak yansıtıldığı (Ünlü, 2009:1), 4857 sayılı İş Kanununun “Eşit Davranma İlkesi” başlığını taşıyan 5. maddesinde, eşitlik ilkesini çalışma ilişkileri açısından “ İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmi süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının 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” (Resmî Gazete, 2003: 8425) şeklinde açıklanmaktadır.

#### **1.2.2.4. Sendikalar Kanunu**

6356 sayılı Sendika Kanununun ‘‘Sendika özgürlüğünün güvencesi’’ başlığı altındaki 25. maddesi çalışma hayatında eşitliği ‘‘ İşveren, bir sendikaya üye olan işçilerle sendika üyesi olmayan işçiler veya ayrı sendikalara üye olan işçiler arasında, çalışma şartları veya çalıştırmaya son verilmesi bakımından ayırım yapamaz.’’ Yine aynı maddeye göre ‘‘ işçilerin, sendikaya üye olmaları veya olmamaları iş saatleri dışında veya işverenin izni ile iş saatleri içinde işçi kuruluşlarının faaliyetlerine katılmaları veya sendikal faaliyette bulunmalarından dolayı işten çıkarılamaz veya farklı işleme tabi tutulamaz’’ şeklinde açıklamaktadır (Resmi Gazete, 2012 :11705).

### **1.3. Ayrımcılık Kavramı ve Çalışma Hayatında Ayrımcılık**

Bu bölümde ayrımcılık kavramının tanımı yapılarak, tarihsel gelişimi hakkında bilgi verilmektedir. Sonrasında ise ayrımcılık kavramının eşit davranma ilkesi ile ilişkisi ve ayrımcılığın çalışma hayatına yansımaları incelenmiştir.

#### **1.3.1. Ayrımcılık Kavramının Tanımı**

Göregenli (2012:1)’e göre, ayrımcılık, bireylerin ya da toplumun sahip olduğu ‘‘önyargılar’’ veya ‘‘kalıp yargılar’’ nedeniyle bireylere veya toplumun belli bir kesimine karşı oluşturduğu dışlama durumunu anlatmaktadır.

Gül (2012:119)’e göre her ülkede ayrımcılık kavramının hukuki alandaki anlamıyla insanların gündelik hayatta kullandıkları anlamlar farklı olabilmektedir. Şahıslar, ayrımcı nitelik taşıdığını düşündükleri şeyler için neden dava açamadıklarını anlayamamaktadırlar.

Ayrımcılık, bilerek ya da bilmeyerek bir hukuk sisteminde eşit varsayılan kişilere, haklarıyla alakalı geçerli bir neden olmaksızın eşit davranılmaması durumudur. Eşit durumda olanlara eşit davranmamak ya da farklı durumda olan kişilere eşit davranmak ayrımcılık yasağının ihlalini oluşturmaktadır. Dolaylı ve doğrudan olarak ayrımcılık ikiye ayrılmaktadır. Aynı veya benzeyen durumda bulunan bireylere farklı muamele edilmesi doğrudan ayrımcılık olarak adlandırılmaktadır (Karan, 2012:139). Örneğin; bazı çalışanlar işyerindeki şartlara diğer çalışanlar kadar uyum gösterememekte, bu nedenden dolayı da şartlara uyamayan kişiler diğer kişilerden daha az avantajlı duruma düşmektedirler. Bu durum doğrudan ayrımcılığa neden olmaktadır. İşverenin, belli bir işin sadece erkekler tarafından yapılacağı kanısında bulunması veya işi sadece gençlerin yapması koşulu getirmesi durumunda da doğrudan ayrımcılık ortaya çıkmaktadır

(Şeşen, 2006:12). Dolaylı ayrımcılık ise, farklı durumdaki kişilere aynı muamele yapılması anlamına gelmektedir. (Karan, 2012: 139) Örneğin; engelli durumdaki bireylerin diğer çalışanlarla aynı muamelelere maruz bırakılması sonucu ortaya çıkmaktadır.

### **1.3.2. Ayrımcılık Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Göregenli (2012:20)'ye göre ayrımcılık, insanlar arasındaki eşitlik düşüncesi ve eşitlik ilkesinden ortaya çıkmaktadır. Eşitlik kavramının yasalara yansımaya eşitlik ilkesi denilmektedir. Eşitlik ilkesinin ihlal edilmesi sonucunda da ayrımcılık meydana gelmektedir. Eşitlik birinci kuşak insan haklarıdır. Burjuvazinin yürütmüş olduğu hak ve özgürlük mücadeleleri sonucunda ortaya çıkmıştır (Koray, 2018: 53).

Haklar, tarihte birçok düşünürün düşünceleri, devrimler, ekonomik ve sosyal değişimlerle elde edilmiştir. Ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre bu hakların ortaya çıkışı ve bu haklara verilen önem hakların gelişmesinde önemli etkileri oluşturmaktadır. İlk çağda ayrımcılık ve eşitlik konusunda Antik Yunan sayesinde ilerlemeler olmuştur. Platon ve Aristo eşitlik hakkında söylemlerde bulunmuşlar fakat hukuki temele dayandıramamışlar sadece fikir oluşmasını sağlamışlardır (Özkan, 2015: 112).

Yasaların oluşması ve insanların haklarını elde etmeleri uzun mücadeleler sonucu olmuştur. İnsan hakları kavramı insan ve onların hakları üzerine kuruludur. Hak, halk arasında doğruluk, hukuksal alanda ise yetki anlamında kullanılmaktadır. Kişiler doğdukları andan itibaren ırk, renk, dil, din açısından eşit sayılmaktadırlar. Haklar insanlara herhangi bir ayırım gözetilmeden, eşit olarak tanınmalıdır. İnsan haklarının özü ayırım gözetmemektedir. İnsan haklarının ihlali durumunda ayrımcılık ortaya çıkacaktır. Bulduğumuz çağda insan haklarına büyük önem verilmektedir. Uygur ülkeler hukukun üstünlüğü, demokrasi ve insan hakları değerlerini oluşturmaktadır. Bu sayede de insan haklarının ihlal edilip ayrımcılık yapılmasına verilen tepkiler daha çok olmaktadır (Kahraman ve Şafak,2016: 299).

Sanayi devrimi öncesi toplumsal yapılara bakıldığında bireyi değil, dini toplulukları önemseyen, hoşgörü üzerine kurulu hiyerarşik bir düzen vardı. Modern toplumlara gelindiğinde ise toplumsal yapının değişmesiyle birlikte toplumların ayrımcılığa bakış açıları sadece hoşgörü üzerine kurulu olmaktan çıkmıştır. Ayrımcılığı engelleyici ve hukuksal temel üzerine kurulu bir anlayış oluşmuştur (Çayır, 2012: 7).

Ekonomik güç burjuvazinin elinde olmasına rağmen hala baskı altında bulunmaları nedeniyle devrim yapmaları ve sanayi devrimi sonrası işçilerin, eşitlik mücadeleleri ve modernleşme sonrasında oluşan ayrımcılık yasağının hukuksal temele dayandırılması ile eşitlik ilkesi oluşturulmuştur. Ayrımcılık kavramının hukuksal boyutlara taşınması modernleşmeyle birlikte gelişmiştir. Modernleşme ve eşitlik ise felsefi olarak aydınlanma düşüncesiyle, ekonomik olarak Sanayi Devrimiyle, siyasal olarak da Fransız İhtilaliyle oluşmuştur. Aydınlanma düşüncesinin oluşmasıyla dinle ve gelenekler yerine insan aklına ve bilime önem verilmiştir. Bu sayede insan genel geçer bilgileri elde edecek ve değişimi sağlayabilecektir. Modernleşmenin temelini şehirleşme, sanayileşme, sekülerleşme ve ulus devletler oluşturmuştur (Yumul, 2012:96).

Modernleşmeyle birlikte, ulus devletler, kentleşme artmış, akla verilen önem fazlalaşmış ve temel hedeflerin başında insanların ayrımcılığa maruz kalmadan eşit ve özgür bir şekilde yaşaması gelmiştir. İnsanların düşüncelerinde sahip oldukları kimlik daha da belirginleşmiştir. Bunun sonucunda da kendinden olmayan ırka, dine, dile, renge düşmanlıkları artmıştır. Bu durum insanlar arasında sosyolojik ayrımcılığa neden olmuştur. Ülkeler kendi içlerinde de farklı kültürlere sahip birçok topluluk barındırmaktadır. Ve bu topluluklar arasında bazıları, diğerlerine göre daha fazla güce sahiptir. Bu güçlü gruplar, diğer güçsüz gruplara karşı ‘kalıp yargılar’ üreterek bunları toplum içerisinde geniş kitlelere duyurabilmekte ve inandırabilmektedirler. Örneğin, ülkemizde yaşayan roman olan halka karşı, romanlar hırsızdır diye bir kalıp yargı ürettiklerinde, bu o topluluğa ait olan herkesi aynı yapacak ve insanı insan olarak görmeyerek ötekileştirecek, ayrımcılığa maruz bırakacaktır (Çayır, 2012:13).

Ayrımcılığın yaşanmasının temelinde insanların kendilerinden olmayanlara karşı duydukları önyargılar da yatmaktadır. Önyargılar, toplum tarafından ortaya atılan kalıp yargıların içselleştirilmiş olanlarıdır. Önyargılar belli gruptaki insanlara karşı olumsuz tutumlara sahip olmalarına onlardan kaçınmalarına, aşağılık olarak nitelendirmelerine, hor görmelerine neden olmaktadır. Ayrımcılığın yapıldığı insanlar kişisel olarak değil ait oldukları grubun içerisinde oldukları için buna maruz kalmaktadırlar. Örneğin, yaşlı olduğu için yavaş olduğu düşünülerek zaman kaybı olacağını düşünerek dolmuş şoförü durmayarak dolmuşa almayabilir. Önyargıların davranışa yansıdığı noktada ayrımcılık kavramı ortaya çıkmaktadır (Göregenli, 2012:24).

Göregenli (2012:17)'e göre ayrımcılığın ortaya çıkışı, adalet sağlanmadığı içindir. Hukuksal bir sorun olarak görülse de aslında ayrımcılığın ortaya çıkmasına neden olan asıl sebep insanların birbirleriyle olan ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Bu durumda herkesle alakalı düşünsel kaynakları ve sebepleri olan insani bir probleme neden olmaktadır. Ayrımcılık, bireyler arasında eşitlik kavramının ve eşitlik ilkesinin sağlanmamasından gelmektedir. İlke tüm insanların doğuştan eşit olduğunu söylemektedir. Modern toplumun ortaya çıkmasıyla modern hukuk aralarında hiçbir somut bağ olamamasına rağmen insanları soyut bağlarla birleştirerek herkesi eşit olarak nitelendirmiştir. Eşitlik ilkesi, 'ayrımcılık yasağı' nın ihlal edilmemesi için hukuksal temellere dayandırılmıştır.

### **1.3.3. Ayrımcılık Kavramının Eşit Davranma İlkesi ile İlişkisi**

Ayrımcılık kavramı ve eşit davranma ilkesinin arasındaki ilişkiye bakıldığında, eşitlik ilkesinin ihlal edildiği durumlarda ayrımcılık ortaya çıkmaktadır. Ayrımcılık olarak nitelendirilen durumlar din, renk, ırk, cinsiyet, engellilik, yaş gibi durumlardan oluşabilmektedir. Ayrımcılık, insanlar arasındaki eşitlik düşüncesi ve ilkesinden ortaya çıkmaktadır. Ayrımcılık bir eşit davranma sorunudur. İnsani ve hukuksal olarak üzerinde durulan eşitlik ilkesi, herkesin doğduğu andan itibaren eşit olduğu söyleminde bulunmaktadır. İnsanlar dünyaya hangi cinsiyette ya da dine, mezhebe bağlı gelirlerse gelsinler, insan olmaları bakımından eşit sayılmaktadırlar (Göregenli,2012: 20).

Ayrımcılığa neden olan durumların başında ise ekonomik çıkarlar, önyargılar, kalıp yargılar ve kültürel yapı gelmektedir. Bu durumlar insanlar arasında eşitsizliklerin oluşmasına neden olmaktadır. Yasaların önünde eşitliğin oluşumunu sağlayan eşitlik ilkesinin ihlaline de neden olmaktadır. Eşitlik ilkesi çalışma ilişkilerinde eşit davranma ilkesi olarak kendini göstermektedir. Çalışma hayatında da adil olmayan davranışlarda bulunularak eşit davranma ilkesine aykırı davranışlara sebep olunmaktadır (Nur, 2012: 17).

İnsanlık tarihinin belli dönemlerinde vicdani ve dini temellere dayanan bu ilke, daha sonra hukuk terimleriyle tanımlanmıştır. Ayrımcılık yasağı da eşitlik ilkesinin uygulanmamasının önlenmesi için hukuk alanına girmiştir. Fakat eşitlik ilkesi, ayrımcılığı teorik olarak çözüme kavuşturabilirmiş gibi görünsede insanlık tarihine göz gezdirildiğinde durumun hiçte öyle olmadığı açık bir şekilde görülmektedir. Bununla birlikte, modern hukukla aralarında herhangi bir somut bağ bulunmayan insanların aralarında soyut bağlantı kurmaları sağlanmaktadır. Fakat modern hukuk, ne kişisel ne

de çalışma hayatında diğeri olarak nitelendirilen insanların kendilerini değersiz hissetmelerinin önüne geçememiştir (Göregenli, 2012: 20).

#### **1.3.4. Ayrımcılığın Çalışma Hayatına Yansması**

Çalışma hayatında ayrımcılık, bir örgütün çalışanlarına verdiği haklarda adil davranmaması durumudur. Yani bu hakların bazı çalışanlara uygulanıp, bazılarının da bunlardan mahrum edilmesidir. Ayrımcılık yapıldığı durumlarda çalışanlar hak kaybına uğramakta ve örgütten soyutlanmaya çalışılmaktadır. Örgüte olan inançları azalan çalışanların, örgüte olan bağlılığı gittikçe zayıflamaktadır.

Örgütlerde, çalışanları sadece dağıtılan haklardan mahrum bırakma durumu ayrımcılığa neden olmamaktadır. Bu hakkı çalışanın elinden almak ve çalışanın bu hakkı koruyamayacak kadar güçsüz duruma düşürülmesi de ayrımcılığa neden olmaktadır. Ayrımcılıklar, çalışanların üretime katılımını etkilerken, nitelikli çalışanların işten ayrılmasına da neden olmaktadır. Çalışanlar işlerinden olmamak için sessiz kalmakta ve bu da ayrımcılığı daha çok artırmaktadır (Demirel, 2011:68)

Bu durum her girişim için ayrı ayrı tehlike oluşturmaktadır. Personel piyasasında da işgücü piyasasındaki gibi eşitsizlik, haksızlığa yol açmaktadır. Bu durum çalışanların çalışma motivasyonunu baltalamakta, stres yaratmakta, çalışanların öz saygısını azaltmaktadır. İşletmelerin daha düşük verimlilikle çalışmalarına ve rekabet edememelerine yol açmaktadır (Krinitsyna ve Menshikova, 2015: 15).

Günümüze gelinceye kadar insanlar çok uzun dönemlerden beri eşitlik ve özgürlük arayışlarında bulunmuşlardır. Buna rağmen günümüzde bazıları diğerlerine göre daha ayrıcalıklı, güçlü ve avantajlı durumdadırlar (Çayır, 2012: 8).

Halen günümüzde, toplumda yaşayan bazı kesimden olan insanlar, istihdam olanaklarından, sağlık ve eğitim hizmetlerinden, kültürel faaliyetler gibi insanı topluma ve dünyaya bağlayan olanaklardan mahrum bırakılarak ayrımcılık olgusuyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Çakır, 2008: 26).

Bu nedenle de ayrımcılık, çalışma hayatında da işe girişte, eğitim sürecinde, ücretlerde ve işten çıkarmalara kadar her aşamasında karşımıza çıkabilmektedir (Erol ve Özdemir, 2009: 261). Örgütlerin işe alım sürecinde işin gereği olmadığı halde iş ilanlarına bazı kısıtlamalar koymaları ya da işe başvuracak adaylar için istenilen özelliklerin açık bir şekilde o pozisyon için gerekli olmadığı görülse de istenilmesi, ayrımcılığın henüz işe başlamadan bile görüldüğünü göstermektedir (Demir, 2011: 762).

Çalışma hayatında ayrımcılığa sebep olabilen etkenlerden birisi de hale(boynuz) etkisi olabilmektedir. Eren (2014: 77)'e göre, karşısındaki olayı algılayan kişinin bir olay ya da insanın etkisinde kaldığı için diğer farklı bütün olayları ona göre değerlendirmesidir. Günlük yaşamda olduğu gibi çalışma hayatında da hale etkisiyle çok karşılaşılmaktadır. Örneğin: işe alım sürecinde seçimi yapacak olan kişi için çok önemli olan bir niteliği taşıdığı için karşısındaki adaya öncelik tanınmasıdır. Kişi algılama sürecinde zihnindekileri çarpıtır ve karşısındakinin etkisinde kalarak diğer adayların iş için gerekli olan özelliklerini göz ardı eder ve kendisi için önemli niteliklere sahip olan adayı seçmesine neden olmaktadır. Bu da çalışma hayatında ayrımcılığa neden olmaktadır.

Çalışma hayatında ayrımcılık, işgücü piyasasının işleyişini ve gelişmesini engelleyen en önemli unsurlardan biridir. Ülkedeki yönetim sistemi, ekonomik sistem, yasalar, ülke ekonomisindeki gelişmişlik düzeyi, okur- yazarlık oranı, istihdam yapısı, sendikalı olmak gibi faktörler işgücü piyasasında ayrımcılık etkenleridir. Ünelere göre bakıldığında ise esnek çalışma biçimlerinin yaygın ve nitelikli çalışmanın fazla olduğu ülkelere göre vasıfsız, iş güvencelerinin olmadığı bir çalışma ilişkisinde bulunan işçilerin var olduğu ülkelerde cinsiyet, etnik köken, ırk, dil, din, renk, yaş, engelliliğe dayalı ayrımcılık daha fazla karşımıza çıkmaktadır. Bu durum sonucunda da çalışanlar arasında ücret farklılıkları görülebilmekte, insanlar keyfi olarak işe alınmamakta ya da işten çıkarılmaktadır. Bazı ülkelerin geleneksel yaşamları ve dini inançları da çalışma hayatına etki etmektedir. Özellikle kadın ve azınlıktan olan insanların çalışma hayatına daha az katılmalarına yol açmaktadır (Kutanis ve Ulu, 2016: 360).



## **2. BÖLÜM**

### **2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EŞİT DAVRANMA İLKESİ VE İŞ İLANLARINDA AYRIMCILIK BOYUTLARI**

Bu bölümde stratejik insan kaynakları yönetimi, eşit davranma ilkesi ve iş ilanlarında ayrımcılıklar konusu incelenecektir.

#### **2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Strateji, bir örgütün amaçlarına ulaşması için amaçlanan dağıtımlar ve faaliyetler bütünüdür (Phanwattana ve Vichit, 2017: 25). Başka bir ifadeyle strateji, politika oluşturma ve genel hedef belirleme ile ilgilenmekte; amacı değişen çevreyi etkin bir şekilde ele alarak örgütü mümkün olan en iyi konuma getirmektir (Sakuma, 1987: 91).

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını yerine getirmek yönetimin görevleri arasındadır. Örgütün amaçlarına ulaşması için nitelikli çalışanlar bulmak, bu çalışanların verimlilik artışları için onların iş tatminini sağlamak, yeteneklerini keşfetmek ve bu süreç sonucunda örgütün maliyetlerini en aza indirerek rekabet gücü sağlamak insan kaynakları yöneticilerinin görevleri arasındadır (Akın ve Çolak, 2012: 187).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ise etkili kurumsal performans ve rekabet avantajları elde etmek için iş stratejisiyle uyumlu, planlı insan kaynakları uygulamalarının birleşmesi yoluyla kurumun stratejik ihtiyaçları için insan kaynağının etkin olarak kullanımını ifade etmektedir (Phanwattana ve Vichit, 2017: 25). Stratejik insan kaynakları yönetiminde geleneksel insan kaynakları anlayışından farklı olarak, bireysel performans yerine örgütsel performansa önem verilmektedir (Ünnü ve Keçecioglu, 2009: 1173).

**Tablo 2.1.** İnsan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar

<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b>	<b>STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b>
Sınırlı alanda uzmanlık	Örgütle bütünleşmiş güçlü bir merkez
Dar yetki alanı, örgütte pasif	Geniş yetki alanı, örgütte aktif
Kendi terimlerini kullanan içe dönük	Hem iç hem dış ilişkileri anlayan
Bireysel performans	Örgütsel performans
Örgüt yapısı, hiyerarşik	Örgüt yapısı, takım çalışması
Kendine odaklanan yönetim anlayışı	Kendi dışındakiler ile bütünleşen yönetim

**Kaynak:** Barutçugil, 2004: 57

Stratejik insan kaynakları yönetiminin oluşmasıyla birlikte örgütsel yapı yerini, hiyerarşiden takım çalışmasına, sınırlar belirleyen bir otorite anlayışından da bağlantılar kurabilen ve geliştiren bir çalışma grubuna bırakmıştır. İç ilişkilere odaklanan yönetim anlayışından çıkarak kendi dışındakiler ile bütünleşen büyüme ve gelişmeye odaklanan bir anlayışa dönüşmüştür (Barutçugil, 2004: 56). Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel amacı örgütün gereksinim duyduğu sürdürülebilir rekabeti sağlamak için gerekli olan nitelikli, kendinden emin ve iyi motive olmuş çalışanlara sahip olması sağlanarak, örgüt içerisinde stratejik yeterliliğinin sağlanmaya çalışılmasıdır (Gürol, 2017: 39).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, elindeki insan kaynağını ve insan kaynakları stratejilerini, ilke ve uygulamalarıyla örgütün amaçlarını nasıl gerçekleştireceklerini incelemekte ve bir çeşit insanların yönetilmesini konu alan bir bakış açısını ifade etmektedir. İnsanları yönetebilmek için yaklaşımlar oluşturmaktadır. Yaklaşımların uygulanabilmesine temel oluşturarak örgütün hedeflerine ulaşabilmesini, aynı vakitte de örgütün içerisinde faaliyette bulunduğu alanlarını ve daha uzun süreçte oluşan örgüt içi ihtiyaçlarının da göz önünde tutulmasını sağlamaktadır (Gürol, 2017: 38).

### 2.1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

Sanayi devrimi nedeniyle çalışma ilişkilerinde ortaya çıkan değişim, işgücünün karşı karşıya kaldığı sorunlara bilimsel çözüm arama girişiminde bulunulmasını sağlamıştır. XX. Yüzyıl'ın başlarında Frederic Taylor "Bilimsel Yönetim Akımı"nı, 1920'lerde ise Elton Mayo ve arkadaşları "Beşerî İlişkiler Akımı"nı ortaya çıkarmıştır. 1950'lere gelindiğinde bilimsel olarak insan davranışlarını inceleyen "Örgütsel Davranış Yaklaşımı" ortaya çıkmıştır. Bu akımlar, modern anlamda insan kaynakları yönetiminin bir disiplin olarak ortaya çıkması ve gelişmesinde önemli rol oynayan yapı taşlarıdır. 1950'lerde personel yönetimi, 1970'li yıllara gelindiğinde ise insan kaynakları yönetimi olarak insanı merkezinde tutan bir yaklaşımla, akademik ve örgütsel alandaki önemi giderek artmıştır (Gürbüz, 2011: 399).

**Tablo 2.2.** Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki farklar

Konular	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Çalışanlarla ilişkiler	Muhalefetçi	Geliştirici ve iş birliği
Oryantasyon	Zaman zaman tepkisel	İş odaklı
Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Birleşik fonksiyon
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
Değerler	Emir-eşlik uyumu	Müşteri ve problem odaklı
Uzmanların rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Problemleri anlayıp uygun çözüm üreten

**Kaynak:** Aytaç, 1996: 11.

İnsan kaynakları yönetiminde yöneticilerin amaçları, çalışanların kendilerini geliştirecekleri, iş tatminini sağlayarak yüksek verimlilik ile çalışacakları sağlıklı ve etkili bir örgüt oluşturmaktır. İnsan kaynakları yönetimi örgütte çalışanlara yüksek performans kazandırmak, geliştirmek, çalışanları motive ederek onları elde tutmak için yapılan tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Bir örgüt ile çalışanları arasındaki iletişime yön veren yönetim kararları ve uygulamalarıdır. Çalışanların işe alımından başlayarak eğitilip geliştirilmesine, çalışanlar arası iletişimden, ücret, ödüle kadar birçok konuyu ve uygulamayı kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışının iki temel amacı vardır. Birincisi bireyin ihtiyaçlarına karşılık vererek iş tatminini sağlamak, kişisel ve çalışma hayatı için gelişimine yardımcı olmaktır. İkincisi ise örgütün hedefleri ve

stratejileri yönünde insan kaynağını en verimli şekilde değerlendirerek rekabet edebilmektir (Barutçugil, 2004: 50).

İnsan kaynakları yönetiminin önemi ile ilgili iddialar ‘‘insanların fark yarattığı’’ iddiası etrafında inşa edilmektedir. Burada ortaya konulan nokta, açık bir pazarda diğer kaynakların mevcut ve satın alınabilir (sermaye, yeni tesis ve yeni ekipman vb.) olmasıdır ancak bu kaynakların ve fikirlerin insanlar tarafından yaratıcı bir şekilde kullanılması (tekil ve bir arada) rekabet avantajı yaratmanın temelinde yatan nedeni oluşturmaktadır (Storey vd., 2019: 10). Rekabet avantajını sağlayabilmek için ise hizmette, mamulde veya finansal alanda rakibinden daha iyi olmak ve bunu yaratmanın temelinde de insan olduğu için insan kaynağına önem vermek yatmaktadır (Akgeyik, 2002: 24). Demografik, teknolojik ve ekonomik değişiklikler örgütlere insan kaynaklarını daha etkili kullanılması konusunda baskı yapmakta (Sakuma, 1987: 83) örgütler de insan kaynağını sürekli rekabet avantajını sağlayabilecek eşsiz bir kaynak olarak görmektedir. İş ortamında artan değişiklikler, küreselleşme, işgücünün demografik yapısındaki değişiklikler, teknolojik değişimler, entelektüel sermaye ve hiç bitmeyen değişiklikler de insan kaynaklarını yönetmenin önemini daha da artırmaktadır (Singh ve Krishnan, 2011: 3).

Örgütler büyüdükçe ve geliştikçe, insan kaynakları yönetimi programlarının, uygulamalarının ve prosedürlerinin, ihtiyaçlarının karşılanması ve kendilerini geliştirmeleri için değişim yapmaları gereği de artmaktadır. Bu nedenle de büyüme ve gelişme modelleriyle tutarlı olarak, insan kaynakları yönetiminin organizasyonu daha karmaşık hale geldikçe bir dizi aşamadan geçerek geliştirilmesi gerektiği için (Baird ve Meshoulam, 1988: 117) 1980’ e kadar ‘‘Fordist- Taylorist’’ bakış açısına göre insan kaynakları yönetimi maliyet unsuruydu, küreselleşmeyle rekabet, gelişen teknoloji, değişen üretim ve yönetim modelleri ile stratejik bir değer kazanmıştır (Bayat, 2008: 73).

Küreselleşme ile birlikte değişen teknolojiler, sektörlerdeki büyümeler insanı odak noktası yapmıştır. Örgütlerin rekabet üstünlüğünü sağlamak için insana verdiği değer artmıştır. Örgütte ve insan kaynakları yönetiminde stratejik yönetim benimsenerek yönetim ve üretim anlayışları da değişmiştir. Değişikliğe uğrayan örgütler, rekabet politikalarını değiştirerek ve en düşük maliyetle üretim unsurlarını kullanıp, kaynak dağılımında etkinlik yaratarak rekabet ortamını sağlama ve bu ortamı sürdürülebilir kılma çabasında olmuşlardır (Akdemir, 2005: 428).

Teknoloji, ulaşım ve haberleşme ağlarındaki gelişmeler üretimin ve pazarlamanın küresel bir piyasada gerçekleşmesini sağlamaktadır. Ulusal ekonomiler yerini, giderek genişleyen dünya vizyonuna sahip küresel şirketlere bırakmaktadır. Bu nedenle de çok uluslu örgütler genişleyen faaliyet alanları, insan kaynakları yönetimine olan beklentiyi yükseltmektedir. Örgütler rekabet stratejilerini düzenlerken, finansal kaynakların dışında insan kaynağını ve entelektüel sermayeyi de dikkate almak zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle de çok uluslu işletmeler, etkin bir rekabet ortamı yaratabilmek için insan kaynakları stratejilerini yeniden oluşturmaktadırlar. Bunun içinde geleneksel politikalarını gözden geçirerek, insan kaynaklarını daha etkin ve verimli kılmak için yeni politikalar oluşturmaktadırlar (Akgeyik, 2000: 1).

Küreselleşme ve uluslararası rekabet süreci, üstün rekabeti var eden geleneksel üretim araçlarında da değişime neden olmakta ve bunların sonucunda bilgi, egemen olan unsur haline gelmektedir. Bilgiyi kullanan örgütler için, çalışanların entelektüel bilgi birikimlerini ortaya çıkarmak, önemli bir rekabet avantajına dönüşmektedir. İnsanı odak noktası yapan yönetim anlayışı ve sektörlerdeki büyüme, örgütleri küreselleşme süreciyle, insanın önem gördüğü stratejilere dönüşmüştür.

Bununla birlikte üretim faktörü olan beşerî faktörlerin, rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek açısından taşıdığı değer artmaktadır. Rekabette üstünlük yakalayan örgütler, geleneksel üstün rekabeti sağlayan niteliklerden farklı olarak insan kaynağını değerlendirmektedirler. Örgütte ve insan kaynakları yönetiminde stratejik yönetim benimsenerek yönetim ve üretim anlayışları değişmiştir. Bu nedenle de insan kaynaklarının stratejik öneminin artması tesadüf sonucu olmamaktadır. Aksine bilinçli ve spesifik rekabet farklılıklarının bir sonucundan kaynaklanmaktadır (Akdemir, 2005: 429). Bununla birlikte de değişen iç ve dış çevre şartları, bunların sonucunda ortaya çıkan sorunlar ve yeni yönetim-organizasyon zihniyeti, en önemli rekabet üstünlüğünü sağlama kaynağı olan insana stratejik bir önem vermeyi kaçınılmaz kılmak ve stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemelerini sağlamaktadır (Barutçugil, 2004: 56).

### 2.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi

Günümüz modern örgüt yapısında, insan kaynaklarıyla alakalı konuların stratejik olarak düzenlenmesi gerekmektedir. İç-dış çevre koşullarının değişmesiyle kendini gösteren sorunlar ve yeni yönetim- organizasyon anlayışı rekabet üstünlüğünü sağlama kaynağı olan insana önem vermeyi gerektirmektedir. Küreselleşmenin sonucu olarak, örgütler büyümeye, küçülmeye, yeniden yapılanmaya maruz kalarak yeni yönetim tekniklerini uygulamakta ve bu sebeple de insan kaynakları yönetiminde stratejik kararlara gereken önem verilmektedir (Azad, 2013: 3).

Örgütler, aynı teknolojiye sahip olsalar dahi onları birbirinden ayırt eden en önemli unsur insan kaynağıdır. İnsan kaynağının etkin kullanılması içinde, insan kaynağının stratejik olarak planlanması gerekmektedir. İnsanların yönetilmesi oldukça zor bir durumdur. Fakat bu derece zor bir durum, insanların stratejik yönetilmesiyle ve örgüt stratejileriyle bütünleştirildiklerinde oldukça başarılı olabilmektedir. Özellikle, örgütler bütün çalışmaların merkezinde insanın olduğunu unutmamalı ve insan kaynaklarını stratejik olarak değerlendirerek diğer fonksiyonlardan daha önemli bir yere koymalıdır. Aksi takdir de örgütlerin rekabet güçleri zarara uğrayabilecektir (Bayraç, 2008: 3).

Bu anlayışın uygulanmasıyla birlikte, insan kaynaklarının yönetim anlayışı ve var olan fonksiyonları değişmekte, insan kaynakları bölümleri detaylı değişimler yaşamaktadır. Bu sebeple çalışanların motivasyonlarını artırıcı yeni strateji ve politikalar geliştirilmektedir. Tedarik, planlama, geliştirme, performans yönetimi ve ödüllendirme daha çok ön plana çıkmakta, örgütteki yetkinlikleri sağlamlaştıracak yeni uygulamalar oluşturulmaktadır (Akgeyik, 2002: 22).

Örgütler için, tehdit unsuru oluşturan ve yoğun rekabetin olduğu ortamda öne geçebilmenin ön şartı her koşula uyum sağlayabilen, değişebilen, bilgi üretebilen insan kaynağını yönetebilmektir. Bunu da tesirli bir stratejik insan kaynakları yönetimi ile yapmak mümkün olmaktadır. En etkili ve başarılı örgütler insan kaynaklarına stratejik önem veren örgütlerdir (Bingöl, 2013: 1)

### 2.1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eşit Davranma İlkesi ve Ayrımcılık

İnsan kaynaklarına verilen önem artmaktadır. Fakat tüm yasal düzenlemelere rağmen örgütlerde ayrımcılık önemli bir sorun oluşturmaktadır. Ayrımcılık bir eşit davranmama sorunudur. Dil, din, ırk, cinsiyet, yaş ve engellilik faktörleri açısından daha çok görülmektedir. Bu faktörler işe alım sürecinde adaylar ve çalışma yaşamında işçiler arasında adil olmayan davranış ve uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrımcılık uygulamalarının görülmesi işverenlerin eşit davranma ilkesinin gereklerini yerine getirmediğini göstermektedir. (Erdal, 2007:71). Eşit davranma ilkesi, insani ve hukuksal bir ilke olan eşitlik ilkesinin çalışma yaşamına yansımalarıyla birlikte iş hukukunda ortaya çıkmıştır. Bu ilkenin çalışma yaşamında ihlal edilmesiyle ayrımcılık uygulamaları görülmektedir. Bu ilkeye göre insanlar dünyaya hangi ten rengiyle, cinsiyette ya da dine, mezhebe veya etnik kökene bağlı olarak gelirlerse gelsinler, insan olmaları bakımından eşit sayılmaktadır (Göregenli,2012: 20). Yasalar önünde aynı durumda olan şahısların aynı işleme tabi tutularak, ayırım yapılmasını ve diğerlerine ayrıcalık tanınmasını önlemektedir. İnsanların aynı konum ve değerde olduklarını belirterek işe alım sürecinde ve iş ilişkisi kurulduktan sonra da ayırım yapılmaması gerektiğini söylemektedir. Bu ilkenin örgütlerde ihlal edilmemesi için stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonları uygulanırken dikkat edilmesi gerekmektedir. İhlal edilmesi durumunda ayrımcılık sorunu ortaya çıkmaktadır. Çalışma hayatında yerine getirilmesi ve ayrımcılık sorunlarının yaşanmaması için de insan kaynakları yöneticilerinin liderlik etmeleri, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını uygularken stratejik hedefler belirlemeleri ve bunları insani boyutta, kanunlara aykırı olmayacak şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir. (Ünlü, 2009:1)

Eşit davranma ilkesinin stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından uygulanma alanlarına konu kapsamınca işe alım süreci açısından bakılmıştır. İşe alım sürecinde öncelikle iş ve bu işin ihtiyaçlarını karşılayacak personel özellikleri belirlenmekte ve personel ihtiyacı iletişim kanallarıyla kişilere duyurulmaktadır. İş ilanları vasıtasıyla daha çok kişiye ulaşılmaya çalışılmaktadır. Bunun içinde iş ilanlarının işletmelerin web siteleri, gazete ilanları, iş ilanı sitelerinde duyurulması gibi iletişim alanları kullanılmaktadır. İlanların yalın, duru ve anlaşılır nitelikte olmalarına önem verilmediği. Eşit davranma ilkesince işveren iş ilanlarını duyururken bu ilkeye aykırı davranmamalıdır. Eşitliği engelleyen engellilik, cinsiyet, yaş sınırlaması, ırk, renk, etnik köken, din gibi belli bir kesimi kapsam dışı bırakmamaya dikkat edilen

herhangi bir ayırım içermeyen iş ilanları yayınlanmalıdır. Eşit davranma ilkesi gereğince insan kaynakları yöneticilerinin bütün iş başvurularını aynı duyarlılıkla değerlendirmesi, iş için asgari şartları taşıyan tüm adaylara aynı soruları yöneltmesi, aynı şartlar sunması gerekmektedir (Başarır, 2006: 76).

### **2.1.3.1. Stratejik insan kaynakları yönetiminde işe alım süreci**

Bir örgütte, planlama çalışmalarıyla başlayan stratejik insan kaynakları yönetimi çalışmaları iş tanımı, iş analizi, işin gereği ile şekil alarak, personel bulma ve seçim süreciyle devam etmektedir. İnsan kaynağının temini ve seçilmesi stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli ve zor bir işlevidir. Önemli olmasının sebebi, örgütün ekonomik hayattaki devamlılığını, rekabet sürecinde üstünlük oluşturmasını sağlayacak çalışanların alınmasını sağlayacak seçim sürecini oluşturmasıdır. Zor olmasının nedeni ise örgütün amaçlarını benimseyecek ve işin gereklerine uygun niteliklerde çalışanlar bulmak olacaktır. Bu nedenle de “ uygun işe uygun insan ” ilkesine uyularak ve farklı araçlar aracılığıyla farklı kaynaklara başvurularak o işe en uygun olan çalışanlar seçilmeye çalışılmaktadır (Öge ve Şimşek, 2007: 115).

Örgütler, gün geçtikçe insan odaklı yaklaşımlara daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Değişen rekabet ve pazar koşulları örgüt içinde daha fazla yaratıcılık gerektirmeye neden olmaktadır. Bu nedenle de değişen koşullara uyum sağlayabilen, müşteriye ve kaliteye daha fazla önem veren çalışan, örgüt için büyük önem taşımaktadır. Sonuç olarak da insan kaynakları planlama faaliyetlerine daha fazla önem verilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Belirtilen özelliklerin elde edilmesi de nitelikli işgücü sayesinde olmaktadır. Yani, örgütün rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi için temel bileşen olan insan kaynağını temin etmek, tüm örgütler için büyük önem taşımaktadır (Basım vd.,2008: 36).

Örgütler stratejik insan kaynaklarıyla ilgili fonksiyonları yerine getirirken titiz bir şekilde çalışmak zorundadır. Çünkü örgütlerin içinde buldukları rekabet ortamında, onları ileri taşıyacak en önemli faktör, insan gücüdür. Örgütlerin stratejik insan kaynakları fonksiyonları içinde en önemli ve zor olan, işgörenleri bulma ve onları seçme işlemidir. Bir örgütün boş olan pozisyon için uygun niteliklerde işgörenleri bulması ve bunlar arasından aradığı niteliklere en uygun olan işgöreni seçmesi kolay olmamakta ve aynı zamanda zaman, para, enerji gerektiren maliyet unsuru oluşturmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde personel bulma süreci, her

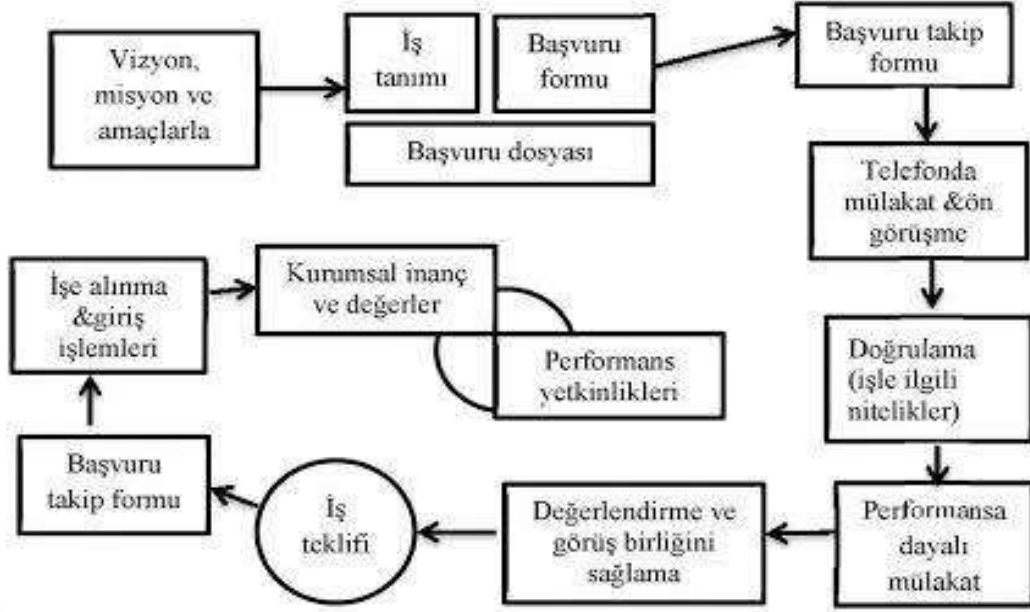


şeyden önce örgütün hedeflerini sağlamaya hizmet etmektedir. Örgütün kârını artırmayı, büyüme ve bunların sürekliliğini sağlamaya çalışmaktadır.

Buna bağlı olarak da personel bulma sürecinin amacı “doğru işe doğru aday bulmak” olmalıdır. Eğer örgütler için doğru işe doğru insan alınmazsa örgütte iş, çalışan ve çalışanlar arasında uyumsuzluk oluşacak bu nedenle verim düşecek, çatışma yaşanacak, işgücü kaybı olacak ve iş kazalarında artış görülecek ve bunun sonucunda işten çıkmalar, çıkarılmalarda artış görülecektir (Demirkol ve Ertuğrul, 2007: 28).

Personel bulma süreci işe uygun adayların alınmasına yönelik karar verme ile alakalı bir süreçtir. Bu süreçte, adayın nitelikleriyle işin gereklerinin uygunluğu anlaşılmalı çalışılmaktadır. Eğer işin gereklerine uygun bir aday seçilmezse yanlış insan kaynakları seçimi yapılmış olacaktır. Bu durum hem örgüte hem de çalışana olumsuzluk yaratacaktır. Seçilen yanlış çalışan, örgüte eğitim maliyetine sebep olacaktır. Örgütün veriminde düşme, yüksek personel devri ve iş kazalarında artışa neden olabilecektir. Örgütün aradığı niteliklere uygun olmayan çalışan belli bir süre sonra işten ayrılacak ve yeni çalışan bulmak zorunda kalınacak bu da örgüt açısından zaman kaybına ve maliyet unsuruna neden olacaktır (Öge ve Şimşek: 2007: 131).

Stratejik insan kaynakları yönetiminde aday arama işlemine başlamak, personel bulma sürecinin ilk basamağını oluşturmaktadır. Bu durum örgütün, personel ihtiyacı içerisinde bulunduğu şartlardan kaynaklanmaktadır. Örgüt yeni kurulduğu için boş pozisyonların doldurulmasından, işten ayrılma, terfi etme, örgüt içi transferler, emeklilik ve ölüm gibi sebeplerle boşalan pozisyonlara personel alımı yapılmaktadır. Teknolojik gelişmeler sonucu yeni pozisyonların oluşarak yeni çalışanlara ihtiyaç duyulması personel bulmayı gerekli kılacak nedenleri oluşturabilmektedir. Hangi pozisyonlara çalışan alınacağı ve bu çalışanların niteliklerinin ne olacağı iş analizleriyle belirlenmektedir. İş analizinin yapılmasıyla birlikte çalışan ihtiyacının duyulduğu pozisyon için nitelik, uzmanlık veya çalışma koşullarının ne olacağı açıkça belirlenmiştir (Şahin ve Benli, 2004: 117).



**Şekil 2.1. :** İşe Alım Süreci

**Kaynak:** Barutçugil, 2004: 259

İşe alım süreci, çalışana ihtiyaç duyulan pozisyon için aranacak adaya işletmenin vizyon, misyon ve amaçlarına uygunluğuna bakılarak karar verilmesidir. Bu şekilde işletmenin ihtiyaç duyduğu ve beklentilerini karşılayacak bir adayın başvurması sağlanacaktır. İş ilanlarında iş tanımı duyurulduktan sonra adaylardan alınan başvuru formları değerlendirmeye alınarak uygunsa adaylar görüşmeye çağrılmaktadırlar. Görüşmeler sonrası değerlendirilen adaylar üzerinde görüş birliği sağlandığı noktada adaya iş teklifinde bulunmaktadır. Adayın kabul etmesi durumunda işe alım süreci gerçekleşmektedir (Barutçugil, 2004: 259).

Personel alımını gerektirecek iş için adayların araştırılması ve bu işin ihtiyaçları için alınacak personelin özelliklerini karşılayacak çalışanların seçilmesi, örgütün uzun ömürlü olması bakımından önemli bir stratejik insan kaynakları etkinliğidir. Araştırmanın yapıldığı süreç, sayı ve niteliği bakımından uygun adayların bulunarak, örgüt bünyesine alınmasını içermektedir. Seçme süreci ise, yetenek, tutum ve becerileri örgütün amaçlarına uygun olan adayların sistematik bir yolla belirlenmesi için stratejik çalışmaları ifade etmektedir. Aranılan pozisyona uygun çalışanın seçilmesi, örgütün yaşaması ve gelişimini sürdürebilmesi açısından önemli bir insan kaynakları yönetimi etkinliğidir (Barutçugil, 2004: 260).

## **Örgüt içi kaynaklardan temin edilmesi**

Örgütlerde, çalışana ihtiyaç duyulan pozisyonlar için personel temin etmek gerektiğinde ilk akla gelen kaynak, boş olan pozisyonların örgütün içinden yani çalışan personeller tarafından doldurulmasıdır. Örgütün ihtiyaç duyduğu personeli, mevcut çalışan personellerinden karşılmasına örgüt içi kaynaklardan yararlanmak denilmektedir. Örgütün ihtiyaç duyduğu personeli örgüt içerisinde temin etmesi, örgüt çalışanlarında önemli etkiler yaratmaktadır. Çalışanlara terfi imkanını sağlayacağından sosyal ve insancıl özellik taşımaktadır. Bu durum çalışanların motivasyonlarını artırarak, onların daha verimli olmalarını sağlamaktadır. Birçok insan daha iyi bir ücret, çalışma koşulları veya statü için terfi almayı beklemektedir. Bu nedenle de çalışanların çabalarıyla yükselme olanaklarının olabileceğini bildiklerinde, bu durum personelin moral ve çalışmasına olumlu katkı sağlayabilecektir (Yıldırım, 2002: 35).

Çalışanların böyle bir terfi imkanına sahip olduklarını bilmeleri, çalışma isteklerinde, örgüte olan güven ve bağlılıklarında da artış sağlayacaktır. Aksi söz konusu olduğunda terfi olanağı kısıtlı olan yetenekli çalışanı örgütte tutmak zor olacak ve örgüt, örgüt dışına beyin gücünü vermek zorunda kalacaktır. Personellerini örgüt içerisinde temin eden örgütler çalışanlara yeteneklerini daha iyi kullanıp yaptıkları işten de tatmin olma imkânı sağlamaktadırlar. Örgüt içerisinde personelin temin edilmesiyle, örgütte çalışanın yaşayacağı adaptasyon sorunu yaşanmayacaktır. Bu durum, örgüt açısından da ekonomik kazanç oluşturacaktır. İç kaynaklardan temin etme politikası, örgütlerde çalışanların beklentilerini karşılayan, örgütün öz kaynağından yararlanarak dışarıya yatırım yapmasını gerektirmeyen, ucuz, hızlı, pratik ve rotasyon imkanı sağlayan bir personel bulma yöntemidir (Yıldırım,2020:36).

Personel ihtiyacının az ve işe alımın hızlı olması gerektiği durumlarda personel temininin iç kaynaklardan yapılması doğru olacaktır. Daha çok yönetim kadrolarında içerden yapılan atamalar ve terfiler vardır. Personelin yetenekleri doğrultusunda becerileri ve potansiyeli göz önünde bulundurularak, departman yöneticileri tarafından üst yönetime terfi etmesi için sunulması en çok kullanılan yöntemidir. Diğer ise; açık pozisyonların duyuru yoluyla çalışanlara iletilmesi ve onların bu boş pozisyonlar için başvuru yapmalarının sağlanmasıdır (Gider, 2015: 30).

Aday havuzu oluşturulurken, işletmenin güncel çalışanlarının da göz önüne alınmasıdır. Sadece örgüt dışı adaylara değil, örgüt içerisinde niteliği uygun adaylara hak tanınmasıdır. İç kaynaklardan yararlanılarak boş pozisyonun doldurulması terfi veya transfer olarak adlandırılmaktadır (Korucuk ve Tatlı, 2015: 19).

**Tablo 2.3.:** İşe alım sürecinde iç kaynaklardan yararlanmanın avantajları ve dezavantajları (Korucuk ve Tatlı, 2015: 19):

<b>Avantajları:</b>	<b>Dezavantajları:</b>
Zaman ve maliyet konusunda fayda sağlar.	Örgüte yenilik getirme durumu azalmış olacaktır.
Uzun süreli istihdam isteyen, dışarıdaki adaylar için örgütte çalışmayı çekici kılar.	İç kaynaklardan temin, çalışanlar arasında çatışmaya neden olabilecektir.
İşte tanınan çalışanların boş pozisyondaki işi devam ettirmesi, yeni alınacak çalışanın işe alışması gibi zaman gerektiren durumları ortadan kaldırılmasını sağlar. Terfi sonucu çalışanın üst pozisyona yükselmesi, terfi alanlar için motivasyon kaynağı, diğer çalışanlar içinde performans artırıcı etmen olabilecektir.	Performans değerlendirme sisteminin az gelişmiş veya gelişmemiş olması, örgütün yanlış kararlar almasına neden olabilecektir.

Çalışanların örgüt içi kaynaklarından temin edilmesi, tablo 2.3. 'deki belirtildiği gibi avantaj sağlarken dezavantajlara da neden olabilmektedir. Zaman ve maliyet konusunda fayda sağlarken örgüt için yenilik unsuru oluşturmayacaktır. Uzun süreli istihdam sonucunda terfi alınması çalışana elde tutmak için avantaj sağlarken çalışanlar arasında çatışmaya neden olabilecektir.

### **Örgüt dışı kaynaklardan temin edilmesi**

Örgütte işe alım sürecinde, örgütlerin dış kaynaklara yönelmesinin başında örgüt içerisinde aranılan becerilere sahip çalışanın bulunmaması dolayısıyla dış kaynaklara yönelim gerçekleşmektedir. Örgütler yenilenmeye ve farklı bakış açılarına gerek duydukları dönemlerde, dış kaynak kullanımına gitmektedirler. Terfi ya da transferler sonucunda örgüt içerisinden boş pozisyona getirilecek çalışan dış kaynakla temin edilecektir. Dış kaynaklarla temin edilen personel, örgüte canlılık katmaktadır. İşe başlayan personel kendini gösterebilmek için rekabet ortamı oluşturmaktadır. Çalıştığı

yerlerden getirdiği kurum kültürü ve deneyimleri varsa bunları da işine yarar sağlayacak Şekilde kullanılmaktadır. Bu Şekilde de örgütte verimliliği artıracaktır. Dış kaynak kullanımının avantaj sağladığı diğer bir nokta ise, aday havuzunun çeşitliliğidir. Örgüt bünyesinde çalışmak isteyen adaylar çeşitli iletişim araçlarıyla işe alımın yapılacağı pozisyon için başvuru yapmaktadırlar. İşsizler, yeni mezunlar, eğitim kurumları değerlendirebilecekleri seçeneklerden birkaç tanesini oluşturmaktadır (Gider, 2015:32).

nemli fakat zaman alan işler de dış kaynak kullanılarak yapılabilecektir, bu sayede harcanacak zaman örgüte katma değer sağlayacak işler için kullanılabilir. Örgüte alımların yoğun olduğu dönemlerde, alımların dış kaynak kullanılarak yapılması kalan zamanın kariyer planlaması veya performans geliştirme gibi fonksiyonlarda daha etkin kullanılmasını sağlayabilecektir. Uzmanların konuyla ilgili bilgisinden yardım alınması, kaliteli işe alım sürecini adaylara sunarak doğru insanın işe alınmasını sağlayacak bu Şekilde maliyeti düşürüp verimlilik artışını sağlayacaktır (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 27).

### **İş başvurularının değerlendirilmesi**

İşe alım sürecinin temeli iş için gerekli görülen aday hakkında bilgilerin elde edilmesine dayanmaktadır. Bunun içinde iş için gerekli olan bilgilerin istendiği başvuru formları önem taşımaktadır. Bir başvuru formunda adayın kişisel bilgileri, eğitim durumu, iş deneyimi gibi bilgiler istenmektedir. Bazı başvuru formlarında ırk, dil, din, cinsiyet, yaş gibi doğrudan iş ile alakalı olmayan bilgiler istenmektedir. Bu bilgilerin istenmesi eşit davranma ilkesine aykırı olacağından istenilmemesi gerekmektedir.

Her örgütün boş olan pozisyonla alakalı olarak bilmek istediği farklı bilgiler olabilmekte ve formlar değerkenlik göstermektedir. Başvuru formları değerlendirilirken içeriğinde bulunan maddelerden yola çıkılarak başarılı veya başarısız olarak adaylar değerlendirilebileceklerdir. Başvuru formu incelendikten sonra aday yüz yüze görüşmeye çağrılmaktadır. Mülakat, adayın seçilip işe kabul edilmesi için önemli bir aşamayı oluşturmaktadır. Görüşmeci, adayı değerlendirirken başvuru formundaki bilgileriyle birlikte değerlendirmeye tabi tutmaktadır (Barutçugil, 2004: 263).

### **Referans değerlendirmesi**

İŖe alım yapılmadan önce aday hakkındaki bilgilerin doğruluğunu teyit etmek örgüt için önem taşımaktadır. Bunun içinde adayın başvuru yaparken yazdığı referanslar önem taşımaktadır. Referans olarak gösterilen kişilerle iletişim sağlandığında olumlu beyanlarda bulunacakları dikkate alınmalıdır. Aileden yazılan referanslar dikkate alınmamalıdır. Referans verebilecek kişiler adayın daha önce çalıştığı ve iş ilişkilerindeki tutumunu bilen üst yöneticileri olmalıdır (Barutçugil, 2004:275).

### **İŖe alınacak adayların kararlaştırılması**

İŖe alım sürecinde, başvurular ve mülakatlar sonucunda verilecek karar ya işe almadır ya da işe kabul etmemektedir. Örgütte son kararı veren kişiler yetkiye sahip yönetici vasfındadırlar. Örgütün insan kaynakları bölümü boşalan pozisyon için ilan yayımlar, ilanlara başvuran adaylar arasından işe uygun olanları görüşmeye çağırır, bazen sınav veya testler uygulanır, referanslarını da inceleyerek işe alınıp alınmayacağını adaya bildirirler. İŖe alım olacaksa kararı alınacağı bölümün yöneticisi bildirmektedir.

Olumlu karar alınıp işe alım yapılacak kişiye karar bildirilmeden önce, insan kaynakları departmanı örgütteki ücret politikası ve öteki işe alım basamaklarını ve uygulamalarını değerlendirerek kararı onaylamaktadır (Barutçugil, 2004: 275).

### **Adayın işe alınması ve oryantasyon eğitiminin verilmesi**

Sevim ve Yalçın (2006: 222)'e göre oryantasyon; örgüte yeni katılan çalışanların, eski ortamlarından yeni bir ortama geçişlerinin daha kolay olmasını ve işe uyum sağlamalarını kolaylaştırmak için yapılan çalışmalardır.

Barutçugil (2004:298)'e göre ise örgütlerde oryantasyon eğitimi, işe alımı yapılan çalışanların işlerini örgüte fayda sağlayacak şekilde yapmalarını sağlamak için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumlarının sağlanmasıdır.

İnsanlar zamanlarının büyük bir kısmını çalışma ortamında geçirmektedirler. Çalışma ortamında da sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturabilmek ve bunun devamlılığını sağlayabilmek için yeni sürece başlayan çalışanlara ihtiyaçları doğrultusunda süreç doğru aktarılmalıdır. Bunun içinde adayın işe alınması ve oryantasyon eğitimi önem taşımaktadır. Örgüte yeni personel alımı yapıldığında her örgüt işe yeni aldığı personelinin örgüte sağlayacağı toplam verimliliğini kısa bir süre içerisinde elde etmek ve bunu artırmak istemektedir. Bunun içinde yeni personelin örgüte uyum sürecini

kısaltmak için çaba göstermektedir. Bu nedenle de işe alımı yapılan yeni çalışanlara oryantasyon eğitimi verilmektedir. Bu şekilde de yeni personeli örgüte ve işe uyum sağlaması hızlandırılarak verimlilik artışı elde edilmektedir. Oryantasyon süreciyle çalışan sosyalleşmekte, örgütün amacını, politikalarını, yapısını ve kendi yetkisini sorumluluklarını da öğrenmektedir (Tiyek, 2014: 334).

## **2.2. İş İlanları Kavramı ve İş İlanlarındaki Ayrımcılık Boyutları**

Bu bölümde iş ilanları kavramının tanımı yapılarak, personel temin etme yöntemi olan iş ilanlarının içerikleri, temin edilme kanallarına değinilerek sonrasında ise iş ilanlarında ve çalışma hayatında var olan ayrımcılık türlerinden bahsedilmektedir.

### **2.2.1. İş İlanları Kavramının Tanımı**

Şimşek ve Öge (2007: 125)'e göre iş ilanları, örgütlerdeki çalışan ihtiyaçlarını ve çalışan aradıklarını gazete, dergi, televizyon, internet siteleri gibi araçlarla ilgilenele duyurmaktadır. Duyuru araçları, ilanların çalışmak isteyenlere duyurulmasına yardımcı olmaktadır. İlanlarda, yapılacak işle ilgili bilgiler, örgüt hakkında bilgiler, işin gereklerini yerine getirmesi istenen çalışanda aranan nitelikler, çalışma koşulları, başvuruların nasıl yapılacağı konusunda bilgilerin yer almaktadır.

### **2.2.2. Personel Temin Etme Yöntemi İş İlanları**

Personel temin etme yöntemlerinde dış kaynaklardan yararlanılırken en çok kullanılan yöntem iş ilanlarıdır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte gazetelerde, dergilerde ve internette iş ilanları yayımlanmakta, birçok kariyer iş başvuru sitelerinin yardımıyla da adaylara ulaşılmaktadır. Gazete ve dergilerde de iş ilan vermek için kullanılan önemli araçlardır. İlanlar duyurulurken alınacak personel için aranan kriterler açık, net ve eksiksiz bir biçimde belirtilmesi gerekmektedir. Örgüt iş tanımlarının gerçekçi olması da örgüte olan güvenin artmasını sağlamaktadır (Gider, 2015:33).

### **2.2.3. İş İlanlarının İçerikleri**

İş ilanlarında, adayı yanıltmaktan, kandırmaktan, söylenecek bilgileri adayın işi kabul etmemesi ihtimaline karşı söylememek ve bilgileri saklamaktan kaçınılması gerekmektedir. Örgütü tanıtırken abartılı ifadeler kullanılmamalıdır. Mesleki sorumluluklar doğruluk ve dürüstlikle yapılmalıdır. Reklam amacıyla iş ilanı

verilmemeli, gizlilik gerektirici bir durum söz konusu değilse eğer firma adı gizlenmemelidir. Firma adının gizli tutulması adayları tedirgin etmektedir (Yeğin, 2006: 52).

Doğru ve güvenilir olan, ilanların açık bir şekilde duyurulmasıdır. Örgütün adının, yerinin veya kimlik bilgilerinin açıkça belirtilmesiyle çalışmak isteyenlere güven aşılacaktır ve örgüt böylece kendi reklamını da yapmış olmaktadır (Şimşek ve Öge: 2007: 126).

İlanların içerikleri, örgüt kimliğini barındıran bilgiler, örgütün insan kaynağına ihtiyacı olduğunu belirten, ihtiyaç bulunan insan kaynağının işin gerekleri için sahip olacağı nitelikleri barındıran, işverenle iletişim kurulabilecek bilgileri içermelidir. Örgütün kimliği olarak nitelendirilebilecek bilgiler, örgütün ismi, faaliyet gösterdiği sektör ve örgütü diğer örgütten ayıran özellikler, personel ihtiyacına vurgu yapılan kısımda adaya; hangi pozisyon için personel arandığı, gerekli nitelikler bölümünde deneyim, eğitim durumu, son bölümde de ayrı olarak iletişim bilgileri ve adayların yapması gerekenlere yer verilmektedir (Rafaeli ve Amayla, 1998: 343 'den aktaran Emre, 2010: 35).

İlanların içeriklerinin yalın, açık, anlaşılır bir şekilde olması gerekmektedir. Böylece o nitelikte insanların ilana başvurmaları sağlanacak, doğru işe doğru insan alımı yapılacaktır zaman kaybına fırsat verilmeyecektir (Koçak ve Yüksel, 2011: 78). İş ilanları yayınlanırken eşit davranma ilkesine, benzer yasal durumlara ve adil olmaya dikkat edilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2004:261).

#### **2.2.4. İletişim Kanallarına Göre İş İlanları**

Örgüt içerisinde, boş bulunan pozisyonun gereklerine göre iş ilanlarının adaylara ulaşma kanallarında farklılıklar olabilmektedir. Daha niteliksiz işlerde yerel basın kaynakları yeterli olabilecekken, üst düzey yönetici adaylarının örgüte çekilebilmesi için ulusal yayın yapan kanallardan yararlanmak daha yararlı olmaktadır (Korucuk ve Tatlı, 2015: 23). Bu bölümde adayların örgüte çekilebilmesi için kullanılan gazeteler, internette ve dergilerde yayınlanan iş ilanları incelenecektir.

##### **2.2.4.1. Gazeteler**

Gazetelerde yayınlanan iş ilanları, dış kaynaklardan personel temin etme yöntemlerinden birisidir. Günümüzde personel temininde giderek öncelikli yöntem olarak kullanılmaktadır. Özellikle son yıllara bakıldığında birçok örgüt gazete veya



internette iş ilanları yayınlamakta buna göre de eleman seçmektedirler. Üst düzey yöneticiler de dahil olmak üzere personeller ilanlarla aranmakta, örgütler daha ucuza daha çok adaya ulaşabilmektedirler. Ülkemizde geçmiş dönemlerde ‘‘sarı sayfalar’’ adıyla başlamış, sonrasında iş ilanları araba, ev ilanlarından ayrılmıştır. Hatta gazeteler sadece iş ilanlarını ve çalışma hayatını içeren gazete ekleri çıkarmış ve burada yayınlanan ilanları aynı zamanda gazetelerin internet sayfalarında da yayınlamışlardır (Basım vd., 2008: 38).

#### **2.2.4.2. İnternette yayınlanan iş ilanları**

Günümüzde, teknolojik gelişmelerin artmasıyla internet kullanımı yaygınlaşmış, örgütler çoğu işlerini internet üzerinden yönetmeye başlamışlardır. Bu durum personel bulma sürecinde de örgüte fayda sağlamaktadır. Örgütlerin kendi web siteleriyle veya elektronik posta ile iş başvurusu yapılabilirken, sadece iş ilanları için internet siteleri de bulunmaktadır. Bu tür siteler adayların daha çok dikkatini çekmekte ve örgütlerde bu sitelerden aday havuzunu oluşturmaktadırlar. Bu sayede örgütler nitelikli çalışanlara ucuz ve kolay yoldan ulaşabilmektedirler. Bu tür internet siteleri iş arayan adaylarla, personel arayan örgütleri internet ortamında buluşturmaktadır.

Böylece iş arayan adaylar, evlerinden bile çıkmadan kolaylıkla başvuru yaparak iş bulabilme şansına sahip olmaktadır (Korucuk ve Tatlı, 2015:26).

Elektronik işe alım süreci, günümüzde önemli işe alım aracıdır. Örgütler, iş arayanlara kolayca ulaşmakta; onları ihtiyaç duyulan insan kaynakları ile ilgili bilgilendirmektedir. Onlara online başvuru yapma imkânı sunmaktadır. İnternet siteleri, kurumların istenilen nitelikte insan kaynağına ulaşması için kullanılan etkin bir araçtır. Örgütler, insan kaynakları sayfaları veya iş ilanı siteleri aracılığıyla zaman ve mekân fark etmeden aradığı insan kaynaklarına ulaşmaktadır. Adaya da internet sitelerinde öğrendiği bilgilerle örgüt hakkında araştırma yapmasını, çalışmak isteyebileceği bir kurum olup olmadığını araştırma imkânı tanımaktadır. Hatta, örgütler internet siteleri aracılığıyla örgütün değerlerini ve politikalarını potansiyel insan kaynakları adayına aktarabilmektedirler. Bu şekilde de örgüt, örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek adayları çekmeyi sağlamaktadır. Nitelikli adaylara ulaşılmakta ve daha hızlı bir süreç yaşanmaktadır (Öksüz, 2011: 267-268).

### 2.2.4.3. Dergiler

İş ilanlarının yayınlandığı diğer bir yayın aracı da dergilerdir. Belli okuyucu kitlelerine ulaşabildikleri için, özel olarak okuyucularının çoğunlukta olduğu meslek gruplarına daha kolay ulaşabilmektedirler. Uzun süreli olarak yayınlanmakta ve saklanarak tekrar okunma şansına sahip olduğu içinde ilanların adaylara daha etkin olarak ulaşmasını ve bunun kalıcı olmasını sağlamaktadır (Nur, 2012: 166).

### 2.2.5. İş İlanlarında Ayrımcılık Boyutları

Personel bulma sürecinde, bazen gazetelere veya internet sitelerine verilen iş ilanlarında ihtiyaç duyulmadığı halde erkeklere (beden gücünün kullanıldığı işler) veya kadınlara (temizlik işleri için) yönelik ifadelerin kullanılması; yapılan işte nitelik açısından gereklilik duyulmamasına rağmen işe girişte yaş sınırının getirilmesi gibi ifadeler işe alım sürecinde ayrımcılıklara neden olmaktadır (Turpçu, 2004:8).

İş ilanlarında, iş ile alakası olmayan ya da iş ile alakası, iş ilanı metinlerinden anlaşılmayan bazı nitelik ifadeleri, kişinin doğuştan ya da sonradan kazandığı bazı özellikleri nedeniyle kişiler ve gruplar mağdur edilebilmektedir. Bu tür kıstasların konulması, iş arayanların tümünü ve özellikle dezavantajlı grupların çalışma yaşamına girişini zorlaştırmaktadır.

Bu tür uygulamalar toplumun kültürel özelliklerini, değer yargılarını ve insanların kimi niteliklere sahip insanlara olan önyargılarını yansıtmaktadır. İş ilanlarında, iş ile alakası olmayan ve işi gerçekçi bir şekilde yansıtmayan ibarelerin olması o iş için beklenen niteliklerin dışında bir aday havuzunun oluşturulmasına, etkisiz bir personel bulma sürecini ortaya çıkaracaktır (Emre, 2010: 1).

İşe alım sürecinde tüm adaylar aynı kriterler ve seçim teknikleriyle değerlendirilmelidir. İş ilanlarında aranılan nitelikler içerisinde ayrımcılık yaratacak ifadelerin yer alması durumunda ayrımcılık ortaya çıkacaktır (Yeğin, 2006: 57).

Ayrımcılık, bir kişiyi hak ve özgürlükleri açısından herkese davrandığından farklı ve eşitlikçi olmayan davranışlara maruz bırakma durumudur (Özdemirci vd, 2011: 2). Ve şahıslara bazı kişilik özelliklerinden dilinden, ırkından, etnik kökeninden, dini inancından, yaşından, herhangi bir engelle sahip olmasından veya cinsiyetinden dolayı farklı ve haksız olarak davranılmasıdır (Baybora, 2010: 33).

### 2.2.5.1. Irk, renk, etnik köken ve dini inanca bağlı ayrımcılık

Irk, renk, etnik köken ve dini inanca bağlı ayrımcılık toplumun demografik yapısına göre karşımıza çıkmaktadır. Yaşadığı toplumun dilini yeteri kadar ya da hiç bilmeyen veya vatandaşı olmayan yabancılara karşı yapılan ırka, etnik kökene dayalı ayrımcılıklar da bu konuyla yakından ilgisi olan ayrımcılıklardır. Azınlık durumuna düşen insanlar farklı ırk, renk, etnik köken ve dini inanca sahip olmaları nedeniyle iş güvenliği olmayan, çok az ücretle, güvenceye sahip olmadığı, toplumun çalışılmayacak kadar kötü gördüğü işlerde çalışmakta ya da çalışmak zorunda bırakılmaktadır. Bu kişiler daha çok tarımda, inşaatta, mevsimlik işlerde çalışmakta, bunlar bu tür grupların yoğun olarak çalıştıkları iş alanlarını oluşturmaktadırlar. Ayrımcılığa maruz kalan bireyler, işlerini kaybetme korkusu, ispat etmenin zorluğu gibi nedenlerle uğraşacaklarını düşünmektedirler. Bu nedenle de herhangi bir şikâyet yoluna başvurmamaktadırlar. Sadece dini açıdan bakıldığında ise toplumun çoğunun mensup olduğu din baskın duruma geçmektedir. Bu nedenle de kendinden olmayanlara farklı tepkiler verilmektedir. İş hayatına da yansıyan bu eğilim, işyerinde kendilerinden aynı dine mensup olmayan çalışanlar için ayrımcı davranışlarda bulunulmasına neden olmaktadır (Turpçu, 2004: 11).

Dini inançlara dayalı ayrımcılık çoğu zaman milliyete dayanmaktadır. İşverenler, güçlü dini inançlara sahip çalışanların diğer çalışanlar üzerinde etki bırakacaklarını düşünmektedirler. Fakat örgütler dini inanca dayalı ayrımcılık yapacaklarına, bireysel haklara saygılı olarak, bireyin dini inançlarını makul bir şekilde yerine getirmesi için olumlu bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. İşverenlerin, çalışanın dinini uygulamasını sağlaması için çalışma programında düzenlemeler yapmaları çalışanların motivelerini artırıcı unsur oluşturacaktır. Ancak, işverenler maliyetlere neden olacağı, işyerinde güvenliği tehlikeye atacağı, işin verimliliğini azaltacağı veya diğer çalışanların haklarından çalacağı düşüncesiyle kurumdaki dini inançların işyerinde yerine getirilmesini reddetmektedir (Krinitsyna ve Menshikova, 2015: 16).

Çalışma hayatında ırk, renk, etnik kökene bağlı ayrımcılıklar ise dini inanca bağlı ayrımcılıkta da olabileceği gibi kişinin veya eşinin belli bir ırka, renge, etnik kökene, dini inanca sahip olmasından dolayı işe alınmamasını veya terfi ettirilmemesini içermektedir. Sadece bunlara sahip oldukları için işyerinde tacize uğrayabilmekte, alay edilmekte, ırk grupları veya dini inancı hakkında şakalar yapılmakta, kültürleri hakkında aşağılayıcı yorumların yapılması gibi durumlara maruz kalabilmektedirler. Renk ayrımcılığı da kişilerin ırklarını temsil ettiği için aynı sebepten dolayı

yapılmaktadır. Bu durumlar yönetimden ya da çalışanlardan kaynaklı olabileceği gibi müşterilerden kaynaklı da olabilmektedir. İşverenler bu durumun farkında olmalı ve bu eylemlerin üzerinde özellikle durmasalar bile, insanların bunlar için şikâyetle bulunma haklarının olduğunu ve korkmadan bunu yapabileceklerinin güvenini vermelidirler (Krnitcyna ve Menshikova, 2015: 16).

#### **2.2.5.2. Yaşa bağlı ayrımcılık**

Yaşa bağlı ayrımcılık hem teorik hem de pratik olarak sadece yaşlılara özel bir ayrımcılık türünü ifade etmemekte, genç yaş gruplarını da etkilemektedir (Metin, 2018: 73). İnsanlar sadece yaşları nedeniyle ‘yaşlı’ ya da ‘genç’ oldukları için ayrımcılığa maruz kalabilmektedirler. Yaşa bağlı ayrımcılık yani yaşçılık, insanların sadece yaşları nedeniyle ayrımcılığa maruz kalmaları durumudur. Çalışma hayatında insanlar yalnızca yaşları nedeniyle işe alım sürecinde, iş hayatında, insanlarla olan ilişkilerinde ve hizmet alırken bile ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar. Çalışma hayatında yaşa bağlı ayrımcılık, çalışma yaşına gelen her bireyi kapsamaktadır (Çayır, 2012: 163).

Gençler, çalışma hayatında uzun süre geçirmeyip tecrübeli olmadıkları için çalışma hayatına kabul edilmeme sorunu yaşarken, yaşlılarda uzun senelerdir çalıştıkları için değişime, esnek ve değişmek olmayacakları düşüncesiyle çalışma hayatında kabul görmemektedirler (Şeşen, 2006: 14).

Çalışma yaşamında yaşa bağlı ayrımcılığa yapısal sorunlar neden olmakla birlikte kalıp yargıların varlığı da ayrımcılığa neden olmaktadır. Öncelikle yaygınlaşan neo-liberal politikalar ve kapitalizmin şu an için vardığı aşamada, 40-45 yaşını aşmış insanların çalışma yaşamında yer alması gittikçe zorlaşmaktadır. Çalışma sürelerinin esnekleşmesi, teknolojik gelişmelerle birlikte insanların nerede olurlarsa olsunlar sürekli çalışabilir duruma geldikleri, teknolojinin ve bilginin sürekli değiştiği, kendini yenilemeye sürekli ihtiyacın duyulduğu ve tecrübe denilen kavramın eski anlamını ve değerini kaybettiği bir çağda bulunmaktayız. Bu nedenle de bu dönemde, rekabet üstünlüğünü sağlamak önemli bir durumu oluşturmakta ve bu koşullara uyum sağlanmadığında herhangi bir rekabet krizinin oluşabileceği vurgulanarak işe alım sürecinde yaş önemli kriter olarak görülmektedir (Çayır, 2012: 171).

Yaşlılar bakıma muhtaç, sağlıksız, bağımlı insanlar olarak nitelendirilmektedirler. Ancak ülkemizde 60 yaşın üzerinde aktif olarak gündelik yaşamlarına devam eden bir sürü insan bulunmaktadır. Türkiye’ de işe alım sürecinde araç olarak kullanılan iş

ilanlarında bile 30 yaşı aşmamış gibi sınırlayıcı birçok ifade kullanılmaktadır. Bu tür ilanlarda eğer işin niteliği açısından gerçekten gerekli değilse, bu tür bir ilan 30 yaş üzerindeki herkes için ayrımcılık içeren bir ilan olmaktadır. Türkiye’ de henüz yaş ayrımcılığı konusu üzerine yasal bir düzenleme bulunmamaktadır. Fakat başka ülkelerde örneğin Kanada’ da yirmi senedir, Amerika’ da otuz senedir, Avusturalya’ da ise on senedir yaş ayrımcılığı için yasalar uygulanmaktadır. Amerika da 40 yaş üzerindeki insanlar ayrımcılık iddiasında bulunabilirken, Kanada ve Avusturalya da her yaş grubunu içermektedir (Baybora, 2010: 40).

Yaş ayrımcılığı, herkes için sonuçları olan yapay sınırlandırmalar yaratmaktadır. Bu yapay engeller yaşlı veya genç işçilerin etkinliğini sınırlandırabilmekte veya işe alınmalarını engelleyebilmektedir. Yaşlı işçilere karşı da temelsiz önyargılara sahip işverenler için, işyerinde deneyim ve verimlilik kaybı yaşanmaktadır. Bu durumda da toplumun iyi işleyen bir sosyal güvenlik sistemine sahip olması büyük önem taşımaktadır. Böylece yaşlı işçiler işle, iyi bir emeklilik arasında seçim yapabilmektedirler. Geleneksel emeklilik yaşlarının ötesinde istekli ve çalışabilen yaşlı işçilerin cesaretlendirilmesi için önemlidir. Gençlerin çalışma hayatına kazandırılması için işgücü piyasası politikalarının oluşturulması, yaşlı ve genç çalışanların istihdamlarının ve haklarının korunması için de yasal mekanizmalar içermesi gerekmektedir (Ghosheh, 2008:1).

### **2.2.5.3. Engelliliğe bağlı ayrımcılık**

Ayrımcılık, engelli bireyin günlük ve çalışma yaşamında sık sık karşı karşıya kaldığı bir durumdur. Engelli birey, tarih boyunca acınan, merhamet edilmesi gereken birisi olarak görülmüştür. Kabile kültürünün olduğu dönemlerden günümüze kadar gelen koruma, dayanışma geleneği ve bununla birlikte din kurumlarının da engellileri hep acınması, merhamet edilmesi gereken kişiler olarak göstermeleri, bu merhamet ve acıma duygusuyla engellinin aciz bir birey olduğu düşüncesini doğurmuştur. Bu durumlar engellilere yönelik ayrımcılıkların üzerinin örtülmesine ve çoğu zaman da fark bile edilmemesine neden olmuştur. Fiziksel durumu sebebiyle engelli birey eğitim, istihdam, seyahat, sosyal güvence vb. bütün temel haklarından yararlanmalarının önüne set çekildiği bir dünyaya kapatılmıştır. Yollar, ulaşım araçları engellilere göre yapılmamış, kamu binalarının tasarımları yapılırken engelliler dikkate alınmamıştır. İşyerlerinde engelli istihdamına olumlu bakılmamış ve engelliler istihdam edilseler bile vasıfsız işler onlara uygun görülmüştür (Akbulut, 2012: 150).

Son yıllarda engelli işçi çalıştırılmasında bir artış meydana gelmiştir. 4857 sayılı iş kanununda 50' den fazla işçi çalıştırılan işyerlerinde %3 engelli işçinin istihdam edilmesi mecburi olmuştur. Fakat, engelli işçilerinin çalıştırılmasındaki artış yanıltıcı rakamlar vermektedir. Çünkü istihdam edilen engellilerin sigortaları yapılmakta, ücretleri ödenmekte; fakat işe gelmeleri istenmemektedir. Bunlar içinde sebep olarak gösterilen durumlar engellinin motivasyon düşüreceği kaygısı, verimli çalışamayacağı, ekstra maliyet unsuru oluşturacağı ve bu durumların işyerini yasal olarak sıkıntıya sokacakları düşünceleridir. İşyerine çalışmak için çağrılan engellilere de ‘‘eşit işe eşit ücret ilkesi’’ ihlali yapılmakta, iş yerinde erişimi kolaylaştırıcı çalışmalar yapılmamakta, vasıfsız işlerde görevlendirilmektedirler. (Akbulut, 2012: 151).

İşverenlerin bakış açısıyla engelliler, çalıştırma zorunlulukları olmadıkça çalıştırmak istemedikleri şahıslardır. Çünkü, engellilerin çoğunlukla deneyimsiz, mesleki eğitimleri ve kariyerleri açısından çalışmaya uygun olmadıklarını düşünmektedirler. İşveren için yüksek maliyet unsuru oluşturmakta ve düşük üretimde bulunmaktadırlar. Bu nedenle de diğer işsizlere göre iş bulma şansları daha düşük olmaktadır (Bilgin, 2000: 5).

Engellilerin gerek çalışma hayatında gerekse toplumsal yaşamda ayrımcılığa maruz kalmalarının önlenmesi tamamıyla insanlık vazifesidir. Toplumdaki tüm bireylerin engelli, engelsiz fark etmeksizin ortak paydada buluşmaları gerekmektedir. Bu durum ayrımcılık mücadelesinin ön koşulunu oluşturmaktadır. Bu durumda kamusal otoritenin de Anayasa da var olan eşitlik ilkesini haklardan eşit yararlanma prensibiyle içselleştirerek, tedbirler alması gerekmektedir. Engellilerinde haklarını elde etmek için mücadele içerisinde olmaları ve toplumun yapılandırılması için kamusal tutum değişiklikleri yaratmaya çalışmaları gerekmektedir (Akbulut, 2012: 162).

#### **2.2.5.4. Cinsiyete bağlı ayrımcılık**

Cinsiyet ayrımcılığı, bir kişiye cinsiyetine göre hak veya imtiyaz tanıma veya reddetme durumunu ifade eder. Bazı toplumlarda bu uygulama her iki cinsiyet içinde devam etmekte ve kabul edilmektedir. Bu görüşler gelenek, kültür ve değerlerle aktarılmakta ve değişiklik göstermektedir (Krnitcyna ve Menshikova, 2015:13).

Cinsiyete bağılı ayrımcılıklarda, doğuştan gelen ve değışmeyen cinsiyet rollerinin biyolojik yapımıza bağılı olan şeyler olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayım doğru değıldir, cinsiyet rolleri kùltürden kùltüre veya zaman içerisinde değışmektedirler. Kadın ve erkeğin birbirinden farklı olmaları durumu, basit bir farklılık olarak algılanmamakta, eşıtsizlik ve ayrımcılığın yapılması da bu farklılığa dayandırılmaktadır. Kadınlık ve erkeklik kalıpları üretilmektedir. Bunun sürmesine neden olan en önemli araçlardan birisi de ayrımcılıktır (Bora, 2012: 175).

Cinsiyet ayrımcılığı çalışma hayatında da yaygın bir şekilde gör÷lmektedir. Genellikle, işe alım sırasında, ücretlerde ve terfi yapılırken ortaya çıkmaktadır. Bazı işler en başında kadın işi veya erkek işi olarak nitelendirilmektedir. Bazı işleri sadece bir cinsin yapabileceği gör÷şüne kapılıp, diğer cinsiyetten olan birinin bu işleri yapamayacağı düşün÷lmektedir. Özellikle kadınların ailevi görevleri nedeniyle işlerine yeterince özen gösteremeyeceklerini veya evlenene kadar çalışacakları düşün÷lerek işe alımları sırasında sorun oluşturulmaktadır.

İşe alımlarda ilk başta kadının aile hayatı irdelenmekte, evli veya çocuk sahibi olmasının yapacağı işi etkileyeceği düşün÷lmektedir. Kadının genç ve bekar olması işe bulmasını kolaylaştırıcı bir etkenken, evli kadınlarında ailedeki görevlerini aksatmayacakları işe sahip olmaları bekar kadınlara göre daha zor olmaktadır. (Alparıslan vd., 2015: 67).

İşe girdikten sonra da aynı işin yapılması sonucunda kadın ve erkek arasında farklı ücretlendirilmeye gidilmesi de ayrımcılık oluşturan başka bir durumdur. Kadınlar çok çalışıp terfi etmek istediklerinde de terfi etmelerini engelleyen görünmeyen bir cam tavana çarpmaktadırlar (Alparıslan vd., 2015: 70). Çalışma yaşamının neredeyse tümünde cinsiyete dayalı ekonomik ayrımcılık gör÷lmektedir. Bu tür ayrımcılık ev içerisinde de gör÷lebilmektedir, bu durum kadının ekonomik ve sosyal haklarının kaybolmasına neden olmaktadır (İspir, 2016: 165).

Günümüzde Türkiye’ de, kadının işe hayatına atılmasıyla birlikte kadın ve erkeklere biçilen roller önemli bir değışime uğramıştır. Geçmişte kadını eve hapsederek sadece ev işi yaptıran, çocuk baktıran sosyal normlar kırılmıştır. Bununla birlikte kadınlar anne, eş, ev hanımı rolleri dışında da çalışma hayatına katılarak farklı rollere sahip olmaktadır. Fakat bunlara rağmen kadın ve erkek arasındaki cinsiyet hiyerarşisi varlığını korumakta ve kadının birincil görevi değışmeden devam etmektedir (Kutanis ve etinel, 2016: 66). Türkiye’ de 2017 yılı istatistiklerine göre kadın okutman/profesörlerin oranı erkeklerin %43,1 iken, kadınların istihdam oranı erkeklerin

yarısından daha az olmakla birlikte, kadınların istihdamda yarı zamanlı olarak çalışması erkeklerin 3 katı kadar olmuştur (TÜİK, 2018). Kapitalist ekonomik sistemde formelleşme yerini giderek enformel çalışma ilişkilerine bırakmaktadır. Ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin fark etmediği bu durum neredeyse her ülkedeki sermaye birikimi enformelleşmeye başlamıştır. Enformel ekonomide de çalışanların çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır. Kadınlar işe almada ve istihdam da ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar ve artan yoksulluk en çok kadın işgücünü olumsuz etkilemektedir (Erdut, 2005: 12).

Çalışma hayatında yalnızca belli bir çalışan grubunu işgücü piyasasında ayrımcılığa maruz bırakmak, sadece çalışana değil ayrımcılığa maruz bırakan örgüte de kayıplar doğurmaktadır. İşgücü piyasasında cinsiyet ayrımcılıkları nesnel ve öznel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kadınlara karşı ayrımcılığın nesnel doğası aileleri ve üreme rolleriyle alakalı olmaktadır. Kadınlar kariyer yapmak, kesintisiz çalışmak, sıkı programlar üzerinde çalışmak ve fazla mesai yapmak için daha az zamana ve fırsata sahiptirler. Kadınlara karşı ayrımcılığın öznel doğası ise, kadının en kötü çalışan olduğu varsayımına dayanarak işverenlerin önyargılarıyla ilişkilidir ve bu değerlendirmenin kadınlara özgü mesleki özelliklerle ilgisi yoktur. Bu nedenle de işe almak için erkek tercih edilir, kadınlar için kariyer gelişimi de sınırlı tutulmaktadır (Krinitcyna ve Menshikova, 2015: 14).

Kadın çalışanlar, işgücü piyasasında ucuz işgücü olarak görülümekte, erkeklere göre daha az sürekli çalışma ilişkisinde bulunmakta, erkeklere göre daha düşük statülü işlerde istihdam edilerek herhangi bir sosyal güvenceye tabi olmadan çalıştırılmakta ve aynı işi yapan karşı cinsine göre daha düşük ücretlerde çalıştırılmaktadırlar. Çalışması gerekenin ve aile reisinin erkek olduğu düşünümekte ve bu görüş nedeniyle de herhangi bir kriz döneminde öncelikle kadının işine son verilmektedir. Cinsiyete bağlı ayrımcılıkta, kadınlar daha çok ayrımcılığa maruz bırakılmaktadırlar. (Demirbilek, 2007: 21).

Fakat, çalışma açısından her zaman ayrımcılık bu ilandaki gibi net olmayabilmektedir. Bazen de kadınların ihtiyaçlarını yok sayarak ayrımcılık yapılmaktadır. Kreşlerin ucuz olmamasından kaynaklı çoğu kadın çalışmayıp çocuklarına bakmaktadır. Çocuklara bakmakla yükümlü olan kişi anne olarak görümekte, ucuz kreş olmadığı takdir de işini bırakan baba değil, anne olmaktadır. Buradaki ayrımcılık görülmemektedir bile çünkü anne ve babalık hakkında genel geçer birtakım görüşler vardır. Çocuklara bakmak kadının görevi olarak görümekte ve



annenin çalışmayıp çocuklara bakması yadırganacak bir durum olarak görülmemektedir (Bora, 2012: 178). Erkeklere karşı yapılan ayrımcılıklarda ise, erkeklerin daha sert yapıya sahip oldukları için kadınlar kadar örgüte bağlılık gösteremeyeceklerini veya satış yapılması gereken bir pozisyonda bulduklarında kadınlar kadar ikna edici olamayacakları için çeşitli ayrımcılıklar yapılmaktadır (Demir, 2011: 767).



### **3. BÖLÜM**

#### **3. 2019 SONRASI İŞ İLANLARINDAKİ AYRIMCILIK BOYUTLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde, 2019 sonrasında internette yayınlanan iş ilanlarındaki ayrımcılık ifadeleri incelenmiştir.

##### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Günümüzde toplumsal yaşamda var olan eşitsizlikler ve insanların ayrımcılığa maruz bırakılmaları günlük yaşamda olabileceği gibi çalışma yaşamında da kendini gösterebilmektedir. Bu durumda ayrımcılık, çalışma yaşamının her aşamasında görülebilmekte ve birçok kişinin mağdur edilmesine neden olmaktadır. Çalışma yaşamının ilk adımı olan işe alım sürecinde adayın maruz kaldığı ayrımcılıklar işveren için kendi lehine gibi gözüksede gelecekte boş olan pozisyona alınan personelle iş arasında ortaya çıkan uyumsuzluğa, motivasyon eksikliğine, işten çıkmalara, çıkarılmalara, düşük verime neden olabilmektedir. Bu ayrımcılıklar, iş ilanlarında doğrudan kelimelerle ifade edilerek keskin bir şekilde kendini göstermektedir. Bu nedenle kalıcı istihdam edebilmek bir yana, iş ilanlarındaki ayrımcı ifadeler nedeniyle çalışma hayatına girmek zaman zaman çok zor olmakta hatta bazı kişiler için imkansız hale gelebilmektedir. Günümüzde de iş ilanlarındaki ayrımcı ifadelerin kullanımı devam etmektedir. Fakat geçmişteki çalışmalara göre ilanlardaki ayrımcılık ifadelerinin kullanımında azalma görülmektedir.

Araştırmanın amacı, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının benimsenmesiyle iş ilanlarındaki ayrımcılık ifadelerinin azaldığını göstermektir. Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının ortaya çıkmasıyla insana verilen önem artmıştır. Örgütler artık takım çalışmasına yatkın, büyüme, gelişmeye odaklı, hem iç hem dış ilişkileri anlayan bir yönetim anlayışını benimsemektedirler. Bu nedenle de iş ilanlarını oluştururken ayrımcı ifade kullanmamaya dikkat etmektedirler. İlanlarda ayrımcılık ifadelerine rastlansada diğer çalışmalardan farklı olarak azalma görülmektedir. Çalışmanın sonsöz söyleme amacı bulunmamaktadır. Pratik ve kuramsal katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

## 3.2. Araştırmanın Soruları

### Çalışmada cevabı aranan sorular:

- Türkiye’ de yayınlanan iş ilanlarında işin niteliği için gerekli olmayan özellikler istenmekte midir?
- İnternette yayınlanan iş ilanlarında ayrımcılık öğeleri var mıdır?
- Türkiye’de insan kaynakları üzerine yayınlanan iş ilanlarındaki ayrımcı ifadeler pozisyonlara göre değişmekte midir?
- Türkiye’de yayınlanan iş ilanlarındaki ifadeler hangi öğeler üzerinde yoğunlaşmaktadır?
- Türkiye’de internette yayınlanan iş ilanlarında ayrımcı ifadeler hangi oranlarda yer almaktadır?

## 3.3. Araştırma Kapsamı ve Sınırlılıkları

### 3.3.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evreni, Türkiye’ de iş ilanları yayınlayan ulusal çaptaki iş ilanları siteleridir. Araştırmada kullanılacak iş ilanları; günümüzde daha hızlı ve etkili olarak kullanılan işverenlerin işçi, çalışmak isteyenlerinde iş aradıkları iş ilanları sitelerinden alınmıştır. İş ilanları sitelerinde iş ilanlarını bulmak için geriye dönük, aranan departmana ve pozisyona göre arama yapılabilmektedir. İşverenlere özgeçmişleri saklama ve aday havuzu oluşturabilmeleri için olanak sağlaması bakımından da diğer iletişim kanallarına göre üstünlük sağlamaktadır. Araştırma için incelenen iş ilanları sitelerinde işverenler ilan verdikleri sitelerin müşterileri olmakla birlikte sitede adayları filtreleme, ilanların kalıcılık süresini ayarlama ve ilanları yayından kaldırma özelliklerini kullanma yetkisine sahiptirler. İş aramak isteyenler için ise kendilerine göre seçebilecekleri filtreleme özellikleri bulunmaktadır. İşverenler belli bir ücret karşılığında sitelerde ilanlar verebilmekte, iş arayanlar ise ücretsiz olarak istedikleri filtreleme seçeneklerini kullanarak iş arayabilmektedir. Araştırma yaptığımız iş ilanları siteleri özel sektör iş ilanlarını kapsamaktadır. Kamu kurumları ve kamuda iş arayanlar sınava, merkezi atamaya tabi tutulduklarından bu sitelerdeki ilanlarda yer almamaktadır. Kariyer.net, Yenibiris.com, Eleman.net, Secretnet siteleri bu araştırmanın kapsamına alınmıştır.

İş ilanlarını incelediğimiz ilan sitelerinden birisi olan Kariyer.net 25 milyondan fazla kişinin özgeçmişini veri tabanında saklamaktadır. İlanların inceleme yapıldığı zaman aralığı için 35.636 ilan bulundurmaktadır. Sitede yayınlanan ilanlara günde

100.000 başvuru yapılmaktadır. 1999'dan beri faaliyette bulunan Kariyer.net bu zamana kadar 500.000'den fazla aday istihdam ettiğini bildirmiştir.

Yenibiriş.com bünyesinde yaklaşık 60.000 kurumsal üye ve yaklaşık 10 milyon özgeçmiş bulundurmaktadır. İlanların inceleme yapıldığı zaman aralığı için 12.915 ilan bulunmaktadır.

Eleman.net 250.000 üye firma ve 10 milyondan fazla iş arayana hizmet vermektedir. 2005 yılından beri hizmet vermekte ve 12 yılda 1,5 milyon iş ilanı ve 50 milyon başvuru ile 460.000 kişiye istihdam sağlamıştır. Aylık 5 milyon üzerinde aday siteyi ziyaret etmektedir.

Secretcv de ise 2017 kasım verilerine göre 22 milyon aday cv si ve 65.000 üye firma bulunmakta ortalama 2.500.000 günlük görüntülemeye sahiptir. Analiz için arama yapılan siteler birçok kişiye istihdam sağlayan, aktif bir şekilde kullanılmakta olan siteler olup birçok ilanı içerdikleri için tercih edilmişlerdir.

### **3.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Nitel veri analizi, nicel analizin aksine insanların olaylara bakış açısını ve onlara ne tür bir anlam atfettikleri sorusuna yanıt aramaktadır. Bilginin inşa edilme sürecinde kullanılan bir yoldur ve tümevarım yöntemini kullanmaktadır. Araştırmacı topladığı verileri analiz ederek içerisinde aradığı bilgiyi keşfetmeye çalışmaktadır. (Baltacı, 2019: 371). Nitel analiz gözlem, mülakat ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılarak yapılmaktadır. Araştırmacının belirlediği veri toplama yöntemine göre topladığı verilerden yola çıkılarak önceden bilinmeyen sonuçları araştırmasıyla ilişki kurularak açıklayan bir çalışmadır. Bu yöntem araştırmacının değişikliklere açık olmasını yani esnek olmasını topladığı verilerin yönlendirmesine göre araştırma sürecini şekillendirmesini gerektirmektedir (Yıldırım,1999 :14).

Bu doğrultuda tez çalışmasında, kaynak eksikliği, daha önce konuyla ilgili yapılan çalışmaların az olması ve zaman kısıtı gibi nedenlerle, iş ilanları belge olarak kullanılarak doküman incelemesine dayalı nitel araştırma yapılmıştır. Elde edilen bulgu ve yorumlar deneyim sağlama ve bundan sonra yapılacak çalışmalarda geliştirilebilecek araştırma soruları için fikir vermektedir.

2016 yılında kabul edilen 6698 sayılı "Kişisel Verilerin Korunması Kanunu" nedeniyle gazete ve iş ilanı sitelerinden izin alınamamış geçmiş yıllara ait ilanlara ulaşılamamıştır. Bu nedenle son 1 ay veya 15 gün sınırlaması bulunan iş ilanları sitelerinde araştırma yapılmıştır.

Araştırma yapılırken kullanılan sitelerde iş ilanlarının görüntüleneceği tarih aralığı seçeneği yenibiris.com sitesinde geçmişe doğru son 1 ay, kariyer.net sitesinde geçmişe doğru 15 gün, secretcv ve eleman.net de ise son 1 aydır. Bu nedenle de bu tarih aralıkları dışında yayınlanan ilanlar kapsam dışında kalmaktadır. İş ilanlarının belli bir zaman aralığında incelenmesi kısıt oluşturmaktadır.

Araştırmada, eşit davranma ilkesinin stratejik insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi incelenmiştir. İnsan kaynakları çalışanları stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını uygulamakta ve işe alım sürecinde yer almaktadırlar. İşe alım sürecinde eşit davranma ilkesinin ihlal edilmemesi için gereken özeni göstermeleri gerekmektedir. İşe alım sürecini yürüten ve konumuzu da oluşturan insan kaynakları departmanı çalışanları, insan kaynakları yöneticisi ve insan kaynakları uzmanı pozisyonlarının iş ilanları inceleme kapsamına alınmıştır. Pozisyon sınırlaması yapılmadan tüm ilanlar incelendiğinde çok sayıda iş ilanı ve pozisyon söz konusudur. Tüm ilanların incelenmesi sonrasında anlamlı yorum ve sonuçlar elde edilemeyeceği nedeniyle bu şekilde bir ayrıma gidilmiştir. İş tanımı verilen ilanlar incelenmeye çalışılarak kısıt oluşturulmuştur.

Aranan çalışan ile iş arasında ilişki kurulabilmesi açısından iş tanımı ve firma adı verilmeyen iş ilanlarına yer verilmemiştir. İşin gerekliliklerinin aday açısından anlaşılmasını, firmanın araştırılmasını sağlamayan ilanların alınmaması da bir kısıt oluşturmaktadır.

### **3.4. Araştırmanın Yöntemi**

Nitel analizde öncelikle problemin farkına varılmalı, problem analiz edilerek detaylıca incelenmeli, çalışma planlanarak veriler toplanmalı, verilerin analizi sonucunda, verilerin yorumlanması ve raporlanması gerekmektedir. Doküman toplama sonrasında içerik analizi yapabilmek için tema ve kodlar belirlenmektedir. Tema ve kodlar sayesinde olayların temeline inilmekte, verilerin içeriğindeki kavramlar incelenerek istenilen sonuca ulaşılmaktadır (Baltacı, 2019: 372).

Büyüköztürk vd. (2016:244) 'nin belirttiği üzere 'içerik analizi, belirli kurallara göre kodlamalar yapılarak bir cümlenin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği bir yöntemdir. Metnin veya cümlelerin içerisindeki belli sözcüklerin veya kavramların varlıklarını öğrenmek için yapılmaktadır. Araştırmacılar bu kelimelerin varlıklarını, anlam ve ilişkilerini belirleyip analiz ederek metinlerde var olan mesajlardan saptamalar çıkarmakta'dır.

Araştırma, eşit davranma ilkesinin stratejik insan kaynakları yönetimi açısından önemini ve iş ilanları metinlerinde geçen ifadelerin ayrımcılık tema ve kodlarına göre analiz edilmesini içermektedir. Ayrımcılık kavramının varlığını araştırabilmek için iş ilanlarının detayları üzerinde çalışılmıştır. Bu veriler değerlendirilirken iş ilanları belge olarak ele alınmış ve bu belgelerden elde edilen bulgular, içerdikleri cümleler üzerinden nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan içerik analizi yöntemiyle gerekli incelemeler yapılarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma da eşit davranma ilkesinin temelini oluşturan T.C. Anayasası, İş Kanunu, Ceza Kanunu, Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşmeleri, Birleşmiş Milletler Belgeleri, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi ve Avrupa Birliği Temel Haklar Bildirgesi dayanak alınarak ayrımcılık tema ve kodları oluşturulmuştur.

Yıldırım ve Şimşek (2016:242) 'e göre araştırma sonucunda elde edilen verilerden anlamlı bir sonuç çıkarabilmek için veriler kavramsallaştırılacak ve bunun sonucunda oluşan kavramlar akıl süzgecinden geçirilerek verileri açıklayan temalar oluşturulacaktır. Nitel araştırma elde edilen veriler sonucunda temaların bulunması, verilerin kodlanması, kod ve temaların araştırmaya göre düzenlenmesi, bulguların tanımlanıp yorumlanması olarak dört aşamaya göre analiz edilmektedir.

Araştırmamız gereği belge niteliği taşıyan iş ilanları doküman analizi için toplanmış içerik analizi yapabilmek için tema ve kodlar ilanlarda yer alan ifadelerin incelenmesi sonucunda bulgular tanımlanıp, yorumlanmıştır.

Araştırmada insan kaynakları yöneticisi ve insan kaynakları uzmanı pozisyonlarına ait iş ilanları bilgi belge doküman inceleme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. İş ilanları tüm Türkiye bazında filtrelenerek, insan kaynakları departmanında, insan kaynakları yöneticisi ve insan kaynakları uzmanı pozisyonları seçilerek filtrelenmiştir. Geçmişe gidilip en eski ilanları veren tarih aralığı seçilerek, firma adı gizli olmayan ilanlar araştırma dahilinde incelenmiştir. Filtreleme sonrası bulunan ilan sayısı 110'dir. Pozisyonlara göre filtrelendiğinde insan kaynakları yöneticisi ilanları 30 adet, insan kaynakları uzmanı ilanları 80 adet bulunmuştur. İş tanımı bulunan 60 ilan ayrımcılık tema ve kodlarına göre analiz edilmiştir.

Belirlenen tema ve kodlar ışığında yapılan inceleme sonucunda analize her ilan alınmamış iş tanımlarının yer aldığı ilanlar alınmıştır. İnsan kaynakları yöneticisi ilanlarının az sayıda olması nedeniyle insan kaynakları uzmanına oranla daha az sayıda ilan analiz edilmiştir. Yönetici ilanlarında iş tanımı olan ilan daha az sayıda yer almaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticisi pozisyonuna ait 14 ilan, insan kaynakları uzmanı pozisyonuna ait ise 46 iş ilanı belirtilen tema ve kodlara göre incelemeye alınmıştır. Araştırma kapsamında incelenen ilanlar, insan kaynakları yöneticisi ve insan kaynakları uzmanı pozisyonlarına göre ayrı ayrı analiz edilmiştir.

Araştırmamızda yararlandığımız iş ilanı sitelerindeki ilanlar; önce lokasyon kriterine göre filtrelenmiştir. İlanlar Tüm Türkiye'yi içermesi açısından herhangi bir il işaretlemesi yapılmamıştır. İlanlarda firma adının gizlenmemiş olmasına dikkat edilmiş firma özellikleri filtreleme seçeneğinden firma adı gizli olan ilanları gösterme seçeneği işaretlenmiştir. Firma sektörü, firma adı, maaş aralığı, eğitim seviyesi, iş tecrübesi, çalışma yeri gibi butonlar işaretlenmemiştir. Pozisyon filtreleme seçeneğinden insan kaynakları yöneticisi ve insan kaynakları uzmanı, pozisyon seviyesi olarak ise üst düzey yönetici ve uzman seçenekleri işaretlenmiştir. Bu işlemleri gerçekleştirdikten sonra iş ilanı sitelerinin sunduğu cinsiyet, eğitim seviyesi, iş alanı, deneyim, engellilik, şehir, sektör gibi filtreleme seçenekleri göz ardı edilmiştir. Türkiye' de, firma adı verilmiş, insan kaynakları yöneticisi ve insan kaynakları uzmanı pozisyonunda her ilan, sitenin geçmişe doğru izin verdiği en uzun tarih aralığına göre her ilan bir defa ele alınmak suretiyle incelenmiştir.

Yenibiris.com sitesinde 15.12.2019 tarihinde iş ilanları taranmaya başlanmış son 1 ayda yayına giren arama seçeneği ile 13.11.2019 ve 15.12.2019 tarihleri arasındaki ilanlar, Kariyer.net te 15.01.2020 tarihinde iş ilanları taranmaya başlamış geriye doğru son 15 gün 30.12.2019 ve 15.01.2020 tarihleri arasında yayınlanan ilanlar, Eleman.net ve Secretec 15.01.2020 tarihinde son 1 ay seçeneği tıklanarak 14.12.2019 ve 15.01.2020 tarihleri arasında yayınlanan ilanlar incelenmiştir.

### **3.5. Veri Analizi**

Şekil ve tablolarla ifade edilen betimsel istatistiklerin hazırlanması, ilanlardaki ifadelerin bir araya getirilerek sayılması, ayrıştırılması ve sınıflandırılması işlemleri ‘Maxqda2020 ‘ nitel analiz programı ile gerçekleştirilmiştir.

### 3.6. Araştırmanın Bulgu ve Yorumları

İşveren işe, işçi alıp almayacağı veya hangi işçiyi ne şekilde alacağı konusunda yetkiye sahiptir. Bu yetki Anayasa ile koruma altına alınmış olup Borçlar Hukukunda yer alan sözleşme yapma serbestliği ilkesinin sonucunda oluşmuştur. İşveren işe alım sürecinde adaylar arasında seçim yapıp bu yetkisini kullanırken adaylar arasında cinsiyet, yaş, engellilik, dil, din, ırk gibi ayırım gözetmemektedir. İşveren istediği adayı işe alıp sözleşme kurarken Anayasanın ve yasaların emredici kurallarını, İş Hukukundaki mutlak ayırım yasaklarını ihlal edememektedir. Eşitlik ilkesi karşımıza iş hukukunda eşit davranma ilkesi olarak çıkmaktadır. Anayasadan temelini alan bu sosyal devlet ilkesi, sözleşme özgürlüğü ilkesi ile ihlal edilememektedir (Karan, 2012:139).

1982 Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının ‘‘Kanun Önünde Eşitlik’’ başlıklı 10. maddesinde ‘‘ Herkes dil, din, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz. Çocuklar, yaşlılar, özürlüler, harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malul ve gaziler için alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı sayılamaz. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar.’’ ‘‘Din ve vicdan hürriyeti’’ başlıklı 24. Maddede ise, ‘‘Herkes, vicdan, dini inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir. Kimse, ibadete, dini ayin ve törenlere katılmaya, dini inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; dini inanç ve kanaatlerden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz’’, şeklinde yer almaktadır (Resmî Gazete, 1982: 131- 136).

4857 sayılı İş Kanununun ‘‘Eşit Davranma İlkesi’’ başlığını taşıyan 5. Maddesinde, eşitlik ilkesini çalışma ilişkileri açısından ‘‘ İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmi süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının 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” (Resmî Gazete, 2003: 8425) şeklinde açıklanmaktadır.

Türk Ceza Kanununun ‘‘Nefret ve Ayrımcılık’’ başlıklı 122. Maddesinde ‘‘ Dil, ırk, milliyet, renk, cinsiyet, engellilik, siyasi düşünce, siyasi inanç, din veya mezhep farkındalığından kaynaklanan nefret nedeniyle: Bir kişiye kamuya arz edilmiş olan bir taşınır veya taşınmaz malın satılmasını, devrini veya kiraya verilmesini, bir kişinin kamuya arz edilmiş bir hizmetten yararlanmasını, bir kişinin işe alınmasını, bir kişinin olağan bir ekonomik etkinlikte bulunmasını, engelleyen kimse, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır ‘‘ şeklinde ayrımcılık maddesine yer verilmiştir. (Resmî Gazete, 2004: 8998).

Birleşmiş Milletler belgelerinden olan İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi’nin 23. maddesinde çalışma hayatında eşitlikle ilgili ‘‘Her şahsın çalışmaya, işini serbestçe seçmeye, adil ve elverişli çalışma şartlarına ve işsizlikten korunmaya hakkı vardır. Herkesin, hiçbir fark gözetilmeksizin, eşit çalışma karşılığında eşit ücrete hakkı vardır. Çalışan her kimsenin kendisine ve ailesine insanlık haysiyetine uygun bir yaşayış sağlayan ve gerekirse her türlü sosyal koruma vasıtalarıyla da tamamlanan adil ve elverişli ücrete hakkı vardır’’ şeklinde bir maddesi bulunmaktadır (Resmî Gazete, 1949:5)

Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu ‘‘Eşitlik İlkesi ve Ayrımcılık Yasağı’’ başlıklı Madde 3’ de ‘‘Herkes, hukuken tanınmış hak ve hürriyetlerden yararlanmada eşittir. Bu kanun kapsamında cinsiyet, ırk, renk, dil, din, inanç, mezhep, felsefî ve siyasi görüş, etnik köken, servet, doğum, medeni hal, sağlık durumu, engellilik ve yaş temellerine dayalı ayrımcılık yasaktır.’’ ‘‘Ayrımcılık yasağının ileri sürülemeyeceği haller’’ başlıklı Madde 7’ de ise konumuz gereği ayrımcılık olarak almadığımız ifadeler yer almaktadır. ‘‘ İstihdam ve serbest meslek alanlarında, zorunlu mesleki gerekliliklerin varlığı halinde amaca uygun ve orantılı olan farklı muamele, sadece belli bir cinsiyetin istihdamını zorunlu kılan durumlar, işe kabul ve istihdam sürecinde nedeniyle yaş sınırlamalarının belirlenmesi ve uygulanması, gereklilik ve amaçla orantılı olması şartıyla farklı muamele, bir dine ait kurumda din hizmeti veya o dine ilişkin eğitim ve öğretim vermek üzere sadece o dine mensup kişilerin istihdamı’’ şeklinde açıklanmaktadır (Resmi Gazete, 2016: 1-20).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, İş Kanunu, Ceza Kanunu, Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu ve Birleşmiş Milletler belgelerinden olan İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nde kanunla koruma altına alınan eşitlik ilkesi temel insan hakkı olup ihlal edildiğinde ayrımcılık durumuyla karşı karşıya kalınmaktadır. Çalışma hayatında karşımıza eşit davranma ilkesi olarak çıkmaktadır.

Çalışmamızda iş ilanlarında ayrımcılık ifadeleri analizi yapılırken kanun maddeleri, uluslararası sözleşmeler temel alınmış tema ve kodlar kanunlara dayandırılarak belirlenmiştir.

### **3.6.1. Irk, Renk, Etnik Köken ve Dini İnanca Bağlı Ayrımcılık İçerik Analizi**

Bu başlıkta aday seçebilmek için yayınlanan iş ilanlarında ırk, renk, etnik köken ve dini inanca bağlı ayrımcılık ifadeleri incelenmiştir.

Anayasanın 10. Maddesinde ırk, renk, etnik köken ve dini inanca dayalı ayrımcılık ifadeleri düzenlenmiştir. Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesinin 2. Maddesinde "Sözleşmenin iç hukukta uygulanması ve ayrımcılık yasağı" başlığında, "sözleşmeye taraf devletlerin, bu sözleşmede beyan edilen hakların **ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasi veya diğer bir fikir, ulusal ve toplumsal köken, mülkiyet, doğum** gibi herhangi bir statüye göre ayrımcılık yapılmaksızın kullanılmasını güvence altına almayı taahhüt ederler" (Birleşmiş Milletler, 1976: 2).

Temel Haklar Bildirgesi, 21. Maddesinde de "ayrımcılık yasağı" başlığı altında "**Cinsiyet, ırk, renk, etnik veya sosyal köken, kalıtımsal özellikler, dil, din veya inanç, siyasi veya herhangi bir görüş, bir ulusal azınlığın ögesi olma, hususiyet, doğum, maluliyet, yaş veya cinsel eğilim gibi herhangi bir nedenle ayrımcılık yapılması yasaktır**" şeklinde ayrımcılık yasağı belirtilmiştir (Avrupa Birliği Temel Haklar Bildirgesi).

Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından 4 Haziran 1958'de kabul edilen 111 numaralı Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi, ayrımcılığı "**Irk, renk, cinsiyet, din, siyasi 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, memleketin, varsa temsilci, işçi ve işveren teşekkülleri ve diğer ilgili makamlarla istişare etmek suretiyle tespit edeceği, meslek veya iş edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan bütün diğer ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutmak olarak ifade etmektedir. Belirli bir iş için,

o işin mahiyeti icabı yapılan, herhangi bir ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma ayırım sayılamaz (Resmî Gazete, 1967: 1). Uluslararası Çalışma Örgütü 111 numaralı ayrımcılık sözleşmesinde belirtildiği üzere ayrımcılık yasağını çalışmamızla ilişkilendirecek olursak eğer iş ilanları iş edinebilme sürecinde karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçte karşısındaki adayı ırk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç bakımından ayrı tutan işveren ayrımcılık yapmış sayılmaktadır. Fakat işin gereği sonucunda ayrılık gözetirse eğer bu ayrımcılık sayılmamaktadır. Örneğin maden işlerinde çalışmak sadece erkeklerin yapabileceği bir iş olduğu için kadınları iş için seçmemek ayrımcılık olmayacaktır.

**Tablo 3.1.:** Irk, renk, etnik köken ve dini inanca bağlı ayrımcılık tema ve kodları

<b>Tema 1</b>	<b>İrk, Renk, Etnik Köken ve Dini</b>
<b>Kod 1</b>	Belli bir dine mensup olmak
<b>Kod 2</b>	Belli bir ırka mensup olmak

**Tablo 3.2.:** Irk, renk, etnik köken ve dini inanca bağlı ayrımcılık tema ve kodlarına yönelik bulgular

Filtreleme sonrası analizi yapılan 60 ilanda ırk, renk, etnik köken ve dini inanca bağlı ayrımcılık tema ve kodlarının yer aldığı iş ilanına rastlanmamıştır	
Analizi yapılan 14 adet insan kaynakları yöneticisi	46 adet insan kaynakları uzmanı ilanlarında da ırk, renk, etnik köken ve dini inanca bağlı ayrımcılık tema ve kodlarına rastlanmamıştır

İnsanlar ırk, renk, dil, din gibi birbirlerinden farklı özelliklere sahip olarak doğmaktadır. Bu farklı özelliklerin bir grubun diğerine olan üstünlüğü olarak algılanmaması gerekmektedir. İnsanların farklı özelliklerini birbirlerini ayrıştırıcı, ötekileştirici değil bütünleyici öge olarak görmeleri gerekmektedir. Bu çalışmada analizi yapılan 60 ilanda böyle bir ayrımcılık ifadesine rastlanmamıştır. 2010' da yapılan iş ilanı analiz çalışmasında ırk, renk, etnik köken, dini inanca bağlı ayrımcılık

ifadesine 1 iş ilanında rastlanmıştır (Emre, 2010: 54). 2012’ de yapılan çalışma da ise 3 iş ilanına rastlanmıştır (Nur, 2012:211).

Hiçbir ilanda bu ayrımcılık kriterine rastlanmaması günümüzde stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının örgütlerde etkin bir şekilde kullanıldığını, örgütlerin ilan yayınlarken ırka bağlı ayrımcılık ifadelerini kullanmamaya özen gösterdiklerini göstermektedir.

### 3.6.2. Yaşa Bağlı Ayrımcılık İçerik Analizi

Bu başlıkta aday seçebilmek için yayınlanan iş ilanlarında yaşa bağlı ayrımcılık ifadeleri incelenmiştir.

Temel Haklar Bildirgesi, ‘‘Ayrımcılık Yasağı’’ başlığı altında ‘‘**Cinsiyet, ırk, renk, etnik veya sosyal köken, kalımsal özellikler, dil, din veya inanç, siyasi veya herhangi bir görüş, bir ulusal azınlığın ögesi olma, hususiyet, doğum, maluliyet, yaş veya cinsel eğilim gibi** herhangi bir nedenle ayrımcılık yapılması yasaktır.’’ 21. maddesinde yaşa bağlı ayrımcılık yasağını açıklamaktadır.

**Tablo 3.3.:** Yaşa bağlı ayrımcılık tema ve kodları

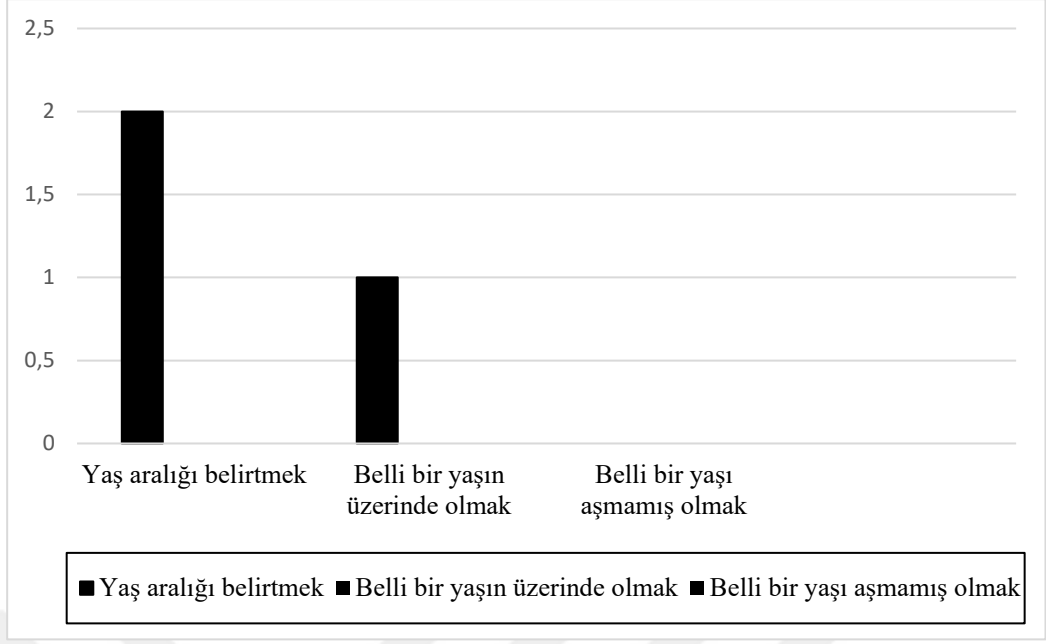
<b>Tema 2</b>	<b>Yaşa Bağlı Ayrımcılık</b>
<b>Kod 1</b>	Yaş aralığı belirtmek
<b>Kod 2</b>	Belli bir yaşın üzerinde olmak
<b>Kod 3</b>	Belli bir yaşı aşmamış olmak

**Tablo 3.4.:** İnsan kaynakları yöneticisi yaşa bağlı ayrımcılık ifadesi içeren örnek ilan

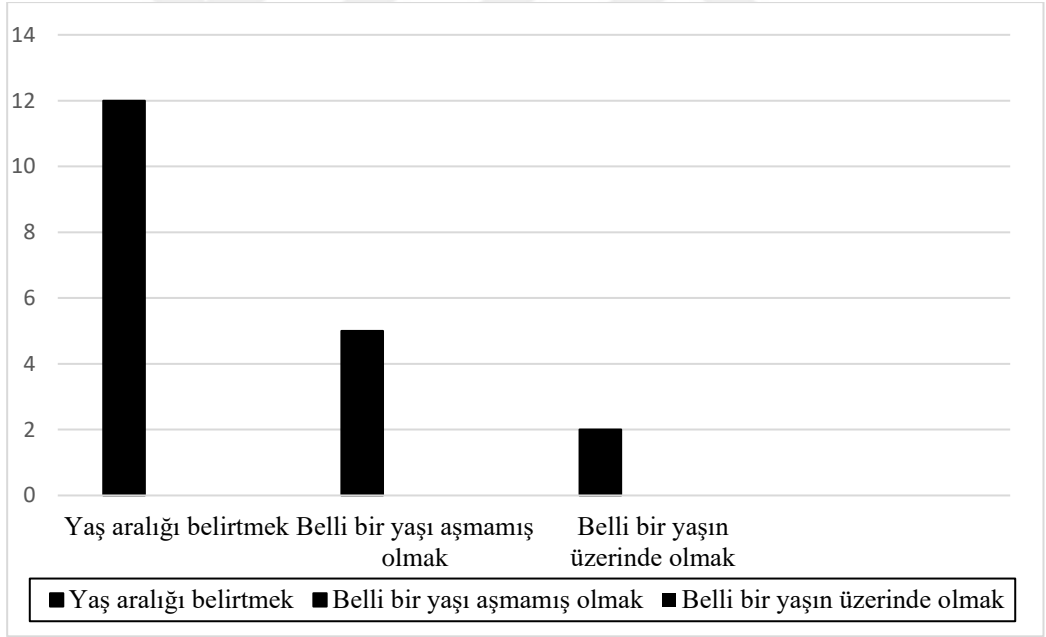
<b>İnsan kaynakları yöneticisi- X Grup İş tanımı:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yıllık izinlerin takibinin yapılması,</li><li>• Personel maaş hacizlerinin takibi,</li><li>• Bordro plus sistemine hakim,</li><li>• Personele ödenecek ücret, prim ve diğer parasal hak ve menfaatlerin bordro tahakkuku ve ödemesi için gerekli verilerin ilgili birimlerden zamanında ve doğru olarak iletilmesini takip ve kontrol etmek.</li></ul>
<b>Aranan nitelikler:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• En az 5 yıl deneyimli,</li><li>• Ekip çalışmasına uyum sağlayabilen,</li><li>• Ms Office uygulamaları konusunda bilgi sahibi,</li><li>• Seçme ve yerleştirme süreçlerinin kalitesini artıracak,</li><li>• Çalışanların örgüt bağlılığını ve motivasyonlarını artırıcı faaliyetler için destek sağlayabilecek,</li><li>• <b>25-40 yaş arası kadın veya erkek.</b></li></ul>

**Tablo 3.5.:** İnsan kaynakları uzmanı yaşa bağlı ayrımcılık ifadesi içeren örnek ilan

<b>İnsan Kaynakları Uzmanı- X Grup</b>
<b>İş Tanımı:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• İnsan kaynakları süreçlerinin iyileştirilmesi için destek sağlanması,</li><li>• Örgütün insan kaynakları süreçlerinin planlanması, kontrolü, yönetilmesinin sağlanması</li><li>• İşe alım, ücretlendirme, performans değerlendirme, iş analizi, bordro, işgücü planlama, kariyer yönetimi ve eğitim planlama vb. insan kaynakları faaliyetleri ile ilgili sistem kurma, geliştirme, iyileştirme ve yürütülmesi konularındaki çalışmaları gerçekleştirecek.</li></ul>
<b>Aranan nitelikler:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Özlük işleri uygulamalarını yapabilen,</li><li>• Ms Office programlarına hakim,</li><li>• İnsan ilişkilerinde iyi, iletişimi güçlü olan,</li><li>• <b>30-40 yaş arasında olmak,</b></li><li>• B sınıfı ehliyete sahip olup ve aracı aktif kullanabilen,</li><li>• Askerlikle bağlantısı olmayan,</li><li>• Esnek çalışma düzenine uyum sağlayabilecek</li></ul>



**Şekil 3.1.:** İnsan kaynakları yöneticisi iş ilanlarında yaşa bağlı ayrımcılık ifadelerinin içerik analizi



**Şekil 3.2.:** İnsan kaynakları uzmanı iş ilanlarında yaşa bağlı ayrımcılık ifadelerinin içerik analizi

**Tablo 3.6.:** Yaşa bağlı ayrımcılık tema ve kodlarına yönelik bulgular

<b>İnsan kaynakları yöneticisi iş ilanlarında yaşa bağlı ayrımcılık tema ve kodlarına yönelik bulgular</b>	<b>İnsan kaynakları uzmanı iş ilanlarında yaşa bağlı ayrımcılık tema ve kodlarına yönelik bulgular</b>
Şekil 3.1. 'e göre, analizi yapılan 14 adet insan kaynakları yöneticisi iş ilanlarının %21,4 'lük bir oranında, sayısal olarak 3 tanesinde yaşa bağlı ayrımcılık ifadelerine yer verilmiştir. 1 ilanda yaş alt sınırı verilmiş, 2 ilanda yaş aralığı belirtilmiştir. İncelenen ilanlarda belli bir yaşı aşmamak ifadesine yer verilmemiştir.	Şekil 3.2. 'e göre, analizi yapılan 46 ilana göre insan kaynakları uzmanı ilanlarının %41,3'lük bir oranla 19 tanesinde yaşa bağlı ayrımcılık ifadelerine yer verilmiştir. 2 ilanda yaş alt sınırı verilmiş, 12 ilanda yaş aralığı belirtilmiş, 5 ilanda ise yaş üst sınırı verilmiştir.

Şekil 3.1. ve 3.2. yaş temasına bağlı olarak ayrımcılık ifadesi belirtilen ilanlarda bu tercihlerin hangi gerekçelerle yapıldığı belirsizdir. İncelenen ilanların iş tanımında ya da ilandaki herhangi bir metinde yaş tercihlerini neden yaptıkları gerekçelendirilmemiştir.

Yaş kriteri, belli bir yaşta olan bir kişinin bireysel yeteneklerinin göz önünde bulundurulması yerine, aynı yaş grubunda bulunan başka bir kişinin yeteneğini (ya da yokluğunu) temsil eden bir vekil olduğu düşünülmektedir (Ghosheh, 2008: 3). Gençler, çalışma hayatında uzun süre geçirmeyip tecrübeli olmadıkları için çalışma hayatına kabul edilmeme sorunu yaşarken belli bir yaş grubu üstündeki kişilerde yaşlı olarak nitelendirilmektedirler. Enerjilerinin düşük olması, daha az üretmek örgüte çok fazla yarar sağlayamayacakları fiziksel ve zihinsel açıdan daha yetersiz, yeniliğe ve değişime direnç gösterecekleri düşünülmektedir (Demir, 2011: 769).

Yaş aralığı belirtilen, belli yaşın üzerinde olmamak ya da belli bir yaşın üzerinde olmak gibi ifadelerin kullanılması işin yerine getirilmesi için aranan nitelikli işgücünün de bulunmasını engellemektedir. Örgütlerde yaşa bağlı ayrımcılık, belli bir yaş aralığının ve sınırının belirtilmesi, iş tanımının yerine getirilmesi için gereken bir



özellikten çok yönetici ya da işverenlerin değerlendirmelerine bağlı değişkenlik göstermektedir.

Kimilerine göre tercih edilen yaş grupları, başkaları için deneyimsiz olarak değerlendirilebilmektedir. Örgüt ve yönetim politikalarına göre değişkenlik gösteren yaş konusu, sınırlandırmalar ne şekilde olursa olsun eşit davranma ilkesine bağlı ayrımcılık yaratmaktadır. Bir gruba avantaj sağlarken diğer bir grubu mağdur etmektedir.

2006'da yapılan iş ilanı analiz çalışmasında 1042 ilanın 393 tanesinde yaşa bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır (Şeşen, 2006: 54.) 2010' da yapılan çalışmada 183 ilanın 35 tanesinde yaşa bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır (Emre, 2010: 55). 2012' de yapılan çalışmada 943 ilanın 120 tanesinde yaşa bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır (Nur, 2012: 211). Çalışmamızda iş tanımı verilen 60 ilanda 19 insan kaynakları uzmanı, 3 insan kaynakları yöneticisi toplam 22 ilanda yaşa bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır. Pozisyonlara göre karşılaştırma yapıldığında insan kaynakları yöneticisi ilanlarının %21'i, insan kaynakları uzmanı ilanlarının %41 inde yaşa bağlı ayrımcılık ifadelerine rastlandığı görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi ilanlarında bu duruma daha çok dikkat edildiği sonucuna ulaşılabilmektedir.

### 3.6.3. Engele Bağlı Ayrımcılık

Bu başlıkta aday seçebilmek için yayınlanan iş ilanlarında engele bağlı ayrımcılık ifadeleri incelenmiştir.

1982 Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının "Kanun Önünde Eşitlik" başlıklı 10. Maddesinde " **Herkes dil, din, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, mezhep** ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz. **Çocuklar, yaşlılar, özürlüler, harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malul ve gaziler** için alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı sayılamaz. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınmaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar" (Resmî Gazete, 1982: 131- 136).

Milletlerarası sözleşme, Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme "Tanımlar" başlıklı 2. Maddesinde " Engelliğe dayalı ayrımcılık" "siyasi, ekonomik, sosyal, kültürel, medeni veya başka herhangi bir alanda insan hak ve temel özgürlüklerinin tam

ve diğ erleri ile eş it koş ullar altında kullanılması veya bunlardan yararlanılması önünde **engelliliğ e dayalı olarak** gerçekleştirilen her türlü ayırım, dış lama veya kısıtlamayı kapsamaktadır. Engelliğ e dayalı ayrımcılık makul düzenlemelerin gerçekleştirilmemesi dahil her türlü ayrımcılığ ı kapsar’’ (Resmi Gazete, 2009: 1-34).

‘’Engelliler Hakkında Kanunu ‘’ İstihdam’’ baş lıklı Madde 14‘ de ‘’ Engellilerin iş gücü piyasası ve ç alışma ortamında sürdürülebilir istihdamı için kendi iş ini kurmaya rehberlik ve mesleki danış manlık hizmetlerinin geliştirilmesi de dahil olmak üzere gerekli tedbirler alınır. İş e başvuru, alım, önerilen ç alışma süreleri ve şartları ile istihdam sürekliliğ i, kariyer geliş imi, sağı lıklı ve güvenli ç alışma koş ulları dahil olmak üzere istihdama ilişkin hiçbir hususta **engelliğ e dayalı** ayrımcı uygulamalarda bulunulamaz. Ç alışan ve iş başvurusunda bulunan engellilerin karşı laş abileceğ i engel ve güç lükleri ortadan kaldırmaya yönelik istihdam süreçlerindeki önlemlerin alınması ve engellilerin ç alış tığ ı iş yerlerinde makul düzenlemelerin, bu konuda görev, yetki ve sorumluluğ u bulunan kurum ve kuruluş lar ile iş verenler tarafından yapılması zorunludur’’(Resmi Gazete, 2005: 1-12) maddeleri engelliliğ e bağı lı ayrımcılık yasacağ ını açıklamaktadır.

**Tablo 3.7.:** Engelliğ e bağı lı ayrımcılık tema ve kodları

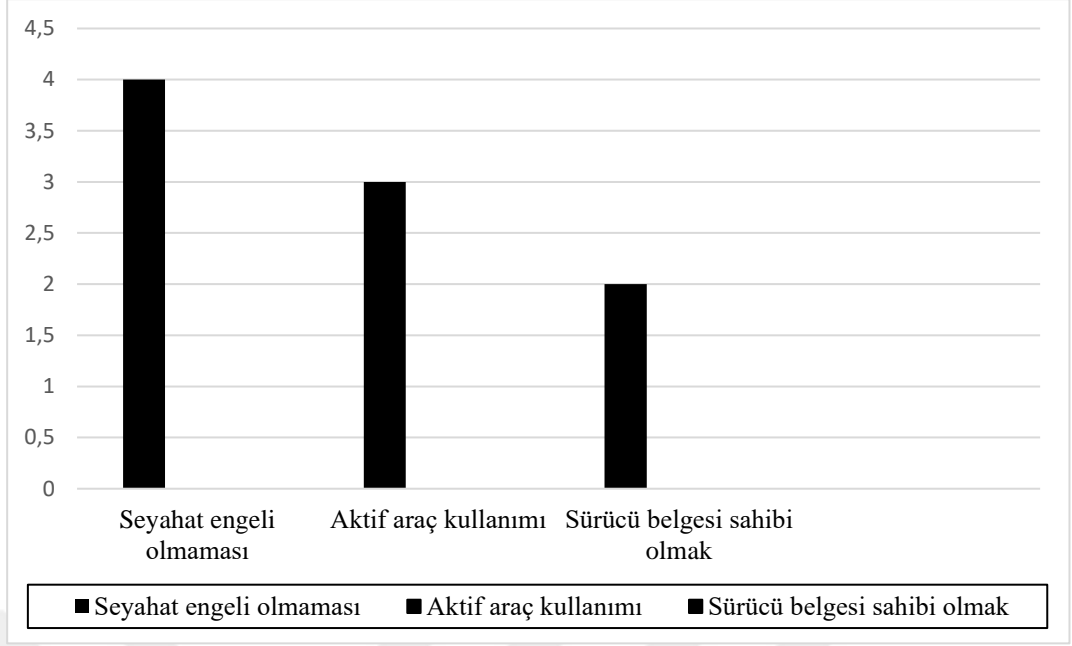
<b>Tema 3</b>	<b>Engelliğ e Bağı lı Ayrımcılık</b>
<b>Kod 1</b>	Seyahat engeli olmaması
<b>Kod 2</b>	Aktif araç kullanımı
<b>Kod 3</b>	Sürücü belgesi sahibi olmak

**Tablo 3.8.:** İnsan kaynakları yöneticisi engele bağlı ayrımcılık ifadesi içeren örnek ilan

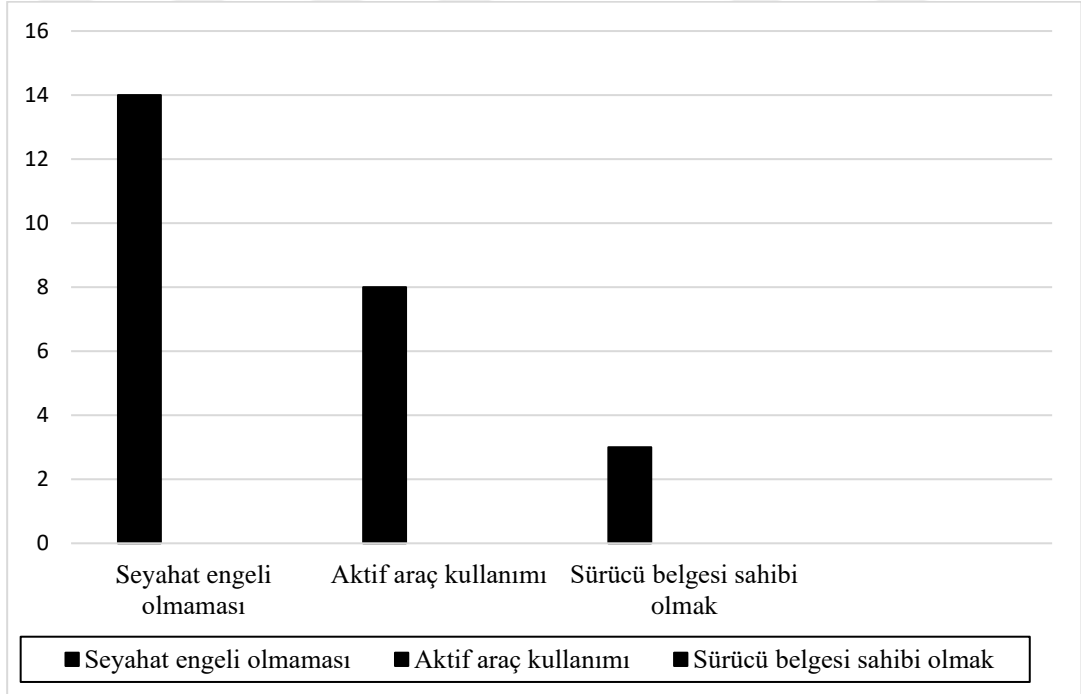
<b>İnsan kaynakları yöneticisi- X Grup:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Örgütün insan kaynakları faaliyetlerinin planlanması, kontrol edilmesi, yönetiminin sağlanması</li><li>• İşe alım, ücretlendirme, performans değerlendirme, iş analizi, işgücü planlama, kariyer yönetimi ve eğitim planlama vb. insan kaynakları faaliyetleri ile ilgili sistem kurma, geliştirme, iyileştirme ve yürütülmesi konularındaki çalışmaları gerçekleştirecek,</li><li>• Bodro yapmak, personel özlük işlerini yönetebilmek,</li></ul>
<b>Aranan nitelikler:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Üniversitelerin İİBF bölümlerinden mezun,</li><li>• İnsan kaynakları yöneticisi olarak en az 5 yıl deneyimli,</li><li>• Asgari 3 yıl idari işler alanında çalışmış olmak,</li><li>• İletişim gücü yüksek, süreç takibi yapabilen, çalışan motivasyonunu yükseltici çalışmalarda bulunabilecek,</li><li>• <b>Aktif araç kullanabilecek.</b></li><li>• <b>Seyahat engeli olmayan.</b></li></ul>

**Tablo 3.9.:** İnsan kaynakları uzmanı engele bağlı ayrımcılık ifadesi içeren örnek ilan

<p><b>X a.ş. insan kaynakları uzmanı iş ilanı iş tanımı:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Örgüte çalışan çalışanların özlük işlerinin yapıp takip edilmesini sağlamak. Personel özlük dosyalarının güncel bilgileri içermesini sağlamak,</li><li>• Resmi kurum ve kuruluşlara düzenli olarak gönderilmesi gereken belgelerin yasal süre içerisinde ulaştırılmasını sağlamak,</li><li>• Endüstriyel ilişkiler çerçevesinde belirlenmiş olan tüm süreçlerin işleyişini ve yayılımını sağlamak,</li><li>• Yıllık izin yönetimini sağlayabilmek,</li><li>• İşletmenin temel gereksinimleri çerçevesinde, tüm genel hizmetler ve idari işlerde aktif görev almak (Yemek, servis, şirket araçları, taşeron ilişkileri).</li></ul>
<p><b>Aranan nitelikler:</b></p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 4 yıllık üniversitelerin ilgili bölümlerinden mezun,</li><li>• İnsan kaynaklarının çeşitli fonksiyonlarında, ağırlıklı olarak bordro süreçlerinde en az 2 yıl deneyimli,</li><li>• İş kanunu, Sosyal Güvenlik Kanunu ve diğer ilgili mevzuatlar hakkında bilgi sahibi olmak,</li><li>• İnsan ilişkilerinde başarılı ve ekip çalışmasına yatkın, temsil yeteneği yüksek,</li><li>• Problem çözme ve analitik düşünce yapısına sahip,</li><li>• Erkek adaylar için askerlik hizmetini tamamlamış olmak,</li><li>• <b>Seyahat engeli olmayan.</b></li></ul>



**Şekil 3.3.:** İnsan kaynakları yöneticisi iş ilanlarında engele bağlı ayrımcılık ifadelerinin içerik analizi



**Şekil 3.4.:** İnsan kaynakları uzmanı iş ilanlarında engele bağlı ayrımcılık ifadelerinin içerik analizi

**Tablo 3.10.:** Engele bağılı ayrımcılık tema ve kodlarına yönelik bulgular

<b>İnsan kaynakları yöneticisi iş ilanlarında engele bağılı ayrımcılık tema ve kodlarına yönelik bulgular</b>	<b>İnsan kaynakları uzmanı iş ilanlarında engele bağılı ayrımcılık tema ve kodlarına yönelik bulgular</b>
Şekil 3.3.'de, analizi yapılan 14 ilana göre, insan kaynakları yöneticisi ilanlarının %64 'lük bir oranla 9 tanesinde engele bağılı ayrımcılık ifadelerine yer verilmiştir. Engele bağılı ayrımcı ifadeler 4 ilanda seyahat engeli olmaması, 3 ilanda aktif araç kullanımı istenilmesi ve 2 ilanda sürücü belgesi sahibi olmak ifadelerine yer verilmiştir	Şekil 3.4'e göre analizi yapılan 46 ilana göre insan kaynakları uzmanı ilanlarının %54'lük bir oranla 25 tanesinde engele bağılı ayrımcılık ifadelerine yer verilmiştir. Engele bağılı ayrımcı ifadeler 14 ilanda seyahat engeli olmaması, 4 ilanda aktif araç kullanımı istenilmesi ve 3 ilanda sürücü belgesi sahibi olmak ifadelerine yer verilmiştir.

İnsan kaynakları yöneticisi ve insan kaynakları uzmanı pozisyonlarının iş tanımlarında seyahat etmek kavramı bulunmamaktadır. İşin yapılması için zorunlu bir koşul değildir. Buna rağmen vücut bütünlüğünün olmadığı bir durumda sağlanamayacak bir kriter istenmektedir. Bu durum engellileri ötekileştirmekte onların çalışma hakkını elinden alarak ayrımcılığa neden olmaktadır. Bu bağlamda seyahat engeli olmaması, aktif araç kullanımı ve sürücü belgesi sahibi olmak kriterleri engelliliğe bağılı ayrımcılık kriteri olarak alınmıştır. Adaydan bu kriterler istendiği durumda eşit davranma ilkesine aykırı bir durum oluşacaktır.

2006'da yapılan iş ilanı analiz çalışmasında 1042 ilanın 176 tanesinde engele bağılı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır (Şeşen, 2006: 54.) 2010' da yapılan çalışmada 183 ilanın 1 tanesinde engele bağılı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır (Emre, 2010: 55). 2012' de yapılan çalışmada 943 ilanın 120 tanesinde engele bağılı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır (Nur, 2012: 211). Çalışmamızda iş tanımı verilen 60 ilanda 25 insan kaynakları uzmanı, 9 insan kaynakları yöneticisi toplam 34 ilanda engele bağılı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır. Pozisyonlara göre karşılaştırma yapıldığında insan kaynakları yöneticisi ilanlarının %64'ü, insan kaynakları uzmanı ilanlarının %54'ünde engele bağılı ayrımcılık ifadelerine rastlandığı görülmektedir. İnsan kaynakları uzmanı ilanlarında bu duruma daha çok dikkat edildiği sonucuna ulaşılabilmektedir.

### 3.6.4. Cinsiyete Bağlı Ayrımcılık İçerik Analizi

Bu başlıkta aday seçebilmek için yayınlanan iş ilanlarında cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadeleri incelenmiştir.

4857 sayılı İş Kanununun ‘Eşit Davranma İlkesi’ başlığını taşıyan 5. Maddesinde, eşitlik ilkesini çalışma ilişkileri açısından ‘ İş ilişkisinde **dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep** ve benzeri sebeplere ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmi süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının 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’ (Resmî Gazete, 2003: 8425) şeklinde açıklanmaktadır.

Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesinin 3. Maddesinde ‘Cinsiyet Eşitliği’ başlığı altında ise, ‘sözleşmede yer alan bütün ekonomik, sosyal ve kültürel hakların kullanılmasında **erkeklerle ve kadınlara** eşit haklar sağlamayı taahhüt eder.’ Kanunun 7. Maddesinde ise eşit ve adil çalışma koşullarında çalışılmasını, güvence altına almaktadır (Birleşmiş Milletler, 1976: 2).

Birleşmiş Milletler, Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi’nin ‘Çalışma Hakkı’ başlıklı 11. Maddesinde, ‘taraf devletler, istihdam alanında **kadınlar ve erkeklerin** eşitliğini sağlayacak şekilde kadınlara karşı ayrımcılığı tasfiye etmek için kadınlara aynı hakları tanımaktadır (Resmî Gazete, 1985: 7).

Temel Haklar Bildirgesi, 23. Maddesinde ise çalışma hayatına ilişkin ‘kadınlar ve erkekler arasında eşitlik’ başlığında ‘ **erkekler ve kadınlar** arasındaki eşitlik, istihdam, çalışma ve ücret dahil olarak bütün alanlarda sağlanmalıdır’ şeklinde açıklanmıştır (Avrupa Birliği Temel Haklar Bildirgesi). Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından 6 Haziran 1951’ de kabul edilen, 100 numaralı ‘Eşit Değerde İş İçin Erkek ve Kadın İşçiler Arasında Ücret Eşitliği Sözleşmesi ayrımcılığı madde 1’de’ Eşit değerde iş için **erkek ve kadın** işçiler arasında ücret eşitliği deyimini, cinsiyet esasına dayalı bir ayırım gözetmeksizin tespit edilmiş bulunan ücret hadlerini ifade eder, şeklinde açıklamıştır. (Resmî Gazete, 1967:2) kanun maddeleri cinsiyete bağlı ayrımcılık yasağını açıklamaktadır.

**Tablo 3.11.:** Cinsiyete bağılı ayrımcılık tema ve kodları

<b>Tema 4</b>	<b>Cinsiyete bağılı ayrımcılık</b>
<b>Kod 1</b>	Erkek ya da kadın olmak
<b>Kod 2</b>	Askerliğini tamamlamış olmak
<b>Kod 3</b>	Gebelik ve annelik kavramları

**Tablo 3.12.:** İnsan kaynakları yöneticisi cinsiyete bağılı ayrımcılık ifadesi içeren örnek ilan

<b>İnsan kaynakları yöneticisi- X Gıda</b>
<b>İş tanımı:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sorumlu olduğu bölümler için işe alım- işten çıkış, organizasyonel gelişim, performans yönetimi gibi tüm insan kaynakları süreçlerinin yürütülmesi ve takibi,</li><li>• Ekip yönetiminin gerçekleştirilmesi,</li><li>• İnsan kaynakları projelerine destek verilmesi.</li></ul>
<b>Aranan nitelikler:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alanında en az 5 yıl tecrübeli,</li><li>• Hizmet sektöründe görev almış,</li><li>• Güncel mevzuata hâkim,</li><li>• Dinamik yapıya sahip,</li><li>• <b>40 yaş üzeri bay.</b></li></ul>

**Tablo 3.13.:** İnsan kaynakları uzmanı cinsiyete bağılı ayrımcılık ifadesi içeren örnek ilan



## İnsan kaynakları uzmanı-X Mühendislik

### İş tanımı:

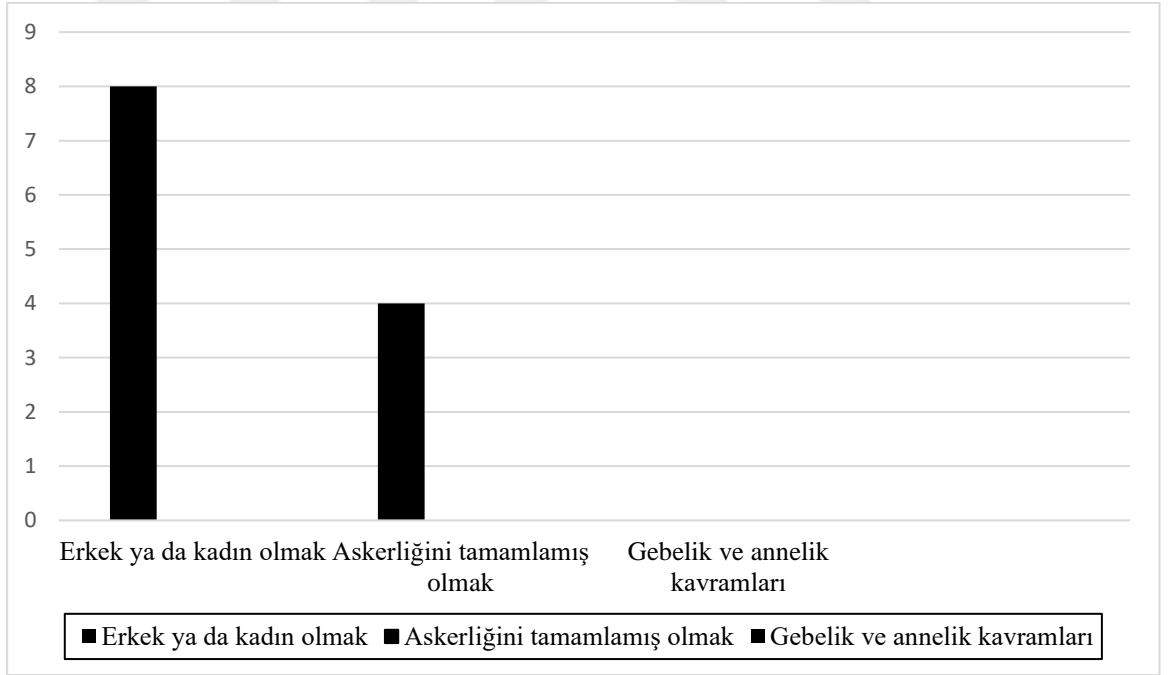
- İnsan kaynaklarıyla ilgili tüm yasal mevzuatı takip ederek, süreçleri mevzuatlara uygun olarak yürütmek,
- İş kanunu ve Sosyal Güvenlik Kanununa göre tüm bordrolama süreçlerini gerçekleştirmek,
- Maaş ödemelerinin hatasız ve zamanında gerçekleştirilmesini sağlamak,
- İdari işlerdeki ilgili konulardaki süreçleri yönetmek,
- Resmi kurum ve kuruluşlarla ilişkileri yürütmek.

### Aranan nitelikler:

- Üniversitelerin ilgili bölümlerinden mezun,
- Benzer pozisyonda en az 1-2 yıl deneyimli,
- Bordro, özlük işleri, puantaj, iş hukuku ve ilgili yasal düzenlemelere hakim,
- Tercihen Luca programında deneyimli,
- Raporlama becerileri gelişmiş, iş takibi ve planlama konularında yetkin,
- Aktif araç kullanabilen,
- 25-35 yaş aralığı,
- **Erkek.**



**Şekil 3.5.:** İnsan kaynakları yöneticisi iş ilanlarında cinsiyete dayalı ayrımcılık ifadelerinin içerik analizi



**Şekil 3.6.:** İnsan kaynakları uzmanı iş ilanlarında cinsiyete dayalı ayrımcılık ifadelerinin içerik analizi

**Tablo 3.14.:** Cinsiyete bağılı ayrımcılık tema ve kodlarına yönelik bulgular

<b>İnsan kaynakları yöneticisi iş ilanlarında cinsiyete bağılı ayrımcılık tema ve kodlarına yönelik bulgular</b>	<b>İnsan kaynakları uzmanı iş ilanlarında cinsiyete bağılı ayrımcılık tema ve kodlarına yönelik bulgular</b>
<p>Şekil 3.5. 'de, analizi yapılan insan kaynakları yöneticisi iş ilanlarında 14 ilanının %7,14 'lük bir bölümü olan 1 ilanda cinsiyet ile ilgili ayrımcı ifade yer almaktadır.</p> <p>Askerliğini tamamlamış olmak, gebelik ve annelik gibi kavramlara yer verilmemiştir.</p> <p>Ayrımcı ifade olarak doğrudan "erkek" ifadesi kullanılmıştır.</p>	<p>Şekil 3.6.'da analizi yapılan insan kaynakları uzmanı iş ilanlarında 46 ilanının %26'sı olan 12 adet iş ilanında cinsiyete bağılı ayrımcılık ifadesi yer almıştır. 8 ilanda "askerliğini tamamlamış olmak" ifadesi kullanılmıştır (erkek adaylar için ifadesi dışında), 4 ilanda da doğrudan "erkek" ifadesi kullanılmıştır.</p>

Şekil 3.5. ve 3.6. cinsiyet ayrımcılığı temasına bağılı olarak ayrımcılık ifadeleri gösterilmektedir. İnsan kaynakları uzmanı ve yöneticisi pozisyonları, belli bir cinsiyet tarafından yapılması zorunluluk oluşturmeyen pozisyonlardır. Bu nedenle erkek ya da kadın olmak kodu ayrımcılık olarak alınmıştır. Ayrımcılığın doğrudan olduğu erkek ya da kadın olmak kodunda, analizi yapılan 12 insan kaynakları uzmanı ve 1 insan kaynakları yöneticisi ilanlarında doğrudan cinsiyet belirtilmiş ve erkek aday aranmıştır. Bu ilanlarda kadınlara yönelik doğrudan ayrımcılık görülmektedir.

İşe alım yapılırken eleman alımı için ilan verildiğinde ilanda "askerliğini yapmış olmak şartı" isteniyorsa, "erkek adaylar için" şeklinde belirtilme söz konusu değilse o ilanı yayınlayan işyeri ayrımcılık yapmış demektir. Çünkü, Türkiye' de zorunlu olan askerlik sadece erkekler için geçerli olan bir vatani görevdir ve kadınlar bu görevi yapmak zorunda değildirler. Eğer askerlik yapmış olmak ibaresi yer alıyorsa o iş için bir erkeğin alınacağı çıkarımı yapmak mümkündür. Bu ilanı veren işyeri, temel insan haklarından çalışma hakkını ihlal etmiştir (Bora, 2012: 177).

Cinsiyet ayrımcılığının tespit edildiği ilanlarda ayrımcılığın niteliği doğrudan ve dolaylı olup, ifadelerin kadınları dışladığı görülmektedir. Analizi yapılan insan kaynakları uzmanı pozisyonunda 8 ilanda askerliğini yapmış olmak ifadesi kullanılarak erkek aday aradıkları dolaylı olarak belirtilmiştir. İnsan kaynakları yöneticisi ilanlarında askerliğini yapmış olmak koduna rastlanmamıştır.

2006'da yapılan iş ilanı analiz çalışmasında 1042 ilanın 213 tanesinde cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır (Şeşen, 2006: 54.) 2010' da yapılan çalışmada 183 ilanın 40 tanesinde cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır (Emre, 2010: 55). 2012' de yapılan çalışmada 943 ilanın 103 tanesinde cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır (Nur, 2012: 211). Çalışmamızda iş tanımı verilen 60 ilanda 12 insan kaynakları uzmanı, 1 insan kaynakları yöneticisi toplam 13 ilanda cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır. Pozisyonlara göre karşılaştırma yapıldığında insan kaynakları yöneticisi ilanlarının %7,14'ü, insan kaynakları uzmanı ilanlarının %26'sında cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadelerine rastlandığı görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi ilanlarında bu duruma daha çok dikkat edildiği sonucuna ulaşılabilmektedir. Cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadelerine günümüzde de rastlanmakla birlikte ilanlarda yer alma yüzdesinde azalma görülmüştür. Günümüzde örgütlerin iş ilanı yayınlarken, cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadelerini kullanmamaya dikkat ettikleri sonucuna ulaşılabilmektedir.

### **3.7. TARTIŞMA VE SONUÇ**

Bu çalışma, eşitlik, ayrımcılık yasağı kavramlarının çalışma yaşamında ihlal edilmesiyle oluşan eşit davranma ilkesini incelemektedir. Eşit davranma ilkesinin stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarıyla bağlantısına değinilerek aralarındaki ilişkiyi saptamaktadır. Eşitlik ilkesinin çalışma hayatında uygulanmasıyla ortaya çıkan eşit davranma ilkesi, işe alım sürecinde yayınlanan iş ilanları üzerinden incelenmiştir. İş ilanlarındaki ayrımcılık ifadeleri, eşitlik, eşitlik ilkesi ve eşit davranma ilkesinin temelini oluşturan kanunlara dayandırılarak analiz edilmiştir.

Bu kanun maddeleri; T.C. Anayasası, İş Kanunu, Ceza Kanunu, Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşmeleri, Birleşmiş Milletler Belgeleri, Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi ve Avrupa Birliği Temel Haklar Bildirgesinden oluşmaktadır. Bu kanunlar temelinde ayrımcılık ifadeleri belirlenmiş bu bağlamda tema ve kodlar oluşturularak içerik analizi yapılmıştır. Kanunlara uyulmadığı takdirde ayrımcılığa yol açan ifadeler, iş ilanları belge olarak ele alınarak doküman analizi nitel

analiz yöntemiyle incelenmiştir. Çalışma, ilanların içerik analizi ile elde edilen veriler tema ve kodlara göre incelenmiştir. Araştırmada sonuca ulaşabilmek için tümevarım yöntemi kullanılarak parçadan bütüne gidilmiştir. Veriler toplanmış ve verilerin analizi sonucunda bir sonuca varılmıştır. Tema ve kodlar oluşturulurken belli bir kalıba girilmemiştir. Analiz birimi olarak kelimeler kullanılmıştır. Kelimeler esnek bir şekilde çalışmanın yönlendirmesi sonucunda oluşturulmuştur. Analiz yapılırken iş ilanları belge olarak ele alınmış ve bu belgelerden bulgular elde edilmiştir. İçerdikleri cümleler üzerinden nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan içerik analizi yöntemiyle gerekli incelemeler yapılarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Bu yönüyle keşfedici bir araştırmadır. Bu nedenle araştırmaya en uygun yöntem nitel analiz yöntemi olduğu için bu yöntem kullanılmıştır. Analiz sonucunda iş tanımında yer almayan, işin niteliği için gerekli olmayan ayrımcı ifadelerin iş ilanlarında yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın evrenini iş ilanları yayınlayan iş ilanları siteleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini iş ilanları sitelerinde insan kaynakları yöneticisi ve insan kaynakları uzmanı pozisyonlarında yayınlanan iş ilanlarından elde edilen veriler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini zaman kısıtlılığı ve ‘‘6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu’’ nedeniyle iş ilanı yayınlayan sitelerden ve gazetelerden gerekli izinlerin alınamamasından dolayı internette belirli bir zaman dilimi içerisinde yayınlanmış iş ilanlarından oluşmaktadır. Analiz için incelenen iş ilanı siteleri, iş aramak isteyenler için kendilerine göre seçebilecekleri filtreleme özellikleri barındırmaktadır. İşverenler ise ilan verdikleri sitelerin müşterileri olmakla birlikte sitede adayları filtreleme, ilanların kalıcılık süresini ayarlama veya ilanları yayından kaldırma özelliklerine sahiptirler. İşverenler tarafından belli bir ücret karşılığında ilanlar verilmekle birlikte iş arayanlar ücretsiz olarak ilanları görebilmektedir. İlanlar için istedikleri filtreleme seçeneklerini kullanabilmektedirler.

Araştırmada kullanılan iş ilanı sitelerinde ilanların görüntüleneceği tarih aralığı seçeneği yenibiris.com sitesinde geçmişe doğru son 1 ay, kariyer.net sitesinde geçmişe doğru 15 gün, secretcv ve eleman.net de son 1 aydır. Bu nedenle de bu tarih aralıkları dışında yayınlanan ilanlar kapsam dışında kalmaktadır. İlanlara ulaşılırken internet sitelerindeki ilanlar filtrelenmiştir. Filtreleme sonrası pozisyonlara göre bulunan ilan sayısı 110’dur. Pozisyonlara göre ayrı ayrı filtrelendiğinde insan kaynakları yöneticisi ilanı 30 adet, insan kaynakları uzmanı ilanı 80 adet bulunmuştur. Bu ilanlardan iş tanımı bulunan toplam 60 ilan kanunlara dayandırılan ayrımcılık kriterlerine göre incelenmiştir. İnceleme sonucunda analize her ilan alınmamış iş tanımı yer alan ilanlar

seçilmiştir. İnsan kaynakları yöneticisi ilanlarının az sayıda olmasından kaynaklı insan kaynakları uzmanına göre daha az sayıda ilan analiz edilmiştir.

İnsan kaynakları yöneticisi pozisyonuna ait 14 ilan, insan kaynakları uzmanı pozisyonuna ait ise 46 iş ilanı belirtilen tema ve kodlara göre incelemeye alınmıştır. İnsan kaynakları yöneticisi ve insan kaynakları uzmanı pozisyonlarında incelenen ilanlar pozisyonlarına göre ayrı ayrı analiz edilmiştir. Aranılan çalışan ile iş arasında ilişki kurulabilmesi, işin gereği olan ifadelerin bulunabilmesi açısından iş tanımı verilmeyen iş ilanlarına yer verilmemiştir. İş arayan adayın çalışmak isteyeceği firmanın hangi firma olduğunu bilerek yapacağı işi ve çalışacağı kurumu araştırması önem taşıdığı için firma adı gizli olan ilanlar da araştırma kapsamına alınmamıştır.

Bu çalışma, Türkiye genelinde internet sitelerinde insan kaynakları yöneticisi ve insan kaynakları uzmanı için yayınlanan ilanlarda ayrımcı ifadelerin var olup olmadığı, pozisyonlar da ayrımcılık ifadelerinin yoğunluğunda ne gibi değişiklikler olduğu, hangi ayrımcılık ifadelerinde yoğunlaşma görüldüğü, hangi ayrımcılık ifadelerinin kullanılmadığı veya hangi kelimelerin daha çok kullanıldığı üzerine yoğunlaşmıştır. İnceleme yapılırken konuya stratejik insan kaynakları bakış açısıyla yaklaşmış, eşit davranma ilkesi ve hukuki dayanakları göz önüne alınarak, ayrımcı ifadeler incelenmeye çalışılmıştır. İlan incelemesi sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

İnsanlar doğduklarında farklı dil, din, mezhep, ırk gibi özelliklere sahip olabilmektedirler. Onların farklı özelliklere sahip olmaları işi yapma niteliklerini değiştirmeyeceği gibi onları diğerlerinden daha değersizde yapmamaktadır. Çalışmamızda 14 adet insan kaynakları yöneticisi ve 46 adet insan kaynakları uzmanı iş ilanlarında analiz yapılmıştır. Irk, renk, etnik köken ve dini inanca bağlı olmak temasına ait belli bir dine mensup olmak, belli bir ırka mensup olmak kodlarına yer verilmemiştir. Toplamda incelenen 60 ilanda da ırk, renk, etnik köken ve dini inanca bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmamıştır.

2010' da yapılan iş ilanı analiz çalışmasında Kocaeli ilindeki iş tanımı bulunan, internette sitelerin izin verdiği ölçüdeki tarih aralığındaki iş ilanları analiz edilmiştir. Irk, renk, etnik köken, dini inanca bağlı ayrımcılık ifadesine iş tanımı bulunan 183 ilandan 1 iş ilanında rastlanmıştır. (Emre, 2010: 54). 2012' de yapılan çalışma da ise 3 sektöre göre internette sitelerin izin verdiği ölçüdeki tarih aralığında bulunan iş ilanları analiz edilmiştir. Bilişim, sağlık ve tekstil sektörleri seçilmiştir. Bu sektörlerde 943 iş tanımı bulunan iş ilanında 3 iş ilanında ırk, renk, etnik köken, dini inanca bağlı

ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır (Nur, 2012:211). Çalışmamızda hiçbir ilanda bu ayrımcılık kriterine rastlanmaması günümüzde stratejik insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının örgütlerde kullanımının arttığını, örgütlerin ilan yayınlarken bu kritere bağlı ayrımcılık ifadelerini kullanmamaya özen gösterdiklerini göstermektedir.

Yaş tercihi ifadesi belirtilen ilanlarda bu ifadelerin neyin gereği olarak yapıldığı bilinmemektedir. İşi yapmak için iş kanunda belirtilen çalışmaya başlama yaşı dışında belli bir yaşa sahip olmak gerekmemektedir. Yaş aralığı belirten, belli yaşın üzerinde olmamak ya da belli bir yaşın üzerinde olmak gibi ifadelerin kullanılması işin yerine getirilmesi için aranan nitelikli işgücünün de bulunmasını engellemektedir. Kimilerine göre tercih edilen yaş, başkaları için deneyimsiz olarak değerlendirilebilmektedir. Örgüt ve yönetim politikalarına göre değişkenlik gösteren yaş konusu, sınırlandırmalar ne şekilde olursa olsun eşit davranma ilkesine bağlı ayrımcılık yaratmaktadır. Bir gruba avantaj sağlarken diğer bir grubu mağdur etmektedir.

Analizi yapılan 14 adet insan kaynakları yöneticisi iş ilanlarının %21,4 'lük bir oranında, sayısal olarak 3 tanesinde yaşa bağlı ayrımcılık ifadelerine yer verilmiştir. Yaşa bağlı ayrımcılık ifadesi olarak 1 ilanda yaş alt sınırı verilmiş, 2 ilanda yaş aralığı belirtilmiştir. İncelenen ilanlarda belli bir yaşı aşmamak ifadesine yer verilmemiştir. İnsan kaynakları uzmanı ilanlarında 46 ilana göre %41,3'lük bir oranla 19 tanesinde yaşa bağlı ayrımcılık ifadelerine yer verilmiştir. Yaşa bağlı ayrımcı ifadeler 2 ilanda yaş alt sınırı verilmiş, 12 ilanda yaş aralığı belirtilmiş, 5 ilanda ise yaş üst sınırı verilmiştir. Toplam 22 ilanda yaşa bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır. Pozisyonlara göre karşılaştırma yapıldığında insan kaynakları yöneticisi ilanlarının %21'i, insan kaynakları uzmanı ilanlarının %41 inde yaşa bağlı ayrımcılık ifadelerine rastlandığı görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi ilanlarında bu duruma daha çok dikkat edildiği sonucuna ulaşılabilmektedir.

2006'da yapılan iş ilanı analiz çalışmasında 1042 ilanın %35'lik bir oranla 393 tanesinde yaşa bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır (Şeşen, 2006: 54.) 2010' da yapılan çalışmada 183 ilanın %19'luk bir oranla 35 tanesinde yaşa bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır (Emre, 2010: 55). 2012' de yapılan çalışmada 943 ilanın %12'lik bir oranla 120 tanesinde yaşa bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır (Nur, 2012: 211). Oransal olarak değerlendirildiğinde yaşa bağlı ayrımcılık ifadelerinde bir artış görülmektedir.

İnsan kaynakları yöneticisi ve insan kaynakları uzmanı pozisyonları işin niteliği gereği seyahat etmekle alakalı bir iş değildir. İş tanımı verilen hiçbir iş ilanında da bu

işin araç kullanmayla ilgili bir iş olduğuna rastlanmamıştır. Vücut bütünlüğünün olmadığı bir durumda sağlanamayacak bir kriter istenmesi engellileri ötekileştirip, onların çalışma hakkını elinden alarak ayrımcılığa neden olmaktadır. Bu bağlamda seyahat engeli olmaması, aktif araç kullanımı ve sürücü belgesi sahibi olmak kriterleri engelliliğe bağlı ayrımcılık kriteri olarak alınmıştır. Analizi yapılan 14 ilana göre insan kaynakları yöneticisi ilanlarının %64'lük bir oranla 9 tanesinde engele bağlı ayrımcılık ifadelerine yer verilmiştir. Engele bağlı ayrımcı ifadeler 4 ilanda seyahat engeli olmaması, 3 ilanda aktif araç kullanımı istenilmesi ve 2 ilanda sürücü belgesi sahibi olmak ifadelerine yer verilmiştir. Analizi yapılan 46 ilana göre insan kaynakları uzmanı ilanlarının %54'lük bir oranla 25 tanesinde engele bağlı ayrımcılık ifadelerine yer verilmiştir. Engele bağlı ayrımcı ifadeler 14 ilanda seyahat engeli olmaması, 4 ilanda aktif araç kullanımı istenilmesi ve 3 ilanda sürücü belgesi sahibi olmak ifadelerine yer verilmiştir. Toplam 60 ilandan %52 oranla 34 tanesinde engele bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır. Pozisyonlara göre karşılaştırma yapıldığında insan kaynakları yöneticisi ilanlarının %64'ü, insan kaynakları uzmanı ilanlarının %54'ünde engele bağlı ayrımcılık ifadelerine rastlandığı görülmektedir. İnsan kaynakları uzmanı ilanlarında bu duruma daha çok dikkat edildiği sonucuna ulaşılabilmektedir.

2006'da yapılan iş ilanı analiz çalışmasında 1042 ilanın %16 oranla 176 tanesinde engele bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır (Şeşen, 2006: 54.) 2010'da yapılan çalışmada 183 ilanın %0,55 oranla 1 tanesinde engele bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır (Emre, 2010: 55). 2012'de yapılan çalışmada 943 ilanın %12 oranla 120 tanesinde engele bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır (Nur, 2012: 211). Oransal olarak değerlendirildiğinde günümüzde engele bağlı ayrımcılık ifadelerinde artış görülmektedir.

Analizini yaptığımız pozisyonlar gereği belli bir cinsiyete tabi olmak işin gereğini oluşturmamaktadır. Bu nedenle "erkek" ya da "kadın" olarak belirtilen ifadeler ayrımcılık ifadesi olarak kabul edilmiştir. İşe alım yapılırken eleman alımı için ilan verildiğinde ilanda "askerliğini yapmış olmak şartı" isteniyorsa, "erkek adaylar için" şeklinde belirtilme söz konusu değilse o ilanı yayınlayan işyeri ayrımcılık yapmış demektir. Çünkü, Türkiye'de zorunlu olan askerlik sadece erkekler için geçerli olan bir vatani görevdir ve kadınlar bu görevi yapmak zorunda değildirler. Eğer askerlik yapmış olmak ibaresi yer alıyorsa o iş için bir erkeğin alınacağı çıkarımı yapmak mümkündür. Bu ilanı veren işyeri, temel insan haklarından çalışma hakkını ihlal etmektedir.



Analizi yapılan insan kaynakları yöneticisi iş ilanlarında 14 ilanın %7,14 oranla 1 ilanda cinsiyet ile ilgili ayrımcı ifade yer almaktadır. Ayrımcı ifade aranan niteliğe doğrudan ‘‘erkek’’ ifadesinin kullanılmasıdır. Askerliğini tamamlamış olmak, gebelik ve annelik gibi kavramlara yer verilmemiştir. İnsan kaynakları uzmanı iş ilanlarında 46 ilanın %26’sı olan 12 adet iş ilanında cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadesi yer almıştır. 4 ilanda ‘‘askerliğini tamamlamış olmak’’ ifadesi kullanılmıştır (erkek adaylar için ifadesi dışında), 4 ilanda da doğrudan ‘‘erkek’’ ifadesi kullanılarak ayrımcılık yapılmıştır. Pozisyon ilanları incelendiğinde cinsiyete bağlı ayrımcılık kriteri olan erkek ya da kadın olmak, askerliğini tamamlamış olmak kriterlerine rastlanmıştır Gebelik ve annelik kodlarına rastlanmamıştır. Pozisyonlara göre analizi yapılan iş ilanlarında insan kaynakları yöneticilerinde cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadeleri kullanılmaya daha çok dikkat edilmiştir.

2006’da yapılan iş ilanı analiz çalışmasında 1042 ilanın %25 oranla 213 tanesinde cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır (Şeşen, 2006: 54.) 2010’ da yapılan çalışmada 183 ilanın %21,86 oranla 40 tanesinde cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır (Emre, 2010: 55). 2012’ de yapılan çalışmada 943 ilanın %11 oranla 103 tanesinde cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır (Nur, 2012: 211). Çalışmamızda iş tanımı verilen 60 ilanda 8 insan kaynakları uzmanı, 1 insan kaynakları yöneticisi %15 oranla toplam 9 ilanda cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadesine rastlanmıştır. Pozisyonlara göre karşılaştırma yapıldığında insan kaynakları yöneticisi ilanlarının %7,14’ü, insan kaynakları uzmanı ilanlarının %26’sında cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadelerine rastlandığı görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi ilanlarında bu duruma daha çok dikkat edildiği sonucuna ulaşılabilmektedir. Cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadelerine günümüzde de rastlanmakla birlikte ilanlarda yer alma yüzdesinde yıllara göre azalma görülmüştür. Günümüzde örgütlerin iş ilanı yayınlarken, cinsiyete bağlı ayrımcılık ifadelerini kullanmamaya dikkat ettikleri sonucuna ulaşılabilmektedir.

Diğer çalışmalarda sektöre göre iş ilanlarında ayrımcılık ifadeleri analizi yapılmıştır. Bu çalışmada farklı olarak pozisyon bazında analiz ve pozisyonlar arası karşılaştırma yapılmıştır. Benzerlik olarak ise diğer çalışmalarda da ayrımcılık öğelerine rastlanmış, internet sitelerinden sitelerin izin verdiği ölçüde zaman aralığı seçilerek ilanlara ulaşılmıştır.

Bu çalışmada, günümüzde iş ilanlarında ayrımcılık öğelerinin halen kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ortaya çıktığı dönemden itibaren cinsiyet ve ırka bağlı ayrımcılık ifadelerinin kullanımının

azaldığı, yaş ve engele bağlı ayrımcılık öğelerinin kullanımlarına devam edildiği saptanmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin ilk ortaya çıktığı dönemlerde ayrımcılığın daha fazla olduğu örgütlerin içselleştirmeleriyle ayrımcılığın azalmaya başladığı ve zamanla ayrımcılığın yok olacağı söylenebilecektir. Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı örgütün amaçlarına sistematik ulaşma çabasıdır. İnsan kaynağını daha etkin ve verimli kılmayı amaçlamaktadır. Örgütler için önemli olan insandır. İnsan yoğun rekabet ortamında öne geçmenin ön şartıdır. Örgütler her koşula uyum sağlayan, değişen, bilgi üreten insan kaynağına önem vererek onu yönetmeye çalışmaktadırlar. Stratejik insan kaynakları yönetimine geçilmesiyle birlikte örgütler, bütünleşmiş güçlü bir merkeze hem dış hem iç ilişkileri anlayan bir yönetim yapısına, örgütsel performansa, takım çalışmasına önem vermektedir. Büyüme ve gelişmeye odaklanarak insanların yönetilmesi için yaklaşımlar oluşturmaktadır.

Bu yaklaşımların uygulanmasına temel oluşturarak örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamaya çalışmaktadır. İnsana önem vererek örgütsel adaleti sağlamaya çalışmakta çalışanların aidiyet duygularını artırmaya çalışmaktadır. Adaylar için motivasyon unsuru oluşturarak, örgüt içinde rekabet gücü olan doğru insan kaynağı adayını bulmaya çalışmaktadır. Bu nedenle de stratejik insan kaynakları yönetiminde eşit davranma ilkesine daha çok önem verilemekte ve iş ilanlarında ayrımcı kriter kullanılmamaya özen gösteren örgütlere dönüşmektedirler. Bu çalışmanın sonsöz söyleme amacı bulunmamaktadır. Pratik ve kuramsal katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Adal, Z. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Seçiminin Hukuki Boyutu. *Beykoz Akademi Dergisi*, 4(1), 72-88.
- Akad, M. (1992). Teori ve Uygulamada Sosyal Güvenlik Hakkı. İstanbul: Kazancı Hukuk Yayınları.
- Akbulut, S. (2012). Gerçekten Eşit miyiz? Acı(ma), Zayıf Gör(me) ve Yok Say(ma) Ekseninde Engelli Ayrımcılığı. K. Çayır ve M. Ayan Ceyhan (Derleyenler), *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar* içinde (149-162).
- Akdemir, B. (2005). Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0(49), 427-455.
- Akgeyik, T. (2000). Çok Uluslu İşletmeler ve Küresel İnsan Kaynakları Stratejisi. *Sosyal Siyasal Konferansları Dergisi*, 0, 43-44.
- Akgeyik, T. (2002). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları Dergisi*. 0(41), 21-57.
- Akgeyik, T. (2002). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Maliye Araştırmaları Dergisi*. 42, 21-57.
- Akın, Ö & Çolak, H. E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 85-114.
- Alparıslan, A. M., Bozkurt, Ö., ve Özgöz, A. (2015). İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları. *Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 2(3), 66-81.
- Amstrong, M. (2017). Amstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı (Çev. Gürol, Y. D.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık (Eserin orijinali 6. baskı olarak 2016'da yayınlandı).
- Ashford, N. (2011). Özgür Toplumun İlkeleri (Çev. Madenci, C.). Ankara: Liberte Yayınları (Eserin orijinali 1.baskı olarak 2003'de yayınlandı).
- Ashford, N. (2018). *Özgür Toplumun İlkeleri*. (Çev. Madenci, C.). Ankara: Liberte Yayınevi (Eserin orijinali 1999' da yayınlandı).
- Ayhan, A. (2009). Eşitlik İlkesi ve Tarihçesi Türkiye'de Kadın Erkek Eşitliği ve Eşitsizliği. *Hukuk Gündemi Dergisi*. 3, 45-51.
- Azad, P. K. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yenilikçiliğin Rolü ve Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Baird, L., & Meshoulam I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *The Academy Of Management Review*.13(1), 116-128.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(2), 368-388.

- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (Birinci baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basım, N., Şeşen, E., & Şeşen, H. (2008). Personel Temin Sürecinde Gazete İlanları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 35-44.
- Başarır, Ç. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Yerleştirilmesi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Baybora, D. (2010). Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Yaş Ayrımcılığı Düzenlemesi Üzerine. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1(24), 33-58.
- Bayraç, A. (2008). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bilgin, K. (2000). Özürlülerin Çalışma Hayatındaki Sorunları ve Çözüm Önerileri. *Kamu-iş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. 14(2). 1-19.
- Bingöl, D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi (Sekizinci baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bora, A. (2011). Toplumsal Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık. K. Çayır ve M. A yan Ceyhan (Derleyenler), *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar* içinde (175-189).
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö. Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Yirmi ikinci Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çakır, Ö. (2008). Türkiye' de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (31), 25-47.
- Çayır, K. (2012). Gruplar arası ilişkiler bağlamında ayrımcılık. Çayır, K. ve Ayan Ceyhan, M., (Editörler), *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar* (Birinci baskı). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Çayır, K. (2012). Yaşlılık/ Yaşa Dayalı Ayrımcılık. K. Çayır ve M. Ayan Ceyhan (Derleyenler), *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar* içinde (163- 174).
- Demir, M. (2011). İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 760-784.
- Demirbilek, S. (2007). Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açından İncelenmesi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. 44(511), 12-27.
- Demirel, Y. (2011). İşyerinde Ayrımcılık: Kavramsal Bir İnceleme. *Tisk Akademi*. (2), (67-87).
- Demirkol, Ş., & Ertuğral S. M. (2007). İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 23-34.

- Doğan, S. (2012). Türk İş Hukukunda Eşitlik İlkesinin Anlamı. *Türk Adalet Akademisi Dergisi*. 3(9), 177-207.
- Ecerkale, K., & Kovancı, A. (2005). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 69-75.
- Emre, O. (2010). İş İlanlarında Ayrımcılık: Kocaeli İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (14.Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdal, Y. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk İş Hukuku Açısından eşit Davranma İlkesi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erol H., Özdemir A. (2009, Nisan). Türkiye' de Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığın Kadının Çalışma ve Siyasal Yaşamdaki Yerine Etkisi. Yazılı Bildiri. *Sakarya Üniversitesi Uluslararası Disiplinlerarası Kadın Çalışmaları Kongresi Bildiri Kitabı Cilt III*, Sakarya, 260-271.
- Ghosheh, N. (2008). ILO: Age Discrimination and Older Workers: Theory and Legislation in Comparative Context. (Birinci Baskı). Geneva. International Labour Office.
- Gider, S. (2015). İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri Kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Göregenli, M. (2012). Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıp yargı ve Ayrımcılık. K. Çayır ve M. Ayan Ceyhan. (Derleyenler), *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar içinde (17-27)* (Birinci Baskı). İstanbul. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Gül, İ. (2012). Hukukta Ayrımcılık Yasağı. K. Çayır ve M. Ayan Ceyhan (Derleyenler), *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar içinde (117-133)* (Birinci Baskı). İstanbul. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15(2), 397-418.
- Hepple, B., & Petrova, C. D. (2008). Declaration of Principles on Equality. *Equal Right Trust Journal*, 1, 1-48.
- İspir, Z. (2016). Bir İnsan Hakları Sorunu Olarak Cinsiyete Dayalı Ekonomik Ayrımcılık. *Ankara Barosu Dergisi*. (3), 165- 197.
- Kahraman, M. & Kaypak, Ş. (2016). Türkiye'de Kadının İnsan Hakları ve Anayasal Yansıması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 33 (13), 298-315.
- Kandemir, M., & Yardımcıoğlu, D. (2014). İş Hukukunda Eşitlik İlkesi. *Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 19 (30-31), 1-44.

- Karan, U. (2012). Eşitlik İlkesi ve Ayrımcılık Yasası: Hukuksal Çerçeve. K. Çayır ve M. Ayan Ceyhan (Derleyenler), *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar* içinde (135-146) (Birinci Baskı). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Kaya, P. A., & Yılmaz, I. U. (2016). Uluslararası İnsan Hakları Hukukunda Çalışma Hakkı. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 1(70), 55-80.
- Koçak, O., & Yüksel, S. (2011). İşgören Seçiminde Kullanılan Yöntemler Üzerine Bir Araştırma: Yalova Örneği. *Kamu- İş Dergisi*, 12(1), 73-100.
- Koray, M. (2018). *Sosyal Politika* (Beşinci baskı). Ankara: İmge Kitabevi.
- Korucuk, S. & Tatlı, Y. (2015). *İş Bulma Yol ve Yöntemleri* (Birinci baskı). Trabzon: Gündüz Ofset Matbaacılık ve Yayıncılık.
- Kozak, İ. (1992). İşçi Sendikalarının Tarihi Gelişimi (İngiltere Örneği). *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 0(37-38), 63-81.
- Krinitcyna, Z. V. & Menshikova E. V. (2015). Discrimination Issues in the Process of Personnel Selection. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 166, 12-17.
- Kutunis, R. & Çetinel, E. (2016). Örgütsel Yapılanmadaki Gizli Bileşen: Cinsiyet. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 61-86.
- Kutunis, R. & Ulu, S. (2016). İşgücü Piyasalarında Ayrımcılığın Kaynakları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (35), (359-372).
- Makal, A. (2002). Sosyal ve İktisadi Haklar, Yoksulluk ve Sendikalar. Ankara: Türkiye İnsan Hakları Hareketi Konferansı Bildirileri, 147-150.
- Metin, B. (2018). İşgücü Piyasasında Yaşa Dayalı Ayrımcılık Sorunu ve Yaşa Dayalı Ayrımcılıkla Mücadele: ABD ve AB Uygulamaları Çerçevesinde Türkiye İçin Bir Değerlendirme. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*. 10(18), 72-89.
- Nazlı, S. (2016). İş Kanunu'nda Düzenlenen Eşit Davranma İlkesi ve Uygulama Sorunları Üzerine Değerlendirmeler. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*. 74, 571-586.
- Nur, S. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eşit Davranma İlkesi ve İş İlanlarında Ayrımcılığa Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öge, H. S. & Şimşek, M. Ş. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi* (Birinci baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Öksüz, B. (2011). E-İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı ve Konu Üzerine Bir Araştırma. *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 267-283.
- Özdemirci, A. ve Çetin, C. (2011). İnsan Kaynakları Uygulamalarında Siyasi Ayrımcılık.
- Özdemirci, A., ve Çetin, C. & Tikici, M. (Editörler), *Türk İş Yaşamında Ayrımcılık* içinde (193-203). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Özkan, S. (2015). İnsan Haklarının Tarihsel Gelişimi ve Kuşak Sınıflandırılması. *Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. (1).
- Phanwattana, P., & Vichit, U. (2017). A literature review of strategic human resource management. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities and Arts*, 25.
- Rafaeli, A. & Oliver, A. (2010). Employment Ads: A Configuratiobal Researc Agenda. *Journal Of Management Inquiry*, 7(4), 342-358 ‘den aktaran Emre, O. (2010). İş İlanlarında Ayrımcılık: Kocaeli İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sakuma, M. (1987). Strategic Human Resource Management in Japan: A Comparative Study Of Information Sharing Systems. Doctoral Thesis, London School Of Economics And Political Science The Universtiy, London.
- Seher, S., & Yalçın, İ. (2006). Kısa Süreli Bir Oryantasyon Programı Denemesi: Öğrencilerin Uyum Düzeyleri ve Programa İlişkin Görüşleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Fakültesi Dergisi*. 39(2), 217-233.
- Seviçin, A. (2006). Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2(3), 183-197.
- Singh, M., & Krishnan, S. K. (2011, January). Strategic Human Resource Management: Three-Stage Process and Influencing Organisational Factors. 1-37.
- Storey, J., & Wright, P. M. ve Ulrich, D. (2019). Strategic Human Resource Management (Birinci baskı). UK: Routledge Taylor& Francis Group.
- Şahin, L., & Benli, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi IX. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi. 113-124.
- Şenkal, A. (2017). Küreselleşme Sürecinde Sosyal Politika (Dördüncü Baskı). İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Şeşen, E. (2006). Gazetelerde Yayımlanan İş İlanlarında Ayrımcılık ve Fırsat Eşitliği Türkiye ve İngiltere Karşılaştırması. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tiyek, R. (2014). Oryantasyon Eğitim Programı Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(1), 335-353.
- Tokol, A. ve Alper, Y. (Editörler), (2018). *Sosyal Politika*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Torun, İ. (2003). Endüstri Toplumunun Oluşmasında Etkili Olan İktisadi ve Sina-i Faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 4(1), 181-196.
- Turpçu, M. (2004). Avrupa Birliği Hukukunda İşyerinde Ayrımcılık. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Türkkan, H. (2018). Osmanlı Devleti'nde Demokratikleşme ve Kanun-ı Esasi'nin Demokratik Hüviyeti. *Vakanüvis- Uluslararası Tarih Araştırmaları Dergisi*. 3(1),
- Ünlü, T. (2009). Eşitlik İlkesi ve Pozitif Ayrımcılık. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ünnü, N. A. & Keçecioğlu, T. (2009). İnsan kaynakları yönetiminden ‘stratejik’ insan kaynakları yönetimine dönüşüm. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 9(4), 1171- 1192.
- Yeğin, Z. (2006). İşe Alım Sürecinde Etik İlkelerle İlişkin Davranışların Algılanması Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*.23 (112). Ankara.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, E. (2002). Personel Tedarikine İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası ile İş Tatmini İlişisine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yıldız, G. B. (2008). *İşverenin Eşit İşlem Yapma Borcu* (Birinci baskı). Ankara: Yetkin Hukuk Yayınları' dan aktaran Çolakoğlu, E. (2011). Türk İş Hukukunda İşverenin Eşit Davranma Borcu. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yumul, A. (2012). Ötekiliği Bedenlere Kaydetmek. K. Çayır ve M. Ayan Ceyhan (Derleyenler), *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar* içinde (89-96).

**Diğer;**

<http://avrupa.info.tr>

<http://www.mevzuat.gov.tr>

<http://www.resmigazete.gov.tr>

<http://www.tbmm.gov.tr>

<http://www.tuik.gov.tr>



# ÖZGEÇMİŞ

## **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı: Ezgi Özdemir

Doğum Yeri ve Tarihi: Kars/ 09.05.1993

## **Eğitim Durumu:**

Lisans Öğrenimi: Dokuz Eylül Üniversitesi/ Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

## **İş Deneyimi:**

Muhasebe Stajyeri Yükseliş Hyundai (Temmuz 2015- Ağustos 2015) / İzmir

## **İletişim:**

ezgiozdemir93@icloud.com

## **Tarih:**

14.01.2020