

ÖZET

İşyerinde Ayrımcılık: Kavramsal Bir İnceleme

Bu çalışmanın temel amacı, iş hayatında çalışanlara yönelik uygulanan ayrımcılık sebeplerini ve sonuçlarını kavramsal olarak incelemektir. Bu bağlamda çalışmada öncelikle ayrımcılık kavramı ayrıntılı olarak irdelenmiştir. Daha sonra günümüz örgütlerinde çalışanların maruz kaldıkları ayrımcılık türleri sebepleriyle birlikte ele alınmıştır. Çalışmada ayrımcılık kavramı negatif ayrımcılık anlamı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Makalede ayrımcılığın boyutları; psikolojik yıldırma, örgütsel bilgiden yoksun bırakma, örgütsel adaletsizlik, cam tavan etkisi, yaş, cinsiyet, ücret, engelli, ırksal ve kültürel ayrımcılık olarak sınıflandırılmıştır. Çalışmada son olarak örgütsel ayrımcılığın bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçları ortaya konulmuştur.

JEL Sınıflaması: L20, J53, J71

Anahtar Kelimeler: Ayrımcılık, Örgütsel Ayrımcılık, Ayrımcılık Türleri

ABSTRACT

Workplace Discrimination: A Conceptual Investigation

The basic purpose of this study is to conduct a conceptual investigation on the reasons and the results of the discrimination policies applied on the employees in work life. Within this framework, first the concept of discrimination has been questioned in detail. Then, the types and reasons of discrimination to which the employees are exposed in today's organizations have been evaluated. In the study, the term discrimination is used to refer to only negative discrimination. In the article, the dimensions of organizational discrimination have been classified as psychological mobbing, deprivation from organizational knowledge, organizational injustice, glass ceiling effect, age, gender, salary, disabled, racial and cultural discrimination. Finally, individual, organizational and social results of the organizational discrimination have been presented.

JEL Classification: L20, J53, J71

Keywords: Discrimination, Workplace Discrimination, Types of Discrimination

İşyerinde Ayrımcılık: Kavramsal Bir İnceleme



Doç. Dr. Yavuz Demirel*



İRİŞ

Günümüz iş dünyasında, örgüt çalışanlarına yönelik ayrımcılık politika ve davranışları giderek yaygın bir şekilde devam etmektedir. Bu durum örgütlerin politika ve stratejilerinden kaynaklandığı gibi çalışanların tutum ve davranışlarından da kaynaklanmaktadır. Ayrımcılık, bir örgütün çalışanlarına sağladıkları haklarda adil davranmamasıdır. Diğer bir ifadeyle bazı çalışanlara sağlanan kazanç ve haklardan diğerlerinin yoksun bırakılmasıdır. Bu yönüyle bazı çalışanlar örgüt içerisinde diğerlerine göre hak üstünlüğü sağlarken, bazıları da çeşitli hak yetersizlikleri

karşı karşıya kalmaktadırlar. Hak kaybına uğrayan çalışanlar sürekli ve bilinçli bir şekilde örgütten soyutlanmaya zorlanmaktadır. Örgütten soyutlanmaya zorlanan çalışanın örgüte olan bağlılığı ve inancı giderek zayıflamakta ve örgütle olan ilişkileri son bulmaktadır. Örgüt içerisinde bu durumu hak gibi gören diğer çalışanlar ise üstünlüklerini sürdürmeye devam ederler.

Örgütlerde ayrımcılık sadece dağıtılan haklardan mahrum bırakılma sonucu oluşmamaktadır. Tam tersi sahip olunan hakkın da elinden alınması veya bireyin bu hakkı korumada yetersiz duruma düşürülmesi de ayrımcılıktır. Ayrımcılığın bireysel, örgütsel, psikolojik, sosyal, kültürel, ekonomik vb. nedenleri olabilir. Her şekilde olursa olsun ayrımcılık, bir taraftan çalışanların

* Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
ydemirel75@gmail.com

üretkenliklerini ve verimliliklerini etkilerken diğer taraftan da nitelikli çalışanların da örgütten ayrılmasına neden olmaktadır. Örgütlerde yaygın olarak karşılaşılan ayrımcılığa karşın çalışanların sessiz kaldıkları da bilinen bir gerçektir. Çalışanların maruz kaldıkları ayrımcılıkları kendi yöntemleri çözmeleri veya hukuksal boyuta taşımamaları ayrımcılığı giderek artırmaktadır. Birçok çalışan ayrımcılığa boyun eğerek örgütle olan ilişkilerini sürdürürken bazıları da sessiz bir şekilde örgütten ayrılmaktadırlar. Bu bağlamda çalışmada, örgütsel ayrımcılık kavramı, örgütsel ayrımcılığın potansiyel sebepleri, örgütlerde karşılaşılan ayrımcılık türleri ve örgütsel ayrımcılığın sonuçları kavramsal olarak incelenerek konunun önemine dikkat çekilmeye çalışılmıştır.

1. AYRIMCILIK

Ayrımcılık, genel anlamda ortak tarih ve geçmişe sahip bir devletin ya da toplumun bazı üyelerinin, diğerlerine sağlanan belli hak ve/veya ayrıcalıklardan yoksun bırakılmasıdır. Bazı birey ya da gruplar "kategorik olarak ayrımcılığın" konusu olurlar. Çünkü toplumsal olarak "ırk, din, dil, cinsiyet, yaş, eğitim, gelir, mesleki farklılık gibi bir toplumun üyelerini birbirinden ayırmada kullanılan herhangi bir tanımlama yüzünden" belli bir sınıflama içine sokulmaları ayrımcılıkla nitelenmektedir (Ataöv, 1996, s. 1). Ayrımcılık, önyargıyla yaklaşılan bir kesimin, diğer bir kesimle ilişkisini imkânsız kılacak şekilde sosyal ya da fiziksel olarak

uzakta tutulması ve bunun göreceli olarak kalıcı olması biçiminde ortaya çıkan, esasta sosyal ve davranışsal farklılaşmayı inşa etmeye yönelik bir eğilimdir. Bu durum toplumsal düzeyde ayrımcılığı ifade etmektedir.

Benzer bir şekilde örgütsel düzeydeki ayrımcılıktan da bahsetmemiz mümkündür. Örgütlerde ayrımcılığın oluşmasında toplumun yapısı da doğrudan etkili olmaktadır. Çünkü ayrımcılığın neden ve sonuçları incelendiğinde toplumda etkili olan değer ve inançlarla bağlantılı olduğu görülmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından 1958 tarih ve 111 sayılı sözleşmesinde ayrımcılık, "ırk, renk, cinsiyet, din, siyasi inanç, ulusal veya sosyal menşeye bakılmadan yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutmayı, ilgili üye, memleketin, varsa temsilci, işçi ve işveren teşekkülleri ve diğer ilgili makamlarla istişare etmek suretiyle tespit edeceği, meslek veya iş edinmede veya edilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan bütün diğer ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutmayı" ifade edilmektedir.

Ayrımcılık, örgüt içinde herhangi bir çalışana benzer durum ve şartlarda diğer çalışanlara göre farklı davranmayı ifade etmektedir. Doğan (2008)'e göre, örgütsel ayrımcılığa;

- ✓ İse alınırken,
- ✓ İşte çalışırken ve
- ✓ İşten ayrılırken maruz kalmaktadır.

Bu durumlarda çalışanlar belli özelliklerinden (cinsiyet, renk, ırk ve ulusal köken, din, dil, politik görüş, sosyal köken, fiziksel engellilik yaş, eğitim gibi) dolayı farklı muamelelere tabi tutulmaktadır. Diğer bir ifadeyle negatif ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar. Çalışanın dışlanması, düşük düzeyde ücret verilmesi, fazla çalıştırma, ağır işte çalıştırılması, sosyal haklarının verilmemesi çalışanlar arasında ayrımcılığın birer göstergesidir. Ayrımcılık, Özcan ve diğerleri (2010) tarafından aktarıldığına göre, gücün, gelirin ve yararın paylaşımında belirli grupların dışarıda bırakılması ve belirli gruplara adaletsiz davranılması şeklinde ifade edilmektedir.

Örgütlerde çalışanlara yönelik ayrımcılık genel olarak doğrudan ve dolaylı olarak oluşmaktadır. “Doğrudan ayrımcılık, kanunların, kuralların veya uygulamaların bazı bireyleri doğrudan öncelikli olmalarına fırsat tanınmasıdır.” Diğer bir ifadeyle, açık bir şekilde yalnızca belli bir grubun üyeleri olmaları nedeniyle dışlanması veya tercih edilmesidir. Mesela, iş ilanlarında belirli bir yaşın üzerindeki kişilerin başvurmasının ifade edilmesi doğrudan ayrımcılıktır. Doğrudan ayrımcılıkta yapılan ayrımcılık belirgin veya somut bir şekilde yapıldığı için dolaylı ayrımcılıktan çok daha kolay belirlenebildiği söylenebilir. Dolaylı ayrımcılık,

tarafsız görünmekle birlikte uygulamada açık olarak belli bir grubun üyelerini etkileyen kurallar, işlemler veya uygulamalar olarak bu grubun ön plana çıkarılmasıdır. İş saatleri dışında mesela, hafta sonları veya günün ilerleyen saatlerinde örgütsel eğitim kurslarına ilgisi olan işçilerin bu eğitimlerden hariç tutulması şeklinde olabilir. Sosyal yardım veya ödemelerde bazı gruptaki işçilere farklı muamele de dolaylı ayrımcılığın bir parçasıdır. Ayrımcı bir uygulama veya kriter yoksa veya önemli ayrımcı etki görülmiyorsa veya uygulama için işle veya yönetimle ilgili objektif bir gerekçe varsa o zaman ihlal söz konusu değildir. Dolaylı ayrımcılığın varlığını ispatlayabilmek zor olabilmektedir (Baybora, 2010, s. 36-37).

2. İŞYERİ AYRIMCILIĞININ NEDENLERİ

Örgütler açık bir sistem olarak hem dış çevre faktörlerden hem de iç çevre faktörlerden etkilenmektedirler. Dış çevrenin karmaşık ve dinamik yapısı örgütlerin faaliyetlerini bir taraftan kolaylaştırırken diğer taraftan da zorlaştırmaktadır. İzlenen strateji ve politikalar çevresel faktörlerle uyumlu ise çevrenin belirsizliğini algılama kolaylaşmaktadır. Örgütlerin dış çevre algılamalarında etkili olan en önemli faktör ise iç çevre koşullarının yeterliliğidir. İç çevre faktörlerinin (örgüt kültürü, çalışanlar, yöneticiler, ortaklar vb.) uyumu birtakım olumsuzlukları gidermede etkili olmaktadır. İç faktörlerin uyumsuzluğu örgütsel ay-

yrımcılığın ortaya çıkmasında ve yaşanmasında da önemli rol oynamaktadır. Çünkü örgütsel yapının oluşmasında sözkonusu faktörler belirleyici olmaktadır. Taraflı ve ya kayırcı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde, ayrımcılık tutum ve davranışlara daha sık rastlanmaktadır. Bu tür örgütsel yapılarda insan faktörü göz ardı edilmektedir. İnsana değer vermeyen veya insanı odak noktası olarak kabul etmeyen örgütlerde insana yönelik her türlü olumsuzlukların yaşanması da şaşırtıcı değildir.

Örgütlerde ayrımcılığın nedenlerini bir süreç olarak aşağıdaki şekildeki gibi özetleyebiliriz. Örgütsel ayrımcılığın makro düzeyde nedenleri veya girdileri; ortakların çıkarları, ulusal ve yerel kültür, işgücü piyasasının yapısı, yasal çevre, ekonomik çevre ve faaliyette bulunulan sektörün özellikleri olarak ele alınmaktadır. Örgütsel düzeyde ayrımcılığın nedenleri, örgütsel, grupsal ve bireysel boyutta vurgulanmaktadır. Örgüt düzeyinde ayrımcılığın nedenleri; biçimsel veya biçimsel olmayan yapı, örgüt kültürü, liderlik, strateji, insan kaynakları sistemi ve örgütsel iklim boyutunda incelenmektedir. Grup düzeyinde ayrımcılığın nedenleri; çatışma, karar alma, inovasyon, iletişim, uyum ve performans olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel düzeyde ayrımcılığın nedenleri ise, önyargılar, beklenti ve tutumlar, ayrımcılık davranışı, bağlılık, güven, destek, adalet, psikolojik sözleşme ve performans vb. Şekilde ayrıca örgütsel ayrımcılığın nedenlerinin ortaya çı-

kardığı sonuçları ise örgütsel imaj, işgören devir hızı, hizmet veya üretim kalitesi, işgören sağlığı ve yasal uyum olarak belirtilmiştir.

Günümüzde örgütlerde, insan kaynaklarının yapısı heterojen bir özellik taşımaktadır. Bu durum örgüt performansına pozitif katkı yapmaktadır. Fakat farklı inanca, ırka, cinsiyete, yaş ve eğitim düzeyine sahip çalışanların her zaman da uyum içerisinde çalışması mümkün olmamaktadır. Uyumsuzluğun temelinde izlenen politika ve stratejiler etkili olmaktadır. Benzer koşullardaki bazı çalışanların diğer çalışanlara göre farklı haklara sahip olmaları, diğerlerinin örgüte olan inancını ve güvenini sarsmaktadır. Bu durum aynı zamanda örgütsel ayrımcılığın oluşmasına da zemin hazırlamaktadır. Bir toplumun farklı etnik, cinsel, kültürel, politik ve dini özelliklere sahip bireylerden oluşması işgücü piyasasını da etkilemektedir. Örgütler ihtiyaç duydukları personeli ise farklılıklara sahip bu işgücü piyasasından tedarik etmektedirler. İşe alma ve yerleştirmede işgücü piyasasının koşulları ve ortakların çıkarları belirleyici olmaktadır. Özellikle belirli etnik kimliğe sahip çalışanlara öncelik verilmesi ayrımcılığa neden olmaktadır. Ülkenin ekonomik koşullarının yeterliliği/yetersizliği de ayrımcılıkla yakın ilişkilidir. Gelişmiş ekonomilerde farklı özelliklere sahip çalışanların istihdam edilmesi bir zenginlik olarak görülürken ekonomik ve sektörel gelişimi yetersiz olan toplumlarda bu durum bir tehdit

olarak algılanmaktadır. Çünkü farklı sosyo-demografik-kültürel özelliklere sahip nitelikli işgücüne yeterli istihdam alanları açmak ekonomik olarak mümkün değildir. Toplumda çalışma ve çalışma hayatına katılımın koşulları çeşitli hukuk kuralları ile belirlenmektedir. Hukuk mevzuatındaki belirsizlik veya yetersizlik çeşitli ayrımcılığa neden olmaktadır. Örneğin ülkedeki engelli ve kadınların negatif ayrımcılığa maruz kalmaları yasal boşluktan kaynaklanmaktadır.

Örgütlerde ayrımcılığın nedenleri incelendiğinde örgüt içi faktörlerin de etkili olduğunu belirtmiştik. Örgüt içi faktörlerin birbirinden bağımsız düşünülmesi mümkün değildir. Örgütsel yapının karmaşık ve otoriter yapısı ayrımcılık şekli olan “cam tavan etkisi” nin oluşmasına neden olmaktadır. Farklı kültürel değer ve inançlara sahip çalışanların işe alınımında çeşitli engellerle karşılaşmaları ve örgüt içi sosyal ilişkilerde farklı muamelelere maruz kalmaları, örgüt liderlerin taraflı davranışları, insan kaynakları sisteminin adil olmaması, performans kriterlerin bireysel beklentilere göre şekillenmesi, kişisel çıkarların örgüt çıkarlarından üstün görme tutum ve davranışların yaygınlığı, örgütsel ayrımcılığın ortaya çıkmasına temel teşkil etmektedir.

Örgütlerde ayrımcılık sürecini Şekil 1’deki gibi modelleştirebiliriz. Ayrımcılık, örgütsel sistem içerisinde oluşmasına rağmen sonuçları örgütün çevreyle olan ilişkilerine yansımaktadır. Şekil 1 incelendiğin-

de ayrımcılık dışsal olarak, paydaşların çıkarları, ulusal ve yerel kültür, işgücü piyasasının yapısı, ekonomik çevre gibi örgütsel girdilerin yetersizliğine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Daha sonra bu durum örgüt içi süreçlere yansıyor, iş yerinde ayrımcılığın oluşmasına neden olmaktadır. Ayrımcılık, örgütün yönetim yapısı, kültürü, iklimi, liderlik biçimi, stratejisi ve uygulamalarındaki yanlış uygulamalar sonucu davranışsal bir sürece dönüşerek çalışanlar arasında çeşitli ayrımcılık algılarının doğmasına neden olacaktır. Diğer taraftan ayrımcılığa bağlı olarak, önyargı, güven yetersizliği, adaletsizlik, performans düşüklüğü, çatışma, uyumsuzluk, yıldırma gibi davranış algılarının yaygınlaşması örgütün imajını, çevreye uyumunu, ürün ve hizmet kalitesini, işgören devir hızı ve sağlığını da olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle ayrımcılığın bir bütün olarak ele alınması ve değerlendirilmesi gerekir.

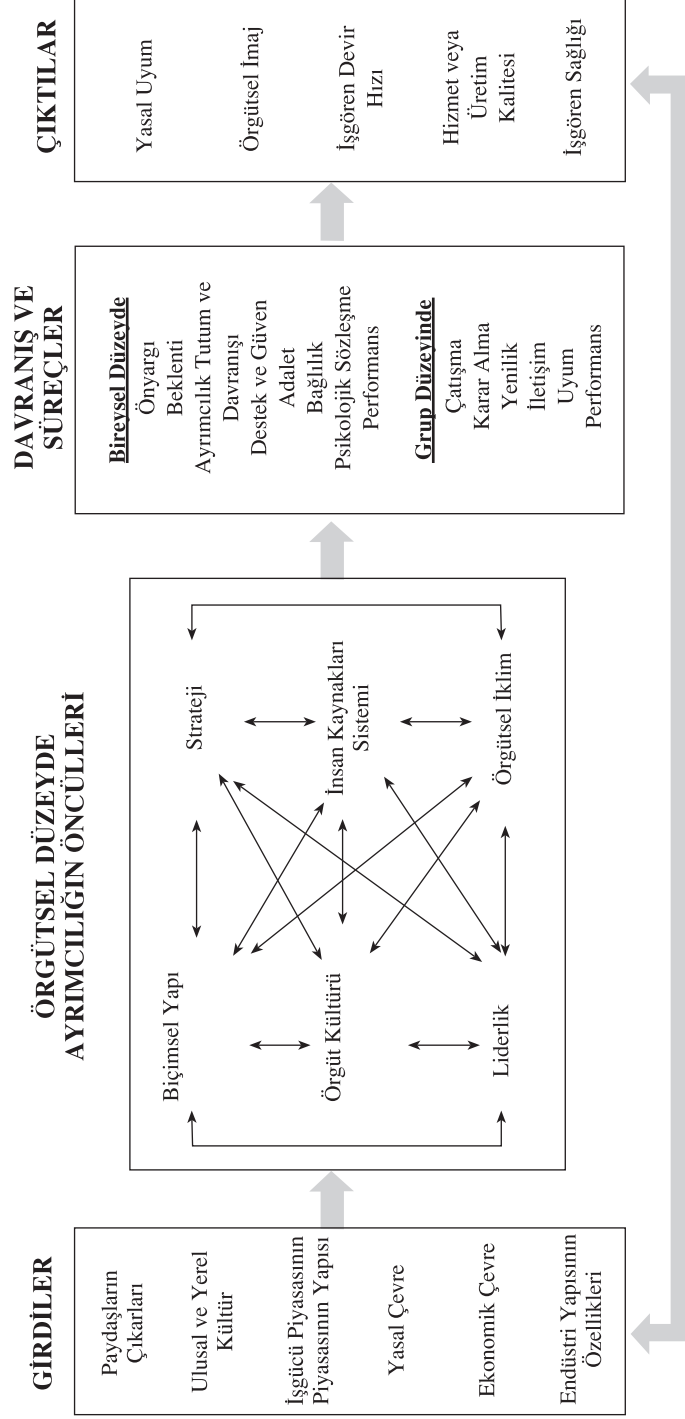
3. ÖRGÜTLERDE MARUZ KALINAN AYRIMCILIK TÜRLERİ

Günümüzde örgütlerinde çalışanların maruz kaldıkları ayrımcılık türlerini genel olarak aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

3.1. Mobbing (Psikolojik Yıldırma)

Mobbing (psikolojik taciz), ayrımcılık ve kurumsal yıldırma anlamına da gelmektedir. Psikolojik yıldırma (Yüçetürk, 2003)’e göre örgütlerde, fiziksel şiddetten çok psikolojik baskı ve yıldırma politikası ile işyerindeki herhangi bir çalışana uygula-

Şekil 1 : Örgütlerde Ayrımcılık İçin Bir Model: Neden ve Sonuç Analizi



Kaynak : Gelfand, Michele J. vd. (2007), "Discrimination in Organizations: An Organizational-Level Systems Perspective", Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies, Working Paper Series, Working Paper 07 – 08, s. 6

nan ısrarlı ve bilinçli bir davranış şeklidir. Davranışın temelinde, bazı çalışanların kendilerini ayrıcalıklı olarak görerek diğer çalışan veya çalışanlara yönelik negatif tutum ve davranışlarda bulunmalarıdır. Bu durumu kendileri için belirli bir rol davranışı olarak algılayanlar, diğer çalışanlara sosyal ve psikolojik ayrımcılık yapmaktadırlar.

Psikolojik yıldırma “örgütsel yapı içerisinde belirli birey veya bireylere yönelik haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler uygulamak yoluyla onları işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylemdir. Bir kişinin yönetici (ler)i, örgütü, üstleri, eşitleri veya astlarından birinin öbürlerini de sistemli ve sıklıkla psikolojik davranışlara örgütleyerek kişiye karşı cephe oluşturulmasıdır. Örgüt bu davranışı görmezden geldiği, göz yumduğu hatta kışkırttığı için kurban karşısındaki çok sayıda ve güçlü kişi karşısında kendini çaresiz görür ve psikolojik yıldırma gerçekleşir (Davenport, ve diğerleri, 2003, s. 22). Örgüt içinde çalışanın başarısı, bilgisi ve olumlu tavırları nedeniyle bazı kişiler tarafından sistematik ve uzun süreli duygusal eziyete maruz kalmasıdır (Arpacıoğlu, 2005). Çalışana astları, eşitleri ya da üstü çeşitli şekillerde ayrımcılık yaparak çeşitli şekillerde saldırabilirler: Olanakları, eğitimleri, ek ödemeleri kısıtlanabilir, yükselmesi engellenebilir, alaya alınabilir, toplantılara çağrılmaz, dışlanabilir,

hakaret edilir ve aşağılanabilir (Soysal, 2009). Bütün bu olumsuz davranış ve yaklaşımlara maruz kalan çalışan fiziksel, zihinsel ya da sosyal sorunlar ya da işten çıkarma ile sonuçlanan zararlara maruz kalabilir.

3.2. Bilgi Paylaşımında Ayrımcılık

Bilgi paylaşımı, ortak örgütsel amaç ve hedefler için çalışanların sahip oldukları bilgiyi iş süreçlerine aktarmaları veya karşılıklı olarak bilgi değişim yoluyla ortaklaşa yeni bilgi elde etmeleridir (Gagne, 2009, 572). Bilgi paylaşımı, birey, örgüt ve bölümler arasında aynı düzeyde gerçekleşmeyebilir. Bilgi paylaşımında güven ve gönüllük esastır. Bu nedenle bir çalışanın sahip olduğu bilgiyi diğer çalışanla paylaşmada bu hususu dikkate alması gerekir. Fakat bazı çalışanlar sahip oldukları bilgiyi güç olarak gördükleri için bilgi paylaşımına olumsuz bakmaktadırlar. Örgütsel bilgi, örgüt süreçlerini, prosedürlerini ve iş yapma biçimlerini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle bu tür bilginin çalışanlar ve yöneticiler arasında açıkça paylaşılması gerekir. Özellikle örgüte yeni katılan birinin bu tür bilgiden en üst düzeyde faydalanması beklenir. Fakat ne yazık ki birçok çalışan, bu tür bilgiyi örgüte yeni katılan çalışan ile paylaşmada objektif değildir. Bilgi paylaşım süreci dikkate alındığında, “eski-yeni çalışan” arasında kimi zaman doğrudan kimi zaman dolaylı olarak bilgi paylaşımında negatif ayrımcılık yapıldığı bilinen

bir gerçektir. Bu durum genellikle eski çalışanlar lehine sonuçlanmaktadır.

3.3. Örgütsel Adalette Ayrımcılık

Örgütsel adalet, örgütsel süreçlerin yerine getirilmesinde örgüt içi uygulamaların belirli kesimin çıkarına veya keyfililiğine göre değil, hakkaniyet temeline göre yürütülmesidir (Koys ve DeCotiis, 1991, s. 273). Örgütsel adalet, özellikle örgütlerin sahip oldukları kaynakların dağıtımı ve dağıtım biçimine karşı çalışanların algılamalarıdır (Meyer, 2001, s. 8). Örgütsel adalet, çalışanların cinsiyet, ırk, yaş, milliyet gibi özelliklerine göre değil çalışanların örgütsel süreçlerdeki davranışları, iş performansları, davranışlarına göre objektif değerlendirmelere tabi tutulmalarıdır (Lee, 2007, s. 9). Örgütsel adalet, çalışan ve yöneticiler arasında herhangi bir ayırım gözetmeden örgüt içi ilişkilerin geliştirilmesi için, çalışanların kişiliğine, onuruna, kültürel değerlerine hak ve sorumluluklarına saygılı davranmaktır (Cremer, 2005, s. 4).

Örgütsel adalet, yazında genellikle üç temel boyutta ele alınmaktadır. Dağıtımsal adalet, etkileşimsel adalet ve prosedürel adalet. Dağıtımsal adalet, örgütsel kaynakların objektif veya eşitlik temeline göre dağılmasıdır. Kaynakların dağıtım sırasında kişisellikten uzak objektif kriterlerin (konumu, iş yükü, performans gibi) esas alınmasıdır (Williams ve diğerleri, 2002, s. 34; Jordan, 2004, s. 142). Etkileşimsel adaleti, örgüt içi iletişimde ta-

rafsızlığı ilke edinen adalet biçimidir. Özellikle alınan kararların çalışanlara nasıl veya hangi tarzda söylendiği/söyleneyeceği ile ilgili çalışanların adalet algılamalarıdır. Çalışanların sözkonusu kararları algılamada, yöneticilerin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Bu durum ise çalışanlarda negatif ayrımcılık hissini oluşturur (Özdevecioğlu, 2004, s. 79). Prosedürel adalet ise, örgüt içi süreç, metot ve uygulamalar ve sonuçlarla ilgili hakkaniyetin sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Chan, 2000, s. 73). Diğer taraftan prosedürel adalet örgüt ve yönetici boyutuyla da ele alınmaktadır. Prosedürel adaletin yönetici boyutu, alınan kararların uygulanmasında yöneticilerin bireysel tutum ve davranışlarındaki adil olmayı, prosedürel adaletin örgüt boyutu ise, örgütte genel kabul görmüş ve çalışanlar tarafından paylaşılan ilke ve politikaların adil olması, alınan kararların örgütsel amaç ve değerlerle uyumlu olmasını vurgulamaktadır (Kim, 2005, s. 137). Sonuç olarak Harris ve diğerleri (2004) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada çalışanların, örgütsel adalet algılamalarında bir şüpheleri varsa örgütsel ayrımcılığa maruz kaldıklarına olan inançları da artmaktadır. Özellikle adalet konusunda, bir tarafa zarar verme, belirli kişi veya grup-

lara karşı kötü niyet, keyfi olarak bireysel farklılıklar oluşturma gibi durumlarda ayrımcılık algılaması kaçınılmazdır.

3.4. Cam Tavan Etkisi

Son zamanlarda kadının ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi hayatta rol ve statülerinin daha belirgin olduğu gözlenmektedir. Ancak bu durum nüfusun yapısı dikkate alındığında oldukça düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bunun en temel sebebi ise kadınlara yönelik bilinçli veya bilinçsiz uygulanan ayrımcılık politikalarıdır. İnsan kaynakları yönetiminde Cam tavan etkisi de özellikle kadın yöneticilere yönelik negatif ayrımcılığı esas alan bir yaklaşımdır. Cam tavan etkisi, yöneticiliği hak eden kadınların bu haklarından mahrum bırakılmalarıdır. Cam tavan etkisi Dreher (2003) tarafından ele alındığı gibi üç şekilde gerçekleşmektedir. Birincisi, alt kademe ve orta kademe kadın yöneticilerin tepe yöneticiliği fırsatlarının engellenmesi, ikincisi, tepe yönetimi takımı içerisinde kadın yöneticilere yer verilmemesi ve üçüncüsü kadının cinsiyeti gereği tepe yönetimi için uygun olmayacağı inancıdır. Diğer taraftan, çalışma hayatına ilişkin cam tavan etkisi Aycan (2006)'dan aktarıldığına göre üç boyutta ele alınmaktadır (Örücü ve diğerleri, 2007, s. 119):

Örgütteki erkek yöneticiler tarafından konulan engeller: Üst düzey erkek yöneticilerin kadınlara yönelik önyargıla-

rından kaynaklanmaktadır. Özellikle kadınların kariyerlerine ilişkin negatif görüşlerdir. Kadınların, kararlılık, azim, üst düzey sorumluluk ve görevleri yerine getirmeyeceklerine dair görüşleri içermektedir. Buradaki amaç kadınlara yönelik negatif ayrımcılık yapılarak erkeklerin gücü elde tutma isteğidir.

Örgütteki kadın yöneticiler tarafından konulan engeller: Kadın yöneticiler tarafından diğer kadın yönetici adaylarına yönelik engelleme tutum ve davranışlarıdır. Özellikle kendi konumunu diğer kadın adaylarla paylaşma ön yargısı kadınları bu tür davranışlara itmektedir. Kadın yöneticilerin; “Kendini referans alma yarılgısı; kadın yöneticilerin bilinçaltındaki ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir. Özel bir çabaya gerek yok mantığı ve kraliçe arı sendromu (kadınların birbirlerini çekememeleri); tepe yönetimde görülen ‘tek kadın’ olmanın bir ayrıcalık göstergesi olduğu inancıdır.

Kişinin kendi kendine koyduğu engeller: Kadının yaşam döngüsü içerisindeki cinsiyet rol ve statülerine ilişkin tutum ve inançlar; “Kadının yeri neresi?” sorusunun cevabını bulamayışı. Toplumsal değerleri sorgulamadan kadının rol ve statüsünün önyargılı bir şekilde belirlenmesi ve kadınların da bizzat buna inandırılmaları sonucu, kadınlara yönelik haksız bir ayrımcılık stratejileri (kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etme,

iş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile basa çıkamamak, özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek, kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteğine karşı duyarsız kalma gibi) izlenmektedir.

3.5. Cinsiyet Ayrımcılığı

Cinsiyet ayrımcılığı, toplumsal bir gerçektir. Dünyanın farklı ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de zaman zaman sosyal ve çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığı yapılmaktadır. Bu tür bir ayrımcılık ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel yönden gelişmesine de en büyük engel teşkil etmektedir. Bu nedenle bu gerçeğin açığa çıkartılarak çözülmesi gerekir. İş hayatında cinsiyet ayrımcılığı kadın-erkeklerin benzer koşullar karşısında eşitsizliğe maruz kalmaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Örneğin kadın ve erkeklere aynı fırsatların tanınmaması ve bunun sonucu da fırsatlardan yoksun tarafa negatif bir ayrımcılığın yapılmasıdır. Bu durum birçok ülkede kadınlara yönelik gerçekleşmektedir.

Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığının en önemli göstergesi, işlerin kadın-erkek ve erkek-işi olarak ayrılmasıdır. Literatür incelendiğinde, işlerin cinsiyet bakımından farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Toplumsal yargılar nedeniyle kadınlar, yoğun olarak büro, ev hizmetleri, tarım gibi alanlarda, vasıfsız ve düşük ücretli işlerde çalışmaktadırlar (Dalkıranoğlu ve Çetin, 2008, s. 278). Demirbilek

(2007)'den aktarıldığına göre kadınların günlük yaşam faaliyetlerine tam ve özgür bir şekilde katılma olanağından yoksun olmalarına neden olan cinsiyet ayrımcılığının kapsamına karar mekanizmalarına katılmama, kamusal olanaklardan yararlanamama, sağlıksız koşullarda yaşama, uygun konut sahibi olamama, çalışma yaşamında engellerle karşılaşma, işyerinde taciz ya da haksızlığa uğrama ile sendikaya üye olamama ve sendikal faaliyetlere katılmama gibi çeşitli konular girmektedir. Cinsiyet temeline dayalı ayrımcılık genellikle üç şekilde gerçekleşmektedir (Zipfel ve Kleiner: 1998, s. 89):

1. Ödemelerde ayrımcılık: Eşit işe eşit ücret ilkesinin ihlal edilmesidir. Kadınlara, erkeklere oranla daha düşük ücret verilmesi.

2. Fırsatların engellenmesi: Erkeklerin kadınlara göre daha fazla fırsatlara sahip olmalarıdır. Özellikle erkeklerin çeşitli olanaklardan yararlanmaları onları kadınlar karşısında daha güçlü kılmaktadır.

3. Gelişim olanaklarının engellenmesi: Bütün meslek dallarında erkeklerin kadınlara göre daha baskın olmalarıdır. Bu durum son yıllarda azalsa da kadın-erkek dengesi henüz sağlanmamıştır. Erkekler, kendilerini geliştirmeleri için eğitim ve mali kaynaklardan daha fazla faydalanmaktadırlar. Diğer bir çalışmada ise cinsiyet ayrımcılığının nedenleri aşağıdaki özetlenmektedir (Cutler ve Jackson,

Tablo 1 : Cinsiyet Ayrımcılığının Potansiyel Sebepleri

1. Toplumsal Etkiler	Erkek ve bayanların sosyalleşmesi, meslek dallarının kesin olarak belirlenmesi.
	Eğitim ve öğretim farklılıkları
	İş, kariyer, ekonomik vb. baskılar
	Cinsiyet rolü ve cinsiyet önyargıları
2. Örgütsel politika ve uygulamalar	İş ilanları
	İşe alma
	Seçim ve izleme
	Performans değerlendirme
	Kadrolama
	Eğitim
3. Kişisel özellikler	Bayanların kişisel olarak daha düşük pozisyonlu işlere yerleştirilmesi
	Deneyim ve tecrübeler
	Beceriler
	Özgüven, motivasyon, güç hırsı, başarı odaklılığı gibi kişisel özellikler
	Kariyer beklentileri.
4. Kişiler arası faktörler	Kişiler arası beklentiler, önyargılar, dedikodular, tutumlar vb.
	İş ilişkileri, mentorlük, işbirliği, sosyal bağlar ve alt kademenin desteği
	İş dışı kurallar
	Rol çatışması

2002, s. 2)

3.6. Ücret Ayrımcılığı

Ücret, çalışanların emeklerinin karşılığıdır. Benzer niteliklere sahip ve aynı işi yapan çalışanların aynı düzeyde ücretlendirilmeleri gerekir. Örgütlerdeki üst düzey yöneticiler, her gün ücretler ile ilgili kararlar alırlar ve uygulamaya çalışırlar. Ancak ücretlendirme politika ve stratejileri açık olmayan yöneticilerin almış oldukları kararlar çalışanlar tarafından sürekli eleştiril-

mektedir. Bunun nedeni ücretle ilgili alınan kararların adil veya objektif esaslara göre alınmadığı inancıdır. Bu durum aynı zamanda çalışanların kendilerine negatif bir ayrımcılık yapıldığının göstergesi olarak da kabul edilmektedir. Demirbilek (2007)'den aktarıldığına göre ayrımcılık, örgütlerde tanımlanan aynı iş için farklı ödeme yapılması biçiminde olabileceği gibi, eşit verimliliğe sahip bireylerin farklı ücret düzeyine karşı gelen farklı işlere sahip olmaları şeklinde de meydana gelebilmektedir. Örgüt-

lerde ücret ayrımcılığı kadının iş dünyasına katılmasıyla daha da belirgin hale gelmiştir. Özellikle kadınlar ev yaşamının sıklığından kurtulmak ve sosyal bir çevre edinmek isteği dışında, esasen ekonomik nedenlerle çalışma yaşamına girmektedirler. Ancak kadınlar işgücü piyasasında ucuz emek olarak görülmekte, erkeklerden daha az sürekli istihdam edilmekte, daha düşük statülü işlerde sosyal güvencesiz olarak çalıştırılmakta ve daha düşük ücret kazanmaktadırlar.

Örgütlerde ücrette ayrımcılık algılamalarını ortadan kaldırmak için aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır (Danışman, 2008, s. 40 ve Pfeffer, 1997, s. 79):

- ✓ Çalışanlara ne kadar ücret ödeneceğinin açık olması,
- ✓ Ücret düzeyinin neye göre farklılık göstereceğinin açıklanması,
- ✓ Performans ve üretkenlik farklılıklarında ücret ve ödüllendirmelerin de farklılaşabileceğinin belirtilmesi,
- ✓ Ücretlendirmede çalışanların bilgi ve becerilerinin (eğitim, tecrübe, yetenek) esas alınması,
- ✓ İnisiyatif ve sorumlulukların (denetim, iş, makine ve hata sorumluluğu) dikkate alınması,
- ✓ Bedensel ve zihinsel çabanın ücretlendirmede etkileyici olması,
- ✓ Çalışma koşullarının kaza ve tehlike riskinin etkisi,

- ✓ Cinsiyet ayrımcılığının ücretlendirme ile ilişkilendirilmemesi,
- ✓ Ve en önemlisi de “eşit işe eşit ücret” ilkesine gerekli hassasiyetin gösterilmesidir.

Ücretlerin ödenme biçimi ve nedeni hakkında çalışanların yanlış algılama biçimi örgütsel ayrımcılığın temelini oluşturmaktadır. Bu tür bir algılama, iş yaşamında çalışanların kendilerini anlamsız olarak görmelerine de neden olmaktadır.

3.7. Yaş Ayrımcılığı

Çalışma yaşamında yaş ayrımcılığı; renk, ırk, inanç ve etnik yapı gözetilmeksizin dünyanın hemen hemen her ülkesinde görülmektedir. Baybora (2010)’dan aktarıldığına göre, yaş nedeniyle kişiler veya gruplar arasında çeşitli muamele farklılıkları yaşanmaktadır. Yaş ayrımcılığı, ayrımcılığın diğer türlerinde olduğu gibi genellikle yasa, etik, norm ve genelleştirilmiş kanılara veya günlük önyargılara dayanmaktadır. Bu tür uygulamaların etik olmadığı, yanlış anlamalara ve haksız önyargılara dayandığı ifade edilmektedir. Hem gençler hem de yaşlılar bu tarz önyargılardan etkilenebilirler. Kişiler, bu önyargıların bir sonucu olarak ayrımcılığa maruz kaldığında, örgütsel adalet algılamaları zarar görecektir ve saygı eşitliği inkâr edilerek, temel hak saygınlıkları ihlal edilmiş olacaktır. Haksız yaş ayrımcılığından etkilenen yaş gruplarının, sosyal dışlanmaya maruz kalması sonucunda yüksek

seviyede fakirlik gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmaları da söz konusu olabilecektir. Yaşla ilgili önyargıların ve kanıların olumsuz etkileri, özellikle istihdamda belirgindir. İş, hem gençler hem de yaşlılar için topluma katılmalarını sağlamak açısından bir gerekliliktir. Etkili yaş eşitliği stratejisinde anahtar adım, ayrımcılık kurbanları için etkili çözümler sağlamak ve istihdamda haksız yaş ayrımcılığını yasaklayıcı düzenlemeleri ortaya koymaktır.

Yapılan araştırmalara göre şirketler işe alımlarda daha yetişkin veya daha yaşlı çalışanları tercih etmektedirler. Bunun nedenlerini ise aşağıdaki sıralamaktadırlar (Mujtaba ve diğerleri, 2006, s. 31): Yaş düzeyi yüksek olan çalışanlar;

- ✓ Sıkı çalışma ve kalite üzerine odaklanmada genç çalışanlara göre daha isteklidirler.
- ✓ Daha sadıktırlar ve iş fırsatlarını değerlendirirler.
- ✓ Sürekli iyi bir iş çıkarma çabası içerisindedirler
- ✓ İşe ve zamana karşı daha bağımlı veya duyarlıdırlar.
- ✓ Politik olaylar içerisine girmezler ve politik oyunlara gelmezler.
- ✓ Karşılıklı ve ortak sorumluluk bilincine sahiptirler.

3.8. İrksal Ayrımcılık

“İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinin bütün insanların özgür, onur ve haklar

bakımından eşit doğduklarını ve herkesin, hiçbir ayırım ve özellikle ırk, renk ve ulusal köken ayırımı yapılmaksızın, burada kayıtlı haklardan ve özgürlüklerden yararlanacaklarını ilan ettiğini göz önünde bulundurarak, Herkesin yasalar önünde eşit olduğunu ve herhangi bir ayrımcılık veya ayrımcılığa tevsik karşısında yasaların eşit korumasından yararlanma hakkına sahip olduğunu göz önünde bulundurmalıdır.” Buna rağmen çeşitli ülkelerde örgütlerde ayrımcılık, örgütsel yapı içerisindeki birey ve gruplardan kaynaklandığı gibi üst yönetimin tutum ve davranışlarından da kaynaklanmaktadır. Üst yönetimin ırkçı bir politika ve strateji izlemeleri örgütsel ayrımcılığa neden olmaktadır. Üst yönetimin ırkçı önyargıları çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarını da etkilemektedir. Çünkü önyargı zamanla gerçeğe dönüşerek sistematik bir şekilde devam etmektedir.

Örgütlerde çalışanlar, ırkçılık temeline dayalı olarak aşağıdaki ayrımcılıklar davranışlarına maruz kalmaktadırlar (Margam, 2006, s. 73):

- ✓ Çalışanların sahip oldukları etnik kimliklere göre iş fırsatlarının engellenmesi,
- ✓ Teşvik ve ödüllerin dağıtımında ırkçı yaklaşımlar,
- ✓ Çalışanların sahip oldukları etnik kimliğe göre onlara zaman zaman adaletsiz davranma,
- ✓ İş yerinde çalışanların bazılarını ırksal kökenlerine göre toleransız davranma,

- ✓ Yöneticilerin çalışanların kimliklerine göre daha sorgulayıcı tutum ve davranışlar sergilemeleri,
- ✓ Etnik kimliğe göre farklı görev ve sorumlulukların verilmesi,
- ✓ Örgütsel bilginin etnik sınıfa göre farklı düzeylerde paylaşımı,
- ✓ Farklı etnik kimliğe sahip çalışanların duygu ve düşüncelerine gereken önemi vermeme,
- ✓ Çalışanların iş yükünün etnik kimliğe göre belirlenmesi,
- ✓ İş ve kariyer fırsatlarında etnik kimliği ön plana çıkarma vb.

3.9. Kültürel Ayrımcılık

Kültür, nesilden nesile aktarılan, toplumdan ferde kazandırılan bir yaşama biçimidir. Bu yaşama biçimini çerçeveleyen unsurlar ise maddi ve manevi değerler bileşimidir. Kültür, bir toplumu diğer toplumlardan farklı kılan veya ayıran sosyal bir mirastır. Başka bir ifadeye göre “kültür, insanların doğuştan ölünceye kadar öğrenmiş oldukları, kaynağı insan ve toplum olan, ayrıca toplumda ortaklaşa paylaşılan bütün davranış kalıpları veya alışkanlıklardır (Eroğlu, 1998, s. 104). Kültür sadece bireylerin yaşam biçimlerini etkilemez aynı zamanda örgütleri de etkilemektedir. Özellikle örgütlerin faaliyet alanlarına yön veren örgütün çevreye uyumunu sağlayan en önemli unsurdur. Kültürler arası uyumluluk, başka bir kültürdeki ya-

şama uyum sağlamak veya başka bir kültüre sahip bireyler ve örgütler ile ilişki kurma yeteneğidir. Kültürler arası uyumda bireylerin, saygı, empati, esneklik, sabır, ilgi, açıklık, motivasyon, tolerans vb. hususların önemli olduğu söylenebilir (Karaeminoğulları, 2007, s. 824). Kültürel uyumunda kültürel farklılıkların da dikkate alınmasında yarar vardır. Kültürel farklılık, aynı sosyal sistem içinde, farklı kültürel kimliklere sahip insanların karışımından ortaya çıkan sosyal bir olgudur. Bu sosyal sistemlerin yapıları incelendiğinde, daha baskın veya güçlü yapıya sahip olanlar diğer zayıf sosyal sistemler ile karşılaştıklarında güç bakımından veya etki bakımından daha belirleyici bir role sahip olmaktadır (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010, s. 198). Bu nedenle örgütsel farklılığı kabul ederek bu farklılığın bir ayrımcılığa neden olmadan ele alınarak örgütsel yönetimin sağlanması gerekir.

Örgütler, farklı kültür mozaiğine sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Bu çalışanlar, amaç ve hedefleri bakımından aynı fakat dil, din, ırk gibi temel değerleri bakımından farklı bir özelliğe sahiptirler. Kendi inanç ve değerleri ile örgütsel inanç ve değerler arasında bir uyum sağlayarak örgütte hizmet etmektedirler. Fakat hizmet ederken bazen farklı uygulamalarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bazılarına beklentilerinin üzerinde haklar tanınırken bazılarına da hak ettiklerinin karşılığı bile verilmemektedir. Bu durum onların sahip ol-

dukları kültürden kaynaklanmaktadır. İşveren ve yöneticilerle aynı kültüre sahip çalışanlara pozitif ayrımcılık yapılırken farklı kültüre sahip olanlara negatif ayrımcılık yapılmaktadır. Yeşil (2009)'dan aktarıldığına göre özellikle farklı kültüre sahip çalışanların çeşitli negatif sonuçlarla karşılaşmaları görülmektedir. İletişim, bütünleşme, çatışma, yanlış anlaşılma, algılama eksikliği, önyargı, biz-onlar gibi sorunların yaygın olarak yaşandığı vurgulanmaktadır.

Çok uluslu bir işletme birçok kültürü bünyesinde barındırır. Farklı uluslardan çalışanları barındıran işletmede, üst yönetimin farklı yönetim yaklaşımları sergilemesi de zaman zaman görülmektedir. Bu durumda yöneticiler, yerel veya uluslararası çevreyi bazen göz ardı etmektedirler. Diğer bir ifadeyle ya yerel kültürün etkisinde kalarak diğer çalışanları ihmal etmektedirler ya da uluslararası kültürün etkisinde kalarak yerel kültürü sahip çalışanları ikinci plana atmaktadırlar. Sonuç olarak bu bir kültürel ayrımcılık olarak algılanmaktadır (Filizöz, 2003, s. 177).

3.10. Engelli Ayrımcılığı

Kökleri toplumun derinliklerinde yer alan “normal ve normal olmayan” anlayışı, engellilerin dışlanma sürecinde önde gelen nedenlerden biridir. Bir başka deyişle engellilere yönelik ayrımcılığın temelinde “biz ve ötekiler anlayışı” yatmaktadır (Karataş ve G. Çifci, 2010, s. 147).

Günümüz çalışma hayatında hemen hemen her örgütte çalışmakta /çalışacak olan bedensel ve zihinsel engelli çalışanlar çeşitli negatif ayrımcılara maruz kalmaktadır. İşletme sahibi, yönetici ve bazı çalışanların engelli bir çalışana ya da çalışan adayına diğerlerinden farklı -istenmeyen tarzda- davranması ve bu davranışın ya da tutumun haklı gösterilememesi engellilere yönelik ayrımcılık olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle engelli ayrımcılığı, örgüt sahibi ve yöneticilerinin çalışanın durumuna uygun bir görev verme konusunda başarısız olması ve bu başarısızlığa da mazet gösterilememesi halidir. Örgütlerde engellilere yönelik ayrımcılık ağırlıklı olarak insan kaynakları işlevleri ve uygulamaları boyutunda karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede, iş başvuru prosedürleri, iş alma, eğitim/yetiştirme ve geliştirme, ödeme ve tazminat, kariyer yönetimi, çalışma koşulları, işten çıkarma veya emeklilik, sosyal yardım ve hizmetler, disiplin uygulamaları, performans değerlendirme gibi konularda ayrımcılık yapılmaktadır (A. Seymen ve Bolat, 2005, s. 38). Engelliler "en iyi meslekleri" edinseler bile kendi mesleklerinde ilerleyememekte; üst düzey yönetici görevlere getirilmemekte, çoğu kendi mesleklerinde çalışmamaktadır. Kendi mesleklerinde çalışanlar ise bu hakkı diğerlerine oranla daha güç koşullar altında elde edebilmektedir. Bütün bunlar göstermektedir ki toplumda gözlemlenen ayrımcı anlayışlar özellikle ekonomik ve sosyal

politikalarla pekiştirilmektedir (Gündüz, 2007, s. 40).

4. ÖRGÜTSEL AYRIMCILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel ayrımcılığın yaşandığı örgütlerde, işgören devir oranı oldukça yüksektir. İş gören devir oranının yüksek olması, örgütün iş gücü teminini ve işe yerleştirme maliyetini artırmaktadır. Şekil 1’de de belirtildiği gibi çalışanların negatif bir ayrımcılığa maruz kalmaları kendilerinin zarar görmesine hem de örgütün imajının sarsılmasına neden olmaktadır. Özellikle böyle bir durumda çalışanların örgütle olan ilişkileri de kalıcı olmamaktadır. Bir çalışanın işten bu şekilde ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması örgüte önemli bir mali yük getirmektedir. Çünkü yapılmakta olan işin yavaşlamasına, yeni bir personelin seçim/işe yerleştirilmesi ve geliştirilmesi belirli bir bütçe gerektirmektedir. Kısacası örgütsel ayrımcılığın sonuçlarını A. Seymen ve Bolat (2005)’den de yararlanarak aşağıdaki gibi özetleyebiliriz;

Örgütsel ayrımcılık;

- ✓ Örgüt içi psikolojik ve sosyal sorunların giderek derinleşmesi sonucu bireysel ve örgütsel motivasyonun düşmesine yol açmaktadır.
- ✓ Örgütün verimlilik, üretkenlik ve performansı üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.
- ✓ Örgüt içi çatışmaların ve ayrışmaların

giderek yaygınlaşmasına neden olmaktadır.

- ✓ Örgüt içi güç dengelerinin bozulmasına yol açmaktadır.
- ✓ Bireysel çıkarların örgütsel çıkarlardan üstün olduğu inancı giderek yaygınlaşacaktır.
- ✓ Örgütsel adalet duygusunun sarsılmasına neden olmaktadır.
- ✓ Örgüt ve ülke imajı olumsuz etkilenecektir.
- ✓ Örgütlerin bireysel, örgütsel ve toplumsal sosyal sorumluluklarını yeterli ölçüde yerine getirilmesine engel olmaktadır.
- ✓ Çalışanlar arasında kadın-erkek ayrımcılığını giderek derinleştirmektedir.
- ✓ Nitelikli çalışanların örgütten ayrılmalarına neden olmaktadır.
- ✓ Evrensel insan haklarını zedelemektedir.
- ✓ Küresel düzeyde insan kaynaklarının serbest dolaşımını engellemektedir.
- ✓ Örgütsel değer ve inançların zayıflamasına yol açmaktadır.
- ✓ Etnik kimliklerin zarar görmesine neden olmaktadır.
- ✓ Örgütsel ayrımcılıktan kaynaklanan kin ve nefretin örgüt içi iletişimi olumsuz etkilemektedir.
- ✓ Sonuç olarak, ekonomik, sosyal, kültü-

rel vb. alanlarda ulusal ve uluslararası fırsatların kaçırılması ile sonuçlanacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel ayrımcılık, ülkeden ülkeye, sektörden sektöre ve örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Toplumların ekonomik, sosyal, kültürel ve demokratikleşme düzeyi arttıkça farklı dil, din, ırk, cinsiyet, yaş, eğitim vb. özelliklere sahip bireylerin de ayrımcı politikalara maruz kalma düzeyleride azalmaktadır. Çünkü bu tür toplumlar, bireysel ve kültürel farklılıkları bir zenginlik olarak görmektedirler. Farklı özelliklere sahip tüm bireylerin üretimde yer almaları için yasal düzenlemeler yapmaktadırlar. Diğer taraftan kıt kaynaklara sahip olan toplumlarda kaynakların paylaşımında toplumun bazı kesimine üstün haklar sağlanırken diğer kesimi de bu haklardan yoksun bırakılmaktadır.


Örgütlerde ayrımcılığın devam etmesinde başta örgütsel yapı süreç ve uygulamaların etkili olmaktadır. Örgütsel ayrımcılığın ortaya çıkmasında ve yaygınlaşmasında örgütsel faktörlerin yansıra örgüt dışı faktörlerde etkili olmaktadır. Çalışanların ayrımcılıkla karşı karşıya kalmalarında, insan kaynakları sistemi, izlenen strateji ve politikalar, örgüt kültürü, liderlik, biçimsel/biçimsel olmayan örgüt yapısının etkisi, çalışanların bireysel tutum ve davranışları, önyargı ve algılamaları, psikolojik sözleşme ve güven düzeyleri, örgütsel çatışmanın varlığı, karar alma, ile-

tişim, uyum gibi hususlar belirleyici olmaktadır. Ayrıca ülkenin işgücü piyasası, ekonomik koşulları, sosyo-kültürel yapısı ve hukuki yapısının gelişmemiş olması da makro düzeyde örgütsel ayrımcılığın doğmasına neden olmaktadır. Bu tür nedenler örgütlerde, mobing, adaletsizlik, cam tavan etkisi, bilgi paylaşımında tarafsızlık, cinsiyet, eğitim, yaş, ücret, ırk, engelli, kültürel vb ayrımcılık türlerinin yaşanmasına neden olmaktadır.

Örgütsel ayrımcılığın en aza indirilmesinde ise aşağıdaki hususların dikkate alınmasında yarar vardır:

- ✓ Örgütsel işbirliği ve uyumun sağlanması,
- ✓ Ayrımcı tutum ve davranışlara sahip çalışanların örgütten izole edilmesi,
- ✓ Örgütsel süreç ve yapının çalışan odaklı olması,
- ✓ Tepe yönetiminin adil veya objektif strateji ve politika izlemesi,
- ✓ Alınan kararlarda tam katılımın sağlanması,
- ✓ İnsan kaynakları sisteminin farklılıklara açık olması,
- ✓ Yönetimin farklı sosyo-demografik ve kültürel özelliklere sahip çalışanlara saygı duyması ve adil yaklaşması,
- ✓ Ulusal ve uluslararası düzeydeki çalışma hayatını ve insan haklarını düzenleyen yasa ve sözleşmelere uyum sağlama,

- ✓ Kültürel farklılıkların bir zenginlik olduğu inancını her fırsatta vurgulama,
- ✓ Her türlü ayrışma veya bölünmelere örgütsel düzeyde engel olma
- ✓ Etnik kimliğe saygı duyma.

Konunun kavramsal boyutta değerlendirilmiş olması çalışmanın en önemli kısımını oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmadaki tüm değerlendirmeler ilgili yazının taraması sonucuna göre yapılmıştır. Çalışmanın bu yönüyle yine de araştırmacılara önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir. Gelecekte, çalışmanın uygulamayla da desteklenmesi önemli bir boşluğun doldurulmasını sağlayacaktır. 

KAYNAKÇA

- Arpacıoğlu, G. (2005). Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi. (Editör: D. Yalım). *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Ataöv, T. (1996). *Çatışmaların Kaynağı Olarak Ayrımcılık*. Ankara Üniversitesi, İnsan Hakları Merkezi Siyasal Bilgiler Fakültesi. Ankara: Zirve Ofset.
- Aytemiz Seymen, O. ve Bolat, T. (2005). Örgütlerde Bedensel Ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılığı: Uygulamalı Etik Boutuyla Bir Değerlendirme. *Öneri Dergisi*. 6(23), 35-45.
- Bahaudin G, M., Alejandrina, L., Catherine, K., Valencia, J. ve Teri, M. (2006). Age Discrimination in the Workplace: Cultural Paradigms Associated with Age in Afghanistan, Jamaica, Turkey, and the United States. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. Jan, 17-35.
- Baybora, D. (2010). Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri’nde Yaş Ayrımcılığı Düzenlemesi Üzerine. *Çalışma ve Toplum*. 2010/1, 33-57.
- Chan, M. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *The International Journal of Organizational Analysis*. 8(19), 68–88.
- Cremer, D.D. (2005). Procedural and Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification. *Journal of Managerial Psychology*. 20(1), 4–13.
- Dalkıranoğlu, T. ve Çetinel, F.G. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 20, 277-297.
- Danışman, A. (2008). *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Davenport, N., Schwartz, R.D ve Elliott, G.P. (2003). *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*. (Çeviren: Osman Cem Öner Toy). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Demirbilek, S. (2007). Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açından İncelenmesi,. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. 44(511), 12-27.
- Doğan, İ. (2008). *Örgütlerde Ayrımcılık*. (Ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal) Örgütsel Davranışta Seçme Konular. Ankara: İlke Yayınevi.
- Dreher, G.F. (2003). Breaking The Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-life Programs on Female Leadership

at the Top. *Human Relations*. May, 541-562.

Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

Filizöz, B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 4(1), 149-161.

Gagne, M. (2009). A Model of Knowledge-Sharing Motivation. *Human Resource Management*. 48(4), 571-589.

Gelfand, Michele J. vd. (2007). Discrimination in Organizations: An Organizational-Level Systems Perspective. *Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies , Working Paper Series. Working Paper*. 07 – 08.

Gündüz, G. S. (2007). Sosyal İçerme Politikalarının Uygulanmasında Kamu İstihdam Kurumlarının Rolü. *İstihdam ve Meslek Uzman Yardımcısı Tezi*. Ankara.

Harris, M. M.; Lievens, F. ve Hoye, G.V. (2004). I Think They Discriminated Against Me: Using Prototype Theory and Organizational Justice Theory for Understanding Perceived Discrimination in Selection and Promotion Situations. *International Journal of Selection and Assessment*. 12(1/2) March/June, 54-65.

Helvacıoğlu, N. ve Özutku, H. (2010). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: IKEA Ö-

neği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 8(1), 196-216.

Jordan, J.S.; Gillentine, J.A. ve Hunt, B.P. (2004). The Influence of Fairness: The Application of Organizational Justice in a Team Sport Setting. *International Sports Journal*. Winter, 139-149.

Karaeminoğulları, A. (2007). Kültürler Arası Adaptasyon Ölçeği ve Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Sakarya Üniversitesi, 25-27 Mayıs Sakarya, 824-831.

Karataş, K. ve Çiftçi G., E. (2010). Türkiye’de Engelli Kadın Olmak: Deyimler ve Çözüm Önerileri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(13), 147-153.

Kim, H.S. (2005). Organizational Structure and Internal Communication As Antecedents of Employee Organization Relationships in the Context of Organizational Justice: A Multilevel Analysis. *Ph. D. Thesis. University of Maryland*.

Koys, D.J. ve DeCotiis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*. 44(3), 265-276.

Lee, A.J. (2007). Organizational Justice: A Mediated Model From Individual Well-Being And Social Exchange Theory Perspectives. *Ph. D. Thesis*. Touro University International.

Margam, G.N. (2006). Predictors and Out-

comes of Perceived Race and Accent Discrimination. *A Thesis*. The Faculty of the Department of Psychology San Jose State University.

Meyer, C. B. (2001). Allocation Processes in Mergers and Acquisitions: An Organizational Justice Perspective. *British Journal of Management*. 12, 47–66.

Örücü, E.; Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmele-
rindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 14(2), 117-135.

Özcan, K. Özkara, B. ve Kızıldağ, D. (2010). İşyerinde Ayrımcılık: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 20-22 Mayıs 2010. Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, 869-873.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Temmuz-Aralık, 77-96.

Pfeffer, J. (1999). Ücret Konusunda Altı Tehlikeli Efsane. *İnsanları Yönetmek*. (Çev. Gündüz Bulut). İstanbul: BZD Yayıncılık.

Soysal, A. (2009). İş Yaşamında Stres. *Çimento İşveren Dergisi*. 23, 17-40.

Williams, S.; Pitre, R. ve Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology*. 142(1), 33–44.

Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 11(16), 132-147.

Yüçetürk, E. (2003). Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş mü? Gerçek mi? *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. (Editör: Kemalettin Çonkar), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 57, 973-984.

Zipfel, K.S ve Kleiner, B.H. (1998). Developments Concerning Gender Discrimination in the Workplace. *Equal Opportunities International*. 17(3-5), 89-91.