



**Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir.**



**Temel
Çalışma Hakları**
Bil, Konuş, Güçlen

**ÖZEL POLİTİKA
GEREKTİREN KESİMLERİN
İSTİHDAM HAKLARI VE
AYRIMCILIKLA
MÜCADELE KILAVUZU**

ODAĞINDA İNSAN VAR
peryon



Bu yayın, Avrupa Birliği'nin desteğiyle Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yürütölen Sosyal Taraflar ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Konusundaki Kapasitelerinin Güçlendirilmesi Projesi kapsamında hazırlanmıştır.

Bu yayında yer alan görüşler yalnızca Peryön'e aittir ve ILO'nun veya Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıtmaz.

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	5
2. ÖZEL POLİTİKA GEREKTİREN KESİMLER KİMLERDİR?	6
1. Cinsiyet Odaklı.....	7
2. Sağlık ve Fiziksel Durum: Engelli Bireyler	8
3. Yaş Grubu: Gençler ve Yaşlılar	9
4. Hukuki ve Sosyal Statü: Eski Hükümlüler.....	10
5. Hukuki ve Sosyal Statü: Göçmenler, Mülteciler ve Romanlar.....	11
6. Kırılgnlık ve Hak Temellilik: Şehit Yakınları, Gaziler ve Uzun Süreli İşsizler.....	13
3. İŞYERİNDE AYRIMCILIK TÜRLERİ.....	15
3.1. Doğrudan Ayrımcılık.....	15
3.2. Dolaylı Ayrımcılık.....	17
3.3. Taciz ve Mobbing.....	19
3.4. Makul Düzenleme Yükümlülüğünün İhlali.....	20
4. ULUSLARARASI HUKUKTA İŞYERİNDE AYRIMCILIK	21
4.1. Birleşmiş Milletler (BM) Sistemi.....	21
4.2. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Standartları	22
4.3. Avrupa Birliği Müktesebatı	23
5. ULUSAL HUKUKİ ÇERÇEVE	24
5.1 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası.....	24

5.2 4857 sayılı İş Kanunu.....	24
5.3 6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu.....	25
5.4 5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun	26
6. AYRIMCILIKLA MÜCADELEDE KURUMSAL	27
SORUMLULUKLAR.....	27
7. KURUMSAL UYGULAMA ADIMLARI VE İYİLEŞTİRME MEKANİZMALARI	30
8. UYGULAMAYA YÖNELİK KONTROL LİSTESİ.....	33
9. SONUÇ	36
10. PERYÖN HAKKINDA	38

1. GİRİŞ

Bu kılavuz, özel politika gerektiren kesimlerin istihdama erişim ve çalışma yaşamında eşit muamele görme haklarına ilişkin ulusal ve uluslararası düzenlemeleri ortaya koymak; işyerinde ayrımcılık türlerini açıklamak ve ayrımcılıkla mücadele konusunda savunuculuk kapasitesini güçlendirmek amacıyla hazırlanmıştır.

Kılavuz; sivil toplum kuruluşları, işveren temsilcileri, sendikalar ve kamu kurumları için uygulamaya dönük bir başvuru kaynağı niteliğindedir.

2. ÖZEL POLİTİKA GEREKTİREN KESİMLER KİMLERDİR?

Uluslararası standartlar ve ulusal mevzuat ışığında, öncelikli özel politika gerektiren gruplar şunlardır:

- **Cinsiyet Odaklı:** Kadınlar (analık ve bakım sorumlulukları dahil).
- **Sağlık ve Fiziksel Durum:** Engelli bireyler.
- **Yaş Grubu:** Gençler (deneyim eksikliği) ve yaşlılar.
- **Hukuki ve Sosyal Statü:** Eski hükümlüler, göçmenler, mülteciler ve Roman vatandaşlar.
- **Kırılganlık ve Hak Temellilik:** Şehit yakınları ve gaziler, uzun süreli işsizler, sosyal yardıma bağımlı bireyler.

Bu gruplar, işgücü piyasasında yapısal eşitsizlikler, önyargılar veya erişim engelleri nedeniyle dezavantajlı konumda olabilmektedir ve bu dezavantajların engellenmesi adına özel politikalar düzenlenmesi mümkündür.

1. Cinsiyet Odaklı

Temel Engel: Toplumsal cinsiyet rolleri ve bakım sorumluluklarının profesyonel liyakatin önüne geçmesi kadınların işgücü piyasasında karşılaştığı temel sorunlardır.

- **Aile Planlaması Önyargısı:** Mülakatlarda kadına ‘Yakın zamanda evlilik veya çocuk planınız var mı?’ diye sorularak, potansiyel izin süreçlerinin maliyet olarak görülmesi.
- **Cam Tavan Sendromu:** Kadınların uzmanlık seviyesinde kalması, üst yönetim pozisyonlarının erkeklere özgü olduğu yönündeki bilinçaltı kabuller nedeniyle terfi alamamaları.
- **Mesleki Segregasyon:** Bazı işlerin (mühendislik, saha operasyonları vb.) “erkek işi”, bazılarının (sekreterlik, insan kaynakları (İK) vb.) “kadın işi” olarak etiketlenmesi.

2. Sağlık ve Fiziksel Durum: Engelli Bireyler

Temel Engel: İş yerinin fiziksel ve dijital mimarisinin engelli erişimine uygun olarak tasarlanmamış olması engelli bireylerin iş piyasasında girebileceği işleri kısıtlamakta ayrıca işe alımlarda iş yapabilirlik kapasiteleri ön yargı ile değerlendirilebilmektedir.

- **Fiziksel Erişilebilirlik:** İş yerlerinin fiziksel yapısının engelli bireylerin ihtiyaçları gözötilmeden tasarlanması ve farklı engel biçimlerinin getirdiği farklı düzenleme ihtiyaçlarının (rampa, asansör, Braille alfabeli tabelalar vb.) göz önüne alınmaması.
- **Bilgiye Erişim Engeli:** Şirket içi eğitim videolarının altyazısız olması (işitme engelliler için) veya web sitelerinin ekran okuyucu programlarla uyumlu çalışmaması (görme engelliler için).
- **Düşük Beklenti Önyargısı:** Engelli çalışana, kapasitesinin çok altında, rutin ve gelişim imkanı olmayan etkisiz görevler verilmesi.

3. Yaş Grubu: Gençler ve Yaşlılar

Temel Engel: Yaşın, yetkinlik ve adaptasyon becerisiyle yanlış ilişkilendirilmesi.

- **Gençler için Giriş Bariyeri:** İşverenlerin deneyim beklentisini ön planda tutması ve yeni mezun ya da genç çalışanlara yeterli fırsat tanımaması nedeniyle işgücü piyasasına giriş süreçlerinin zorlaşması.
- **Yaşlılar için Öğrenme Önyargısı:** 50 yaş üstü çalışanların teknolojik yeniliklere uyum sağlayamayacağı varsayılması ve yeni teknolojilere ve çalışma yöntemlerine uyum sağlayamayacağı yönündeki kalıp yargıların bilgi ve deneyimlerinin göz ardı edilmesine neden olması.
- **Kuşak Çatışması:** Farklı yaş gruplarının çalışma disiplinleri (esnek çalışma, mesai saati vs.), iletişim tarzları ve teknoloji kullanımı konusundaki farklılıklarının iş yerinde uyum ve iş birliği sorunlarına yol açması.

4. Hukuki ve Sosyal Statü: Eski Hükümlüler

Temel Engel: Adli sicil kaydının, kişinin mevcut karakteri ve iş disiplini üzerinde kalıcı bir etiket oluşturması.

- **Sabıka Kaydı Damgalaması:** Geçmişte alınan hükümlerin kişinin mevcut yetkinliklerinin önüne geçmesi ve işe alım süreçlerinde otomatik dışlanmaya neden olması.
- **Güven Sorunu Önyargısı:** Eski hükümlü bireylerin güvenilir olmayacağı yönündeki kalıp yargıların işverenlerin işe alım kararlarını olumsuz etkilemesi.
- **Sosyal Dışlanma:** Çalışma ortamında önyargılı tutumlara maruz kalınmasının iş yeri aidiyetini ve sosyal uyumu zorlaştırması.
- **Yeniden Entegrasyon Eksikliği:** Mesleki eğitim, rehabilitasyon ve istihdam desteklerinin yetersiz kalmasının eski hükümlü bireylerin işgücüne yeniden katılımını güçleştirilmesi.

5. Hukuki ve Sosyal Statü: Göçmenler, Mülteciler ve Romanlar

Temel Engel: Etnik köken, dil bariyeri veya sosyal statü nedeniyle kayıt dışı ve güvencesiz çalışmaya itilme.

- **Dil Bariyeri:** Yerel dili yeterli düzeyde bilmemenin, iş başvurularında iletişim kurmayı ve nitelikli işlere erişimi zorlaştırarak düşük ücretli işlere yönelimi artırması.
- **Etnik Köken Ayrımcılığı:** Göçmen, mülteci veya Roman bireylerin yalnızca kimlikleri nedeniyle işe alım süreçlerinde dışlanması ve eşit fırsatlara erişememesi.
- **Kayıt Dışı Çalışma Riski:** Yasal korumadan uzak, güvencesiz ve denetimsiz işlerde çalışma zorunluluğunun artması ve emek sömürsüne açık hale gelinmesi.
- **Sosyal Dışlanma:** Çalışma ortamlarında önyargı ve ayrımcı tutumlar nedeniyle iş yerinde kabul görmenin zorlaşması ve aidiyet hissinin zayıflaması.

- **Hukuki Belirsizlik:** Çalışma izin süreçlerinin karmaşıklığı bahane edilerek, bu kişilerin asgari ücretin altında ve sigortasız çalıştırılmaya zorlanması.
- **Diploma Denkliği:** Nitelikli göçmenlerin, kendi ülkelerindeki diplomaları tanınmadığı için vasıfsız işlerde çalışmak zorunda kalması.

6. Kırılganlık ve Hak Temellilik: Şehit Yakınları, Gaziler ve Uzun Süreli İşsizler

Temel Engel: Yaşanan travmalar veya piyasadan uzak kalınan süre nedeniyle oluşan uyum ve güncellik kaybı algısı.

- **Uyum ve Güncellik Algısı:** İş piyasasından uzun süre uzak kalınması veya travmatik deneyimlerin ardından bireylerin güncel iş süreçlerine uyum sağlayamayacağı yönündeki algının istihdam fırsatlarını sınırlaması.
- **Psikososyal Etkiler:** Şehit yakını ve gazilerde yaşanan travmaların çalışma ortamında performans ve uyum süreçleri üzerinden yanlış değerlendirilmesi.
- **Deneyim Boşluğu:** Uzun süreli işsizlik nedeniyle güncel mesleki becerilerin eskimiş kabul edilmesi ve işe alım süreçlerinde dezavantaj oluşturması.
- **Duyarlılık Eksikliği:** İşverenlerin bu gruplara yönelik özel ihtiyaçları ve hak temelli destek mekanizmalarını yeterince dikkate almaması.

- **Yardım Bağımlılığı Döngüsü:** Sosyal yardım alan bireylerin, sigortalı bir işe girdiklerinde yardımlarının kesileceği korkusuyla düşük ücretli ve kayıt dışı işleri tercih etmeye yönelmesi.

3. İŞYERİNDE AYRIMCILIK TÜRLERİ

İş yerinde ayrımcılık kavramı sadece niyetle değil, sonuçla da ilgilidir. Uygulanan bir kuralın amacı kötü olmasa bile, belirli bir grubu dışlıyorsa bu bir ayrımcılık türüdür. Ayrımcılık türlerini dört başlık altında incelemek mümkündür:

3.1. Doğrudan Ayrımcılık

Bir kişinin sahip olduğu kimlik özellikleri (cinsiyet, yaş, engellilik, etnik köken vb.) nedeniyle, aynı pozisyondaki diğer kişilere göre açıkça daha kötü muamele görmesidir.

Tipik Örnekler

Açık İşe Alım Reddi: Adayın yalnızca cinsiyeti, yaşı, engellilik durumu veya etnik kökeni nedeniyle mülakat yapılmadan elenmesi.

Eşit İşe Eşit Olmayan Ücret: Aynı işi yapan çalışanlar arasında kimlik özelliklerine bağlı olarak daha düşük maaş verilmesi.

Terfi Engeli: Başarılı performansa rağmen belirli grupların (kadınlar, göçmenler, engelliler vb.) sistematik olarak terfi ettirilmemesi.

Açık İfade Edilen Önyargı: İşverenin işe alım veya görev dağılımı sırasında veya terfi süreçlerinde belirli grupları

'engelli çalıştırmıyoruz' gibi ifadeler kullanarak doğrudan dışlaması ya da tercih etmeyeceğini açıkça ifade etmesi.

Önleyici Tedbir: İşe alım ve performans kriterlerinin somut, ölçülebilir ve kişisel özelliklerden bağımsız (KPI bazlı) hale getirilmesi.

3.2. Dolaylı Ayrımcılık

İlk bakışta herkes için geçerli ve tarafsız görünen bir kuralın, aslında belirli bir kesimi istatistiksel veya pratik olarak dezavantajlı duruma düşürmesidir.

Tipik Örnekler

Esnek Olmayan Çalışma Şartları: Tüm çalışanlardan tam zamanlı ve sabit saatlerde çalışma beklenmesinin, bakım sorumluluğu olan bireyler veya kronik hastalığı bulunan kişiler için dezavantaj oluşturması.

Dil Yeterliliği Standartları: İşin gerektirmediği hallerde yüksek düzeyde dil yeterliliği şartı aranmasının göçmen ve mülteci adayların istihdamını dolaylı olarak zorlaştırması.

Fiziksel Erişilebilirlik Eksikliği: İş ilanında engel ayrımı yapılmamasına rağmen iş yerinin fiziksel koşullarının (asansör, rampa vb.) uygun olmamasının engelli bireyleri fiilen dışlaması.

Dijital Erişim Zorunluluğu: Başvuru ve iş süreçlerinin yalnızca dijital platformlar üzerinden yürütülmesinin dijital erişimi sınırlı bireyleri dezavantajlı duruma düşürmesi.

Fiziksel Önkoşullar: Fiziksel güç gerektirmeyen bir iş için işle ilgisi olmayan fiziksel özelliklerin (boy, kilo, yaş,

görünüm vb.) şart koşulmasının belirli grupları dolaylı olarak istihdam süreçlerinin dışında bırakması.

Önleyici Tedbir: Kurumsal politika ve işe alım kriterleri belirlenirken, her kuralın farklı gruplar üzerindeki olası etkilerinin değerlendirilmesi ve belirli kesimleri dolaylı olarak dezavantajlı duruma düşürüp düşürmediğinin kontrol edilmesi (eşitlik ve etki değerlendirmesi yapılması).

3.3. Taciz ve Mobbing

Çalışanların sistematik biçimde baskıya, yıldırmaya veya aşağılayıcı davranışlara maruz bırakılmasıdır.

Tipik Örnekler

Sözlü Taciz: Çalışanın cinsiyeti, yaşı, engellilik durumu veya etnik kökeni üzerinden aşağılayıcı, küçümseyici ya da rencide edici ifadeler kullanılması.

Sistematik Mobbing: Bir çalışanın kasıtlı olarak dışlanması, toplantılara çağrılmaması veya iş yükünün adaletsiz şekilde artırılması.

Sosyal İzolasyon: Belirli bir çalışanın ekip içi iletişimden bilinçli olarak uzak tutulması ve sosyal ilişkilerinin zayıflatılması.

Görev Sabotajı: Çalışanın başarısız görünmesi için yanlış bilgilendirme yapılması veya kasıtlı olarak eksik/yanlış görev verilmesi.

Önleyici Tedbir: İş yerinde Sıfır Tolerans politikasının ilan edilmesi, taciz ve mobbing vakalarını bildirmeye yönelik güvenli ve gizli şikâyet mekanizmalarının oluşturulması, düzenli farkındalık eğitimleri verilmesi ve bağımsız denetim süreçlerinin işletilmesi.

3.4. Makul Düzenleme Yükümlülüğünün İhlali

Özellikle engelli bireyler için, i vereninin i in niteliğine göre katlanılabilir maliyetlerle yapabileceği uyarlamalardan kaçınmasıdır. Bu bir ihmâl değildir ve hukuken ayrımcılık olarak tanımlanır.

Tipik  rnekler

Erişilebilirlik Düzenlemelerinin Yapılmaması: Tekerlekli sandalye kullanan çalışanlar için rampa, asansör veya uygun çalışma alanlarının sağlanmaması ve iŐaret dili tercümanı, kolay okunabilir dokümanlar veya alternatif iletişim yöntemlerinin sunulmaması.

Dijital Erişim Eksikliği: Görme veya işitme engelli çalışanlar için ekran okuyucu, altyazı veya sesli yönlendirme gibi destekleyici teknolojilerin sunulmaması.

İŞ Süreci Uyarlamalarının İhmâl Edilmesi: Engelli  alıŐanların görevlerini yapabilmesi için çalışma saatleri, görev dağılımı veya iş araçlarında gerekli esnekliğin sağlanmaması.

Önleyici Tedbir: İŞ yerinde engelli bireylerin ihtiyaçlarının düzenli olarak değerlendirilmesi, makul düzenlemelerin önceden planlanması ve erişilebilirlik standartlarının kurumsal politika haline getirilmesi.

4. ULUSLARARASI HUKUKTA İŞYERİNDE AYRIMCILIK

Uluslararası hukukta istihdamda ayrımcılıkla mücadele ve özel politika gerektiren kesimlerin korunması, insan hakları ile çalışma haklarının kesiştiği bir alandır. Bu çerçevede, temel olarak Birleşmiş Milletler (BM), Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Avrupa Birliği (AB) müktesebatları üzerine kuruludur.



4.1. Birleşmiş Milletler (BM) Sistemi

BM, ayrımcılığı evrensel bir insan hakkı ihlali olarak tanımlar.

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi (1948): Herkesin ırk, renk, cinsiyet, dil, din veya diğer statüler nedeniyle ayırım gözetilmeksizin tüm haklardan yararlanacağını (Madde 2) ve eşit işe eşit ücret ilkesini (Madde 23) güvence altına alır.

Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi (ICESCR): Adil ve elverişli çalışma koşullarını ve fırsat eşitliğini bir insan hakkı olarak tanımlar ve devletlere bu yönde yükümlülükler getirir.

Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW): İş yaşamında kadınlara yönelik ayrımcılığın ortadan kaldırılmasını ve analık korumasını güvence altına alan temel uluslararası sözleşmedir.

Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme (UNCRPD): Makul düzenleme ilkesini uluslararası hukukta tanımlayan ve engellilerin istihdam başta olmak üzere tüm alanlarda tam ve eşit katılımını güvence altına alan temel sözleşmedir.



4.2. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Standartları

ILO, çalışma yaşamında eşitlik, güvenlik ve adil muameleyi sağlamak amacıyla bağlayıcı uluslararası standartlar oluşturur.

111 Sayılı Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi: İstihdam ve meslek edinmede fırsat ve muamele eşitliğinin sağlanması için devletlerin ulusal politikalar geliştirmesini zorunlu kılar.

100 Sayılı Eşit Ücret Sözleşmesi: Erkek ve kadın işçilerin eşit değerde iş için eşit ücret almasını temel ilke olarak kabul eder.

190 Sayılı İş Yaşamında Şiddet ve Taciz Sözleşmesi: İş yerinde şiddet ve tacizi (mobbing dahil) bir insan hakları

ihlali olarak tanımlar ve önlenmesine yönelik kapsamlı yükümlülükler getirir.



4.3. Avrupa Birliği Müktesebatı

Avrupa Birliği, üye ve aday ülkeler için çalışma yaşamında eşitlik ve insan hakları standartlarını belirleyen bağlayıcı direktifler geliştirmiştir.

2000/78/EC Sayılı İstihdamda Eşitlik Çerçeve Direktifi: Din, inanç, engellilik, yaş ve cinsel yönelim temelli ayrımcılığı istihdamın tüm aşamalarında yasaklayarak eşit muameleyi güvence altına alır.

2006/54/EC Sayılı İstihdam ve Meslekte Kadın ve Erkek Eşitliği Direktifi: Cinsiyet temelli ayrımcılığın önlenmesini ve iş yaşamında kadın-erkek eşitliğinin kurumsallaştırılmasını hedefler.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü Direktifi (CSDDD): Şirketlerin yalnızca kendi faaliyetlerinde değil, tedarik zincirlerinin tamamında insan haklarına uyum sağlamasını ve çocuk işçiliği ile zorla çalıştırma gibi ihlallerin önlenmesini zorunlu kılar.

5. ULUSAL HUKUKİ ÇERÇEVE

Türkiye’de ayrımcılıkla mücadele ve eşitlik ilkesi, anayasal düzeyden başlayarak iş hukuku ve özel kanunlarla desteklenen çok katmanlı bir hukuki yapı ile güvence altına alınmıştır. Bu çerçevede, hem kamu otoritelerinin hem de özel sektörün tüm uygulamalarında eşitlik ilkesine uygun hareket etmesini zorunlu kılar.

5.1 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası

Madde 10: Kanun önünde eşitlik ilkesini düzenler ve devlet organları ile idare makamlarının tüm işlem ve uygulamalarında bu ilkeye uygun hareket etmesini zorunlu kılar. Hiçbir kişiye dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep veya benzeri sebeplerle ayrımcılık yapılamaz.

5.2 4857 sayılı İş Kanunu

Madde 5: İş ilişkisinde eşit davranma ilkesini düzenler ve işverenin işçileri arasında dil, ırk, cinsiyet, engellilik, siyasal görüş, felsefi inanç, din ve benzeri nedenlerle ayırım yapmasını yasaklar. Aynı zamanda eşit işe eşit ücret ve adil muamele ilkesini de destekler.

5.3 6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu

Ayrımcılığın önlenmesini ve eşitlik ilkesinin korunmasını yasal güvence altına alan bu kanun, Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu'nu (TİHEK) bağımsız bir denetim ve inceleme mercii olarak düzenler. Kanun, bireylerin karşılaştıkları ayrımcılık vakalarına karşı hem idari hem de hukuki düzeyde başvuru yapabilmelerini mümkün kılar.

Başvuru mekanizması kapsamında, ayrımcılığa uğradığını düşünen bireyler TİHEK'e doğrudan başvuru yapabilir. Başvurular yazılı olarak, elektronik ortamda veya kurum tarafından belirlenen diğer kanallar üzerinden iletilebilir. Kurum, başvurunun kabul edilip edilmeyeceğini ön inceleme ile değerlendirir ve gerekli görülmesi halinde ilgili kişi veya kurumdan bilgi ve belge talep ederek soruşturma sürecini başlatır.

İnceleme sürecinde tarafların beyanları alınır, deliller değerlendirilir ve ayrımcılık yasağının ihlal edilip edilmediği tespit edilir. İhlal tespit edilmesi halinde Kurum idari yaptırımlar uygulayabilir ve kararlarını kamuoyu ile paylaşabilir. Ayrıca, sistematik ayrımcılık durumlarında rehberlik, öneri geliştirme ve politika oluşturma yetkisine de sahiptir.

Bu yapı, yalnızca bireysel hak ihlallerini gidermeyi değil, aynı zamanda ayrımcılığın önlenmesine yönelik kurumsal farkındalığın artırılmasını da hedefler.

5.4 5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun

Engellilerin toplumsal yaşama ve istihdama eşit katılımını sağlamak amacıyla düzenlemeler içerir. Erişilebilirlik, makul düzenleme yükümlülüğü ve istihdamda kota uygulamaları gibi araçlarla engelli bireylerin çalışma hayatına aktif katılımını güvence altına alır.

6. AYRIMCILIKLA MÜCADELEDE KURUMSAL SORUMLULUKLAR

Kurumlar, ayrımcılığın önlenmesinde yalnızca pasif bir uyum süreci yürütmekle değil, eşitlik ilkesini tüm örgütsel yapıya entegre etmekle yükümlüdür. Bu sorumluluk, insan kaynakları politikalarından günlük işleyişe, yönetim anlayışından dış paydaş ilişkilerine kadar tüm kurumsal alanları kapsar ve sürdürülebilir bir eşitlik kültürü oluşturmayı hedefler. Aynı zamanda işverenler ve sivil toplum kuruluşları da bu sürecin farklı boyutlarında tamamlayıcı roller üstlenir.

İşverenler İçin:

- Eşitlik ve ayrımcılık karşıtı politikaların kurumsallaştırılmasının sağlanması. Kurum içinde ayrımcılığı açıkça yasaklayan, eşitlik ilkesini tanımlayan ve tüm çalışanlar için bağlayıcı olan yazılı politika ve etik kuralların oluşturulması ve düzenli olarak güncellenmesi.
- İnsan kaynakları süreçlerinde objektiflik ve şeffaflığın sağlanması. İşe alım, terfi, ücretlendirme ve görev dağılımı gibi kararların yalnızca ölçülebilir ve işle ilgili kriterlere dayanması, kişisel önyargıların ve dolaylı ayrımcılık risklerinin ortadan kaldırılması.
- Erişilebilir ve kapsayıcı çalışma ortamının oluşturulması. Engelli bireyler için fiziksel ve dijital

erişilebilirliğin sağlanması, makul düzenlemelerin yapılması ve tüm çalışanların eşit şekilde iş süreçlerine katılımının güvence altına alınması.

- Eğitim ve farkındalık çalışmalarının düzenli hale getirilmesi. Ayrımcılık, önyargı, mikro saldırganlık ve kapsayıcılık konularında tüm çalışanlara, özellikle yöneticilere yönelik düzenli eğitim programlarının uygulanması.
- Güvenli bildirim ve şikâyet mekanizmalarının kurulması. Ayrımcılık, taciz ve mobbing vakalarının gizli, erişilebilir ve misillemeye karşı korumalı kanallar üzerinden bildirilebilmesi ve etkin şekilde incelenmesi.
- Kurumsal uygulamaların etkisinin düzenli olarak izlenmesi. İnsan kaynakları ve yönetim süreçlerinin farklı çalışan grupları üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi, ayrımcılık riski taşıyan uygulamaların tespit edilerek düzeltilmesi.
- Üst yönetim sorumluluğunun ve hesap verebilirliğin sağlanması. Eşitlik politikalarının uygulanmasında yönetimin doğrudan sorumlu olması ve ihlal durumlarında gerekli yaptırımların işletilmesi.
- Tedarik zinciri ve dış paydaşlarda eşitlik standartlarının gözetilmesi. Kurumun iş yaptığı tüm tarafların insan hakları ve eşitlik ilkelerine uygun hareket etmesinin sağlanması.

Sivil Toplum Kuruluşları İçin:

- Hak temelli savunuculuk faaliyetlerinin yürütülmesi ve eşitlik politikalarının geliştirilmesine katkı sunulması.
- Ayrımcılık vakalarının izlenmesi, belgelenmesi ve düzenli olarak raporlanması.
- Kamu politikaları ve yasal düzenlemelere yönelik önerilerin geliştirilmesi.
- Toplumsal farkındalığı artırmaya yönelik kampanya, eğitim ve bilgilendirme çalışmalarının yürütülmesi.
- Dezavantajlı grupların haklara erişimini destekleyen yönlendirme ve güçlendirme mekanizmalarının oluşturulması.

7. KURUMSAL UYGULAMA ADIMLARI VE İYİLEŞTİRME MEKANİZMALARI

Kurumların ayrımcılıkla mücadelede yalnızca politika belirlemesi yeterli değildir; bu politikaların günlük işleyişe entegre edilmesi, düzenli olarak kontrol edilmesi ve sürekli iyileştirilmesi gerekir. Bu bölüm, eşitlik ilkelerinin kurumsal düzeyde nasıl somut uygulamalara dönüştürüleceğini ele almaktadır.

İşe alım süreçlerinde objektif ve ölçülebilir kriterlerin kullanılması, kimlik temelli etkilerin ortadan kaldırılması sağlanmalıdır. Tüm çalışanlar için eşit ücret ilkesinin uygulanması ve eşit değerde işe eşit ücret yaklaşımının düzenli olarak kontrol edilmesi gerekmektedir. Engelli bireyler için fiziksel ve dijital erişilebilirlik standartlarının sürekli olarak iyileştirilmesi ve makul düzenlemelerin hayata geçirilmesi kurumsal bir sorumluluk olarak ele alınmalıdır.

Ayrımcılık, taciz ve mobbing durumlarına karşı bağımsız, gizli ve erişilebilir şikâyet mekanizmalarının etkin şekilde işletilmesi önem taşır. Çalışanlara düzenli olarak eşitlik, kapsayıcılık ve etik davranış konularında eğitim verilmesi kurumsal kültürün güçlendirilmesi açısından gereklidir. İnsan kaynakları kararlarının (terfi, performans ve görev dağılımı gibi) periyodik olarak denetlenmesi ve ayrımcılık risklerinin analiz edilmesi sistematik bir yaklaşım gerektirir.

Kurumsal uygulamaların farklı çalışan grupları üzerindeki etkisinin izlenmesi ve düzenli olarak raporlanması, eşitlik politikalarının etkinliğini artırır. Yönetim düzeyinde eşitlik hedeflerinin performans göstergelerine dahil edilmesi ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanması, hesap verebilirliği güçlendirir. Son olarak, tedarik zinciri ve iş ortaklarının insan hakları ve eşitlik standartlarına uygunluğunun denetlenmesi, kurumsal sorumluluğun dış paydaşlara da genişletilmesini sağlar.

Bu uygulama alanları, kurumların eşitlik ilkesini yalnızca teorik düzeyde değil, ölçülebilir ve izlenebilir pratiklere dönüştürmesini sağlar. Tabloda bu kapsamda temel kurumsal uygulama alanları sistematik olarak özetlenmiştir:

Uygulama Alanı	Kurumsal Sorumluluk
İşe Alım Süreçleri	Objektif, ölçülebilir ve işle ilgili kriterlerin kullanılması; kimlik temelli önyargıların sürece etki etmesinin önlenmesi
Ücret ve Terfi Politikaları	Eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanması ve terfi süreçlerinin performans temelli ve şeffaf yürütülmesi

Erişilebilirlik	Engelli bireyler için fiziksel ve dijital erişilebilirliğin sağlanması ve makul düzenlemelerin uygulanması
şikâyet Mekanizmaları	Ayrımcılık, taciz ve mobbing vakaları için gizli, güvenli ve erişilebilir bildirim sistemlerinin kurulması
Eğitim ve Farkındalık	Tüm çalışanlara düzenli eşitlik, kapsayıcılık ve etik davranış eğitimlerinin verilmesi
İnsan Kaynakları Denetimi	Performans, görev dağılımı ve terfi süreçlerinin düzenli olarak ayrımcılık açısından incelenmesi
Etki Analizi ve İzleme	Kurumsal uygulamaların farklı çalışan grupları üzerindeki etkilerinin ölçülmesi ve raporlanması
Yönetim Sorumluluğu	Eşitlik hedeflerinin yönetsel performans göstergelerine dahil edilmesi ve üst yönetimin hesap verebilir olması
Uygulama Alanı	Kurumsal Sorumluluk
Tedarik Zinciri Yönetimi	İş ortakları ve tedarikçilerin insan hakları ve eşitlik standartlarına uygunluğunun denetlenmesi

8. UYGULAMAYA YÖNELİK KONTROL LİSTESİ

Bu bölüm, kurumların ayrımcılık karşıtı politikaları yalnızca yazılı düzeyde bırakmaması, günlük uygulamalara ne ölçüde yansıttığını sistematik biçimde değerlendirebilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Kontrol listesi, hem temel uyum alanlarını hem de detaylı kurumsal süreçleri izlemeye yönelik bir araç niteliğindedir.

ÖRNEK 1: TEMEL UYUM KONTROL LİSTESİ

- İşyerinde yazılı ve güncel bir eşitlik ve ayrımcılık karşıtı politika bulunuyor mu?
- İşe alım süreçlerinde kullanılan kriterler objektif, ölçülebilir ve işle doğrudan ilgili mi?
- Engelli çalışanlar için gerekli makul düzenlemeler (fiziksel ve dijital erişilebilirlik dahil) sağlanıyor mu?
- Ayrımcılık, taciz ve mobbing durumları için erişilebilir ve güvenli bir şikâyet mekanizması mevcut mu?
- Yöneticilere ve çalışanlara düzenli olarak ayrımcılık karşıtı farkındalık ve etik davranış eğitimleri veriliyor mu?

ÖRNEK 2: DETAYLI KURUMSAL KONTROL LİSTESİ

Bölüm A: İşe Alım ve Seçme Süreçleri

- İş ilanlarında cinsiyet, yaş, engellilik veya benzeri temelli kısıtlayıcı ifadeler yer alıyor mu?
- Mülakat süreçlerinde yalnızca iş ile ilgili yetkinlikler mi değerlendiriliyor, kişisel yaşam alanına giren sorular soruluyor mu?
- Aday değerlendirme sürecinde standart ve yazılı kriterler kullanılıyor mu?

Bölüm B: Çalışma Koşulları ve Ücret

- Eşit işe eşit ücret uygulaması düzenli olarak analiz ediliyor mu?
- Terfi ve görev dağılımı süreçleri performans ve objektif kriterlere dayanıyor mu?
- Ücret farklılıkları için gerekçelendirilmiş ve şeffaf bir sistem mevcut mu?

Bölüm C: Erişilebilirlik ve Makul Düzenleme

- Engelli çalışanlar için çalışma ortamı bireysel ihtiyaçlara göre uyarlanabiliyor mu?

Dijital sistemler ekran okuyucu ve benzeri destek teknolojilerle uyumlu mu?

Hamile, yaşlı veya sağlık sorunu olan çalışanlar için uygun düzenlemeler sağlanıyor mu?

Bölüm D: Kurumsal Kültür ve Yönetim

Mobbing ve ayrımcılık konusunda yönetici farkındalık seviyesi düzenli olarak ölçülüyor mu?

Ayrımcılık vakaları için izlenecek prosedürler açık, bilinir ve uygulanabilir durumda mı?

Çalışanlar kendilerini güvende hissederek şikâyet bildiriminde bulunabiliyor mu?

Kurum içinde kapsayıcılık ve eşitlik kültürü aktif olarak destekleniyor mu?

9. SONUÇ

Ayrımcılık, yalnızca bireysel tutum ve davranışlardan kaynaklanan bir sorun değil; aynı zamanda kurumsal yapılar, toplumsal normlar ve hukuki çerçevelerle şekillenen çok boyutlu bir eşitsizlik alanıdır. Bu nedenle ayrımcılıkla mücadele, yalnızca yasal düzenlemelere uyum sağlamakla sınırlı kalmamalı; kurumların tüm süreçlerine entegre edilmiş sistematik bir yaklaşım olarak ele alınmalıdır.

Bu çalışma kapsamında, özel politika gerektiren gruplar, işyerinde ayrımcılık türleri, uluslararası ve ulusal hukuk çerçevesi ile kurumsal sorumluluklar detaylı biçimde ele alınmıştır. Bu kılavuzun amacı; kurumların ayrımcılığı önleyici uygulamalar geliştirmesini sağlamak, savunuculuk kapasitesini güçlendirmek ve çalışma yaşamında eşitliği kurumsallaştırmaktır.

Bununla birlikte, yalnızca hukuki düzenlemelerin varlığı yeterli değildir. Kurumların işe alım süreçlerinden çalışma koşullarına, eğitim politikalarından şikâyet mekanizmalarına kadar tüm alanlarda eşitlik ilkesini aktif olarak uygulaması gerekmektedir. Aynı şekilde, sivil toplum kuruluşlarının savunuculuk faaliyetleri ve toplumsal farkındalık çalışmaları da bu sürecin tamamlayıcı bir parçasıdır.

Sonuç olarak, ayrımcılıkla mücadele çok aktörlü, sürekli ve dinamik bir süreçtir. Etkin bir eşitlik politikası ancak devlet, işverenler ve sivil toplumun birlikte hareket etmesiyle sürdürülebilir hale gelebilir. Bu bütüncül yaklaşım, yalnızca mevcut eşitsizlikleri azaltmakla kalmayacak, aynı zamanda daha kapsayıcı ve adil bir çalışma yaşamının da temelini oluşturacaktır.

10. PERYÖN HAKKINDA

Ülkemizin insan yönetimi alanında kurulmuş, Türkiye'yi Avrupa ve dünyada temsil eden tek insan kaynakları derneği PERYÖN (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği), 1971 yılında kurulmuştur. PERYÖN, dünya ve sektör ile entegre şekilde, “şimdi ve gelecek için daha iyi bir çalışma hayatının oluşturulmasına liderlik” etme misyon ve vizyonuyla faaliyetlerini yürütmektedir.

Düzenlediği İnsan Odağında Yönetim Kongresi gibi etkinliklerle sektörün nabzını tutan dernek, İnsana Değer Ödülleri ile ‘insan’a değer veren çalışmaları onurlandırarak örnek uygulamaların yaygınlaşmasına destek olmaktadır. PERYÖN Akademi bünyesinde insan kaynağı yönetimi alanında mesleki yeterliliğin artmasına önemli katkı sağlamıştır.

Fırsat eşitliği, toplumsal cinsiyet eşitliği, sürdürülebilirlik, dijitalleşme, değişen çalışma hayatı ve insan odaklılık başlıca odaklandığı konular olan PERYÖN, diğer sivil toplum kuruluşları, özel sektör ve kamu iş birliği ile düzenlediği projeler ile toplumsal fayda sağlar.

PERYÖN, World Federation of People Management Associations (WFPMA) üyesi ve 1979'dan bu yana Avrupa İnsan Yönetimi Birliği (EAPM) üyesidir. PERYÖN'ün çalışmaları; İç Anadolu, Ege, Güney Marmara şubelerinin yanı sıra Gaziantep ve Akdeniz temsilcilikleri ile Türkiye geneline yayılmaktadır.