



Türkiye'de Çalışma Hayatında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Raporu

Temmuz 2022



İçindekiler

İş Hayatında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Neden Önemli?	5
İş Hayatında Ne Kadar Çeşitli ve Kapsayıcıyız?	8
Sonuçlar	10
Cinsel Yönelim	10
Cinsiyet	12
Çalışma Modeli	14
Çalışma Yeri / Lokasyon	16
Dünya / Hayat Görüşü	18
Eğitim	20
Engellilik / Sağlık Durumu	22
Etnisite / Irk / Ulusal Köken	24
Kıdem / Çalışma Süresi	26
Medeni Durum / Aile Yapısı	28
Pozisyon / Unvan	30
Sektör / İş Birimi	32
Yaş	34
Diğer	36
Kapanış	37
Neler Yapabiliriz?	37
Geleceği Hayal Ederken	38
Araştırma Yöntemi	38
Kaynakça	39
İletişim	39

Türkiye'de Çalışma Hayatında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Raporu

Teknoloji, belirsizlikler ve yeni nesillerin iş hayatına katılımıyla beraber, tıpkı işin geleceğini şekillendiren diğer iki temel unsur olan iş ve iş yerinin dönüştüğü gibi, iş gücü de büyük bir dönüşümden geçiyor. Kurumlar ise, böylesi dinamik bir ortamda iş gücünün potansiyelini ortaya çıkartmak ve en yetkin çalışanları kurumlarına kazandırmak adına, yetenek çekme ve elde tutma stratejilerini yeniden inşa etme ihtiyacı hissetmekteler. Özellikle son yıllarda, geçmişe damgasını vurmuş ücret ve yan haklar, performans yönetimi, kariyer fırsatları gibi yetenek stratejilerinin yapıtaşları önemlerini korumakla birlikte günümüz dünyasında adaylar ve çalışanlar için bunların tek başına yetersiz kalmaya başladığını gözlemliyoruz.

İş gücünün değişen ihtiyaçları, öncelikleri ve değerleri; kurumları geleneksel yöntemler dışında, çalışan deneyimini teknoloji ve veriden faydalanarak insanı merkeze koyacak şekilde yeniden tasarlamaya itiyor. Tam da bu noktada, özellikle çalıştıkları kurumların toplum için değer yaratan ve dünyaya fayda sağlayan kurumlar olmasını talep eden Y ve Z kuşaklarının iş gücü içerisindeki artan ağırlıklarıyla, çalışan deneyimini iyileştirme noktasında çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejileri önemli bir yer ediniyor.

Deloitte olarak dünyada ve Türkiye'de gerçekleştirdiğimiz araştırmalar ve deneyimlerimiz, çeşitlilik ve kapsayıcılığın yalnızca yetenek stratejisi için değil, geniş çerçevede organizasyon stratejilerinin belirlenmesi ve organizasyonel performansın artırılması adına da belirleyici bir faktör olduğunu gösteriyor.

“İş Hayatında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Neden Önemli?”

Araştırmalar, heterojen bir iş gücüne sahip ve kapsayıcı yetenek yönetimi politikaları benimsemiş şirketlerin, motivasyon ve verimliliği daha yüksek, daha yaratıcı çalışanlar ve ekiplere sahip olduklarını; ve iş gücündeki bu çeşitliliğin kârlılık, büyüme, pazar payı, itibar gibi birçok performans kriterine ve iş çıktısına olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Çeşitlilik ve kapsayıcılığa yatırım yapmak, sadece sosyal sorumluluk odağıyla değil, iş odağıyla da “akıllıca” bir yaklaşımdır.



Bu alanda yapılan araştırmalar gösteriyor ki;

- Kapsayıcı şirketler, kapsayıcı olmayan şirketlere kıyasla:
 - 2 kat daha hızlı büyüyor,
 - Daha fazla (yaklaşık %50) gelir elde ediyor ve
 - Daha çok Ar-Ge yatırımı yapıyor. (kapsayıcı şirketlerin %49'una kıyasla, kapsayıcı olmayan şirketlerin %22'si)¹
- Z kuşağının %94'ü, şirketlerin önemli toplumsal konulara nasıl yaklaştığını kamuoyu ile paylaşmasını bekliyor.²
- Yönetim Kurullarında çeşitlilik, yüksek performans, artan kâr ve yatırımcı güveniyle ilişkili bir unsur olarak ele alınıyor (%53 daha fazla yatırım getirisi, %42 daha fazla satış getirisi).³
- Global bir iş arama platformunun yaptığı bir ankete göre, çalışanların ve iş arayanların %76'sı, şirketleri ve iş tekliflerini değerlendirirken çeşitliliğe sahip bir iş gücünün önemli olduğunu söylüyor.⁴
- “Uluslararası Çalışma Örgütü”nün öngörülerine göre; engelli bireylerin çalışma oranı, diğer bireylerin seviyesine ulaşabildiği takdirde ekonomik kalkınmanın %3 ile %7 arası bir oranda artış göstermesi bekleniyor.⁵
- İş yerinde önyargılarla karşılaşan ve/veya ayrımcılığa uğrayan ve tanıklık eden çalışanlar verimliliklerinin düştüğünü (katılımcıların %68'i) ve işlerine olan bağlılıklarının azaldığını (katılımcıların %70'i) ifade ediyor.⁶
- Deloitte'un 2022 Z ve Y Kuşağı Araştırması'na göre;
 - Z ve Y kuşağı çalışanların 5'te 2'si, değerleriyle örtüşmediklerini düşündükleri iş fırsatlarını reddediyor.
 - Kapsayıcı bir kültürü olan ve dünyaya katkı sağlayan şirketlerde çalışanlar mevcut işverenlerinde 5 sene daha kalmayı planladıklarını paylaşıyor.⁷

¹ILO, Women in Business and Management: The business case for change (2019).

²Deloitte, The Equity Imperative (2021).

³IFC, Increasing Gender Diversity from the Workforce to the Boardroom (2018).

⁴Millennials and Gen Z workers want proof of a diverse workforce and clear DEI benchmarks - The Washington Post (2021).

⁵Kanyılmaz Polat, Engelli Bireylerin Çalışma Yaşamında Karşılaştıkları Sorunlara Yönelik Nitel Bir Araştırma (2020).

⁶Deloitte, The Bias Barrier, (2019).

⁷Deloitte, Global Gen Z and Millennial Survey (2022).

Dünyada ve Türkiye'de kurumların farklı olgunluklarda çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunu gündemlerine aldıklarını görmekteyiz; ancak henüz bu yolculuğun başındayız. Bu sene 440 katılımcıyla ilkinin gerçekleştirdiğimiz araştırmamızla, Türkiye'deki çalışma hayatında çeşitlilik ve kapsayıcılığın genel bir fotoğrafını çekmek ve kamuoyunda bir farkındalık oluşturmak istedik. Raporumuz içinde sizlerle sonuçları paylaştıktan sonra, daha çeşitli ve kapsayıcı bir iş hayatı oluşturmak adına kurumların gelecekte nasıl bir yol izlemesi gerektiğine dair önerilere de yer verdik. Amacımız, bu araştırmadan hareketle, daha detaylı araştırmalar yaparak kök nedenleri ortaya çıkarmak ve bu nedenleri daha iyi bir çalışan deneyimi tasarlayabilmek adına sizlerle paylaşmak, bunu yaparken de çeşitlilik ve kapsayıcılığın Türk iş dünyasında yaygınlaşmasına hizmet etmek.

Analizlerimizi paylaşmadan önce, Deloitte Türkiye olarak ilgili araştırmamızın konusu çerçevesinde sıkça gündeme gelen bazı temel kavramlara dair tanımlamalar yapmanın, ortak bir dil ve anlayış oluşturabilmek adına faydalı olacağını düşünüyoruz.

Çeşitlilik: Bireylerin görünen, görünmeyen, doğuştan veya sonradan edinilen herhangi bir farklılığıdır. Bireyleri birbirinden ayıran özelliklerin bir araya gelmesi, çeşitliliktir. İş hayatında çeşitlilik cinsiyet, yaş gibi kişisel özellikler; eğitim, kıdem yılı, unvan gibi organizasyonel özellikler olarak örneklendirilebilir.

Kapsayıcılık: Bireylerin farklı özelliklerini, çeşitliliği, ayrımcılık yapmadan, eşitlik, saygı ve hoşgörüyle bir araya getirmek ve bu bir araya gelen çeşitliliğin potansiyelini ortaya çıkarmaktır. Başka bir deyişle, farklılıkları potansiyel bir güç hâline getirmektir. Temelde kapsayıcılık, tüm bireylerin kendi gibi olduğu, rahat hissettiği ve dâhil edildiği zaman sağlanır.

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık: Çeşitlilik ve Kapsayıcılık, farklı özelliklere (cinsiyet, ırk, yaş vb.) sahip bireylerin kendilerini bir bütünün parçası gibi hissettiği ortamların oluşturulmasını amaçlayan politika, prosedür ve uygulamalar bütünüdür. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık, tek bir politika veya uygulama değil, bu ortamı yaratabilecek tüm politika ve uygulamalar için kullanılacak bir nitelik olarak düşünülebilir. Çeşitlilik kapsayıcılığı, kapsayıcılık ise çeşitliliği destekler; ancak iki kavram birbirinden farklı kavramlardır.

Eşitlik ve Adalet: Eşitlik, herkesin aynı koşullar altında bulunduğu varsayımından hareketle herkese aynı şekilde davranmaktır. Ancak eşitlik, çoğu durumda herkes aynı koşullar altında olmadığı için çoğu zaman adalet anlamına gelmez. Adalet, herkesi aynı koşullara getirecek şartları sağlamak ve herkesin kendini eşit hissedeceği ortamları oluşturmaktır.

Ayrımcılık: Ayrımcılık, temel anlamıyla bir bireye belirli bir özelliği nedeniyle farklı davranmaktır. Ancak bizim araştırmamız kapsamında, ayrımcılık bu anlamının ötesinde; bireylerin kendilerini belirli bir özellikleri nedeniyle dışlanmış hissetmeleri durumunu da kapsamakta, görünür davranış farklılıkları dışında bireylerin algısını da içermektedir.

*Tanımlar, araştırma kapsamında Deloitte Türkiye'nin global ve yerel perspektifiyle oluşturulmuştur. Farklı kaynaklarda kavramlar bazında farklı tanımlamalara rastlanabilir.



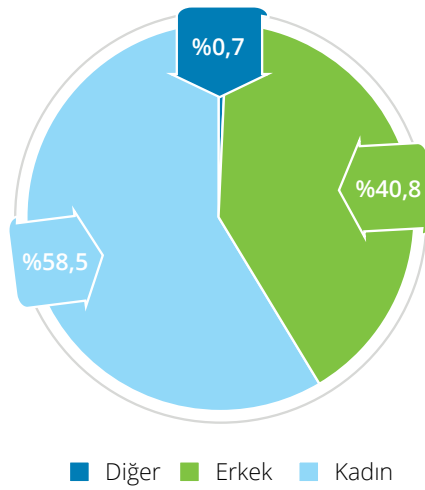


İş Hayatında Ne Kadar Çeşitli ve Kapsayıcıyız?

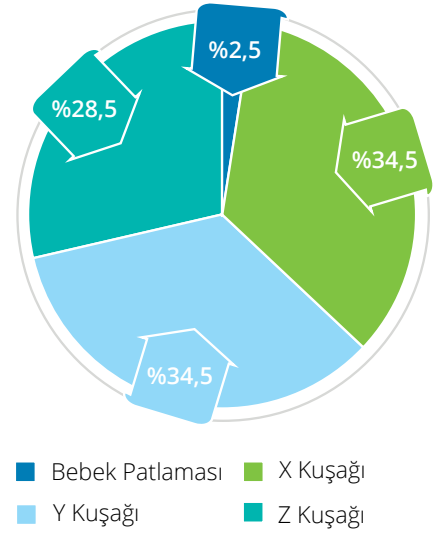
Araştırmamızı, Şubat – Mayıs 2022 döneminde, hâlihazırda çalışmakta olan veya daha önce çalışma hayatında bulunmuş herkesin katılımına açık olarak gerçekleştirdik.

Araştırmamız kapsamında, uyguladığımız bir anket aracılığıyla katılımcılara farklı boyutlarda ayrımcılığa uğrayıp uğramadıklarını sorduk. Katılımcıların %58,5'i cinsiyetini **"kadın"**, %40,8'i **"erkek"** ve %0,7'si ise **"diğer"** olarak tanımlamıştır. Katılımcıların kuşak dağılımına* bakıldığında ise, X ve Y kuşaklarının her biri %34,5'lik bir oranla en büyük paya sahip. Katılımcıların %28,5'ini Z kuşağı, %2,5'ini ise Bebek Patlaması (**"Baby Boomer"**) nesli oluşturmaktadır.

Katılımcı Dağılımı - Cinsiyet



Katılımcı Dağılımı - Yaş



*2003-1995: Z Kuşağı | 1994-1983: Y Kuşağı | 1982-1965: X Kuşağı | 1964-1943: Bebek Patlaması

Sonuçlar bütünüyle incelediğinde, her 10 katılımcının en az 4'ü çalışma hayatında ayrımcılığa uğradığını ya da ayrımcılığa uğrayanları gördüğünü belirtmiştir.

Katılımcılar, Türkiye'de iş hayatında en çok **"pozisyon"**, **"dünya / hayat görüşü"**, **"kıdem"**, **"eğitim"** ve **"cinsiyet"** nedeniyle, en az ise **"cinsel yönelim"**, **"engellilik"** ve **"çalışma modeli"** nedeniyle ayrımcılığa uğradıklarını ya da uğrayanları gözlemlediklerini belirtmiştir. Bu sonuçlar, söz konusu farklılıklardan kaynaklı görece daha az ayrımcılığa uğrandığını gösterebileceği gibi, bireylerin bu özellikler nedeniyle iş hayatında daha az temsil hakkı bulması ve bu kişilere yapılan ayrımcılığın çalışma hayatına girmeleri önünde bir engel olması da bir faktör olabilir.

İş Hayatında Ne Kadar Kapsayıcıyız?

Boyutlar	%
Pozisyon / Unvan	74
Dünya / Hayat Görüşü	69
Kıdem / Çalışma Süresi	68
Eğitim	66
Cinsiyet	65
Sektör / İş Birimi (Departman)	62
Yaş	61
Medeni Durum / Aile Yapısı	47
Etnisite / Irk / Ulusal Köken	46
Çalışma Yeri / Lokasyon	45
Çalışma Modeli (tam / yarı zamanlı, serbest çalışan vb.)	43
Engellilik / Sağlık Durumu (psikolojik / fiziksel / zihinsel)	42
Cinsel Yönelim	41

Tablo 1. "Yalnızca uğradım", "Hem uğradım, hem gözlemledim", "Yalnızca gözlemledim" cevabını veren katılımcıların yüzdelerinin toplamı (rakamlar en yakın tam sayıya yuvarlanmıştır).

Tüm yanıtların cinsiyetler arası dağılımına bakıldığında, cinsiyetini "diğer" olarak belirten katılımcıların %64, "kadın" olarak belirten katılımcıların %59 ve "erkek" olarak belirten katılımcıların %51'inin bu on üç boyut içinde ayrımcılığa uğradığı ve/veya ayrımcılığa tanıklık ettiği görülmektedir. Sonuçlar, erkeklerin daha az ayrımcılığa uğradığını veya uğrayanları gözlemlediğini gösterse de, **erkeklerde de bu oranın neredeyse yarı yarıya olduğu gerçeği azımsanmamalıdır.**

Yanıtlar kuşaklar arasında toplu olarak incelendiğinde, Y kuşağı katılımcıların en fazla (%58) ayrımcılığa uğradığını ya da ayrımcılığa uğrayanları gözlemlediğini belirttiği görülmektedir. Y kuşağını sırasıyla X (%57) ve Z (%54) kuşakları yakından takip ederken; en az Bebek Patlaması kuşağının iş hayatında ayrımcılığa uğradığı veya ayrımcılığı gözlemlediği görülmektedir (%40,5). Y kuşağının bu konuda daha çok ayrımcılık olayına dikkat çekmesinin bir sebebi de, Deloitte Y Kuşağı araştırmalarının da gösterdiği gibi bu konuya önem veren ve şirketlerden de bu konuda çalışmasını bekleyen bir kuşak olmaları¹; ve bu alandaki hassasiyet ve farkındalıklarının görece yüksek olması şeklinde yorumlanabilir.



Sonuçlar

Cinsel Yönelim

Katılımcıların %40,6'sı iş hayatında cinsel yönelimleri nedeniyle ayrımcılığa uğradıklarını veya bir başkasına ayrımcılık yapıldığını gözlemlediklerini ifade etmiştir.

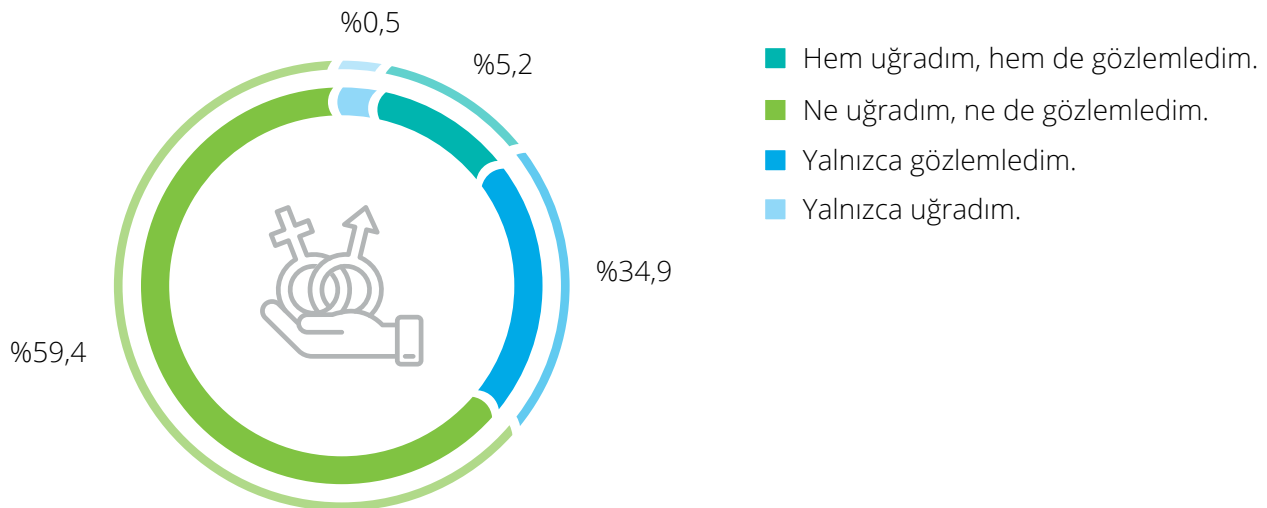
Ayrımcılık gözlemleyenlerin, ayrımcılığa uğrayanlardan daha çok olduğu görülmektedir. Cinsiyet bazında cevaplar karşılaştırıldığında ise cinsiyetini "diğer" olarak belirten katılımcıların tamamının ayrımcılığa uğradığı görülmektedir. Erkeklerin %30,5'i, kadın katılımcıların ise %46,9'u cinsel yönelim nedeniyle ayrımcılığa uğradıklarını veya uğrayanları gözlemlediklerini belirtmiştir.

Katılımcıların bazıları, **toplumsal cinsiyet rolleriyle paralel olmayan hareket ve tavırlar nedeniyle** (örneğin, kadınların toplumsal cinsiyet rollerine uygun olarak "feminen" (etek, topuklu ayakkabı vb.) giyinmemesi, erkeklerin duygusal davranması vb.) **ayrımcılığa uğradıklarını belirtmişlerdir.**

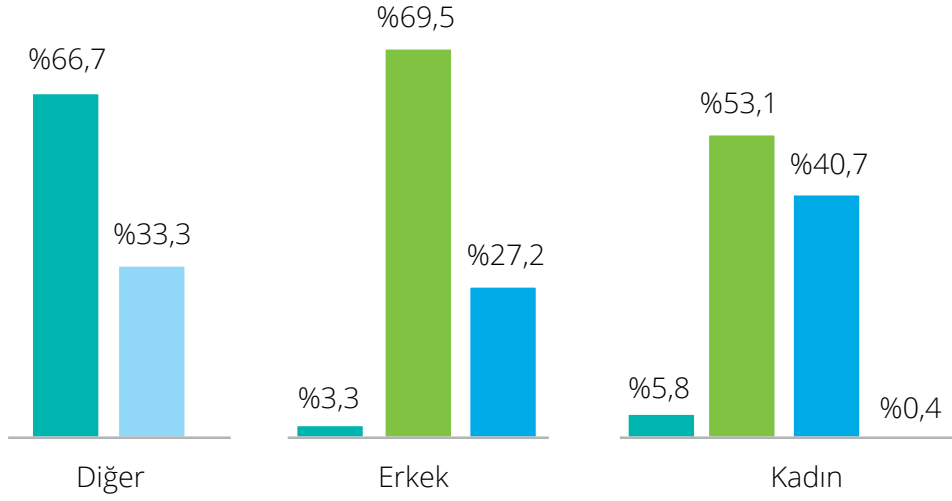
Cinsel yönelim konusu, özellikle toplumdaki farklı değerlerin çatışması ekseninde; tıpkı sosyal hayatta olduğu gibi; iş hayatında da ayrımcılığın gözlemlendiği bir alandır.

Yaş dağılımına bakıldığında, X kuşağının cinsel yönelim nedeniyle iş hayatında ayrımcılığı daha çok gözlemlediği görülmektedir. Bunun nedeni ise, Y ve Z nesillerinin sosyal eşitlik ve adalet konularında farkındalıklarının daha yüksek olması ve geçmişe kıyasla daha kapsayıcı bir iş dünyası içinde iş hayatına başlamış olmaları olabilir.

Cinsel yönelimim nedeniyle çalışma hayatında ayrımcılığa uğradım.

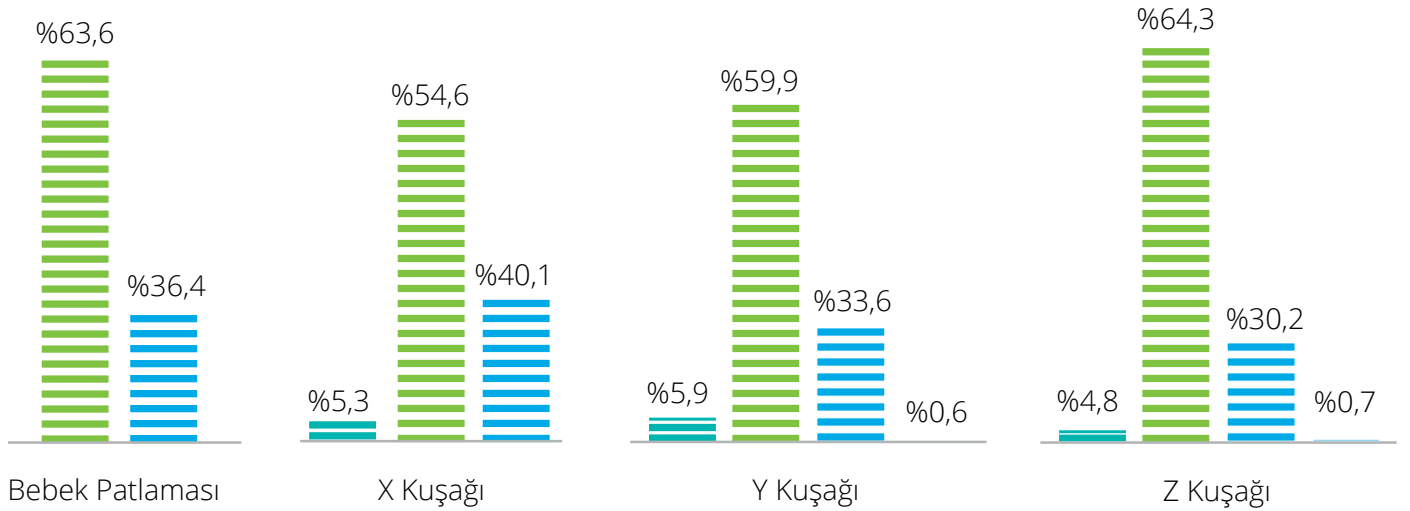


Cinsel Yönelim - Cinsiyet Dağılımı



- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Cinsel Yönelim - Kuşak Dağılımı



- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Cinsiyet

Katılımcıların %64,8'i, iş hayatında cinsiyetleri nedeniyle ayrımcılığa uğramış ya da cinsiyet temelli ayrımcılığı gözlemlemiş olduğunu belirtmiştir. Bu oran, erkek katılımcılarda %51,7'dir. Anketimize verilen yanıtlar detaylı olarak incelendiğinde, **erkeklerin çoğunlukla cinsiyet ayrımcılığını yaşıyan değil, gözlemleyen olarak yanıtladığı görülmektedir.** Buna karşılık, kadın katılımcıların %73,7'si cinsiyet nedeniyle ayrımcılığa uğradıklarını veya uğrayanları gözlemlediğini paylaşmış, kadın katılımcıların en büyük çoğunluğu, hem ayrımcılığa uğradığını hem de gözlemlediğini belirtmiştir. Cinsiyetini "diğer" olarak tanımlayan katılımcıların benzer şekilde tamamı, bu konuda ya ayrımcılığa uğramış ya da ayrımcılığı gözlemlemiş olduğunu ifade etmiştir. Geçmiş dönemde de kadınların iş hayatındaki dezavantajlı konumları ile ilgili yapılmış sayısız çalışmadan hareketle ve araştırmamızda erkek ve kadın katılımcıların cevap dağılımlarına bakıldığında, erkek katılımcıların da çoğunlukla kadınların ayrımcılığa uğradıklarını gözlemlemiş olduğu söylenebilir.

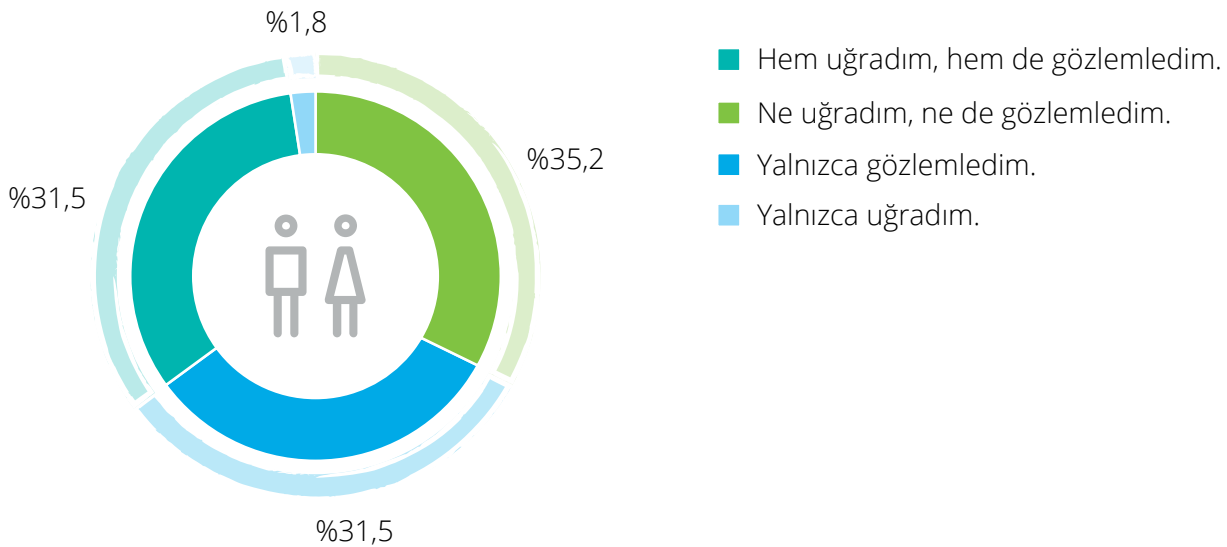
Cinsiyet temelli ayrımcılık, özellikle öznesi "kadın" olarak ele alındığında günümüzde hem dünya genelinde, hem ülkemizde; toplumun tüm ögelerinde ve dikkat çekici bir şekilde çalışma hayatında en ön planda olan ayrımcılık konusudur. Araştırmamızda bu konuda açık uçlu yorumlarını paylaşan katılımcıların tamamının kadın olması, kadınların bu konuda yaşadıkları zorlukları destekler niteliktedir.

Kadın katılımcıların deneyimleri incelendiğinde; cinsiyetle beraber yaş, medeni hâl ve kıdem gibi farklı boyutların kesişmesi nedeniyle daha çok ayrımcılığa uğrandığı gözlemlenmiştir. Örneğin; birçok katılımcı, genç bir kadın olarak iş hayatında ciddiye alınmadığını, toplantılar ve görüşmelere davet edilmeyerek profesyonel ve sosyal anlamda iş hayatından uzaklaştırıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu konuda yapılan birçok benzer çalışma, araştırmamızda olduğu gibi "kesişimsellik" unsurunun, bazı kesimlerin daha fazla ayrımcılığa maruz kalmasına neden olduğunu göstermektedir.²

Kesişimsellik (Intersectionality) Nedir?³

Kesişimsellik, din, ırk, cinsiyet gibi farklı boyutların bir araya gelmesi ve birbirleriyle olan etkileşimlerinin bireyler ve toplumlar üzerinde yarattığı etkilerdir. Ayrımcılık bakış açısıyla düşündüğümüzde ise, bazı kesimlerin (örneğin: genç kadınlar, ekonomik olarak dezavantajlı grupta yer alan erkekler vb.) birden fazla boyutun bir araya gelmesi nedeniyle daha fazla ayrımcılığa maruz kalması olarak açıklanabilir.

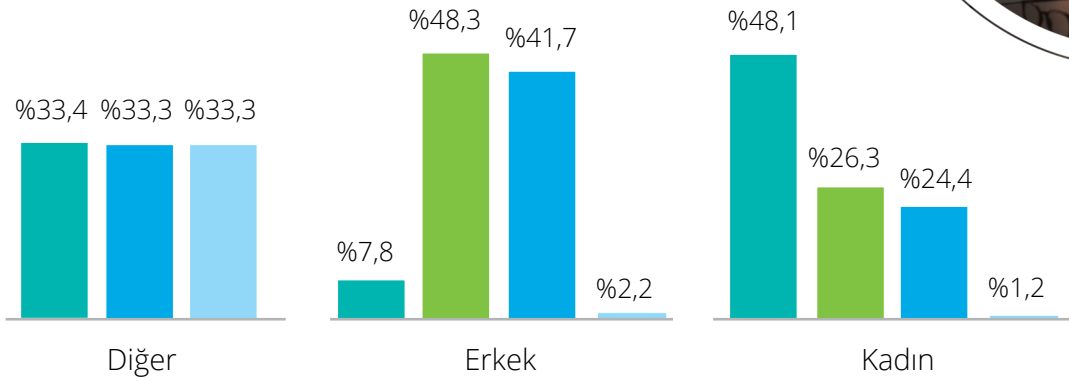
Cinsiyetimin nedeniyle çalışma hayatında ayrımcılığa uğradım.



Yaş dağılımına bakıldığında, tüm kuşaklar neredeyse benzer şekilde (yaklaşık %64) ayrımcılığa uğradığını veya ayrımcılığı gözlemlediğini belirtmiştir. Cinsiyet nedeniyle iş hayatında ayrımcılığa uğrandığını gözlemlememiş ve kendisi uğramamış olan katılımcıların çoğunluğu Bebek Patlaması kuşağındandır (%45,5).

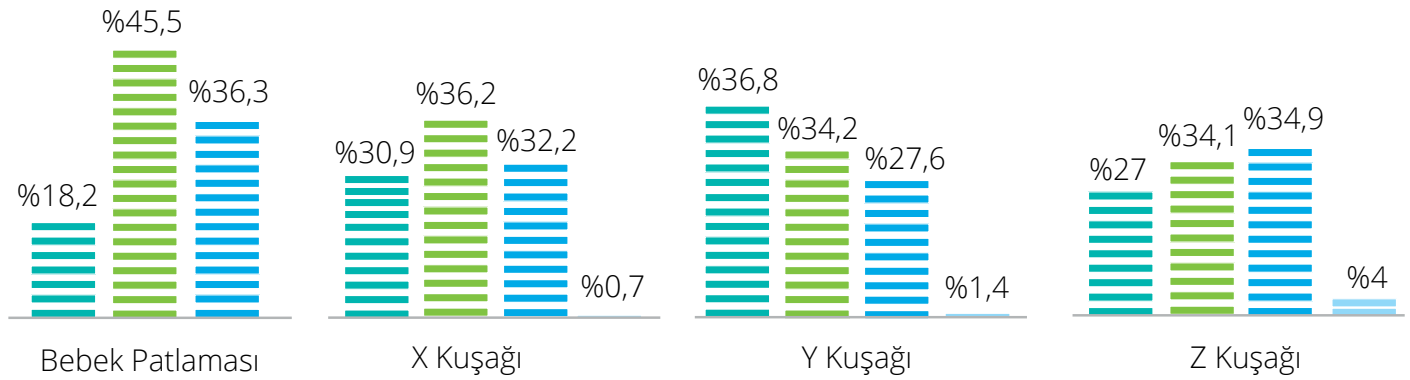


Cinsiyet - Cinsiyet Dağılımı



■ Hem uğradım, hem de gözlemledim. ■ Ne uğradım, ne de gözlemledim.
 ■ Yalnızca gözlemledim. ■ Yalnızca uğradım.

Cinsiyet - Kuşak Dağılımı



■ Hem uğradım, hem de gözlemledim. ■ Ne uğradım, ne de gözlemledim.
 ■ Yalnızca gözlemledim. ■ Yalnızca uğradım.

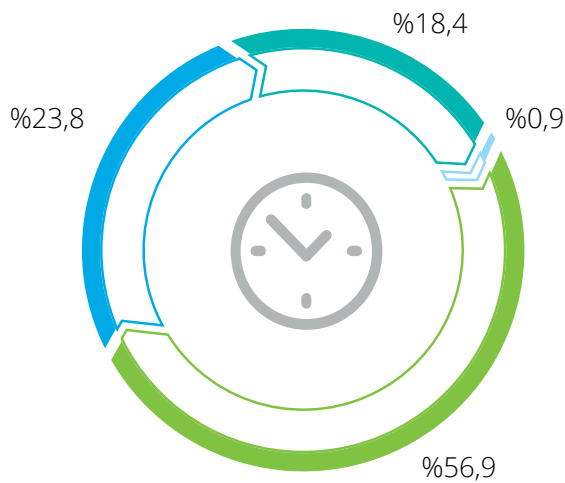
Çalışma Modeli

Çalışma modeli, araştırmamız kapsamında süresi, yapısı veya çalışma yerine göre değişen çalışma şekillerini kapsamaktadır. Örneğin, tam zamanlı veya yarı/kısmi zamanlı çalışanlar için çalışma modeli süreye göre değişirken, proje bazlı çalışan veya belirsiz süreli çalışanlar için işin yapısına göre çalışma modeli değişiklik göstermektedir. Özellikle pandemi ile birlikte uzaktan, mobil ve hibrit çalışma yaygınlaşmış; çalışma modelleri hiç olmadığı kadar çeşitlenmiştir. **Katılımcıların %43,1'i, çalışma modeli nedeniyle ayrımcılığa uğramış ya da ayrımcılığa uğrayanları gözlemlediğini ifade etmiştir.** Cinsiyet ve yaş grubu bazında cevaplar incelendiğinde, kategoriler arasında büyük farklar görülmemekte olup; erkeklerin %43,9'u, kadınların ise %42,8'i çalışma modeli nedeniyle ayrımcılığı gözlemlediğini ya da yaşadığını ifade etmiştir. Yaş kırılımında cevaplar incelendiğindeyse, %45,4 ile en çok X kuşağının bu tür bir ayrımcılığı gözlemlediği veya yaşadığı görülmektedir.

Pandemi döneminde de gerçekleştirdiğimiz araştırmamız, uzaktan çalışmada özellikle kültür ve alışkanlıkların değişmesinin çalışanların yaşadığı en büyük zorluklardan olduğunu göstermektedir. Geleneksel çalışma modelleri varlıklarını devam ettirirken, farklı çalışma modellerinin yaygınlık kazanması sonucu oluşan çeşitlilik henüz bir dengeye ve uyum eksenine oturmamış; çalışma hayatında zaten var olan ayrımcılık boyutlarına, bir yenisi daha eklenmiştir. Araştırmamıza paralel olarak⁴, bu zorluklar, özellikle yarı zamanlı veya uzaktan çalışan katılımcıların ayrımcılığa uğramalarının bir nedeni olabilir.

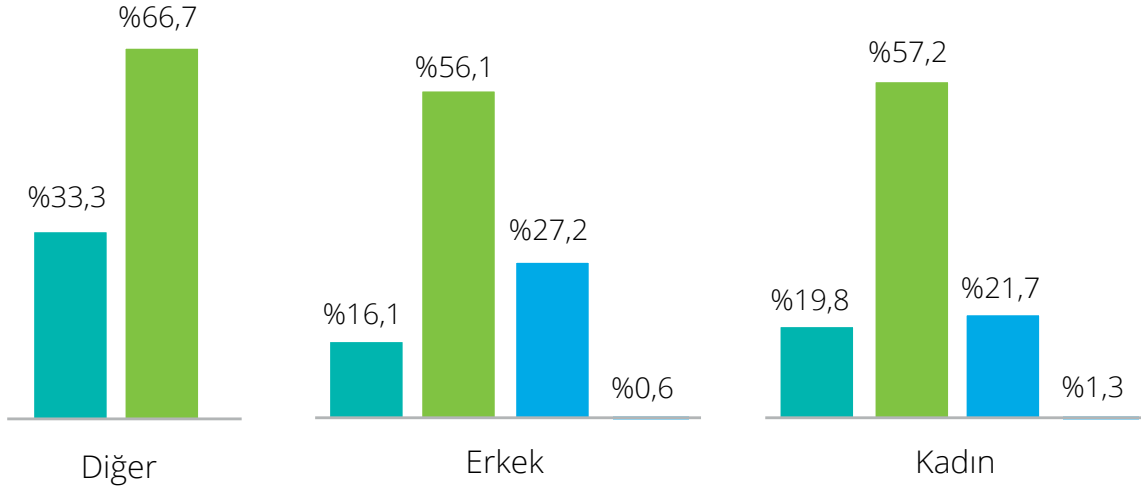


Çalışma modelim nedeniyle çalışma hayatında ayrımcılığa uğradım.



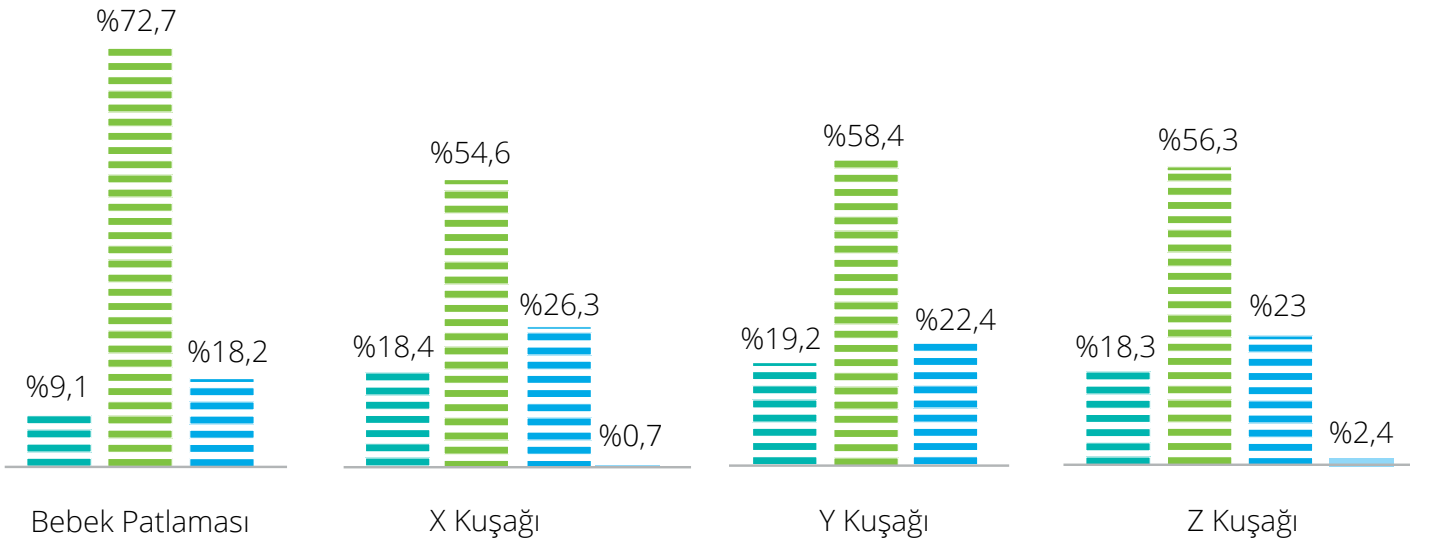
- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Çalışma Modeli - Cinsiyet Dağılımı



■ Hem uğradım, hem de gözlemledim. ■ Ne uğradım, ne de gözlemledim.
 ■ Yalnızca gözlemledim. ■ Yalnızca uğradım.

Çalışma Modeli - Kuşak Dağılımı



■ Hem uğradım, hem de gözlemledim. ■ Ne uğradım, ne de gözlemledim.
 ■ Yalnızca gözlemledim. ■ Yalnızca uğradım.

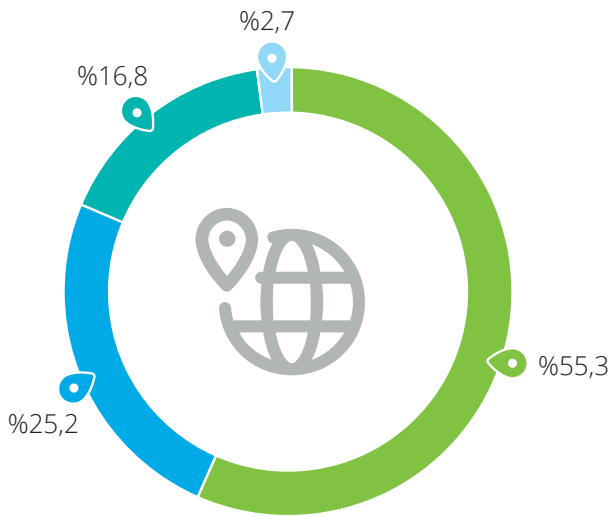
Çalışma Yeri / Lokasyon

Çalışma yeri, araştırmamız kapsamında kurum içinde farklı bölgeler ve lokasyonlarda çalışmayı ifade etmektedir. Çalışma yeri, işin doğası ve çalışılan sektöre göre farklılık gösterebilir. Örneğin, hızlı tüketim sektöründe çalışma yeri ofis, fabrika ve saha olabilirken; bankacılık sektöründe genel müdürlük ve şubeler (büyük şehirlerdeki ve küçük ilçelerdeki) veya perakende sektöründe genel merkez ve mağazalar, inşaat sektöründe merkez ofis ve şantiyeler olabilir. Ayrıca, aynı iş farklı coğrafyalarda (şehirler, hatta ülkeler) yürütülüyor olabilir. **Çalışma modeline benzer olarak, çalışma yeri nedeniyle ayrımcılığa uğradığını ya da uğrayanları gözlemlediğini söyleyen katılımcı oranı %44,7'dir.** Çalışılan yerden kaynaklanan bazı doğal avantajlar ve dezavantajlar hâlihazırda mevcutken; bunlara ayrımcılık kaynaklı unsurların eklenmesi, resmi daha farklı bir boyuta taşımaktadır.

Cinsiyetler arası farklar incelendiğinde, erkeklerin %42,2'si, kadınların ise %46,5'i çalışma yeri nedeniyle iş hayatında ayrımcılığa uğradığını veya bu durumu gözlemlediğini belirtmiştir. Yaş bazında cevaplar incelendiğinde, bu nedenle en çok ayrımcılığa uğradığını ve/veya uğrayanları gözlemlediğini belirten katılımcılar (%52,6) X kuşağındandır. İş hayatına girdiklerinden beri sınırlar ötesi çalışan, kaliteli ve pratik uzaktan erişimi mümkün kılan teknoloji ve iletişim araçlarına sahip Y ve Z kuşaklarından farklı olarak X kuşağının iş hayatında daha uzun süredir var olması, bağlantılı çalışma ortamı öncesinde, çalışma yeri nedeniyle farklı uygulamalar ve yaptırımlara maruz kalmış olmasına neden olmuştur.

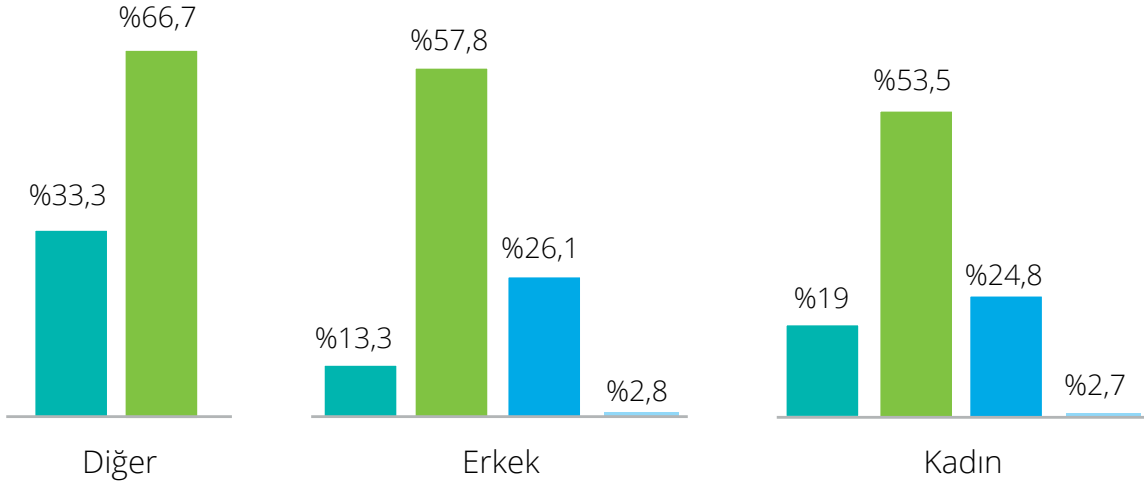


Çalışma yerim nedeniyle çalışma hayatında ayrımcılığa uğradım.



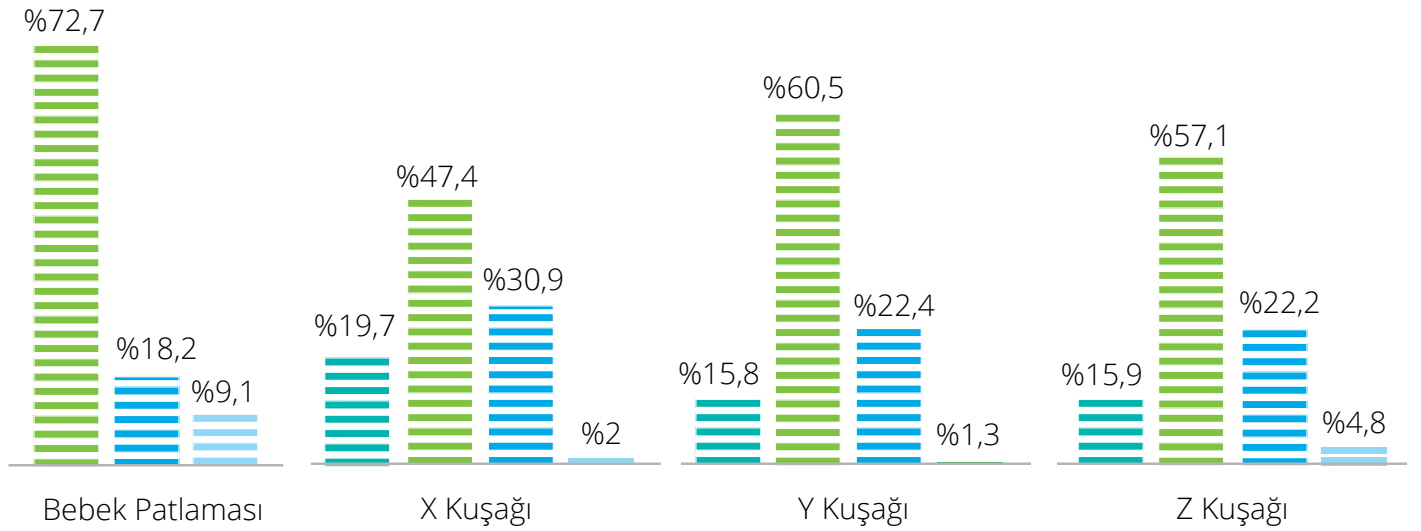
- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Çalışma Yeri - Cinsiyet Dağılımı



- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Çalışma Yeri - Kuşak Dağılımı



- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Dünya / Hayat Görüşü

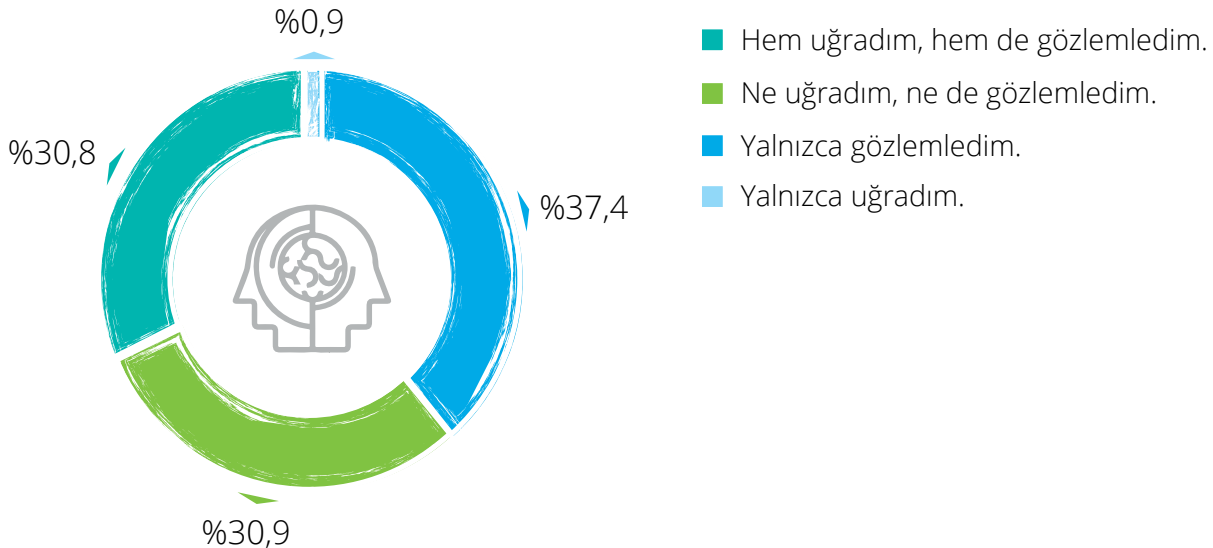
Dünya ya da hayat görüşü, en basit tanımıyla; insanların sosyal, politik, kültürel inançları, değerleri ve prensipleri olarak ifade edilebilir. **Katılımcılarımızın %69,1'i, dünya görüşü nedeniyle çalışma hayatında ayrımcılığa uğramış veya ayrımcılığa uğrayan bireyleri gözlemlemiş olduğunu paylaşmıştır.** Günümüzde bu tür farklılıklar insanlar arasındaki en belirgin fay hatları arasında yer aldığından, ister istemez iş hayatına yansımaları da olmaktadır. Her 10 kadın katılımcıdan 7'si dünya görüşleri nedeniyle ayrımcılığa uğradığını ya da başkalarının maruz kalmasını gözlemlediğini ifade ederken, erkek katılımcılarda da bu oranın oldukça benzer düzeyde olduğu görülmektedir (%68,3).

Kuşaklar bazında yanıtlar incelendiğinde ise, en çok X kuşağının dünya görüşü nedeniyle iş hayatında ayrımcılığa tanıklık ettiği görülmekte (%72,4), Y kuşağı ise ikinci sırada bir önceki nesli takip etmektedir (%69,7).

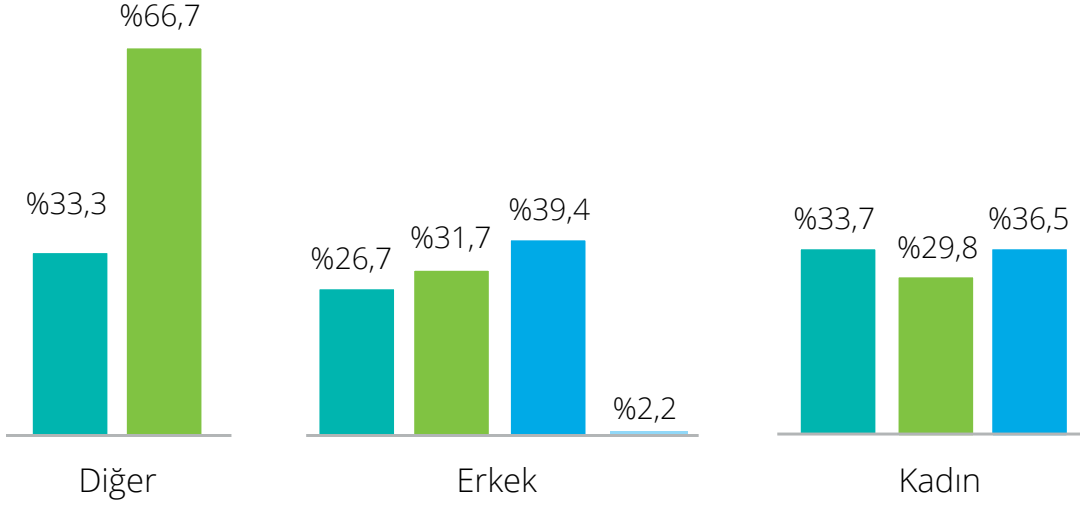
Deneyimlerini paylaşan katılımcıların yanıtları incelendiğinde, neredeyse tamamının dünya görüşü ve/veya inançları nedeniyle iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından ayrımcılığa uğrayan çalışanları gözlemlediği; özellikle işe alım, terfi gibi yetenek yönetimi süreçlerinde bu nedenle problemler yaşadıkları görülmektedir.



Dünya görüşüm nedeniyle çalışma hayatında ayrımcılığa uğradım.

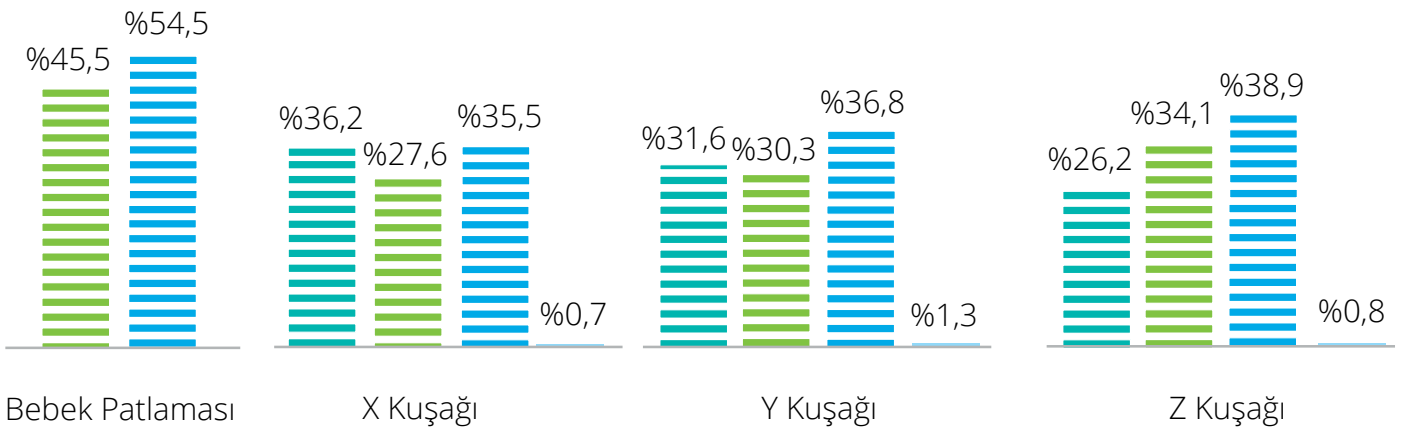


Dünya Görüşü - Cinsiyet Dağılımı



- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Dünya Görüşü - Kuşak Dağılımı



- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Eğitim

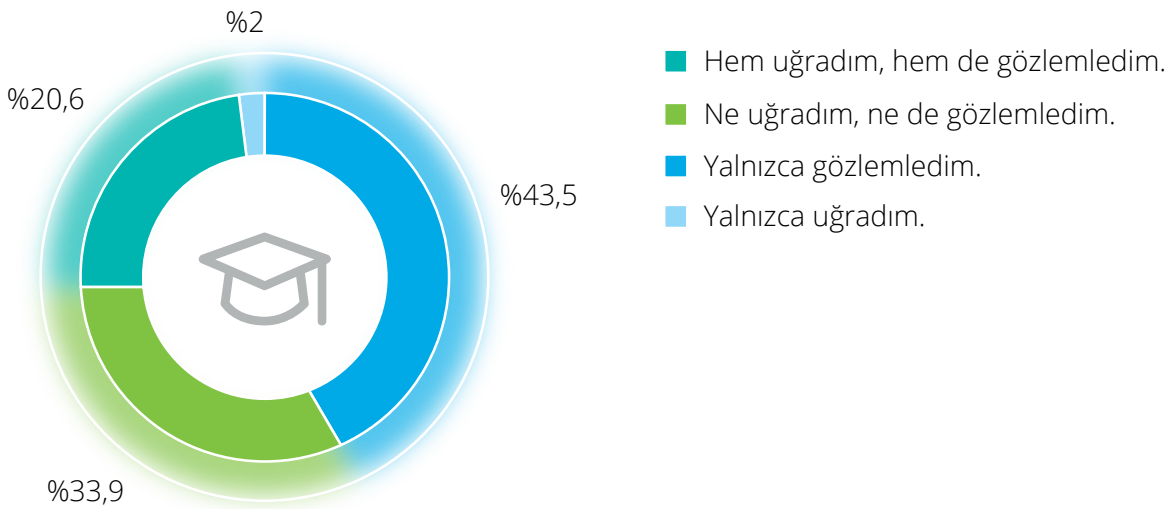
Eğitim durumu nedeniyle iş hayatında ayrımcılıkla ilgili sorumuzun yanıtları incelendiğinde, katılımcıların %66,1'inin bu konuda ayrımcılığı gözlemlediği ya da ayrımcılığa maruz kaldığı görülmektedir.

Kadınlar ve erkekler arasında ortalama olarak bakıldığında büyük bir fark gözlemlenirse de (sırasıyla %68,5 ve %62,8); cinsiyet ve yaş kırılımını bir arada incelediğimizde, **Y kuşağı kadınların (%75) ve Bebek Patlaması kuşağı kadınların (%83)** ortalamanın çok üzerinde ayrımcılığa maruz kaldığı veya tanıklık ettiği görülmektedir. Özetle, bu noktada da cinsiyet ve eğitim arasında, kadınların kesişimsellik kavramına paralel olarak daha fazla ayrımcılıkla karşılaştıkları söylenebilir.

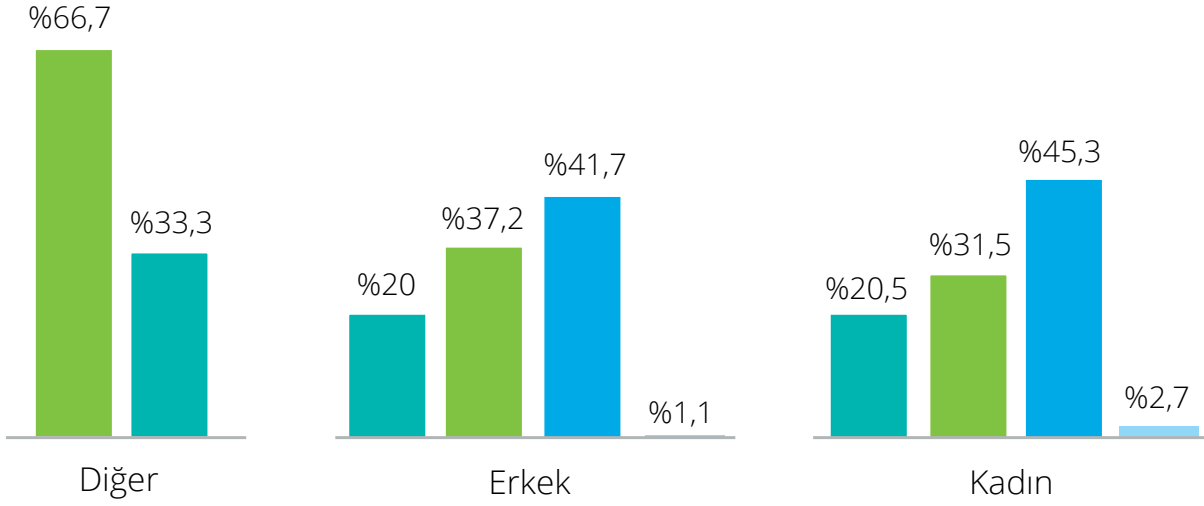
Ülkemizde "okulculuk" veya "bölümcülük" sorunu; işe alımdan başlayarak; kariyer yönetimi, terfi, performans yönetimi, takdir ve ödüllendirme başta olmak üzere farklı alanlarda kendini göstermektedir.

Kuşaklar arası yanıtlar incelendiğinde, en fazla Y kuşağı katılımcılar (%71,7) bu konuda ayrımcılığa uğradıklarını ya da ayrımcılığı gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Eğitim nedeniyle iş hayatında ayrımcılığa maruz kalan katılımcılar, iş hayatında eğitim alınan bölüm veya okulun, tecrübe ve iş için gerekli yetkinliklerin önüne geçtiği durumları paylaşmışlardır.

Eğitimim nedeniyle çalışma hayatında ayrımcılığa uğradım.



Eğitim - Cinsiyet Dağılımı



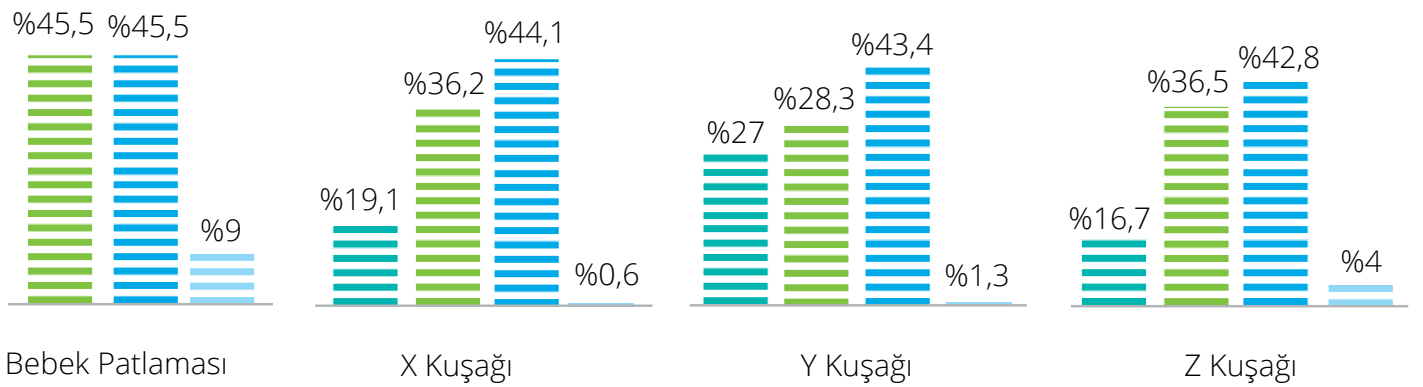
■ Hem uğradım, hem de gözlemledim.

■ Ne uğradım, ne de gözlemledim.

■ Yalnızca gözlemledim.

■ Yalnızca uğradım.

Eğitim - Kuşak Dağılımı



■ Hem uğradım, hem de gözlemledim.

■ Ne uğradım, ne de gözlemledim.

■ Yalnızca gözlemledim.

■ Yalnızca uğradım.

Engellilik / Sağlık Durumu

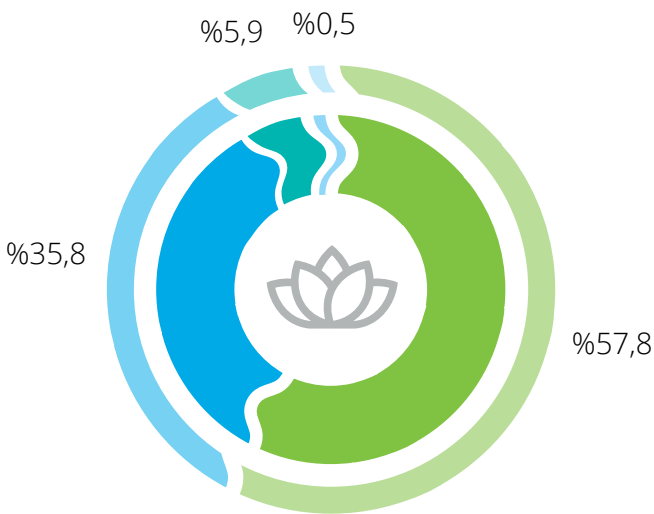
İş hayatında engellilik ve/veya psikolojik, bedensel vb. bir sağlık durumu nedeniyle ayrımcılığa uğrayan ve tanıklık edenlerin oranı %42,2'dir.

Yanıtlar incelendiğinde, ayrımcılığı sadece gözlemleyenlerin büyük çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu sonuç, engelli bireylerin iş hayatına katılımlarının Türkiye'de genel nüfusa oranla düşük olmasıyla paraleldir. Mart 2021 verilerine göre, genel nüfusun iş gücüne katılım oranı %50,3 iken, engelli nüfusunda bu oran sadece %22,1'dir⁵. Kadın katılımcıların %46,5'i, erkek katılımcıların ise %35,6'sı sağlık durumu nedeniyle ayrımcılığa tanık olduklarını veya maruz kaldıklarını paylaşmıştır. Katılımcılar, engelli bireylerin iş hayatında bulunsalar da, alt pozisyonlarda ve rollerde çalıştırıldıklarını, engel durumları nedeniyle kariyer basamaklarında ilerleyemediklerini ifade etmişlerdir.

Ülkemizde birçok kurumun engelli istihdamı konusuna "karşılansın gereken yasal bir kota" olarak yaklaştıkları bilinen ve değişmesi gereken bir gerçektir. Buna ek olarak, katılımcıların bazıları, psikolojik sağlık sorunları nedeniyle de iş hayatında ayrımcılığa uğradıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların yanıtları nesiller bazında incelendiğinde, X ve Bebek Patlaması nesillerinin (sırasıyla %49,4 ve %45,5) genç kuşaklara göre daha fazla ayrımcılığa tanık olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, katılımcıların kariyer gelişimi ile ilgili yorumlarına da paralel olarak, diğer nesillerden daha uzun süredir çalışma hayatında olmaları ve bu nedenle engelli çalışanların kariyerlerinde ilerleyememesine de benzer şekilde tanıklık edebilmiş olmaları şeklinde yorumlanabilir.

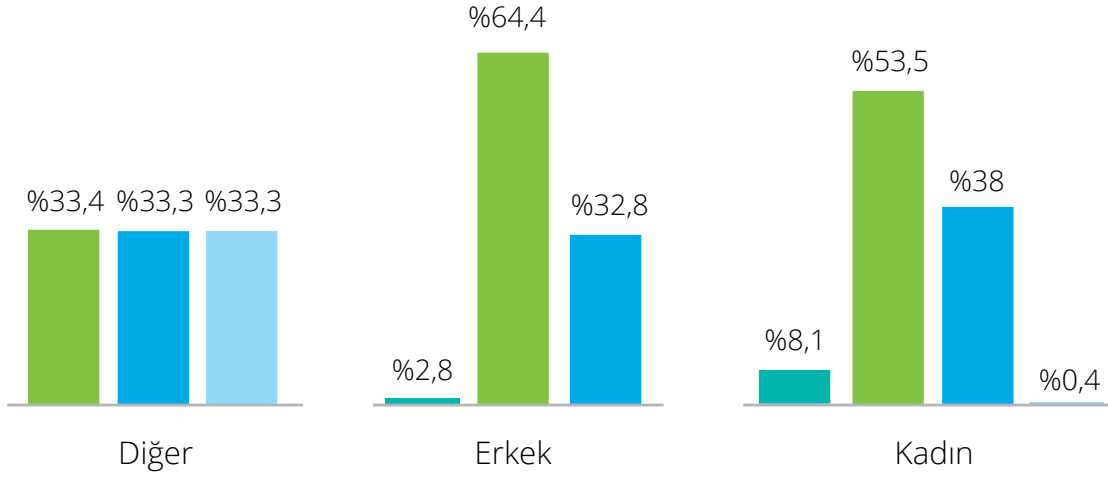


Engelim / sağlık durumum nedeniyle çalışma hayatında ayrımcılığa uğradım.



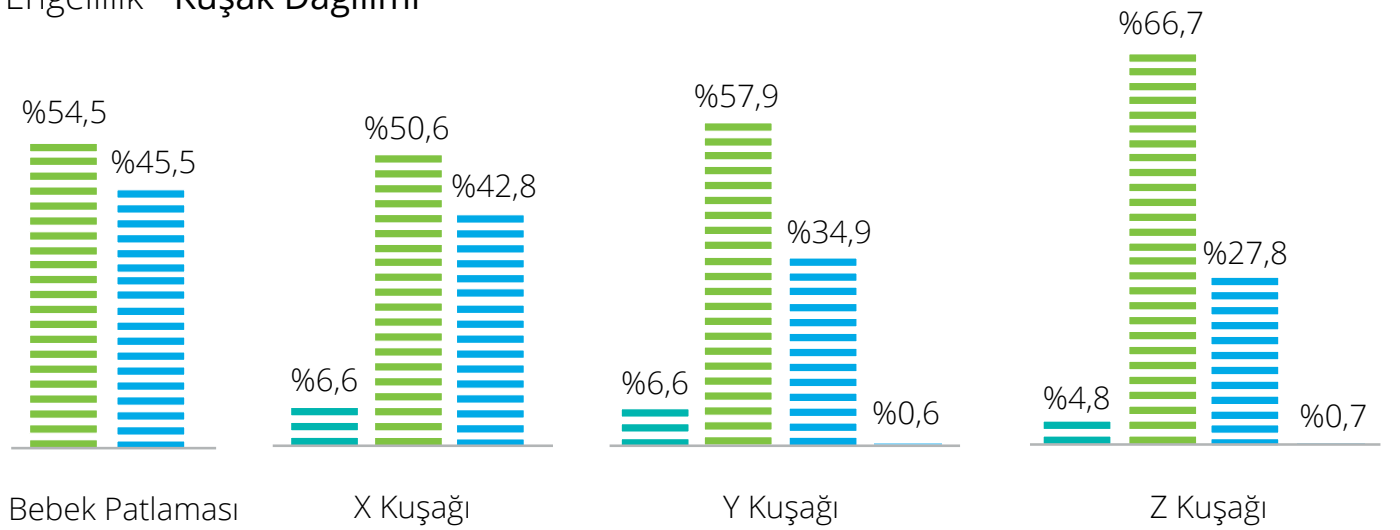
- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Engellilik - Cinsiyet Dağılımı



■ Hem uğradım, hem de gözlemledim. ■ Ne uğradım, ne de gözlemledim.
 ■ Yalnızca gözlemledim. ■ Yalnızca uğradım.

Engellilik - Kuşak Dağılımı



■ Hem uğradım, hem de gözlemledim. ■ Ne uğradım, ne de gözlemledim.
 ■ Yalnızca gözlemledim. ■ Yalnızca uğradım.

Etnisite / Irk / Ulusal Köken

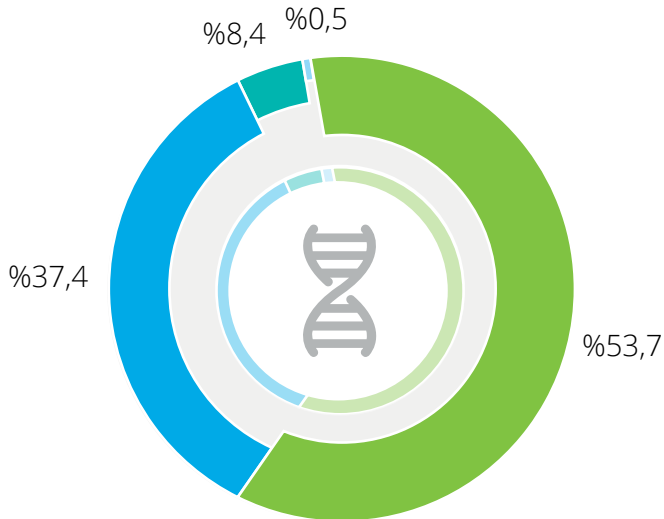
Etnisite, ırk ve ulusal kökeni nedeniyle iş hayatında ayrımcılığa uğrayıp uğramadıkları sorulduğunda, katılımcıların %46,3'ü, bu nedenle ayrımcılığa uğradıklarını ya da ayrımcılığa uğrayanları gözlemlediklerini paylaşmıştır.

Global iş gücü mobilitesi, her ne kadar farklı etnisite, ırk ve uluslardan bireylerin dünyanın herhangi bir yerinde birlikte çalışmalarına olanak tanıyor olsa da; ayrımcılık bunu kısmen gölgelemektedir. Katılımcılar, çok uluslu çalışanları olan iş yerlerinde bireylerin kendi milletlerinden olan çalışanları kayırdığını ifade etmiştir. Bu konuda örnek olarak bir katılımcı, yöneticisinin kendi milletinden bir çalışanın onun yerine geçmesi adına kendisine “mobbing (yıldırma)” uyguladığını kendi deneyimini yansıtmak adına paylaşmıştır.

Erkek katılımcıların %41,2'si ayrımcılığa uğradığını ve/veya ayrımcılığı gözlemlediğini ifade ederken, kadın katılımcıların yarısı (%49,2) benzer şekilde yanıtlar vermiş, cinsiyetini “diğer” olarak belirten katılımcıların ise tamamı ayrımcılığa tanık olduğunu veya uğradığını ifade etmiştir. Yanıtlar yaş grupları kırılımında incelendiğinde ise, Bebek Patlaması neslinin bu konu nedeniyle iş hayatında ayrımcılığı en fazla gözlemleyen grup olduğu görülmektedir (%54,5). Bu farkın nedeni, engellilik boyutunda olduğu gibi, daha uzun süredir iş hayatında olmaları ve bu nedenle daha fazla ayrımcılığa tanıklık etmiş olmaları olabilir.

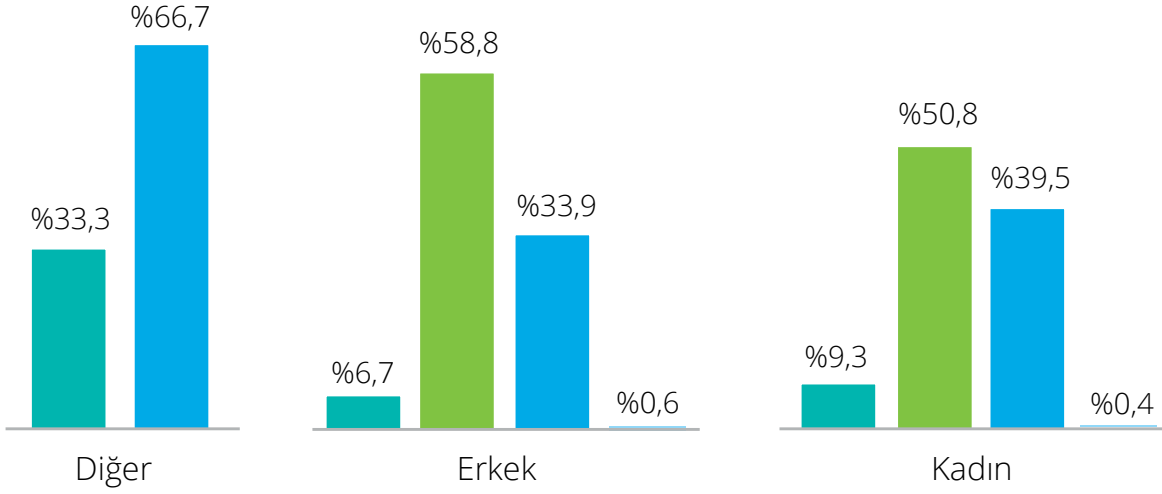


Etnik / ulusal kökenim nedeniyle çalışma hayatında ayrımcılığa uğradım.



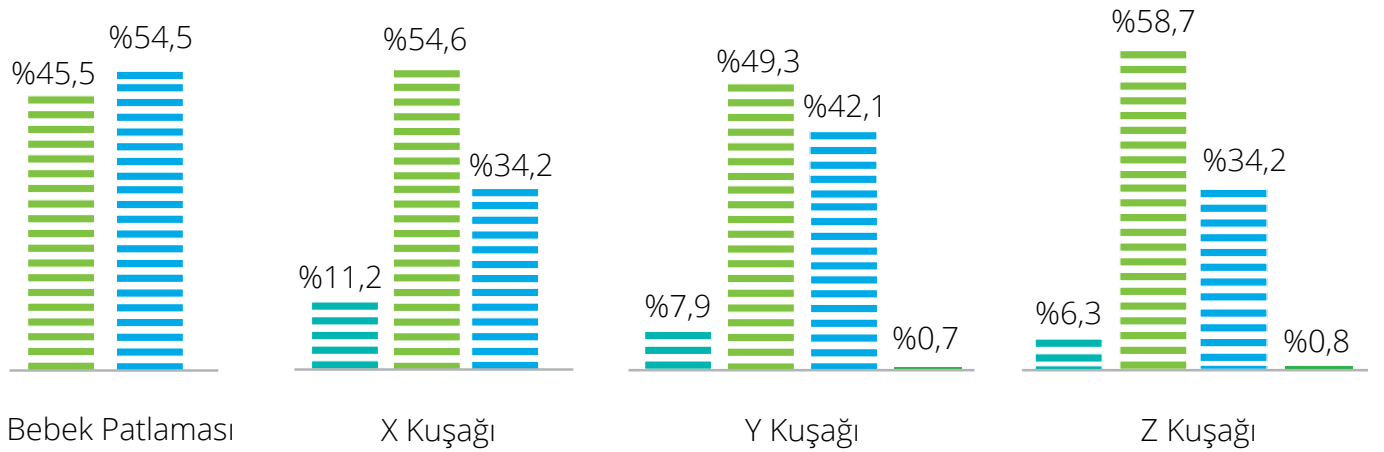
- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.

Etnisite - Cinsiyet Dağılımı



- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Etnisite - Kuşak Dağılımı



- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Kıdem / Çalışma Süresi

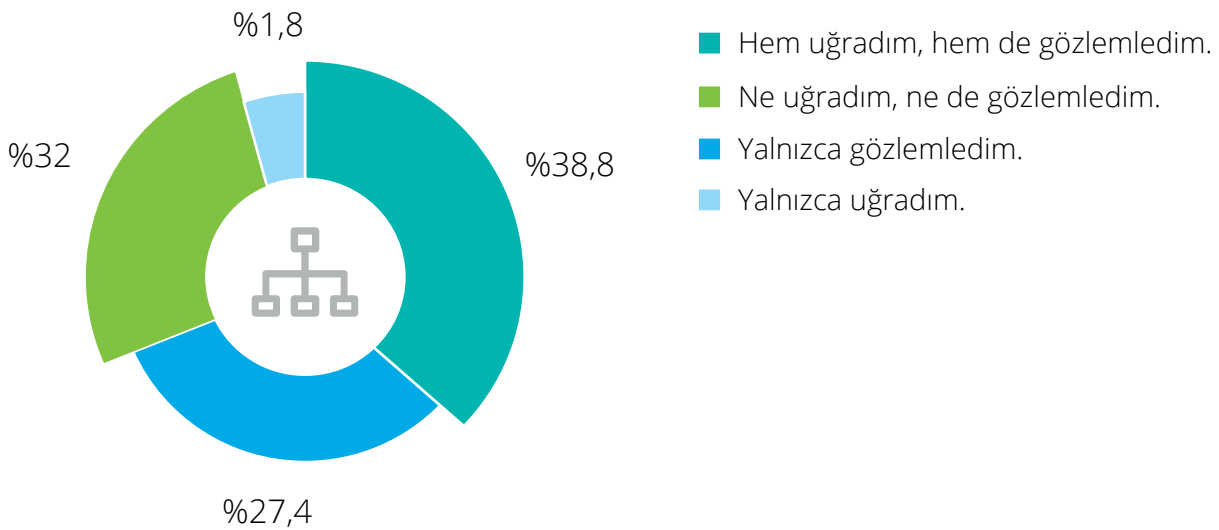
Katılımcıların %68'i, çalışma süreleri nedeniyle iş hayatında ayrımcılığa uğradığını ya da ayrımcılığı gözlemlediğini paylaşmıştır.

Bugün, bir yandan beş farklı kuşağın birlikte çalıştığı, bir yandan da ortalama çalışma sürelerinin oldukça kısaldığı bir çalışma hayatı içerisindeyiz. "Kıdem" kavramı ve çalışılan süre ile ilgili algı, kökten değişimlere uğruyor. Erkek katılımcıların %64,5'i, kadın katılımcıların %70,2'si, cinsiyetini "diğer" olarak tanımlamış katılımcıların ise tamamı, kıdem nedeniyle çalışma hayatında ayrımcılığa tanıklık ettiklerini ya da ayrımcılığa uğradıklarını belirtmişlerdir. Yaş grupları ve cinsiyetler arasındaki yanıtlar karşılaştırıldığında, kuşaklar arası farkın cinsiyetler arası farktan daha büyük olduğu görülmektedir.

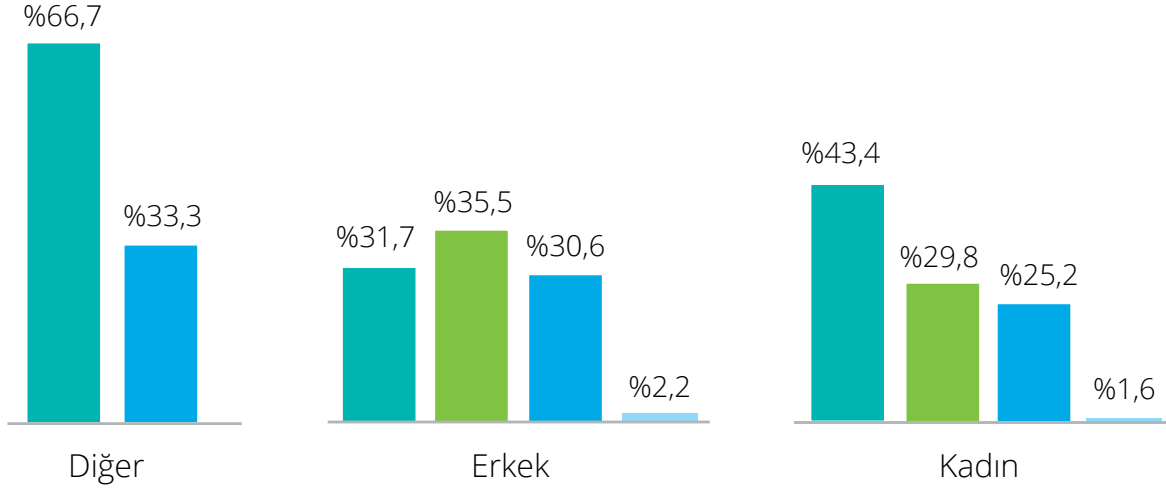
İş hayatında kıdem nedeniyle en çok ayrımcılığa uğramış ya da ayrımcılığı gözlemlemiş katılımcılar Y kuşağındandır (%75). Y kuşağını, %70,6 ile Z kuşağı, daha sonra %61,8 ile X kuşağı takip etmektedir. Kariyerdeki gelişim ve ilerlemenin; öncelikle çalışma süresi ile doğru orantılı olması fikrini reddeden genç kuşakların, kurumsal hayatta aksi durumlarla karşılaştıklarında mutsuz oldukları bilinmektedir. Kıdem kaynaklı ayrımcılık, bu nedenle bu kuşaklar için önemli bir demotivasyon kaynağıdır. Bebek Patlaması kuşağı ise %27,3'lük bir oranla kıdem konusunda en az ayrımcılık yaşadığını belirten nesil olarak dikkat çekmektedir. Geleneksel olarak iş hayatında zamanla kидemin ve yetkinliğin arttığı ve yine geleneksel olarak yüksek kидemin pozitif olarak ayrıştığı kabulüyle bu dağılım incelendiğinde, beklenen bir sonuç görüldüğünü söylemek yanlış olmaz.

Ek olarak, katılımcılar da kıdemlerinin ve deneyimlerinin az olması nedeniyle iş yerinde ciddiye alınmadıklarını paylaşmışlardır. Mevcut durumda iş hayatındaki en kıdemli neslin Bebek Patlaması olduğunu düşündüğümüzde, kıdem nedeniyle en az ayrımcılığa uğrayan neslin de onlar olması; benzer şekilde şu anda kariyerinde ilerlemiş ve üst basamaklara çıkmayı bekleyen Y kuşağının ise 4'te 3'ünün kıdem nedeniyle ayrımcılığa uğradığını belirtmesi de geleneksel iş hayatı deneyimine paralel bir sonuç olarak yorumlanabilir niteliktedir.

Kıdemim nedeniyle çalışma hayatında ayrımcılığa uğradım.

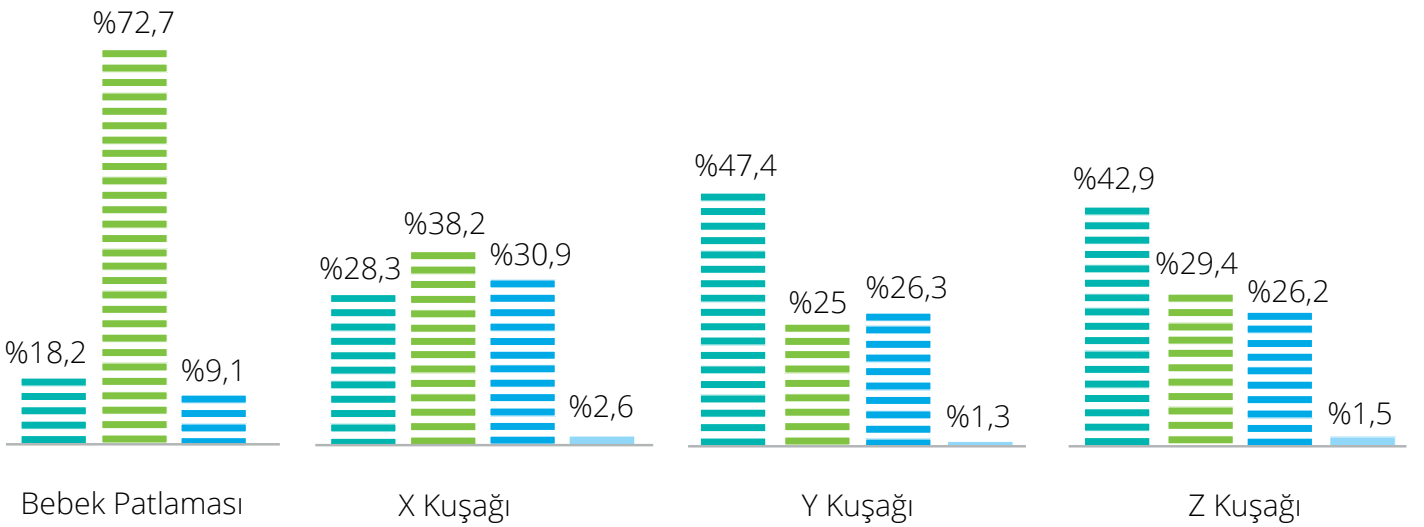


Kıdem - Cinsiyet Dağılımı



- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Kıdem - Kuşak Dağılımı



- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Medeni Durum / Aile Yapısı

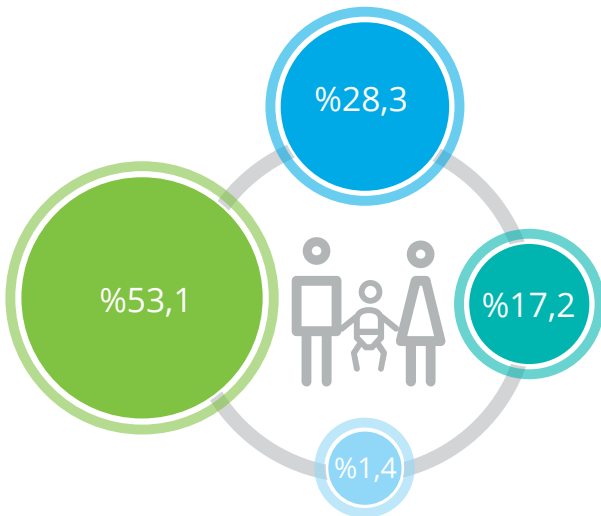
Medeni durumu veya aile yapısı nedeniyle iş hayatında ayrımcılığa maruz kaldığını ya da tanıklık ettiğini belirten katılımcıların oranı %46,9'dur.

Yanıtlar incelendiğinde, kadınlar ve erkekler arasında büyük oranda bir fark olduğu görülmektedir. **Erkeklerin %37,8'i medeni durumları nedeniyle ayrımcılığa uğradıklarını veya ayrımcılığı gözlemlediklerini belirtirken, bu oran kadınlarda yaklaşık 1,5 kat daha fazladır (%54).** Özellikle aile kavramı içerisinde kadının farklı konumlandırılması ve kendisine atfedilen birtakım ailevi "görev ve sorumluluklar", iş yaşamında bu tarz ayrımcılıkları körüklemektedir.

Yaş grubu bazında yanıtlar incelendiğinde ise, Y kuşağı katılımcılarının yarısından fazlasının (%50,7) ayrımcılığa maruz kaldığını belirttiği görülmektedir. Özellikle Y kuşağı kadınları, soruya en fazla "uğradım ve/veya gözlemledim" yanıtını veren katılımcı grubu olarak öne çıkmaktadır (%59).

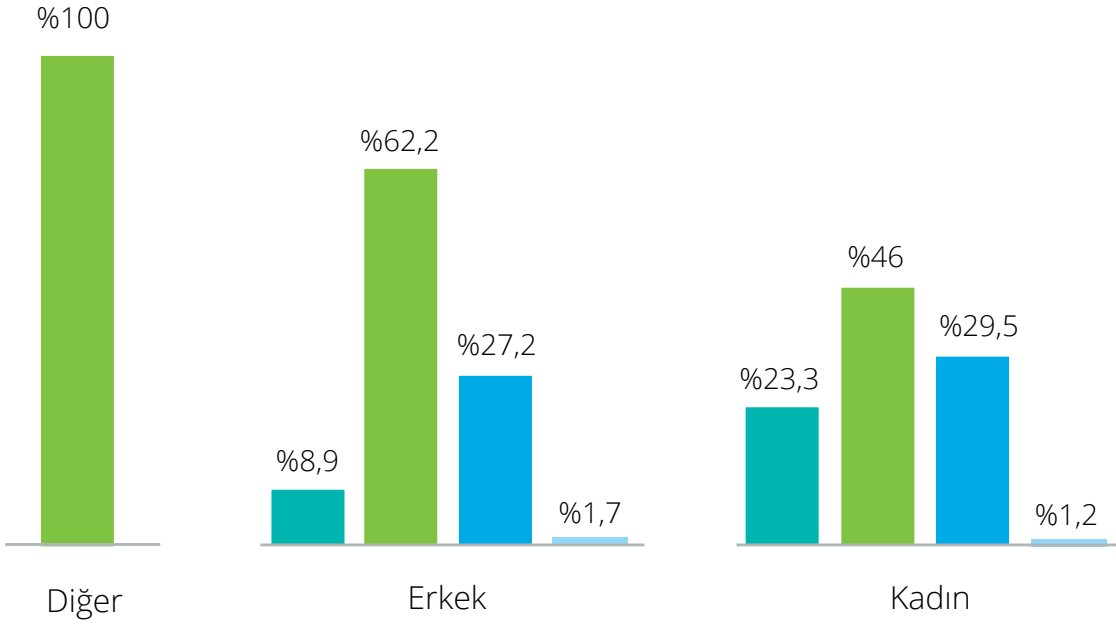
Bunun nedeni, Türkiye'de anne olma ortalama yaşının (29)⁶ bu yaş aralığında olması ve kadın çalışanların iş hayatında hamilelik ve ebeveynlik nedeniyle maruz kaldıkları olumsuzluklar olarak yorumlanabilir. Bu yorumu destekler nitelikte, katılımcılardan bazıları, hamilelik durumları nedeniyle işe alınmadıklarını ve yasal hakları olan doğum izinlerini kullanırken ayrımcılığa maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Medeni durumum nedeniyle çalışma hayatında ayrımcılığa uğradım.



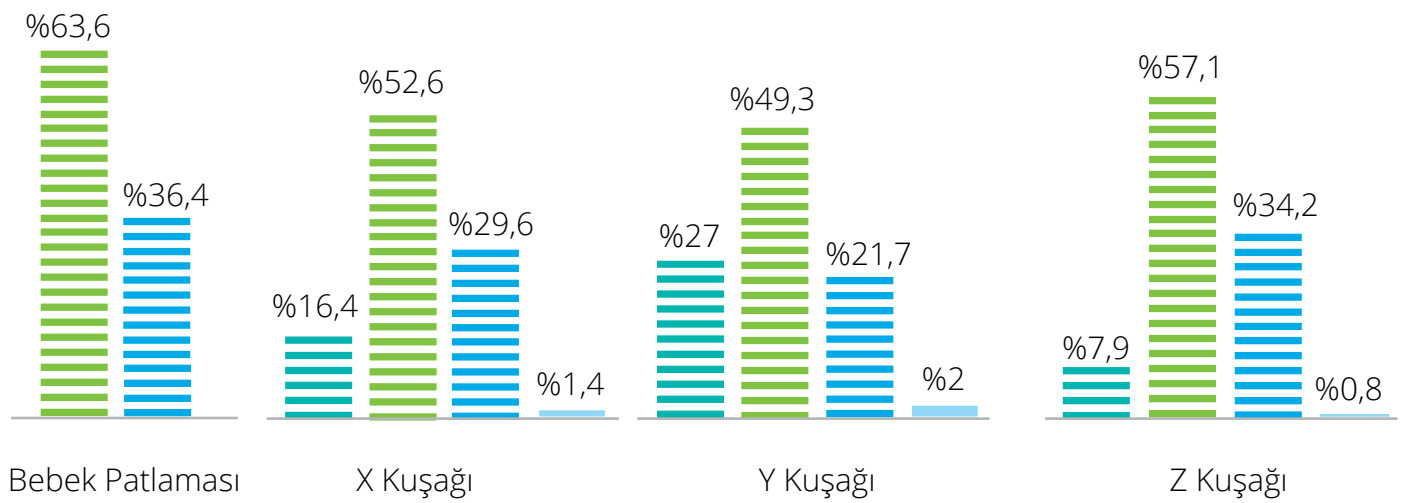
- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Medeni Hâl - Cinsiyet Dağılımı



- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Medeni Hâl - Kuşak Dağılımı



- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Pozisyon / Unvan

Katılımcıların dörtte üçü, iş hayatında pozisyonları nedeniyle ayrımcılığa uğramış ya da ayrımcılığa uğrayanları gözlemlediğini belirtmiştir (%73,7).

Pozisyon ve unvanların, kurum içinde "güç ve otorite kullanımı" için en sık başvurulan araçların başında geldiğini düşündüğümüzde, bu sonuç bizleri hiç de şaşırtmamaktadır. Erkek katılımcıların %71,7'si bu yanıtı verirken, kadın katılımcılarda bu oran daha yüksektir (%75,1). Özellikle Y kuşağı kadınların (%83) ve X ve Y kuşağı erkeklerin (sırasıyla %77 ve %74) yanıtlarının ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir.

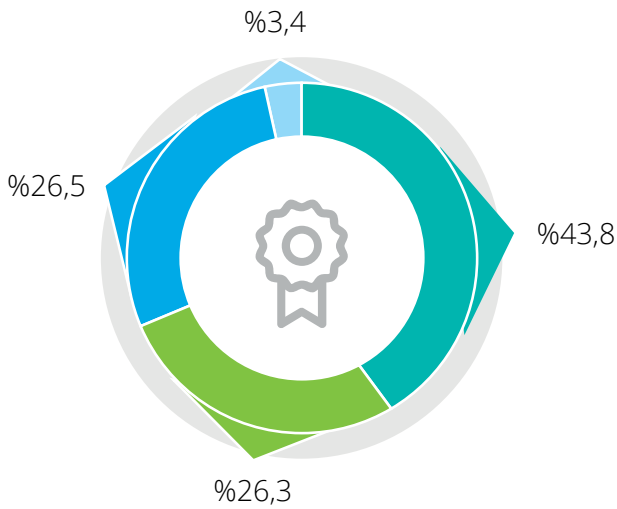
Yaş grupları kırılımında bakıldığında, Y kuşağının %80,3 ile en çok ve Bebek Patlaması kuşağının %36,4 ile en az ayrımcılığa maruz kaldığını belirten gruplar olduğu görülmektedir. Buradaki tablo, tahmin edilebileceği gibi kıdem boyutundaki tabloyla benzerlik göstermektedir.



Geleneksel olarak kıdemin artmasıyla çalışanların üst kademelere doğru ilerlemesi nedeniyle, bu iki faktör birbirine benzer şekilde ayrıştırmacı davranışlara temel oluşturmaktadır. Yine kıdem boyutuna ve bu boyuttaki yanıt dağılımına paralel olarak katılımcılar, özellikle alt pozisyonlardaki (örneğin: uzman yardımcıları veya yeni mezun çalışanlar) çalışanların, üst kademelerdeki çalışanlara kıyasla (örneğin: yöneticiler ve direktörler) daha az dikkate alındığını, üst kademelerdeki çalışanlara daha saygılı davranıldığını dair deneyimlerini paylaşmışlardır.

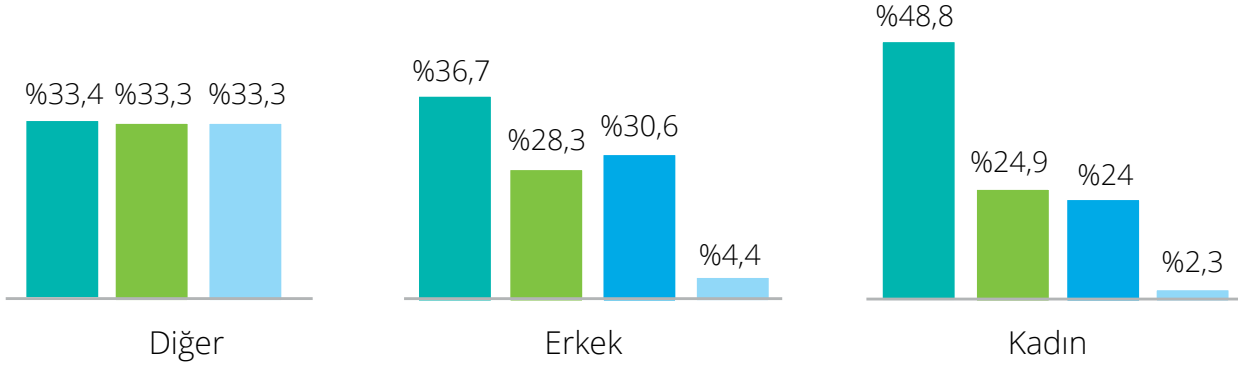


Pozisyonum nedeniyle çalışma hayatında ayrımcılığa uğradım.



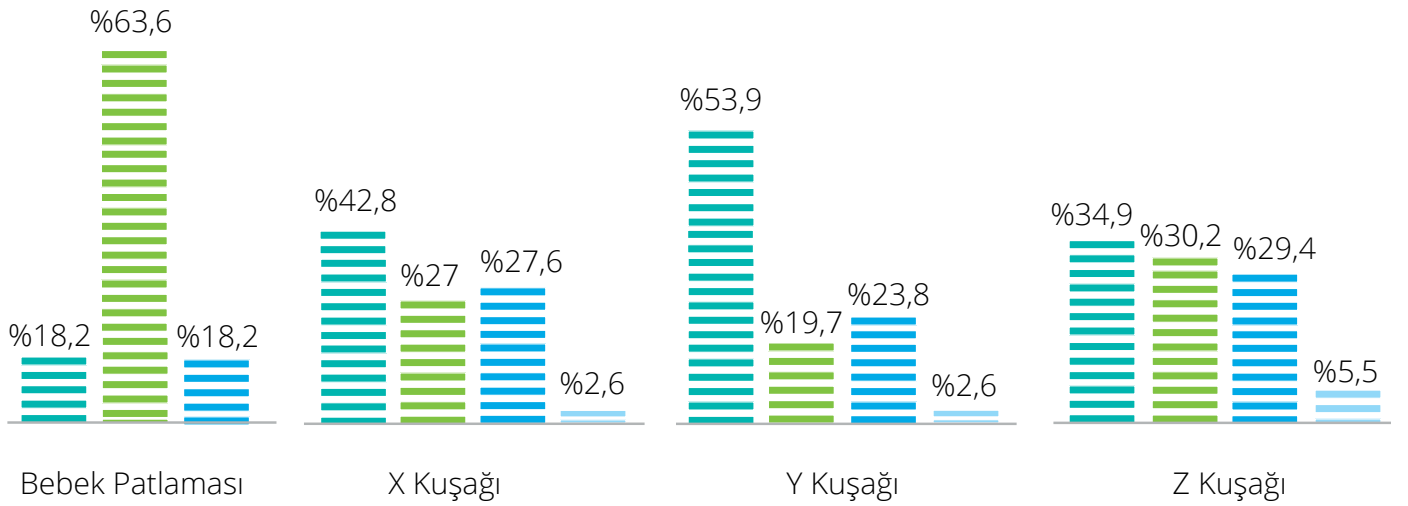
- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Pozisyon - Cinsiyet Dağılımı



- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Pozisyon - Kuşak Dağılımı



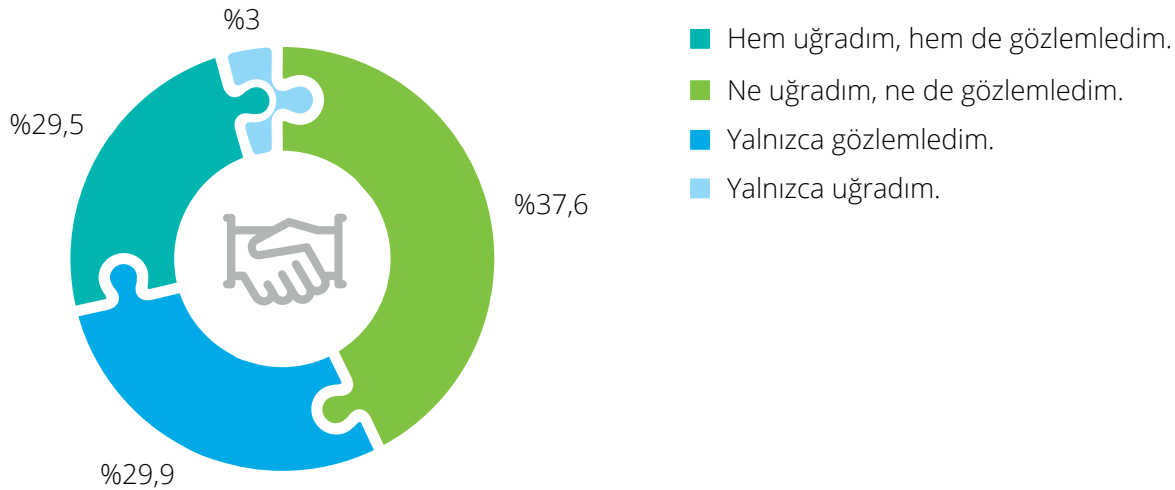
- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Sektör / İş Birimi

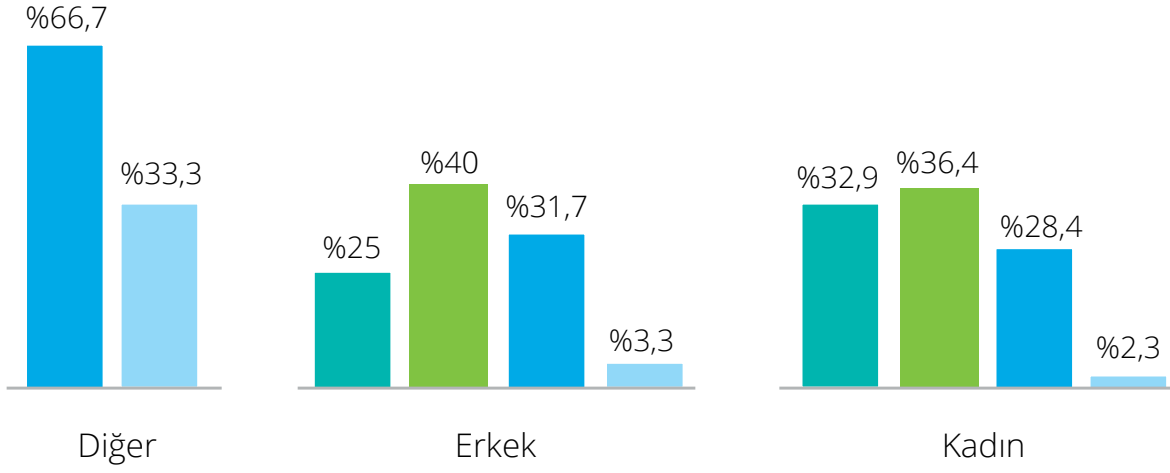
Çalışma hayatında bulunduğu sektör veya çalıştığı birim nedeniyle ayrımcılığa uğradığını ya da ayrımcılığı gözlemlediğini belirten katılımcıların oranı %62,4'tür. Erkeklerin %60'ı, kadınların ise %63,6'sı sektör veya iş birimi nedeniyle ayrımcılığa uğradığını belirtmiştir. Kuşaklar arasında verilen cevaplar karşılaştırıldığında, ayrımcılığa en az tanıklık eden ve maruz kalan çalışanların Bebek Patlaması kuşağından (%27,3), en fazla çalışanın ise %67,1 oranla Y kuşağından olduğu görülmektedir. Çalışma modeli ve çalışma yeri boyutlarındaki gibi, değişen dünya ve çeşitlenen iş dünyasıyla birlikte, "göz bebeği" departman ve sektörlerin değişmesi, daha fazla çalışanın bu konuda bir ayrımcılığa uğradığını hissetmesine neden olmuş olabilir.



Sektörüm / iş birimim nedeniyle çalışma hayatında ayrımcılığa maruz kaldım.

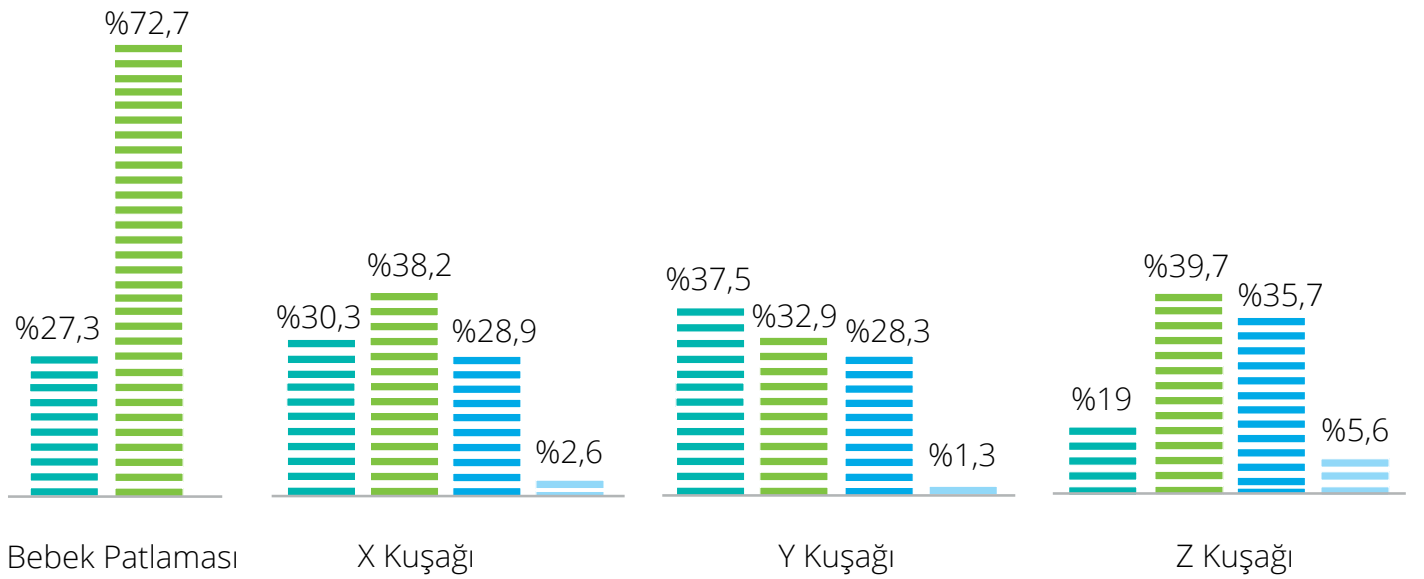


Sektör / Departman - Cinsiyet Dağılımı



- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Sektör / Departman - Kuşak Dağılımı



- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

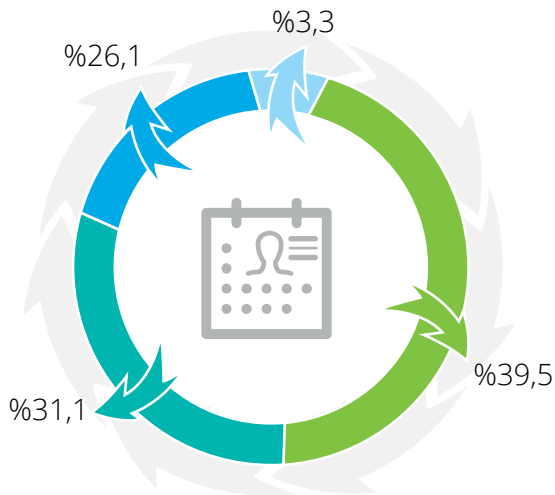
Yaş

Katılımcıların %60,5'i, yaşları nedeniyle iş hayatında ayrımcılığı gözlemlediklerini ve/veya ayrımcılığa uğradıklarını belirtmişlerdir. Erkek katılımcıların %56,7'si yaşları nedeniyle ayrımcılığa maruz kalmış ya da kalanları gözlemlemişken, bu oran kadınlarda çok daha yüksektir (%63,6). Kuşaklar arasında yanıtlar incelendiğinde, ayrımcılığa uğrama oranının genç nesillerden ilerledikçe azaldığı görülmektedir. **Yaşı nedeniyle en fazla ayrımcılığa uğradığını belirten nesil, %63,5 ile Z kuşağıdır.** Önceki boyutlarda çıkan sonuçların da destekleyeceği şekilde, kabul görmüş ve geleneksel iş hayatı ilerleyişinde yaşın da kıdemle ve yükselmeye paralel ilerlemesi, genç profesyonellerin daha fazla ayrımcılığa maruz kalmalarına neden olmaktadır.

Yaş ve cinsiyetler bazında alt gruplar içinde yanıtlar incelendiğinde, cinsiyet boyutundakine benzer olarak **en çok genç kadınların yaşları nedeniyle ayrımcılığa uğradıkları görülmektedir (%75,6).**

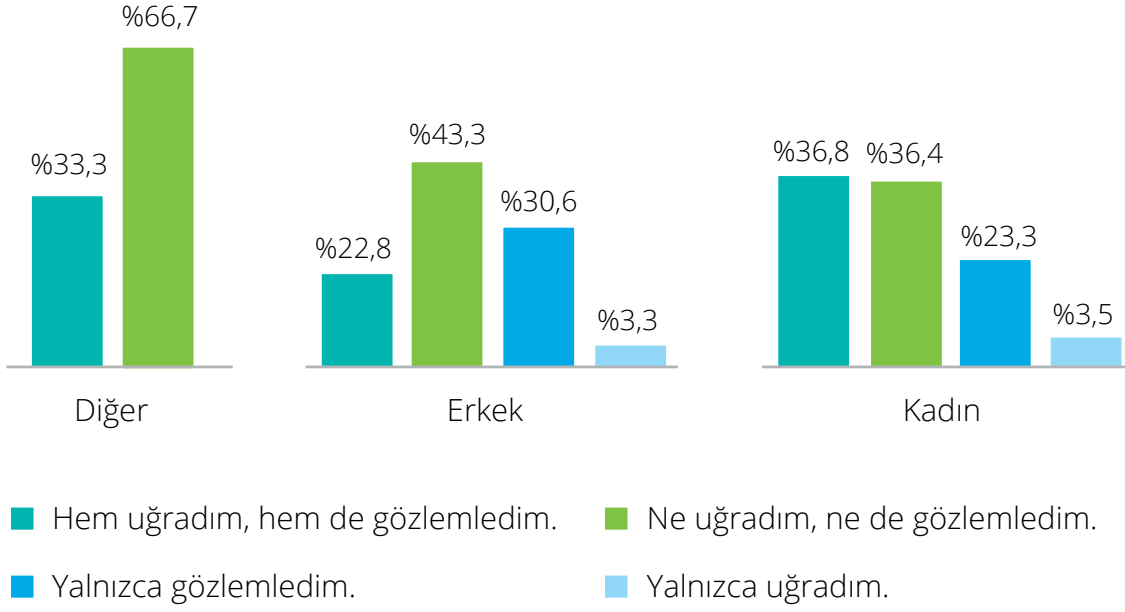
Katılımcıların birkaçı, genç kadın çalışanlar olarak ciddiye alınmadıklarını, yönetsel rollere sadece yaşları yeterli bulunmadığı için uygun görülmediklerini, bilgi birikimlerinin ve becerilerinin bu nedenle sorgulandıklarını belirtmişlerdir. Öte yandan, başka bir kadın katılımcı ise, yaşının büyük olması nedeniyle iş başvurusunun değerlendirmeye alınmadığını ifade etmiştir.

Yaşım nedeniyle çalışma hayatında ayrımcılığa uğradım.

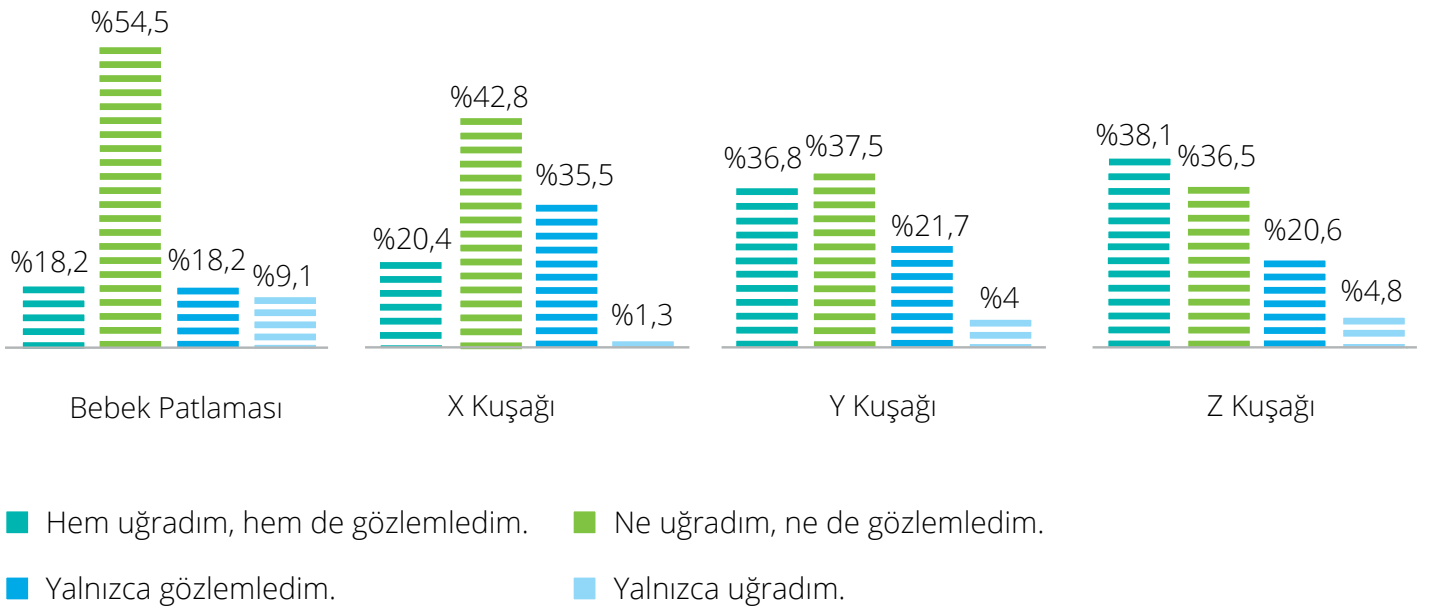


- Hem uğradım, hem de gözlemledim.
- Ne uğradım, ne de gözlemledim.
- Yalnızca gözlemledim.
- Yalnızca uğradım.

Yaş - Cinsiyet Dağılımı



Yaş - Kuşak Dağılımı



Diğer

Araştırma kapsamında incelenen on üç boyut dışında, katılımcılara farklı konularda ayrımcılığa maruz kalıp kalmadıkları da sorulmuştur. Birden fazla katılımcı **fiziksel özellikleri** (boy, kilo, güzellik algısı vb.) gibi nedenlerle iş hayatında ayrımcılığa uğradıklarını belirtmişlerdir. Buna ek olarak, katılımcılardan biri, bir kişilik özelliği olan **içedönüklük** nedeniyle de ayrımcılığa uğradığını belirtmiştir.

Bu yorumlar, bizlere çalışanların yalnızca demografik ya da organizasyonel özellikleri nedeniyle değil, fiziksel ve kişilik özellikleri sebebiyle de iş hayatında olumlu ya da olumsuz yönde ayrımcılığa maruz kalabildiğini göstermektedir.



Kapanış

Neler Yapabiliriz?

Anketimize verilen yanıtlara bakıldığında, çalışanların büyük çoğunluğunun, farklı nedenlerle iş hayatında en az bir kez ayrımcılığa uğradığı ya da tanıklık ettiği görülmektedir. Bu nedenle, sektörü, pozisyonu, ya da iş birimi ne olursa olsun, çalışanların kendilerini güvende hissedeceği, önyargının ve ayrımcı davranışların var olamayacağı kapsayıcı iş yerleri ve deneyimler tasarlamak kritik önem taşımaktadır.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık, sadece İnsan Kaynaklarının odaklandığı, manifestolarda yer alan “moda” bir kavramdan, mottolar ve sloganlardan, dönemsel inisiyatif ve heveslerden çok daha fazlasıdır. Araştırmamızın başında da söylediğimiz gibi, kapsayıcı kurumlar, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarır, yaratıcılığı, verimliliği ve bağlılığı zenginleştirir; daha huzurlu çalışma koşulları yaratır. Ancak sadece çalışanların kurum içindeki çeşitliliği, destekleyici ve kapsayıcı iş ortamını günlük etkileşimlerinde, rutinleri içinde hissetmeleriyle birlikte bir kurum gerçek anlamda kapsayıcı olabilir.

Kuşkusuz, böylesi bir çalışma ortamına kavuşmak adına hem kurumlara, hem de çalışanlara sorumluluklar düşmektedir. Bu dönüşüm samimi bir “niyet” ile başlar, “azimli” bir gayret ile gerçekleşir. Şirketler açısından bakıldığında; çalışma hayatında günlük olarak kapsayıcılığı hissedebilmek için, çalışan deneyimini bu bakış açısıyla tasarlamak, uçtan uca, kurum içindeki tüm anlarında çalışanlara güvende olduklarını hissettirmek kritiktir. Bu noktada atılabilecek adımları şu şekilde özetleyebiliriz:

Çalışanlarınızın kim olduğunu anlayın ve onları tasarıma dâhil edin:

Kapsayıcı bir çalışan deneyimi tasarlarırken, bu deneyimi bizzat yaşayacak çalışanların; yöneticilerin, kadınların, ebeveynlerin, yarı zamanlı çalışanların, engellilerin, özünde farklı çalışanların fikir ve görüşlerini dinlemek ve tasarlanan bu deneyimin onlara nasıl hissettirdiğini anlamak, tasarladıklarımızın etkili ve anlamlı olmasının temelini oluşturur. Bu nedenle, kurum içindeki farklı çalışan grupları verilerini sürekli olarak analiz etmek ve farklı rollerden, farklı geçmişlere ve deneyimlere sahip çalışanların bakış açılarını anlamak önemlidir.

Yaptıklarınızı test edin: Kapsayıcı bir deneyim ve buna uygun süreç ve sistemler tasarlamak, çeşitli kaynakları bu işe ayırmayı ve bu konuda yatırımlar yapmayı gerektirir. Bu nedenle yapılanları hayata geçirmeden, küçük gruplar üzerinden (departmanlar, seçilen çalışan grupları vb.) nabız yoklamak ve yapılanları test etmek, bu sürecin en verimli şekilde yönetilmesini sağlar.

Tutarlı ve şeffaf olun: Kapsayıcı bir deneyim ve kültür oluşturmak için, her değişim yönetimi sürecinde olduğu gibi, çalışan katılımı kadar lider katılımı ve desteği de olmazsa olmazdır. Organizasyon seviyesinde stratejiler ve hedefler belirlemek ve bunları çalışanlar ve dış paydaşlarla paylaşmak, liderlerin günlük olarak kapsayıcı davranışları göstermelerini, ayrıştırıcı her türlü tutum ve davranışa karşı olmalarını sağlamak, güvenli bir iş yeri için şeffaf ve tarafsız iletişimden ödün vermemek, bu hedefe ulaşmak adına alınabilecek öncelikli aksiyonlardan biridir.

Teknolojiden faydalanın – ancak dikkatli olun: Çeşitlilik ve kapsayıcılık hedeflerini takip ederken, çalışan deneyimini kapsayıcı hâle getirirken ve bu kültürü yaygınlaştırmaya çalışırken, işin geleceği bakış açısıyla ihtiyacınıza uygun sistemler ve programlar kullanın. Teknolojiyi tasarıma entegre ederken, özellikle yapay zeka ve makine öğrenmesi gibi teknolojilerin de zaman zaman önyargılı olabileceği gerçeğini göz ardı etmemenizde ise fayda var.



Geleceği Hayal Ederken

İş hayatında çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda farkındalık yaratmak ve Türkiye'deki mevcut durumun bir fotoğrafını çekmek adına yapmış olduğumuz araştırmamızın, topluma, organizasyonlara ve bireylere önemli mesajlar verdiğine inanıyoruz.

Türkiye'de çalışan her 10 kişiden 4'ünün en az bir konuda, en az bir kez iş hayatında ayrımcılığa uğramış olduğunu düşünmesi, bu konuda kurumların hâlâ atacak önemli adımları olduğunu bizlere gösteriyor. Önerilerimiz, kurumların bu konuda çalışmalarının başlangıç adımları olabilir; ancak değişen iş ve iş gücü dinamikleri ve beklentilere göre, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramlarını farklı ve daha geniş bir açıdan yeniden düşünmeleri, çalışan deneyimi tasarımının merkezine kapsayıcılık odağını koymaları ve önümüzdeki yıllarda da iş gücünü yakından takip etmeleri, bu sayıların azalması için kritik önem taşıyor. İş hayatı ile toplumsal hayatın birbirleri ile ne kadar fazla iç içe geçmiş olduğunu düşündüğümüzde; birinde yaşanan ayrımcılık sorununun diğerine doğrudan dokunduğunu daha net kavrayabiliriz. Dolayısıyla iş hayatında elde edilecek kazanımlar; daha kapsayıcı, eşitlikçi ve çeşitliliğin kabul gördüğü bir toplum yapısına kavuşma yolculuğunda kritik olacaktır.

Deloitte Türkiye olarak, kapsayıcı bir iş hayatı oluşturmak adına çalışmalarımızı ve araştırmalarımızı sürdürmeye devam edeceğiz. Türkiye'de bir ilki gerçekleştirerek yayımladığımız raporumuza, çalışan grupları, sektörler ve boyutlar özelinde araştırmalarımızla devam ederek ülkemizde ve iş hayatında farkındalığı ve hassasiyeti arttırmayı; iz bırakan olumlu bir etki yaratmayı umuyoruz.

Araştırma Yönetimi

Araştırma, herkese açık çevrimiçi bir anket aracılığıyla yapılmıştır. Sosyal medya platformları üzerinden paylaşılan ankete katılım anonim olarak sağlanmıştır. Anket içinde iki demografik soru ve bir araştırma sorusu bulunmaktadır. Araştırma sorusunun alt kırılımlarında katılımcılara, 13 farklı boyut özelinde iş hayatında ayrımcılığa uğrayıp uğramadıkları ve ayrımcılığı gözlemleyip gözlemlemedikleri sorulmuştur. Ayrıca araştırmada açık uçlu şekilde yorumlara da olanak tanınmıştır. Ankete 554 kişi katılım sağlamış, anketin tamamını dolduran 441 katılımcının yanıtları analizlere dâhil edilmiştir.

Kapsayıcı bir iş yeri kültürü oluşturmak, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın da birkaç tanesine hizmet ederek topluma ve tüm dünyaya fayda sağlıyor.⁷

5.Toplumsal Cinsiyet Eşitliği



8.İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme



10.Eşitsizliklerin Azaltılması



Kaynakça

1. Deloitte, Y Kuşağı Araştırması, (2019,2022).
2. Havinsky, Intersectionality 101, (2014).
3. Collins, P. H., & Bilge, S. Intersectionality, (2020).
4. Deloitte, İşin Geleceği: Uzaktan çalışma sisteminde organizasyonel dayanıklılığı korumak (2020).
5. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, İstatistik Bülteni, (2021). https://www.aile.gov.tr/media/78170/eyhgm_istatistik_bulteni_nisan_2021.pdf
6. TÜİK, Doğum İstatistikleri, (2021). https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Dogum-Istatistikleri-2020-37229#:~:text=Do%C4%9Fum%20yapan%20annelerin%20ortalama%20ya%C5%9F%C4%B1,ya%C5%9F%C4%B1%20ise%2026%2C5%20oldu_
7. Birleşmiş Milletler, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (<https://www.kureselamaclar.org/>)
8. Deloitte, The Bias Barrier, (2019).
9. Deloitte, Designing Equality, (2018).
10. Deloitte, Unleashing the Power of Inclusion, (2017).

İletişim

Cem Sezgin

Deloitte Türkiye
İnsan Yönetimi Hizmetleri Lideri, Ortak
csezgin@deloitte.com

Ecem Aksoy Deniz

Deloitte Türkiye
Danışmanlık Hizmetleri, Kıdemli Müdür
eaksoy@deloitte.com

Dilber İlkar

Deloitte Türkiye
Danışmanlık Hizmetleri, Kıdemli Danışman
dilkar@deloitte.com

Deloitte.

Deloitte Türkiye

İstanbul Ofis

Deloitte Values House
Maslak No1
34485
İstanbul
+90 (212) 366 60 00

Ankara Ofis

Armada İş Merkezi
A Blok Kat:17 No:27-28
Söğütözü, Ankara
06510
+90 (312) 295 47 03

İzmir Ofis

Novus Tower
Şehit Polis Fethi Sekin
Cad. No:4 Kat:21
Ofis: 241-242-243
Bayraklı, İzmir
+90 (232) 464 70 64

Bursa Ofis

Zeno Center İş Merkezi
Odunluk Mah.
Akademi Cad.
C Blok K:6 D:24
Nilüfer, Bursa
+90 (224) 324 25 00

Çukurova Ofis

Günep Panorama İş Merkezi
Reşatbey Mah.
Türk Kuşu Cad. Bina No:1
B Blok Ofis:704-705-706
Seyhan, Adana
+90 (322) 237 11 00



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkey



@deloitte



@deloitteturkey

www.deloitte.com.tr

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Daha fazla bilgi almak için www.deloitte.com/about adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı, vergi ve ilgili alanlarda hizmet sağlayan dünyanın önde gelen profesyonel hizmetler firmalarından birisidir. Deloitte dünya çapında farklı bölgelerde ve 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet vermektedir. Deloitte'un yaklaşık 330.000 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için websitemiz www.deloitte.com adresini veya [Facebook](#), [LinkedIn](#) ya da [Twitter](#) sayfalarımızı ziyaret ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, "Deloitte Network" olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2022. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.