

**T.C.**  
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**DOKTORA TEZİ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**  
**PERSPEKTİFİNDE İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI**  
**YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ**

**HAYRETTİN ÖZÇELİK**

**2502120149**

**TEZ DANIŞMANI**  
**DOÇ. DR. ALTAN DOĞAN**

**İSTANBUL, 2019**



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA  
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : HAYRETTİN ÖZÇELİK Numarası : 2502120149  
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Danışmanı : DOÇ.DR.ALTAN DOĞAN  
Tez Savunma Tarihi : 14.10.2019 Saati : 10:00  
Tez Başlığı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDE İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.AYŞE OYA ÖZÇELİK		Kabul
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR		Kabul
PROF.DR.DENİZ BÖRÜ		Kabul
DOÇ.DR.ALTAN DOĞAN		Kabul
DOÇ.DR.SERDAR BOZKURT		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.KADRIYE ÖVGÜ ÇAKMAK OTLUOĞLU		
DOÇ.DR.EMEL ESEN		

## ÖZ

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDE İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ

## HAYRETTİN ÖZÇELİK

Bu araştırmada; küreselleşen Dünyada önemi sürekli artmasına rağmen, ülkemizde yeterince dikkate alınmayan işgücü farklılıklarının yönetimi konusu, insan kaynakları yönetimi açısından ele alınmıştır.

Çalışmanın amacı; çalışanların farklılık olarak algılanan özelliklerini, insan kaynakları yöneticilerinin işgücü farklılıklarına yönelik tutumlarını, işgücü farklılıklarının işletmelere sağladığı faydaları ve neden olduğu olumsuzlukları, işletmelerin işgücü farklılıklarına yönelik geliştirdikleri insan kaynakları yönetimi uygulamalarını belirlemektir.

Niteliksel bir araştırma olan bu çalışmada, genel tarama modeli ve odak grup görüşmesi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni; çalışan sayısı 150 ve üzeri olan, PERYÖN ile ilişkili ve özel sektörde yer alan işletmelerin İK yöneticileridir. Odak grup görüşmeleri; 07-08-09 Mart 2017 tarihlerinde, toplam 12 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın verileri; çalışmaya katılan yöneticilere ve çalıştıkları işletmelere ait bilgilerin sorulduğu bilgi formu ve odak grup görüşmesi ile elde edilmiştir.

Veriler, Microsoft Excel programı kullanılarak önceden belirlenen temaların altında bir araya getirilmiş ve betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda; katılımcıların büyük bir çoğunluğunun iyimser yaklaşım içinde olduğu; kuşaklararası farklılıklar, cinsiyet, din, kılık kıyafet ve fiziksel görünüm, cinsel yönelim, statü, kültür ve il-bölge farklılıklarının öne çıkan işgücü farklılıkları olduğu görülmüştür. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının her birinde, işgücü farklılıklarının yönetimine yönelik birçok uygulama tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *İnsan kaynakları yönetimi, işgücü farklılıkları yönetimi, odak grup görüşmesi.*



## **ABSTRACT**

### **EXAMINATION OF WORKFORCE DIVERSITY MANAGEMENT IN THE PERSPECTIVE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

**HAYRETTİN ÖZÇELİK**

In this study; despite the increasing importance of the globalizing world, the issue of the management of workforce diversity, which are not considered sufficiently in our country, has been addressed in terms of human resources management.

Purpose of the study; to determine the characteristics of employees perceived as diversity, attitudes of human resources managers towards workforce diversity, the benefits and disadvantages of workforce diversity to enterprises, and the human resource management practices developed by enterprises for workforce diversity.

In this study which is a qualitative research, general screening model and focus group interview method was used. The universe of the research; are the HR managers of the private sector related companies with a number of employees over 150, associated with PERYÖN. Focus group interviews; it was held on 07-08-09 March 2017 with a total of 12 participants.

The data of the research; it was obtained through the focus group interview and the information form where the information about the managers and the companies they worked in was asked.

The data were gathered under predetermined themes using Microsoft Excel program and analyzed by descriptive analysis method.

As a result of the research; the majority of the participants were optimistic; intergenerational differences, gender, religion, dress and physical appearance, sexual orientation, status, culture and city-region differences were found to be prominent workforce diversity. In addition, in each of the human resource management

functions, many applications have been identified for the management of workforce diversity.

**Keywords:** *Human resources management, workforce diversity management, focus group interview.*



## ÖNSÖZ

Rekabetin yoğun etkisi altında kalan günümüzün kar amaçlı işletmeleri, çalışan ve işletme performanslarını artırmaya yönelik stratejiler belirleyerek rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlarlar. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları içinde yer alan işgücü farklılıkları yönetimi ile ilgili uygulama ve stratejiler, işletme performansına olumlu katkı sağlamayı ve çalışanların memnuniyetini artırmayı amaçlayan uygulamalardır.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bakış açısı, işletmelerin rekabet üstünlüklerini artırabilmeleri için sahip olduğu insan kaynağının tüm özelliklerinden faydalanarak en etkin şekilde yönetilmesini amaçlayan, tüm faaliyetlerin birbiri ile ilişkili ve koordineli olarak yürütülmesi gerektiğini savunan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre yönetilen işletmeler, çalışan farklılıklarını rekabet avantajı sağlayacak bir unsur olarak görür ve bu nedenle işgücü farklılıklarını yönetmeyi önemserler.

Bu tez çalışmasında, Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) ile ilişkili kamu harici işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinden oluşan bir örneklemde, insan kaynakları yönetimi perspektifinde işgücü farklılıkları yönetimi niteliksel bir araştırma ile ele alınmıştır. Elde edilen sonuçların, literatürde yer alan az sayıdaki çalışma ile benzerlik gösterdiği, fakat alt temalarda yer alan veriler ile hem işgücü farklılıkları yönetimi hem de insan kaynakları yönetimi konularında yeni bakış açıları kazandırdığı düşünülmektedir. Ayrıca, araştırmanın son kısmında yer alan “İşgücü Farklılıkları Yönetimi Akış Şeması”nın, işgücü farklılıkları yönetiminin işletmelerde nasıl uygulanabileceğini basit ve anlaşılır bir şekilde göstermesi nedeniyle, bu çalışmanın akademisyenler ve uygulayıcılar açısından çok önemli bir kaynak olacağı değerlendirilmektedir.

Tez çalışmamın tamamlanmasında ilgisi ve desteği ile bana yön veren değerli hocam ve tez danışmanım **Doç.Dr. Altan Doğan**'a ve motive edici eleştirileri ile tezimi toparlamamda katkı sağlayan tez izleme komitesinin çok değerli üyeleri **Prof.Dr. Ayşe Oya Özçelik, Prof.Dr. Canan Çetin, Prof.Dr. Vala Lale Tüzüner ve Prof.Dr. Deniz Elber Börü**'ye minnettarlığımı belirtir ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Niteliksel araştırma konusunda engin bilgisini benden esirgemeyen, niteliksel araştırma derslerine katılmama müsaade eden ve her ihtiyaç duyduğumda benimle görüşmeyi kabul ederek çok değerli vaktini bana ayıran, nezaketi ve hoşgörüsü ile kendisine hayran bırakan, çok değerli hocam **Prof.Dr. Dilşad Save**'ye en derin saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın yasal mevzuat ile ilgili bölümünün hazırlamasında, çok değerli vakitlerini ayırarak, ülkemize ait bütün kanunları tarayarak tezime olağanüstü katkılar sağlaması nedeniyle **Av.Turan Temur**'a en derin saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın en zor kısmını oluşturan uygulama safhasında, çok değerli vaktini ayıran, tecrübe ve eleştirileriyle tezimin ayaklarının yere basmasını sağlayan Boyner Holding Başkan Yardımcısı **İdil Türkmenoğlu**'na en derin saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin uygulama kısmında, iş birliği yapmayı kabul eden **PERYÖN Yönetim Kurulunun** başkanı ve tüm üyelerine en derin saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım. Odak grup görüşmelerinin hazırlık sürecinde ve uygulanmasında her türlü desteği en içten bir şekilde veren, kendimi evimdeymiş gibi hissettiren, çalışma şevkleri ve iş ortamındaki samimiyet ve profesyonelliği mükemmel bir şekilde birlikte götüren ve tezimin uygulama safhasının çok başarılı bir şekilde tamamlanmasını sağlayan PERYÖN Genel Sekreteri **Özlem Helvacı**'ya, Organizasyon ve İş Geliştirme Müdürü **Bige Sanlı Özkocaer**'e, PERYÖN Akademi ve Bilgi Yönetimi Asistanı **Ash Bayırbaşı**'na ve adını yazamadığım bütün **PERYÖN çalışanlarına**, en içten saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Odak grup görüşmelerimizi nezaketi, akademik bilgisi, iş deneyimi ve konuya hakimiyeti ile mükemmel bir şekilde yöneten **Menekşe Polatcan Serbest**'e ve tezimin gizli kahramanları, çok değerli vakitlerini ayırarak odak grup görüşmelerimize katılan, eşsiz deneyimlerini ve görüşlerini en samimi şekilde paylaşan, birbirinden değerli **katılımcılarımıza** en içten saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.



Çalışma süreci boyunca büyük bir özveriyle her zaman yanımda olan değerli **eşime** ve gösterdiği sabır için biricik **kızıma** en içten teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2019

Hayrettin Özçelik



## İÇİNDEKİLER

ÖZ .....	iii
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İŞGÜCÜ FARKLILIKLARININ YÖNETİMİ

1.1. FARKLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	8
1.2. İŞGÜCÜ FARKLILIKLARININ BELİRLENMESİNDE YAKLAŞIMLAR.....	14
1.2.1. Faktör Yaklaşımı.....	15
1.2.2. Oran Yaklaşımı.....	18
1.3. FARKLILIKLARI ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER.....	21
1.3.1. Ürün/Hizmet Piyasasındaki Değişimler.....	27
1.3.2. İşgücü Piyasasındaki Değişimler.....	29
1.3.3. Sermaye Piyasasındaki Değişimler.....	32
1.3.4. Devletin Rolündeki Değişimler.....	33
1.3.5. Toplumsal Değerlerdeki Değişimler.....	34
1.4. FARKLILIKLARDAN İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI YÖNETİMİNE.....	35
1.5. İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE KAPSAMI.....	39
1.6. İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI.....	43
1.6.1. İyimser Yaklaşım.....	45
1.6.2. Eleştirel Yaklaşım.....	46
1.6.3. Olumsuz Yaklaşımlar.....	49
1.6.3.1. Anayurt Merkezli (Ethnocentrism).....	51

1.6.3.2. Önyargı.....	52
1.6.3.3. Stereotipleştirme .....	53
1.6.3.4. Ayrımcılık ve Kayırmacılık.....	54
1.6.3.5. Tokenizm.....	57
1.7. İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ.....	60
1.7.1. David A. Thomas ve Robin J. Ely Modeli .....	62
1.7.2. Etkili Farklılık Yönetiminde Karma Modeli .....	64
1.7.3. R.Rososevelt Thomas'ın En İyi (World Class) Modeli.....	67
1.7.4. Centre for Strategy and Evaluation of Services'in Düzey (Stage) Modeli.....	69
1.7.5. Michael Brazzel'in Farklılık Yönetimi Yaklaşımları Modeli.....	71
1.8. İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI YÖNETİMİ SÜRECİ.....	74
1.9. TÜRKİYE'DE FARKLILIK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GELİŞMELER VE YASAL DÜZENLEMELER.....	88
1.10. İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI YÖNETİMİNİN İŞLETMEYE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR.....	102

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE KAPSAMI.....	112
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI.....	114
2.3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, TEORİLERİ VE YAKLAŞIMLARI.....	115
2.3.1. Davranışsal Teori.....	122
2.3.2. Kaynak Temelli Teori.....	123
2.3.3. Dikey ve Yatay Uyum Teorisi.....	126
2.3.3.1. Dikey Uyum.....	127
2.3.3.2. Yatay Uyum.....	128
2.3.4. Evrensel (Universalistic)Yaklaşım.....	129
2.3.5. Durumsal (Contingency) Yaklaşım.....	133
2.3.6. Konfigürasyonel / Biçimleştirici / Yapılandırıcı Configurational)Yaklaşım.....	134

2.3.7. Bağlamsal (Contextual) Yaklaşım.....	135
2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ AÇISINDAN İŞGÜCÜ FARKLILIKLARININ YÖNETİMİ.....	137
2.4.1. Seçme ve Yerleştirme (Staffing / Recruitment and Selection).....	146
2.4.2. Eğitim ve Geliştirme (Training and Development).....	151
2.4.3. Performans Değerlendirme (Performance Appraisal).....	156
2.4.4. Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme (Compensation and Reward).....	158
2.4.5. Kariyer Yönetimi.....	161

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDE İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YÖNELİK NİTELİKSEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	165
3.2. ARAŞTIRMANIN TEMALARI İLE İLGİLİ SORULARI .....	166
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE KISITLARI.....	167
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	169
3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	170
3.4.2. Veri Toplama Aracı.....	173
3.4.3. Verilerin Analizi.....	175
3.5. BULGULAR VE YORUMLAR.....	178
3.5.1. İnsan Kaynakları Yöneticileri Tarafından Algılanan İşgücü Farklılıkları.....	178
3.5.1.1. Sosyal Kategori Farklılıkları.....	181
3.5.1.2. Bilgi veya Beceri Farklılıkları.....	186
3.5.1.3. Örgütsel veya Toplumsal Statü Farklılıkları.....	189
3.5.1.4. Değerler veya İnançların Farklılıkları.....	191
3.5.1.5. Kişilik Farklılıkları, Yönetim Tarzı Farklılığı.....	194
3.5.1.6. Sosyal ve İş Çevresi Bağlantılarındaki Farklılıklar, Örgütlü Çalışanlar.....	195

3.5.2. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İşgücü Farklılıkları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Yaklaşımları .....	195
3.5.2.1. Tekdüzeliğin Sürdürülmesi.....	197
3.5.2.2. Asimilasyon.....	198
3.5.2.3. Herkesin Değerinin Bilinmesi.....	198
3.5.2.4. Sosyal Adalet.....	201
3.5.2.5. Farklılıkların Kabul Edilmesi ve Övülmesi.....	201
3.5.2.6. Sosyal Sorumluluk.....	205
3.5.2.7. Kurumsal Öğrenme.....	206
3.5.3. İşgücü Farklılıklarının Yönetilme Nedenleri.....	211
3.5.3.1. Ürün/Hizmet Piyasasındaki Değişimler.....	213
3.5.3.2. İşgücü Piyasasındaki Değişimler.....	216
3.5.3.3. Toplumun Değerlerinin Değişmesi.....	217
3.5.3.4. Kamu Yönetiminin Rolündeki Değişimler.....	219
3.5.3.5. Sermaye Yapısındaki Değişimler.....	220
3.5.4. İşgücü Farklılıklarının İşletmeye Sağladığı Faydalar.....	221
3.5.4.1. İşletme Performansının Artması.....	222
3.5.4.2. Çalışan Memnuniyetinin Artması.....	224
3.5.4.3. Kurumsal Esnekliğin Artması.....	224
3.5.4.4. Müşterilerin Memnuniyetinin Artması.....	225
3.5.4.5. Yaratıcılık ve Yenilikçiliğin Artması.....	226
3.5.4.6. Örgüt İtibarı ve İmajının Artması.....	227
3.5.5. İşgücü Farklılıklarının İşletmelere Olumsuz Etkileri.....	227
3.5.5.1. Yönetim ile İlgili Olumsuzluklar.....	228
3.5.5.2. Çalışma Ortamı ile İlgili Olumsuzluklar.....	230
3.5.5.3. Çalışanlar ile İlgili Olumsuzluklar.....	232
3.5.5.4. Müşteri ile İlgili Olumsuzluklar.....	233
3.5.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Boyutları.....	234
3.5.6.1. Stratejik Planlara Katkı Sağlama.....	236
3.5.6.2. Üst Yönetimde Temsil Edilme.....	237
3.5.6.3. İşletme Yönetimi Bilgisi.....	238
3.5.6.4. Dikey Uyum.....	239
3.5.6.5. Yatay Uyum.....	240

3.5.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Avantajlar.....	240
3.5.7.1. Üst Yönetimin Doğru Kararlar Alması.....	241
3.5.7.2. Dikey Uyumun Sağlanması.....	242
3.5.7.3. Verimliliğin Artması.....	243
3.5.8. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Engel Olan Faktörler.....	243
3.5.8.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	244
3.5.8.2. İnsan Kaynakları Yöneticileri.....	247
3.5.8.3. Üst Yönetim.....	249
3.5.8.4. Hat Yöneticileri.....	250
3.5.8.5. Kurum Kültürü.....	251
3.5.9. İşgücü Farklılıklarına Yönelik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	251
3.5.9.1. İşe Alım, İşe Yerleştirme.....	252
3.5.9.2. Eğitim ve Geliştirme.....	259
3.5.9.3. Kariyer Yönetimi.....	264
3.5.9.4. Performans Değerlendirme.....	266
3.5.9.5. Ücret, Yan Haklar ve Ödüllendirme.....	269
3.5.9.6. Diğer Faaliyetler.....	273
<b>SONUÇ</b> .....	279
<b>KAYNAKÇA</b> .....	297
<b>EKLER</b> .....	325
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	337

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Ülkelerin Öne Çıkan Farklılık Türleri.....	12
Tablo 2: Sosyal Kimlik Grupları.....	13
Tablo 3: Farklılık Türleri ve Kategorileri.....	17
Tablo 4: Farklılık Yönetimi Modelleri.....	61
Tablo 5: Farklılık Yaklaşımları ve Birleştirilmiş Stratejik Yanıtlar.....	63
Tablo 6: Farklılık Yönetimi Politikaları.....	75
Tablo 7: Cinsiyet ve Engellilik ile İlgili Kanun Maddeleri.....	97
Tablo 8: Eski Hükümlü ve Yaş ile İlgili Kanun Maddeleri.....	101
Tablo 9: Örnekleme Oluşturan Katılımcılara ve İşletmelere Ait Bilgiler.....	173
Tablo 10: Ülkemizdeki Farklılık Türleri ve Kategorileri.....	180
Tablo 11: İşgücü Farklılıkları Yönetimi Yaklaşımları.....	196
Tablo 12: İşletmelerin İşgücü Farklılıklarını Yönetme Nedenleri.....	212
Tablo 13: İşgücü Farklılıklarının İşletmeye Sunduğu Faydalar.....	221
Tablo 14: İşletmelerde İşgücü Farklılıklarının Neden Olduğu Olumsuzluklar.....	228
Tablo 15: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Boyutları.....	236
Tablo 16: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Faydalar.....	240
Tablo 17: İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Boyuta Geçememe Nedenleri.....	244
Tablo 18: İşe Alımlarda İşgücü Farklılıklarına Yönelik Uygulamalar.....	252
Tablo 19: Eğitim ve Geliştirmede İşgücü Farklılıklarına Yönelik Uygulamalar.....	259
Tablo 20: Kariyer Yönetiminde İşgücü Farklılıklarına Yönelik Uygulamalar.....	264
Tablo 21: Performans Değerlendirmede İşgücü Farklılıklarına Yönelik Uygulamalar.....	266
Tablo 22: Ücret, Yan Haklar ve Ödüllendirmede İşgücü Farklılıklarına Yönelik Uygulamalar.....	269
Tablo 23: İnsan Kaynakları Yönetiminin Diğer Faaliyetlerinde İşgücü Farklılıklarına Yönelik Uygulamalar.....	273
Tablo 24: İşletmelerin Farklılık Yönetimi Şekilleri.....	294

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşletmelerin Farklılıklara Yatırım Yapmalarına Neden Olan Faktörler.....	26
Şekil 2: İşgücü Farklılıklarına Yönelik Yönetimsel Yaklaşımlar.....	37
Şekil 3: Etkili Farklılık Yönetiminde Karma Modeli (1999).....	66
Şekil 4: En İyi Farklılık Yönetimi Yeteneğinin Oluşturulması.....	68
Şekil 5: İşletme Varlıkları, Yetenekleri ve Temel Yetenekleri.....	125
Şekil 6: Stratejik İKY’de Durumsallık Yaklaşımı.....	134
Şekil 7: Stratejik İKY’de Konfigürasyonel Yaklaşım.....	135
Şekil 8: Stratejik İKY’de Bağlamsal Yaklaşım.....	136
Şekil 9: Farklılık Yönetimi Uygulamalarının Kapsadığı Alanlar.....	143
Şekil 10: İnsan Kaynakları Yöneticileri Tarafından Algılanan İşgücü Farklılıkları.....	280
Şekil 11: İşgücü Farklılıkları Yönetimi Yaklaşımları.....	281
Şekil 12: İşgücü Farklılıklarının Yönetilme Nedenleri.....	283
Şekil 13: İşgücü Farklılıklarının Faydaları ve Olumsuz Etkileri.....	284
Şekil 14: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Boyutları.....	285
Şekil 15: İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Boyuta Geçmesine Engel Olan Unsurlar.....	286
Şekil 16: İşgücü Farklılıkları Yönetimi Akış Şeması.....	291



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A.e.</b>	: Aynı Eser
<b>a.g.e.</b>	: Adı Geçen Eser
<b>E</b>	: Erkek
<b>EİF</b>	: Eşit İstihdam Fırsatı
<b>HR</b>	: Human Resources
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>K</b>	: Kadın
<b>KTİM</b>	: Kaynak Temelli İşletme Modeli
<b>LGBT</b>	: Lezbiyen, Gey, Biseksüel ve Transgender
<b>NPS</b>	: Net Promoter Score (Başkalarına Önerme Olasılığı)
<b>OE</b>	: Olumlu Eylem
<b>OGG</b>	: Odak Grup Görüşmesi
<b>PERYÖN</b>	: Türkiye İnsan Yönetimi Derneği
<b>SRÜ</b>	: Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü
<b>Str.İKY</b>	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu

## GİRİŞ

İnsanlar, doğuştan gelen ve sonrasında edindikleri özellikler ile toplum içinde farklı bireyler olarak birbirinden ayrılmaktadır. Benzer özellikleri taşıyan bireylerin bir araya gelmesi sonucunda ise farklı gruplar oluşmaktadır. İnsanların taşıdıkları özellikler nedeniyle birey veya grup olarak birbirinden ayrışması farklılıkları meydana getirmektedir. İşletmelerde, çalışanlara ait bu özellikler işgücü farklılığı olarak tanımlanmaktadır.

Çalışan farklılıklarının neler olduğu konusunda birçok araştırmacı tarafından çok çeşitli tanımlar ve sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu tanımlarda genel olarak; din, ırk, etnik köken, ulusal köken, doğum yeri, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş, kültür, fiziksel yeterlilik, sınıf, meslek, öğrenme ve iletişim tarzı gibi boyutlar farklılık olarak kabul edilmiştir.

Günümüz işletmeleri, çalışanlarının tüm özelliklerini kullanabilecekleri bir sistem kurarak, amaçlarına en kısa sürede ve en az maliyet ile ulaşmak isterler. Bu yaklaşım ile işgücü farklılıklarını yöneten işletmeler, farklılıkları rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak görürler ve işletmede farklılıkların olmasını desteklerler.

Kar amaçlı işletmeler, performanslarını artırmaya yönelik stratejiler belirleyerek rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlar. Bu işletmeler işgücü farklılıklarının yönetiminde; üst yönetimin desteğinin alınması ve süreçten sorumlu olması, stratejik planlarda farklılık yönetiminin yer alması ve sürekliliğinin sağlanması, farklılıklara sahip bireylerin işe alınması ve örgüte bağlılığının sağlanması, farklılığın performans ile ilişkilendirilmesi, farklılık yönetiminin etkisinin ölçülmesi, çalışanlara ve üst yönetime farklılık yönetimi eğitimi verilmesi gibi strateji ve uygulamaları, işletmenin karını artırıcı stratejilerine uygun olarak belirler. İşgücü farklılıklarına yönelik bu strateji ve uygulamaların belirlenmesi; çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, memnuniyetlerinin artırılması, böylece daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmaları ve işletme performansına olumlu katkı sağlamalarına yöneliktir.

Farklılıkların yönetimi ile ilgili araştırmacılar tarafından çok çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlar araştırmacıların farklılıklara yönelik bakış açılarına göre

çeşitlilik göstermektedir. Farklılıkların yönetimi kısaca; çalışanlara ait tüm farklılıkların, işletmenin rekabet avantajı kaynağı olarak görülmesi ve çalışanların bu farklılıklarının işletme performansını artıracak şekilde kullanılmasıdır.

İnsan kaynakları yönetimi; insan kaynaklarının işletmeye ve çalışanlara faydalı olacak şekilde etkin yönetilme işlevlerinin bütünü olarak tanımlanabilir. Stratejik insan kaynakları yönetimi ise, çalışanları rekabet üstünlüğü sağlayacak bir kaynak olarak kabul eden ve daha etkin kullanımını amaçlayan bir yaklaşımdır.

İşgücü farklılıkları, işletmeler açısından bir takım olumsuzluklara neden olsa da, doğru yönetildiğinde işletme performansına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin, işletme performansının artırılmasına yönelik insan kaynağının daha etkin kullanımını amaçladığı düşünüldüğünde, işgücü farklılıklarının yönetiminin de bu kapsamda uygulanan stratejilerden olduğu görülecektir.

İnsan kaynağının işletmeler açısından sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı kabul edildiğinde, bu kaynağı etkin ve verimli bir şekilde değerlendirebilen strateji ve uygulamaların da aynı oranda önemli olduğu söylenebilir. İşletmenin sahip olduğu insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmesi; işletme içerisindeki tüm birey ve gruplara ait yetkinlik ve becerileri ortaya çıkarabilen sistemin varlığı ve bu özellikleri işletme içerisinde kullanabilen yönetim becerisinin varlığına bağlıdır.

İşletmeler, en önemli rekabet avantajı sağlayan kaynaklarının insan kaynağı olduğunu, insan kaynakları yönetiminin stratejik bakış açısı ile anlamışlardır. İşgücü farklılıkları yönetimi ile de insan kaynağını daha verimli kullanılabilme yolları öğrenilmektedir. Bu çalışmada; işgücü farklılıkları yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin daha çok stratejik perspektifi ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; farklılık kavramı, boyutları ve önemi, farklılıkları ortaya çıkaran gelişmeler, farklılıklara karşı olumsuz yaklaşımlar, işgücü farklılıklarının yönetimi, yaklaşımları ve modelleri, farklılıkların yönetimi süreci, işletmeye sağladığı avantajlar ve Türkiye'deki farklılıklara yönelik yasal düzenlemeler ele alınacaktır.

İkinci bölümde; insan kaynakları yönetiminin tanımı, kapsamı, amaçları, stratejik perspektifi ve insan kaynakları yönetimi işlevlerinde yer alan farklılıklara yönelik uygulamalar incelenecektir.

Üçüncü bölümde; odak grup görüşmesi(OGG) yöntemi ile insan kaynakları yönetimi ve işgücü farklılıkları yönetimini inceleyen, niteliksel bir araştırma yer alacaktır.

Sonuç bölümünde ise; araştırmanın bulgu ve yorumlarına dayalı olarak ulaşılan sonuçların özeti ve bu sonuçlara yönelik öneriler bulunmaktadır. Ayrıca, işgücü farklılıkları yönetiminin işletmelerde uygulanma süreci ile ilgili, araştırmacı tarafından geliştirilen, “İşgücü Farklılıkları Yönetimi Akış Şeması” yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞGÜCÜ FARKLILIKLARININ YÖNETİMİ

İşgücü farklılıklarının yönetimi uygulamaları ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmış ve kısa süre içinde popülerlik kazanarak birçok ülkeye yayılmıştır.<sup>1</sup> “Farklılıkların Yönetimi” olgusu ABD’de, “Eşit İstihdam Fırsatı-EİF” (Equal Employment Opportunity-EEO), “Olumlu Eylem-OE” (Affirmative Action-AA) ve “Pozitif Ayrımcılık” uygulamaları ile başlamıştır ve 1960’larda Kovarsky(1964)<sup>2</sup> gibi araştırmacıların makaleleri ile yönetim literatüründe yer almıştır.<sup>3</sup> Çalışanların sahip olduğu farklılıklarının işletmenin verimliliğine katkısının anlaşıldığı, günümüz işgücü farklılıkları yönetimi uygulamaları; seçme ve yerleştirmede olumlu eylem ve eşit istihdam fırsatı (EEO) çabalarının çok ötesinde, farklılık danışma komitelerinin kurulması, zorunlu eğitimlerin yapılması ve farklılıklara sahip grup üyeleri ile etkili iletişimin kurulması gibi uygulamalar ile genişletilmiştir.<sup>4</sup>

Cox ve Nmoko (1990) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre; ABD’de, özellikle ırkçı azınlıkların sayısının artması ile işgücünün giderek farklılaşma eğiliminde olmasına rağmen, konu ile ilgili 1964-1989 yılları arasında yapılan araştırma sayısının, konunun önemine göre düşük seviyelerde olduğu görülmüştür. Ayrıca bu araştırmaların tasarım ve araştırma sorularının çok dar olduğu, ele alınan konuların ise toplumun genelini temsil etmediği görülmüştür.<sup>5</sup> 1990’lı yıllardan itibaren çok sayıdaki işletmenin, farklılıkları destekleyen yeni kültürleri ve iklimleri

---

<sup>1</sup> Duygu Acar Erdur ve Bilçin Meydan “Çokuluslu Örgütlerde Farklılıkların Yönetimini Esas Alan Uygulamaların Yayılımının Analizi: Bir Saha Çalışması” **22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı**, Konya, 2014, s.1033.

<sup>2</sup> Irving Kovarsky, “Management, Racial Discrimination and Apprentice Training Programs”, **Academy of Management**, USA, September, 1964, p.196-203.

<sup>3</sup> Hakan Sezerel ve H.Zümrüt Tonus “İnsan Kaynakları Yönetiminden Farklılık Kaynakları Yönetimine: Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi Yazınının İncelenmesi”, **22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı**, Konya, 2014, s.852.

<sup>4</sup> Ellen Ernst Kossek, Sharon A.Lobel ve Jennifer Brown, “Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity:Examining ‘The Business Case’”, **Handbook of Workplace Diversity**, Ed: Alison M.Konrad, Pushkala Prasad ve Judith K.Pringle, SAGE Publications Ltd., London, 2006, p.54.

<sup>5</sup> Taylor Cox, Jr. ve Stella M.Nkomo, “Invisible Men and Women: A Status Report on Race as a Variable in Organization Behavior Research”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.XI, No.6, 1990, p.419.

teşvik ediyor olması<sup>6</sup> ve aynı dönemde, insan kaynağını sürdürülebilir bir rekabet unsuru olarak gören Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin (Str.İKY) gelişmekte olması, ABD başta olmak üzere çok kültürlü ülkelerde farklılıkların yönetimi kavramının işletmecilik literatürüne taşınmasında etkili olmuştur.<sup>7</sup>

ABD'nin kamu sektöründe gerçekleştirdiği eşit istihdam fırsatı ve olumlu eylem çabaları, hizmeti alan insanların kamu kuruluşlarında daha çok temsil edilmesinin yanında temel sosyal adaletin ve idari sorumluluk veya bürokrasi üzerindeki temsiliyetin de dengelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.<sup>8</sup> Toplum içindeki diğer gruplar ile eşit hak ve fırsatlara sahip olmayan dezavantajlı grupların, diğer gruplar ile eşit düzeye gelmesine engel olan yasa, yönetmelik ve uygulamaların ortadan kaldırılması çabası olumlu eylem olarak adlandırılmaktadır.

Olumlu eylem uygulamaları, toplum içinde yeterince temsil edilmeyen bireylerin, topluma katılımına ve toplumla bütünleşmesine önemli katkı sağlamıştır. Fakat bir kısım araştırmacı, olumlu eylemi modası geçmiş ve geçerliliği olmayan bir yaklaşım olarak görürken, diğerleri ise olumlu eylemden uzaklaşmanın işe alma ve terfi etmede sistematik ayrımcılığı artırabileceğine dikkati çekmiştir.<sup>9</sup>

Olumlu eylem uygulamaları işletmeler tarafından başarı ile uygulandığında; yöneticiler bu uygulamaları ve yenilerinin denenmesini destekler, sonuç başarısız olduğunda ise yöneticilerin desteği azalır, sürecin tekrarı ve çeşitlendirilmesi zorlaşır. İşletmelerde olumlu eylem uygulamaları genellikle altı aşamalı bir süreçten oluşur;<sup>10</sup>

- **Problem belirleme (Problem Recognition):** Yöneticiler, farklılık sahibi birey ve grupların diğerleri ile eşit düzeye gelmesinin işletme açısından önemli olduğunu anlamıştır. Azınlık veya kadın çalışanların işe alınması, elde tutulması ve terfi ettirilmeleri gerektiği düşünülmektedir.

<sup>6</sup> Ellen Ernst Kossek ve Susan C.Zonia, "Assessing Diversity Climate: A Field Study of Reactions to Employer Efforts to Promote Diversity", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.XIV, No.1, 1993, p.61.

<sup>7</sup> Sezerel, Tosun, **a.g.e.**, s.852.

<sup>8</sup> J.Edward Kellough, "Integration in the Public Workplace: Determinants of Minority and Female Employment in Federal Agencies", **Public Administration Review**, September/October 1990, p.557.

<sup>9</sup> David W.Pitts, "Implementation of Diversity Management Programs in Public Organizations: Lessons from Policy Implementation Research", **International Journal of Public Administration**, Vol.XXX, No.12-14, 2007, p.1575.

<sup>10</sup> R.Roosevelt Thomas Jr., **From Affirmative Action to Affirming Diversity**, Harvard Business Review, Harvard College, USA, March-April 1990, pp.8-9.

- **Müdahale (Intervention):** İşletmede yönetimi, “Olumlu Eylem İşe Alma Modu” (Affirmative Action Recruitment Mode) olarak ifade edilen uygulamayı başlatır. Kadınlar ve azınlıklar işe alınmış, geliştirilmiş ve terfi etmeleri sağlanmıştır.
- **Büyük beklentiler (Great Expectations):** Olumlu eylem süreci büyük beklentiler ile başlamış, çok sayıda kadın ve azınlık işe alınmış ve bir kısmı kendi gruplarına rol model olabilmeleri için terfi ettirilmiş veya önemli rollerde görevlendirilmişlerdir.
- **Başarısızlık sonucu oluşan hayal kırıklığı (Frustration):** Olumlu eylem çabaları tüm işletmelerde başarı ile sonuçlanmayabilir. Süreç, beklentileri karşılar ve başarılı olur ise olumlu eylem faaliyetlerine devam edilir. Fakat süreç başarısızlıkla sonuçlanırsa; azınlıklar ve kadınlar kendi yükselişlerinin erken evrede sonlandığını ve hiç ilerleme kaydetmediklerini düşünürler. Olumlu eylem sürecinin başlamasına izin veren yönetim de olumlu eylem girişimindeki başarısızlıklardan dolayı mutsuz olurlar. Sürecin başarısızlığı nedeniyle tekrar geri plana atılan azınlıklar ise ya işyerini terk eder veya düşük performans ile çalışmaya devam ederler.
- **Uyku hali (Dormancy):** Kendilerine de benzer fırsatların verilmesini bekleyen diğer gruplar tepkisiz bekleyişe girmişlerdir. Yöneticiler de yaşanan bu başarısız girişimi aşabilmek için herhangi bir çözümleri olmadığından dolayı hiçbir şey söylememektedir. Olumlu eylemin başarısızlığı, geride kalan azınlık ve kadınların niteliklerinin yeterliliği ile ilgili şüpheleri de artırmıştır. Bu dönemde, ne farklılık sahibi çalışanlar ne de yöneticiler duruma müdahale etmeden sürecin sonucu beklenmektedir.
- **Kriz (Crisis):** Uyku hali belirsiz bir süre devam eder, fakat genellikle rekabet baskısı, hükümet müdahaleleri, iç karışıklılar veya dış baskıların neden olduğu krizler ile sonlanır. Krizin nedeni her ne olursa olsun süreç başa döner ve başarısızlığın nedeni belirlenmeye çalışılır. Genellikle işe alma süreci ve olumlu eylem yaklaşımının uygulanma şekli ile ilgili eleştiriler ve değerlendirmeler yapılarak krizden çıkılmaya çalışılır.

Eşit istihdam fırsatı ve olumlu eylem yaklaşımları sıklıkla farklılıkların yönetimi yerine kullanılsa da aynı değillerdir. İşletmelerin EIF/OE yaklaşımı içinde olmalarına neden olan birinci faktör yasal zorunluluklardır. Bazı işletmeler, cezai yaptırımlardan korunmak amacıyla, insan kaynakları (İK) politikalarının ayrımcılık içermediğini göstermek için yasalarda belirtilen oranlarda, kısa dönemli işe alımlar yaparak, azınlıkları belirli oranda istihdam etmektedir. Farklılık yönetimini uygulayan işletmeler ise, oluşturdukları heterojen yapıdaki çalışanlar ile hem yasalara uymakta hem de bu durumu avantaja dönüştürmektedir. Farklılık yönetimi temel kurumsal değişimi de içeren uzun dönemli bir faaliyettir ve sadece işe alımla ilgilenmez aynı zamanda farklılıklara sahip çalışanların bakış açılarını ve farklı becerilerini aktif olarak geliştirir, yükseltir ve bundan fayda sağlar.<sup>11</sup>

Benzer bir yaklaşımla, The American Institute for Managing Diversity, Inc., uygulanan farklılık yönetimi programlarını üç kategoride açıklamıştır:<sup>12</sup>

- **Geleneksel;** basit olarak eşit istihdam fırsatı/olumlu eylemi amaçlar.
- **Farklılıkların anlaşılması;** çalışanların kabiliyetleri, bireyler arasındaki farklılıklara değer verme, anlama ve kabul etme amacıyla geliştirilir.
- **Farklılıkların yönetimi;** kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi için bütün çalışanların potansiyelini en üst düzeye çıkaracak olan iş ortamını sağlar.

Farklılıkların yönetimi, yöneticilerin farklılıkları anlaması, değer vermesi ve çalışanlar arasındaki farklılıklardan kaynaklanan çatışma sonucu oluşan gerilimi düşürmek için göstermeleri gereken çaba ile ilgilidir.<sup>13</sup> Farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi; öncelikle farklılıkların varlığına fırsat verilmesi, sonra bu farklılıklara değer verilmesi, işletmenin bir parçası haline getirmesi ve işletmede tutulabilmesi ile sağlanabilir.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Jefferson P.Marquis v.d., **Managing Diversity in Corporate America an Exploratory Analysis**, The RAND Corporate, Santa Monika CA, USA, 2008, p.1.

<sup>12</sup> Michael R.Carrell ve Everett E.Mann, "Defining Workforce Diversity Programs and Practices in Organization", **Labor Law Journal**, December, 1993, p.763.

<sup>13</sup> Judy C.Nixon ve Judy F.West, "America Addresses Work Force Diversity", **Business Forum**, Vol.XXV, No.1/2, 2000, p.4.

<sup>14</sup> Jacqueline A.Gilbert, Bett Ann Stead ve John M. Ivancevich, "Diversity Management: A New Organizational Paradigm", **Journal of Business Ethics**, Vol.XXI, No.1, 1999, p.61.



## 1.1. FARKLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Farklılık, farklılık yönetimi ve işgücü farklılıkları yönetimi kavramları, Amerika’da “diversity”, “diversity management” ve “workforce diversity managment” başlıkları altında incelenmektedir. Bu kavramlar, çalışan farklılıkları nedeniyle ortaya çıkan sorunları birey, grup, örgüt ve toplum düzeyinde değerlendirerek, farklılıklara saygı duyan bir anlayış ile çözüm önerileri geliştirmek ve tüm insanlara eşit fırsatlar sunabilmek amacıyla kullanılmaktadır.<sup>15</sup>

Farklılık kelimesinin İngilizce karşılığı olan “diversity” sözcüğü Cambridge sözlüğünde; “farklı ya da değişik olma durumu veya gerçeği” ve “bir grup insanı oluşturan ırklar ve dinler karışımı” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>16</sup> Türk Dil Kurumu ise farklılığı; “farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” olarak tanımlamaktadır.<sup>17</sup> Ülkemizde konu ile ilgili literatürde büyük bir çoğunlukla “farklılık” sözcüğü kullanılmakla birlikte bazı çalışmalarda, olumlu çağrışım yaptığı düşünülen, “çeşitlilik”<sup>18,19</sup> sözcüğü de kullanılmaktadır.

Ülkemizde “çeşitlilik” ve “farklılık” ifadeleri, “diversity” kelimesi yerine kullanılmakta ve bu iki ifade arasında net bir ayırım bulunmamaktadır. Çalışan özelliklerinin hangilerinin çeşitlilik, hangilerinin ise farklılık olduğu ile ilgili literatürde herhangi bir kaynak bulunmamıştır. Fakat; çalışanın sahip olduğu özelliklere yönelik olarak yöneticinin veya araştırmacının algısı veya konuya yaklaşımı, hangi ifadenin kullanılacağında belirleyici olmaktadır. Çalışanın özellikleri, işletmeye sağladığı katkılar, kurumun etik değerleri ve sosyal sorumlulukları çerçevesinde, sadece iyimser yaklaşım ile değerlendirildiğinde “çeşitlilik” ifadesi tercih edilmektedir. Çalışan özelliklerinin, işletme açısından

---

<sup>15</sup> Olca Sürgevil ve Gülay Budak, “İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Ü.S.B.E. Dergisi**, C.X, No.4, 2008, s.67-68.

<sup>16</sup> <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/american-english/diversity>. e.t. 24.05.2015.

<sup>17</sup> [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5562d9bae2a641.05549193](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5562d9bae2a641.05549193), e.t. 24.05.2015.

<sup>18</sup> David A.DeCenzo, Stephen P.Robbins ve Susan L.Verhulst, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri**, Çeviren: Canan Çetin ve M.Lütfi Arslan, Nobel Akademik Yay., Ankara, 2017, s.11.

<sup>19</sup> Hasan Basri Memduhoğlu v.d., “Liselerde Çağdaş Bir Yönetim Anlayışı Olarak Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi” **TÜBİTAK Projesi**, No.109K006, Van, 2010, s.9.

temelde faydalı olduğunun kabul edildiği, fakat, içinde barındırdığı riskler, olumsuzluklar ve yönetim maliyetleri dikkate alındığında ise “farklılık” ifadesi kullanılmaktadır.

Bu çalışmada, işgücü farklılıklarının yönetiminin hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin olduğu, hangi farklılıkların yönetileceği ve ne şekilde yönetileceği konusunun işletme yöneticileri tarafından işletme hedefleri de dikkate alınarak belirlenmesi gerektiği düşüncesi kabul edilmiş ve literatürün genelde daha fazla yer verdiği “farklılık” sözcüğünün kullanılması tercih edilmiştir.

Farklılık, birçok araştırmacı tarafından çok çeşitli şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlar içerisinde dar ve çok geniş tanımlamalar bulunmaktadır.<sup>20</sup> Kossek ve Lobel (1996), insan kaynakları sistemleri açısından ırk, cinsiyet ve etnik köken farklılığının en bilinen farklılık çeşitleri olduğunu, fakat, engelli olma, aile yapısı, cinsel yönelim ve etnik kültürün de farklılıkların yönetimi açısından önemli olduğunu belirtmiştir.<sup>21</sup> Hayles ve Russell (1997), Norton ve Fox (1997), Triandis ve Bhawuk (1994) gibi araştırmacılar ise daha geniş bir tanımlama yaparak; yaş, ulusal köken, din, engelli olma, cinsel yönelim, değerler, etnik kültür, eğitim, dil, yaşam biçimi, inançlar, fiziksel görünüm ve ekonomik sınıfı farklılık boyutları olarak ifade etmişlerdir. İfade edilen bu özelliklerin tamamı, çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarını hatta birbiriyle daha iyi çalışmalarını ve yeteneklerini etkileyebileceği<sup>22</sup> için insan kaynakları yöneticileri açısından önemlidir. Kirton (2003) ise “herkes birbirinden farklıdır” ifadesini kullanarak farklılığı çok daha geniş bir şekilde tanımlamıştır.<sup>23</sup>

Sürekli gelişmekte olan farklılık kavramı, kişiye odaklandığı için spesifik, toplumsal yapılarla tanımlandığı için ise bağlamsal bir niteliğe sahiptir. Farklılık, bir kişiyi

---

<sup>20</sup> Rose Mary Wentling, “Factors that Assist and Barriers that Hinder the Success of Diversity Initiatives in Multinational Corporations”, **Human Resource Development International**, Vol.VII, No.2, 2004, p.166.

<sup>21</sup> Ellen Ernst Kossek ve Sharon A. Lobel, “Introduction: Transforming Human Resource Systems to Manage Diversity-an Introduction an Orientin Framework”, **Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace**, Ed: Ellen Ernst Kossek ve Sharon A. Lobel, Blackwell Publishers Ltd., Massachusetts USA, 1996, p.2.

<sup>22</sup> Mannix ve Neale, **a.g.e.**, p.37.

<sup>23</sup> Gill Kirton, “Developing Strategic Approaches to Diversity Policy”, **Individual Diversity and Psychology in Organization**, Ed: Marilyn J. Davidson, Sandra L. Fielden, John Wiley&Sons Ltd., 2003, p.3.

diğerlerinden ayıran ya da farklı kılan herhangi bir örtük veya açık önemli özellikler olarak tanımlanmaktadır.<sup>24</sup>

Hays-Thomas'a göre de farklılık kavramı yönetici, çalışan, danışman-uzman ve araştırmacılar açısından farklı anlamlar ifade etmektedir. Bu nedenle, farklılık kavramı ile ilgili olarak değişik tanımlamalar ve sınıflamalar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; "özel gruplara" vurgu yapmakta, bazıları da "güç" ve "güç sahibi olma"ya dikkat çekmekte, bir diğer kısmı ise "korunan gruplara" önem vermektedir.<sup>25</sup>

İşgücü farklılığı, insanlar ve gruplar arasındaki; ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş, fiziksel yeterlilik, eğitim, sosyal statü (öğrenci, askerliğin yapılmış olması, anne, baba, evli olma vb.), kurum içindeki pozisyon, etnik köken, ulusal köken, sınıf, din, öğrenme tarzı, iletişim tarzı, iş deneyimi, doğum yeri ve meslek gibi çeşitli boyutları içermektedir.

Farklılıkların her ülkede ve toplumda kendine özgü önem düzeyi, yorumu ve uygulaması bulunmaktadır.<sup>26</sup> Jones, Pringle ve Shepherd (2000), Yeni Zelanda'da farklılık ve farklılığın algılanmasını tanımlamak için kullanılan dilin, ABD'nin kendine ait kültürel yapısından oldukça farklı olduğunu göstermiştir. Tablo 1'de görüldüğü gibi ülkelerde farklılık olarak algılanan özellikler bölgelere ve kültürlere göre çeşitlilik göstermektedir. Örneğin; Afrika ülkelerinde etnik köken,<sup>27</sup> politik düşünce ve ırk; Japonya ve Kore'de cinsiyet ve medeni durum; ABD ve İngiltere'de cinsiyet, ırk, etnik köken, din, yaş, engelli olma, göçmen olma, sosyal sınıf, politik-siyasi düşünce, medeni durum, çocuk sahibi olma, cinsel yönelim ve eski hükümlü olma; Hindistan'da kast-sosyal sınıf, etnik köken, din ve cinsiyet; Çin'de yaş,

---

<sup>24</sup> Patricia A. Kreitz, "Best Practices for Managing Organizational Diversity", **SLAC-PUB**, 12499, May, 2007, p.2.

<sup>25</sup> Rosemary Hays-Thomas, "Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity", **The Psychology and Management of Workplace Diversity**, Ed: Margaret S. Stockdale, Faye J. Crosby, Blackwell Publishing Ltd, USA, 2004, pp.9-10.

<sup>26</sup> Hakan İnce v.d., "Örgütlerde Sınırlandırıcı ya da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi", **Gümüşhane Ü.S.B. Elektronik Dergisi**, No.12, 2015, s.295-296.

<sup>27</sup> Geraldine Healy ve Franklin Oikelome, "A Global Link Between National Diversity Policies? The Case of the Migration of Nigerian Physicians to the UK and USA", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.XVIII, No.11, 2007, p.1923.

cinsiyet, engelli olma ve köylü-şehirli olma;<sup>28</sup> Almanya’da cinsiyet, yaş ve yabancı-göçmen olma;<sup>29</sup> Avustralya’da etnik köken ve göçmen olma,<sup>30</sup> Yeni Zellanda’da cinsiyet, etnik köken, ulusal köken, dil ve kültür;<sup>31</sup> Türkiye’de ise eğitim, kültür, düşünce yapısı, kişilik farklılıkları, engelli olma, cinsel yönelim, yabancı çalışan, din,<sup>32</sup> cinsiyet, terör maduru, eski hükümlü olma<sup>33</sup> ve politik-siyasi düşünce<sup>34</sup>, çalışanlara ait farklılık boyutu olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 1 incelendiğinde; cinsel yönelim farklılığının Türkiye, ABD ve İngiltere’de ayrımcılığa neden olan ortak değişken olduğu görülmektedir. Burada dikkat çeken bu benzerlik, Türk toplumu ile ABD ve İngiltere toplumlarının birbirine benzemesinden kaynaklanmamaktadır. Ülkemizde, farklı cinsel yönelime sahip bireyler, yaşadıkları çevre tarafından çok büyük bir baskıya maruz kalacakları için bu özelliklerini gizli tutmaktadırlar. ABD ve İngiltere’de ise bireyler cinsel yönelimlerini kolaylıkla açıklayabilmekte, bu özellikleri nedeniyle yapılan ayrımcılığa karşı kendilerini koruyabilmek ve haklarını alabilmek için toplumda gündem oluşturabilmektedirler. Sonuç olarak; her üç ülkede de birbirinden farklı düzeyde olsa da cinsel yönelim farklılığına dayalı bir ayrımcılık söz konusudur. Bu farklılığın ülkemizde araştırılması ve resmi istatistiklerinin tutulması kültürel, dini ve sosyal nedenlerle yetersiz kalmaktadır. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı, ülkeler arası değerlendirmeler sınırlı sayılabilecek veriler ile yapılabilmektedir.

---

<sup>28</sup> Fang Lee Cooke ve Debi S.Saini., “Diversity Management in India: A Study of Organization in Different Ownership Forms and Industrial Sectors”, **Human Resource Management**, Vol.XLIX, No.3, May/June, 2010, pp.480-481.

<sup>29</sup> Stefan Süß and Markus Kleiner, “Diversity Management in Germany: Dissemination and Design of The Concept”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.XVIII, No.11, 2007, p.1936.

<sup>30</sup> Brian D’Netto v.d., “Human Resource Diversity Management Practices in The Australian Manufacturing Sector”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.XXV, No.9, 2014, p.1244.

<sup>31</sup> Deborah Jones, Judith Pringle ve Deborah Shepherd, “Managing Diversity Meets Aotearoa/New Zealand”, **Personnel Review**, Vol.XXIX, No.3, 2000, pp.365-367.

<sup>32</sup> Güler Tozkoparan ve Çiğdem Vatansver “Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, No.21, 2011, s.100-101.

<sup>33</sup> Meltem Onay Özkaya, Mustafa Özbilgin ve Canan Muter Şengül, “Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri”, **Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, No.19, 2008, s.366.

<sup>34</sup> Mehmet Yeşiltaş, Ömer Emre Arslan ve Rahman Temizkan, “İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C.IV, No.1, 2012, s.108.

**Tablo 1. Ülkelerin Öne Çıkan Farklılık Türleri**

	ABD - İNGİLTERE	ÇİN	JAPONYA - KORE	HİNDİSTAN	ALMANYA	AVUSTRALYA	YENİ ZELLANDA	AFRİKA ÜLKELERİ	TÜRKİYE
Cinsiyet	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
İrk	✓							✓	
Etnik Köken	✓			✓		✓	✓	✓	
Din	✓			✓					✓
Yaş	✓	✓			✓				
Engelli Olma	✓	✓							✓
Göçmen - Yabancı Olma	✓				✓	✓			✓
Sosyal Sınıf	✓			✓					
Politik Düşünce	✓							✓	✓
Medeni Durum	✓		✓						
Çocuk Sahibi Olma	✓								
Cinsel Yönelim	✓								✓
Köylü - Şehirli		✓							
Ulusal Köken							✓		
Dil							✓		
Eski Hükümlü	✓								✓
Kültür							✓		✓
Düşünce Yapısı									✓
Kişilik Farklılıkları									✓
Eğitim									✓
Terör Mağduru									✓

Tablo 2’de, çalışanların sosyal kimliklerine dayalı oluşan baskın ve mağdur/marjinal farklılık grupları ve karşılaşılan gruplar arası baskı şekillerini sınıflandırmıştır.<sup>35</sup> Bu gruplar ve grupların aralarındaki etkileşim şekilleri, tüm toplumlarda görülebilecek özellikleri taşımaktadır. Güçlü, etkili ve baskın olan gruplar, kendilerine benzemeyen kişi ve grupları marjinal olarak nitelemekte ve çeşitli yöntemler ile baskı altına almaktadırlar.

**Tablo 2. Sosyal Kimlik Grupları**

İnsan Farklılıkları	Baskın Gruplar	Marjinal Gruplar	Baskı Biçimleri
<b>İrk</b>	Beyaz	Asyalı, Siyah tenli/Afrikanlı, Latin/İspanyol, Yerel insanlar, iki/çokırklı	İrkçilik, Renkçilik
<b>Etnik Köken</b>	Beyaz, Batı Avrupa kültürü/soyu	Arap, Yahudi, Çingene ve diğer azınlıkta kalan kültürler	Yabancı düşmanlığı, yabancı ırkçılığı, Yahudi karşıtlığı, göçmen karşıtlığı, sömürgecilik
<b>Milliyet</b>	ABD, İngiltere, Kanada ve diğer Batı Avrupa vatandaşları, Baskın beyaz ve yerli uluslar	Afganistan, Irak, Somali, Malezya gibi geri kalmış Afrika ve Asya ülkelerinden iltica eden ve yasal olmayan yollarla göç eden vatandaşlar	Milliyetçilik, göçmen karşıtlığı, yabancı düşmanlığı, sömürgecilik
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	Kadın	Cinsel ayrımcılık
<b>Cinsel Kimlik</b>	Cinsel uyumlu insanlar	Cinsiyet değiştiren, cinsel uyumsuz insanlar	Cinsiyet değişim karşıtlığı
<b>Cinsel Yönelim</b>	Karşı cinse ilgi duyanlar	Eşcinseller ve iki cinse de ilgi duyanlar	Heteroseksüelizm
<b>Din</b>	Baskın din (Avrupa için Hristiyanlık, Türkiye için Müslümanlık)	Azınlıkta kalan inançlar ve inançsızlık	Dinsel baskı ve Yahudi düşmanlığı
<b>Engelli Olma</b>	Fiziksel ve zihinsel engeli olmayanlar.	Bedensel ve zihinsel engelliler.	Engelli ayrımcılığı
<b>Yaş</b>	Yetişkinler, reşit olanlar	Çocuklar ve yaşlılar	Yaş ayrımcılığı, çocuk istismarı, yaşlı istismarı
<b>Sınıf</b>	Egemen, sahip olan, zenginler sınıfı, üst orta sınıf, meslek sahipleri, tüccarlar, orta sınıflar	Evsizler, fakirler, çalışanlar, alt sınıflar	Sınıfçılık

**Kaynak:** Michael Brazzel, “Historical and Theoretical Roots of Diversity Management”, **Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning**, University Press of America, 2003, pp.51-93.

<sup>35</sup> Michael Brazzel, “Historical and Theoretical Roots of Diversity Management”, **Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning**, Ed: Deborah L.Plummer, University Press of America, 2003, pp.51-93. (<http://michaelbrazzel.com/wp-content/uploads/2011/09/Hist-TheoRootsof DiversityMngmnt.pdf>. e.t.28.11.2016)

## 1.2. İŞGÜCÜ FARKLILIKLARININ BELİRLENMESİNDE YAKLAŞIMLAR

Farklılık kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde farklılığın çok çeşitli bileşenlere sahip olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili çalışmalarda, belirli farklılık boyutları(ırk, din, dil, cinsiyet, etnik köken vb.) üzerinde durulduğu, diğer boyutlarının ise ele alınmadığı görülmektedir. Farklılığın tanımlanmasında “farklı” olma özelliği, kimin ve neyin temel kriter alındığına göre değişiklik göstermektedir. Dar olarak nitelendirilen tanımlamalarda farklılık genellikle; din, dil, ırk, yaş, engelli olma, cinsiyet, cinsel yönelim, değerler, kültür, eğitim, yaşam biçimi, inançlar, fiziksel görünüş, sosyal ve ekonomik sınıf gibi boyutlar ile açıklanmaktadır. Geniş olarak tanımlandığında ise, kişilerin görünen ve görünmeyen özelliklerinin birlikte ele alındığı, tutum, davranış, inanç, değer, beklenti ve yetenek gibi boyutların da tanımlara eklendiği görülmektedir.<sup>36</sup>

Cole ve Kelly (2011)’e göre de işgücü farklılıklarını baskın bir şekilde tanımlayan iki genel yaklaşım vardır. Birinci yaklaşım; işgücü farklılıklarını sadece eşit iş fırsatı ile ilişkilendirerek tanımlayan dar görüştür. Dar görüş tipik olarak ırk, ten rengi, din, cinsiyet ve ulusal köken kategorilerini benimsemektedir. İkinci yaklaşım ise; işgücü farklılıklarının, insanı farklı kılacak bütün yolları kapsadığını belirten geniş bakış açısıdır.<sup>37</sup> Bu çalışmada, çalışan farklılıkları sınırlandırılmadan geniş bakış açısıyla ele alınacaktır.

Farklılık kavramı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, farklılığın tanımlanmasında görülen çeşitlilik, farklılık boyutlarının sınıflandırılmasında da görülmektedir. Örneğin; din, dil, yaş, engelli olma, cinsel yönelim, değerler, kültür, eğitim, yaşam biçimi, inançlar, fiziksel görünüş ve ekonomik sınıf gibi boyutların bazı çalışmalarda dar sınıflandırma içinde bazılarında ise geniş sınıflandırma içinde yer aldığı görülmektedir.

---

<sup>36</sup> Ayşen Temel Eğinli, “Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi”, **Doktora Tezi**, Ege Ü.S.B.E. Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir, 2009, s.105.

<sup>37</sup> Richa Gupta, “Workforce Diversity and Organizational Performance”, **International Journal of Business and Management Invention**, Vol.II, No.6, 2013, p.201.

Point ve Singh, işgücü farklılıklarının işletmeler tarafından ne kadar geniş boyutta ele alındığını gösteren önemli bir araştırmada; sekiz ülkeye ait 174 işletmenin web sayfasında yer alan “farklılıklara” ilişkin ifadeleri incelenmiş ve 27 adet farklılık boyutu belirlemişlerdir. Bu boyutlardan ilk altısı; cinsiyet (%48), kültür (%45), ırk ve etnik köken (%37), yaş (%31), ulus ve ülke kökeni (%29) ve engellilik (%28) şeklinde sıralanmıştır.<sup>38</sup>

Araştırmacılar gruplar içindeki farklılığın etkisini anlamak için iki yaklaşımdan yararlanmışlardır. Bunlardan ilki ölçümlenmiş farklılıklardan oluşan faktörlere dayalı yaklaşım, ikinci ise oranlara ya da azınlık üyelerinin çoğunluk üyelere olan oranına dayanan oranlara dayalı yaklaşımdır. Oranlara dayalı yaklaşım; paydaki değişim kadar değişebilen ve oran büyüklüğüne odaklanan çeşitlilik türlerini iyileştirmeye meyilli, daha genel bir yaklaşımdır.<sup>39</sup> Farklılık boyutlarının belirlenmesinde “özellik yaklaşımı” gibi çeşitli yaklaşımlar da bulunmaktadır. Bu çalışmada literatürde sıklıkla yer alan “faktör yaklaşımı” ve “oran yaklaşımı” ele alınacaktır. Çalışmanın uygulama kısmında elde edilen veriler, “çok kategorili faktör yaklaşımına” uygun olarak sınıflandırılacaktır.

### 1.2.1. Faktör Yaklaşımı

Farklılık türlerinin belirlenmesinde “faktörleri” dikkate alan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda öncelikle faktörler/gruplar belirlenir, sonrasında farklılıklar bu faktörler içine yerleştirilerek açıklanır. Araştırmacılar, farklılık boyutlarını; “yüzey düzeyinde ve derin düzeyde farklılıklar”, “kolayca tespit edilebilen ve daha az görülebilen farklılıklar”, “işle yüksek düzeyde ilgili ve işle düşük düzeyde ilgili farklılıklar” ve “çok kategorili farklılıklar” gibi çeşitli faktör sınıflandırmaları kullanarak tanımlamışlardır.

***Yüzey Düzeyinde ve Derin Düzeyde Farklılıklar:*** Harrison, Price ve Bell (1998) tarafından farklılık göstergesinin iki ayrı boyutu, yüzey düzeyinde ve derin düzeyde

---

<sup>38</sup> Sebastien Point ve Val Singh, “Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites Across Europe”, **European Management Journal**, Vol.XXI, No.6, 2003, p.756.

<sup>39</sup> Elizabeth Mannix ve Margaret A. Neale, “What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations”, **Psychological Science in the Public Interest**. Vol.VI, No.2, ABD, 2005, p.35.



farklılıklar olarak önerilmiştir. Yüzey düzeyinde farklılık; grup üyeleri arasındaki aşıkarak görülebilen fiziksel özelliklerin ve biyolojik karakteristiklerin tipik olarak yansması şeklinde tanımlanmıştır. Bu özellikler görülebilen ve kolaylıkla algılanabilen, yaş, cinsiyet, fiziksel engellilik, obezite, fiziksel bozukluk, ırk ve etnik köken gibi farklılıklardır. Kolay ve doğrudan görülemeyen derin düzeyde farklılıklar ise; kişilik, tavır, inanç, değerler, cinsel yönelim ve dini inançlar gibi özelliklerdir.<sup>40</sup>

Demografik veriler çoğunlukla yüzey düzeyindeki farklılıkları yansıtır, duygu ve düşünceleri içermez. Bu nedenle çalışanlar bir süreliğine birbirini kalıplaştırabilir veya önyargıları ile algılayabilirler. Çalışanlar birlikte vakit geçirdikçe ve birbirini daha iyi tanıdıkça, yüzey düzeyi farklılıklar önemini yitirecek, derin düzeydeki farklılıkları oluşturan kişilik ve değerler daha önemli hale gelecektir.<sup>41</sup>

***Kolayca Tespit Edilebilen (Readily Detectable) ve Daha Az Görülebilen (Less Observable) Farklılıklar:*** Jackson ve arkadaşları (1995) ile Milliken ve Martins (1996) tarafından farklılıklar; ırk, cinsiyet ve yaş gibi kolayca görülebilenler ve zeka seviyesi, eğitim düzeyi ve medeni durum gibi tespit edilmesi daha zor olanlar şeklinde iki boyutta ele alınmıştır.<sup>42</sup>

***İşle Yüksek Düzeyde (High Job-Related) ve İşle Düşük Düzeyde İlgili Olan Farklılıklar:*** Pelled (Pelled, 1996; Pelled ve arkadaşları, 1999; Simons, Pelled ve Smith, 1999), farklılıkları çalışma gruplarının performansı ile ilişkilendirerek, işle yüksek düzeyde ilgili ve işle düşük düzeyde ilgili farklılıklar şeklinde boyutlandırmıştır. Burada belirtilen iş ile ilişki düzeyi; işe ait görevlere uygun olan tecrübe, beceri veya bakış açıları kapsayan özelliklerdir. İşle ilgili olma derecesi teorik olarak önemlidir. Çünkü, farklılık tipinin iş ile ilişkili olma derecesi, o farklılığın, daha yüksek takım performansına destek olan görev ile ilgili bilgi, beceri ve yetenekleri ne derece artırdığını açıklar.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Sheila Simsarian Webber ve Lisa M. Donahue, "Impact of Highly and Less Job-Related Diversity on Work Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis", **Journal of Management**, No.27, 2001, p.142.

<sup>41</sup> Stephen P.Robbins ve Timothy A.Judge, **Örgütsel Davranış**, Çeviri Editörü: İnci Erdem, Nobel Akademik Yay., İstanbul, 2012, s.41.

<sup>42</sup> V.G. Girish, "Diversity and Organizational Justice: The Mediating Role of Diversity Management", **American International Journal of Social Science**, Vol.IV, No.1, 2015, p.65.

<sup>43</sup> Webber ve Donahue, **a.g.e.**, pp.142,143.

**Çok Kategorili Farklılık:** İkili farklılık yaklaşımlarının sınırlı sayıda değişken gruplarının ölçümüne bağlı kalması ve sadece merkezi bir özelliği kullanıyor olması gibi sorunların aşılması amacıyla çok kategorili farklılık yaklaşımı kullanılmaktadır. Bu yaklaşımda, farklılıklar bir özellikler dizisi olarak ele alınmakta, birkaç kategoriden oluşan kümeler ve bu kümeler arasındaki etkileşimden yararlanılmaktadır. McGrath ve arkadaşları (1995) farklılıkları; “demografik özellikler”, “görev ile ilgili bilgi, beceri ve yetenekler,” “değerler, inançlar ve tutumlar,” “kişilik, bilişsel ve davranış tarzları” ve “kurumdaki statü” şeklinde kategorilere ayırmıştır.<sup>44</sup>

**Tablo 3. Farklılık Türleri ve Kategorileri**

<b>Sosyal Kategori Farklılıkları</b>	İrk, Etnik köken Cinsiyet, Yaş Din, Cinsel yönelim Fiziksel yetenekler
<b>Bilgi veya Beceri Farklılıkları</b>	Eğitim Fonksiyonel bilgi Bilgi veya uzmanlık Deneyim Yetenekler
<b>İnanç veya Değerlerdeki Farklılıkları</b>	Kültürel geçmiş İdeolojik inançlar
<b>Kişilik Farklılıkları</b>	Düşünme biçimleri Duygusal eğilim Motivasyon faktörleri
<b>Örgütsel veya Toplumsal Statü Farklılıkları</b>	Görev veya hizmet süresi Ünvan
<b>Sosyal ve İş Çevresi Bağlantılarındaki Farklılıklar</b>	İş ile ilgili bağlar Arkadaşlık bağları Toplumsal bağları Grup içi üyelikler

**Kaynak:** Elizabeth Mannix ve Margaret A. Neale, “What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations”, **Psychological Science in the Public Interest**. Vol.VI, No.2, ABD, 2005, pp.36.

Mannix ve Neale (2005), literatürde yer alan farklılıkları gruplandırarak, çeşitli kategorilere ayırmıştır. Bu kategoriler Tablo 3’de görüldüğü gibi; sosyal kategori

<sup>44</sup> Mannix ve Neale, **a.g.e.**, p.36.

farklılıkları, bilgi veya beceri farklılıkları, inanç veya değerlerlerdeki farklılıklar, kişilik farklılıkları, örgütsel veya toplumsal statü farklılıkları ve sosyal veya iş çevresindeki farklılıklar olarak altı başlıkta ele almıştır.<sup>45</sup>

### 1.2.2. Oran Yaklaşımı

Bu yaklaşım, grup içindeki azınlıkların çoğunluklara oranına odaklanır. Blau (1977) “Eşitsizlik ve Heterojenlik (Inequality and Heterogeneity)” isimli çalışmasında; azınlıkların çoğunluklara oranının, demografik olarak farklı gruplar arasındaki ilişkinin kalitesini belirlemedeki rolü üzerine odaklanmıştır. Kanter’in (1977) “Örgütün Kadın ve Erkekleri (Men and Women of the Organization)” isimli çalışmasında, azınlıkların tek bireyden oluşmasının veya “token”(oranın %15’in altında olması) olmasının, işletme çıktısını önemli derecede etkilediği belirtilmiştir. Teorik çerçevede, azınlıkların grup üyeleri ile oranına bağlı, dört temel grup tipi bulunmaktadır.<sup>46</sup>

- **Tek tip (uniform) gruplar;** gruplar, sadece erkeklerden oluşan bir grup gibi aynı statüyü paylaşan kişilerden oluşur.
- **Eğik (skewed) gruplar;** önyargıya maruz kalan azınlıklar, grubun (%1) ile (%15)’ini oluşturmaktadır. Bulunduğu toplum içinde önyargıya ve marjinalleştirmeye maruz kalan “Token” azınlık grup üyeleri ile bu gruplar, en sorunlu grup tipini oluşturmaktadır.
- **Meyilli (tilted) gruplar;** azınlıkların oranı, (%15) ile (%35) arasındadır. Bu grup, içinde bulunduğu ana grubun kültürünü etkileyecek kadar güçlü hale gelmekte ve azınlık grubu üyelerinin birbiri ile ittifak kurma olasılığı artmaktadır.<sup>47</sup>
- **Dengeli (balanced) gruplar;** azınlıkların ve çoğunlukların oranı birbirine yaklaşmaktadır ve azınlık oranı (%35)’lerden (%65)’lere kadar çıkmaktadır.

---

<sup>45</sup> A.e., p.36.

<sup>46</sup> A.e., p.37.

<sup>47</sup> Sarah Childs ve Mona Lena Krook, “Critical Mass Theory and Women’s Political Representation”, **Political Studies**, Vol.LVI, 2008, p.730.

Daha kapsayıcı olan bu yaklaşımda, azınlıkların çoğunluk üyelerinin içindeki miktarı veya oranı ön plandadır.

Özellikle ABD’de, 1967 yılından itibaren azınlıkların kamu kuruluşları içerisindeki bütünleşmesinin ölçülmesi ve analizi, siyasal bilimler, kamu yöneticileri ve çalışan yöneticileri açısından büyük bir ilgi ve araştırma konusu olmuştur. Araştırmacılar farklılıkların organizasyon içindeki durumunu ve bütünleşme düzeyini tespit etmek için birçok indeks geliştirmiş ve kullanmışlardır. Bu gelişmelere rağmen küçük organizasyonlar tarafından farklılık indeksleri çok az ilgi görmüştür. Organizasyondaki farklılık düzeyinin tam olarak belirlenmesi;<sup>48</sup>

- Organizasyonun farklılık program ve uygulamalarının kendi hedeflerini gerçekleştirmesine katkı sağlayıp sağlamadığını değerlendirmesine,
- Organizasyonun ve bölümlerinin farklılık bütünleşme düzeyi ve yönünü yıllık, üç aylık ve aylık olarak görüntülemesine,
- Organizasyondaki farklılık yönünün yükseldiği ve düştüğü alanların belirlenmesi ve bu değişimlerin oluşma nedenlerinin açıklanmasına,
- Olumlu veya olumsuz sonuçlar ile ilgili üst yönetim ve insan kaynakları yöneticilerine bildirilen sayısal verilere dayalı oluşturulan insan kaynakları politikalarının, değiştirilmesi veya güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

Farklılık oranları ile ilgili sayısal verilerin elde edilmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden birisi de indekslerin kullanılmasıdır. Toplum ve organizasyon içindeki farklılık ve bütünleşmeyi değerlendirmek amacıyla geliştirilen indekslerden bazıları şunlardır;<sup>49</sup>

$$\text{McIntosh Farklılık İndeksi (1967); } D_E = \frac{N - \sqrt{(\sum n_i^2)}}{N - (N/\sqrt{S})}$$

N = Organizasyondaki toplam birey sayısı

n = Herhangi bir azınlık grubundaki birey sayısı

<sup>48</sup> Salomon A. Guajardo, “Workforce Diversity: An Application of Diversity and Integration Indices to Small Agencies”, **Public Personnel Management**, Vol.XLII, No.1, 2013, pp.27-28.

<sup>49</sup> A.e., pp.28-31.

S = Azınlık olarak belirlenen grup sayısı

McIntosh İndeksi 0'dan 1'e kadar değer almaktadır.

0,00	Farklılık yok
0,01 – 0,40	Düşük düzeyde farklılık var
0,41 – 0,60	Orta düzeyde farklılık var
0,61 – 0,80	Orta yüksek düzeyde farklılık var
0,81 – 0,99	Yüksek düzeyde farklılık var
1,00	Tam (mükemmel) farklılık var.

**Lieberson ( $L_D$ ) Farklılık İndeksi (1969);  $L_D = 1 - \sum p^2$**

p = Belirlenen azınlık grubundaki bireylerin tüm çalışanlara oranı

McIntosh İndeksi'nde olduğu gibi Lieberson'da da farklılık düzeyi 0'dan 1'e kadar değer almaktadır. Birey sayısından ziyade grupların toplam bireyler içindeki oranı önemlidir.

**Nachmias-Rosenbloom Farklılık Ölçüm İndeksi (1973);**

$$MV = \frac{\sum f_i f_j}{\frac{n(n-1)}{2}} \times \frac{f}{(f/n)^2}$$

n = Farklı olarak tanımlanan grupların sayısı

f = Toplam frekanstır.

Nachmias-Rosenbloom Farklılık Ölçüm İndeksi de farklılık düzeyini 0'dan 1'e kadar puanlamaktadır. Bu ölçümde birey sayısı ve oranından ziyade var olan grupların sayısı önem kazanmaktadır.

Her üç indekste yapılan örnek çalışmalar da birbirine yakın sonuçlar vermektedir. Çıkan sonuç sifıra yaklaştıkça farklılığın az olduğu, çalışanların birbirine benzer bireylerden oluştuğu, bire yaklaştıkça tüm çalışanların birbirinden farklı bireylerden oluştuğu, farklılığın en üst düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Organizasyonda işgücü farklılık düzeyini belirleyen indeksler, işgücü farklılıkları yönetiminin planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarının hepsinde kullanılabilir. İşgücü farklılıkları yönetimi uygulamalarına yeni başlayacak bir işletmenin öncelikle işyerindeki farklılık düzeyini bilmesi ve buna göre planlama yapması gerekmektedir. Farklılık yönetimi uygulamalarının seçimi ve uygulama biçimi de indekslerden elde edilen farklılık düzeyi verilerine bağlı olarak belirlenmektedir. Dönemsel olarak işgücü farklılığı düzeyinin tespit edilmesi ile elde edilen sonuçlar ve ortaya çıkan grafik, uzun dönemde farklılık yönetimi stratejisinin başarısını, kısa ve orta dönemli veriler ise işgücü farklılıkları yönetimi politika ve uygulamalarının sonucunu ve başarısını değerlendirme imkanı vermektedir. İşletmeye ait çalışan verilerinin indeksler ile değerlendirilmesi sonucu 1'den 0'a doğru giden bir eğimin görülmesi; farklılıkların azaldığı, dolayısı ile uygulamaların farklılıklara sahip çalışanları elde tutamadığı anlamına gelmektedir. Tersine bir sonucun ortaya çıkması ise, farklılık yönetimi uygulamalarının, işletme içindeki farklılıklara sahip bireyleri işletmede tutabildiği ve işgücü piyasasından yeni farklılıklara sahip bireyleri de işletmeye çekebildiği anlamına gelmektedir.

## 1.2. FARKLILIKLARI ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER

Farklılıkların yönetimine ilişkin ilk uygulamalar, eşitsizlik uygulamaları sonucu oluşan olumsuzlukları yok etmek için başlatılan "olumlu eylemler" ile ortaya çıkmıştır.<sup>50</sup> ABD Başkanı John F. Kennedy tarafından 06 Mart 1961 tarihinde imzalanan 10925 Numaralı Başkanlık Kararnamesi (Executive Order 10925), olumlu eylem kapsamında; ırk, inanç, renk ve ulusal köken farklılıklarına karşı eşit iş fırsatının sağlanmasına yönelik çıkarılan ilk yasadır. Bu Kararname ve 1964 yılında çıkarılan Sivil Haklar Yasası (Civil Rights Act of 1964) ile dezavantajlı gruptaki bireylere iş verilmesi, onların eğitiminin ve terfi ettirilmesinin önü açılmıştır.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Memduhoğlu v.d., a.g.e., 2010, s.14.

<sup>51</sup> Catherine Kaimenyi, Emelda Kinya ve Chege Macharia Samwel, "An Analysis of Affirmative Action: The Two-Thirds Gender Rule in Kenya", **International Journal of Business, Humanities and Technology**, Vol.III, No.6, 2013, p.92.

Günümüzde ise farklılıkların yönetimi; eşitlik ve adaletin de ötesinde, çalışan farklılıklarına değer veren bir yaklaşımı içermektedir.<sup>52</sup>

Avrupa, ABD, Güney Afrika ve Asya ülkelerinin farklılıklara yönelik uygulamaları ve tutumları, politik, sosyal ve ekonomik nedenler, bu ülkelerin tarihi, gibi konuya ilişkin birbirinden farklı faktörlere göre değişir. Örneğin ABD'deki işletmeler, kurumun menfaatlerini ön planda tutan stratejik bir yönelim ile çalışan farklılıklarının sağladığı faydaya odaklanırlar ve işgücü piyasasındaki yetenekli bireylere ulaşabilmek için farklılıkları yönetirler. İşletmeyi farklılıkları yönetmeye iten bu yaklaşım; ahlaki nedenlere değil, ekonomik nedenlere dayanır.<sup>53</sup>

Çevresel faktörler, açık bir sistem olarak kabul edilen işletmelerin yapısını ve kararlarını etkilemektedir.<sup>54</sup> İşletmelerin çevrelerini takip etmemeleri, onlar ile uyumlu olmamaları, gerekli olan değişimi zamanında ve doğru olarak yapamamaları nedeniyle “stratejik açıklık” oluşmakta, bu açıklık ise değişime bağlı çeşitli krizlere yol açmaktadır.<sup>55</sup> İşgücü farklılıkları ile ilgili işletme çevresinde oluşan değişimler, işletme yöneticileri tarafından dikkatle takip edilmeli ve bu değişimlere bağlı olarak oluşabilecek muhtemel olumsuz sonuçların engellenmesine yönelik uygulamalar geliştirilmelidir.

Çeşitli araştırmacılar, işletmelerin farklılıkların yönetimine önem vermelerini aşağıda belirtilen farklı motivasyon unsurları ile açıklamışlardır.<sup>56</sup>

***İşgücü Demografilerindeki Değişim:*** Yaşanan pek çok gelişmeye bağlı olarak toplum ve bunun sonucunda işgücü de gittikçe daha farklı hale gelmiştir.

İşletmelerde işgücü farklılıkları yönetiminin görevlerinden biri de; bireyler arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak ve bireylerin yeteneklerinin organizasyona

---

<sup>52</sup> D'Netto v.d., a.g.e., pp.1243-1244.

<sup>53</sup> Valerij Dermol ve Anna Rakowska, **Strategic Approaches to Human Resource Management Practice**, ToKnowPress, Bangkok-Celje-Lublin, 2014, p.12.

<sup>54</sup> Tülay İlhan, “Uluslararası Ortak Girişimlerde Şirket İçi Tutarlılık ve Yerel Eşbiçimlilik Baskılarını Yönetmede Farklılaşan Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Rolü”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C.V, No.2, 2005, s.83.

<sup>55</sup> Nurullah Genç, **Meslek Yüksekokulları için Yönetim ve Organizasyon**, 3.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2013, s.224.

<sup>56</sup> Güler Tozkoparan ve Çiğdem Vatansever “Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı**, Eskişehir, 2009, s.743-744.

katkı sağlamasına fırsat sunmaktır. Demografi, farklılıklar açısından geniş bir unsurdur ve farklılıkların artmasına önemli katkı sağlar.<sup>57</sup> Kuşak veya jenerasyon farklılıkları da bu demografinin önemli bir unsurudur.

Her ülkenin veya bölgenin, benzer değerlere, fikirlere ve tutumlara sahip bireylerden oluşan, kendine has, kuşak sınıflandırması olsa da, “bebek patlaması (1946-1964), X (1965-1979), Y (1980-2000) ve Z (2001 sonrası) kuşakları” dünya genelinde kabul edilen kuşak sınıflandırmalarıdır. Çok yakın bir gelecekte, bu dört farklı kuşağın birlikte çalışacak olması, işletme yöneticilerinin farklı kuşaklara ait benzerlik ve farklılıkları tanımlanmasını ve konu ile ilgili yönetsel kararlar alınmasını gerektirmektedir.<sup>58</sup>

**Sosyal Sorumluluk:** Eşit hak ve fırsatlara değer veren işletmeler, farklılığın, benzer özelliklere sahip kişilerden oluşan ‘seçici işsizliği’ açıklayıcı bir cevap olduğunu düşünerek farklılıklara ve farklılıkların yönetimine önem verirler.

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak kurumsal sosyal sorumluluk; işletmenin tüm paydaşlarına karşı kendini sorumlu hissetmesi ve etik davranması, sosyal ve çevresel meseleleri gönüllü olarak örgütsel faaliyetleriyle bütünleştirmesi şeklinde ifade edilebilir.<sup>59</sup>

İşletmelerin sorumlu olduğu dört temel konu; verimli ve karlı olmak, kanunlara uymak, toplumsal norm ve beklentilere uymak ve toplumsal sorunların çözümüne katkı sağlamaktır. Sosyal sorumluluk bu konuların son ikisi ile doğrudan ilgilidir. Sosyal sorumluluğunu yerine getiren işletmeler, toplumun beklenti ve sorunlarına ilgi gösterir ve toplumun mutluluğuna katkı sağlarlar. Bu durum, işletme çalışanlarının ve müşterilerinin mutluluğuna dolayısıyla hissedarların da mutluluğuna katkı sağlar.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> Tabitha Wangare Wambui v.d., “Managing Workplace Diversity:A Kenyan Perspective?”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol.IV, No.16, 2013, s.203.

<sup>58</sup> Deniz Elber Börü ve E.Serra Yurtkoru “Yeni Kuşakların İş Yaşamı Tarzları Üzerine Ölçek Geliştirme Çalışması”, **IV. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, Adana, 2016, s.65-66.

<sup>59</sup> Coşkun Can Aktan ve Deniz Börü, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, Editör: Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları:4, İş Ahlakı Kitaplığı:2, 2007, s.12.

<sup>60</sup> Yılmaz Argüden, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, Editör: Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları:4, İş Ahlakı Kitaplığı:2, 2007, s.37.



***Küresel İşletmelerin Ortaya Çıkması:*** Ülke ekonomilerinin uluslararasılaşması ve küreselleşmesi nedeniyle, işletmeler çokuluslu ve çok kültürlü çevrelerde çalışmak zorundadır. Bu zorunluluk sonucu ortaya çıkan farklılıkların da etkili bir şekilde yönetilmesi işletmeler açısından önem kazanmaktadır.

Teknik olarak iki veya daha fazla kültürü özümseyen bireylere “çok kültürlü bireyler” denir. Bir kültürel kimliği benimseyen bireyler; o kültüre ait inançları, değerleri, normları, alışkanlıkları ve kendine özgü bilgileri de benimsemektedir.<sup>61</sup>

İnsanların bölgesel ve ülkeler arası göç etmeleri sonucunda çok kültürlü bireyler meydana gelmektedir. Küreselleşme ile işgücündeki göç artmakta ve buna bağlı olarak çalışan profili de değişmektedir.

Farklılık yönetiminin öncüsü kabul edilen ABD’de yaşanan göç akımları, göç politikalarını şekillendirmiş ve bu politikalar zaman içinde sürekli değişime uğramıştır. Göçlere bağlı olarak, nitelikli ve düşük maliyetli işgücünde artış olmuştur.<sup>62</sup>

Göçler, işletme ekonomisinin global kapitalizme doğru genişlemesinde önemli bir etkidir. Küreselleşme sonucu, artan sayıda yabancı çalışanı ve müşteri kültürünü anlamının önemli bir ihtiyaç haline gelmesi, kurumsal farklılık politikaları ve çok kültürlü yönetimin teşvik edilmesini de önemli hale getirmiştir.<sup>63</sup>

Çokkültürlülük, bir işletmedeki tüm farklı grupların varlığını tanıyan ve bunlara saygı duyan, sosyo-kültürel farklılıklarını kabul eden ve değer veren, hepsine güç veren, kültürel bağlamda katkı vermelerini teşvik eden ve sağlayan bir inanç ve davranış sistemidir. Bu tanım dört çift aksiyonu ve güçlendirmeyi içermektedir; “inançlar ve davranışlar” (beliefs and behaviors), “tanıma ve saygı duyma” (recognizes and respects), “kabul etme ve değer verme” (acknowledges and values),

---

<sup>61</sup> Stacey R. Fitzsimmons, “Multicultural Employees: a Framework for Understanding How They Contribute to Organizations”, **Academy of Management Review**, Vol.XXXVIII, No.4, 2013, p.526.

<sup>62</sup> Judith J. Friedman ve Nancy DiTomaso, “Myths About Diversity: What Managers Need to Know About Changes”, **California Management Review**, Vol.XXXVIII, No.4, 1996, pp.64-66.

<sup>63</sup> Frederick R.Lynch, “Social Science and Public Policy, Corporate Diversity”, **Society**, March/April, 2005, p.42.

“teşvik etme ve imkan verme” (encourages and enables) ve son olarak “güçlendirme” (empowers).<sup>64</sup>

Massachusetts Üniversitesi’nden Bailey Jackson çok kültürlü organizasyonu, geliştirdiği dört temel prensip ile tanımlamıştır.<sup>65</sup>

Çok kültürlü organizasyonlar;

- İşletme misyonlarında, faaliyetlerinde, üretimlerinde veya hizmetlerinde, farklı kültürlerin ve sosyal grupların önemini ve katkılarını yansıtır.
- İşletme içindeki her türlü sosyal baskının yok edilmesi amacıyla bağlı olarak davranırlar.
- Farklı kültür ve sosyal grup üyelerinin, işletmeyi şekillendiren kararlara tam katılımını sağlarlar.
- Sosyal sorumluluk çerçevesinde, sosyal baskıların her türünün yok edilmesi için diğer kurumsal çabaları da desteklerler.

***Farklılıkların Ekonomik ya da Rekabetçi Avantajlar Sağlaması:*** Uluslararası işletmelerin müşteri profillerindeki çeşitlenmeye paralel olarak işgücünün de çeşitlenmesi, müşterilerin daha iyi tanınmasını ve anlaşılmasını sağlamaktadır. Böylece çalışanlar müşterilerin taleplerini daha iyi karşılayabilmekte ve daha iyi müşteri temelli hizmetler sunabilmektedir. Memnun olmuş müşteriler de rekabet avantajının önemli bir kaynağını oluşturmaktadırlar.

Organizasyonların globalleşme sürecinde işgücü farklılıklarına sahip olmaları rekabet avantajı oluşturmalarına fırsat sağlamaktadır. Farklı pazarlarda, farklılıklara sahip çalışanlarla hizmet veren işletmeler, daha iyi rekabet edebilirler.<sup>66</sup>

Siperstein ve arkadaşları (2005) ABD’de, müşterilerin, engelli çalışanları olan işyerlerine karşı tutumlarını araştırmıştır. Bu çalışmada; müşterilerin, engellilerin

---

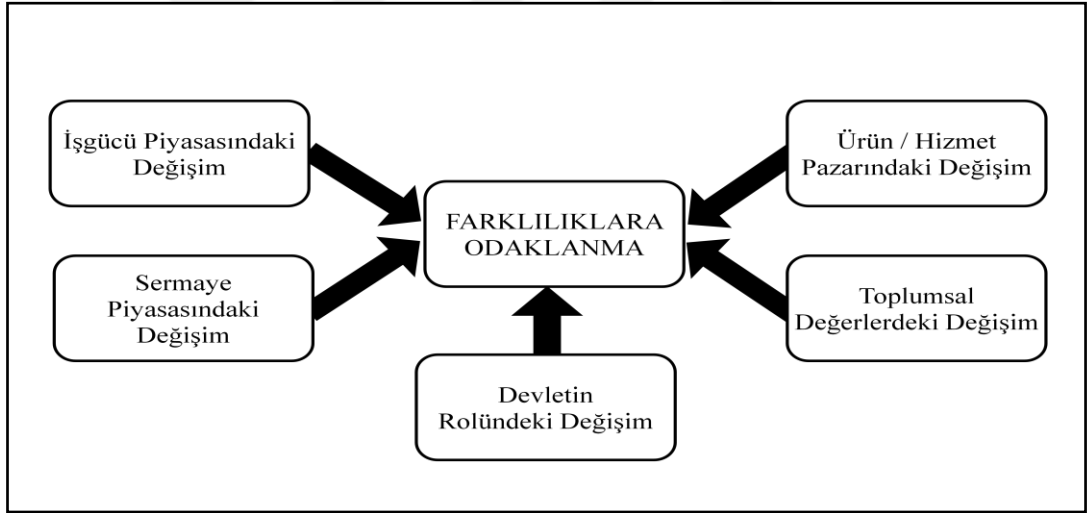
<sup>64</sup> Caleb Rosado, “What Do We Mean By ‘Managing Diversity?’”, **Workforce Diversity**, Vol.III, 2006, p.2.

<sup>65</sup> Bailey W.Jackson v.d., “Diversity”, **Human Resource Management**, Vol.XXXI, No.1-2, Spring/Summer, 1992, p.22.

<sup>66</sup> Usmani Sania, Kumari Kalpina ve Hussain Javed, “Diversity, Employee Morale and Customer Satisfaction: The Three Musketeers”, **Journal of Economics, Business and Management**, Vol.III, No.1, January 2015, p.11.

çalıştırılmasını sosyal sorumluluk kapsamında faydalı bir gereklilik olarak gördükleri ve engelli çalıştıran işletmelere daha olumlu baktıkları görülmüştür.<sup>67</sup>

İngiltere Hükümeti, Avrupa Komisyonu, Avrupa Parlamentosu, AB Ajansları, Avrupa Yatırım Bankası, Avrupa Komisyonu, Avrupa Ekonomik Alanı ve Avrupa Bilim Vakfı, Birleşmiş Milletler ve Dünya Bankası gibi uluslararası müşterilerine; araştırma ve yenilikçilik, girişimcilik ve finansmana erişim, endüstriyel politika, yatırım teşviki, eğitim ve kültür, adalet ve bölgesel kalkınma konularında strateji ve değerlendirme hizmeti veren<sup>68</sup> Centre for Strategy and Evaluation of Services (2003) tarafından hazırlanan “Kuruluşlardaki Farklılık Politikalarının Maliyet Etkinliklerini Ölçen Yöntemler ve Göstergeler (Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises)” raporuna göre işletmelerde farklılıkları ortaya çıkaran faktörler Şekil 1’de görüldüğü gibidir.<sup>69</sup>



**Şekil 1. İşletmelerin Farklılıklara Yatırım Yapmalarına Neden Olan Faktörler**

**Kaynak:** Centre for Strategy and Evaluation of Services, “Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises”, **Final Report**, October 2003, p.10.

İşletmelerde farklılıkları ortaya çıkaran nedenleri ve bu farklılıkları yönetme nedenlerini açıklayan birçok araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmada, farklılıkların

<sup>67</sup> Gary N.Siperstein v.d. , “A National Survey of Consumer Attitudes Towards Companies that Hire People with Disabilities”, **Journal of Vocational Rehabilitation**, Vol.XXIV, No.3-9, 2006, p.3.

<sup>68</sup> <http://www.cses.co.uk/> e.t. 18.06.2018.

<sup>69</sup> Centre for Strategy and Evaluation of Services, “Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises”, **Final Report**, October 2003, p.10.

ortaya çıkma ve yönetilme nedenleri, daha kapsayıcı ve anlaşılır olması nedeniyle, “Centre for Strategy and Evaluation of Services” tarafından hazırlanan rapor esas alınarak açıklanacaktır.

### 1.3.1. Ürün/Hizmet Piyasasındaki Değişimler

Ürün ve hizmet piyasalarında, beşeri ve organizasyonel sermayeye yatırım yapan işletmelerin değerini artıran büyük değişimler yaşanmakta ve bu değişimler her düzeydeki işletmeyi etkilemektedir.<sup>70</sup>

**Rekabet şiddetindeki artış;** küreselleşme ve talepteki gelişim sonucunda oluşur. İşletmelerin yerellikten ulusallığa, ulusallıktan uluslararası boyuta geçmesi, oradan da küresel hale gelmesi, işletmenin tüm yapısında ve iş yapma biçiminde köklü değişime neden olmaktadır. Küreselleşme; rekabetin kızışması, çalışanların çeşitlenmesi, iş yapma biçimlerinin değişmesi gibi işletme ile ilgili konulara doğrudan etki ederek, işletmenin çalışma ve ekonomik yapısını şekillendirmektedir.<sup>71</sup>

Ticari açıdan bakıldığında; işgücünün farklılaştırılması halkla ilişkiler kapsamında değil de küreselleşme ve demografik değişimlerin gereksinimlerini karşılama maksadıyla mecburi bir zorunluluktur.<sup>72</sup>

Hızlı değişim süreci ve küreselleşme, ekonomik açıdan acımasız bir rekabet ortamının doğmasına neden olmuştur. İş yaşamında işletmelerin başarılı olabilmeleri diğer işletmelerden farklı olmalarına, müşterileri için değer yaratabilmelerine ve bunun sürekliliğini sağlamalarına bağlıdır. Günümüz işletmeleri “bugün için rekabet etmek” anlayışı yerine “gelecek için rekabet etmek” anlayışı ile çalışmalıdırlar.<sup>73</sup>

Küreselleşme; ürün ve hizmetlerin, teknolojinin, sermayenin, bilginin, fikirlerin, insanların ve kültürlerin hızla ve sürekli olarak sınırları aşması şeklinde

---

<sup>70</sup> A.e., p.10.

<sup>71</sup> A.e., p.10.

<sup>72</sup> Joseph Tomkiewicz, Kenneth Bass ve Cheryl Vaicys, “Demographics and Diversity in Business Organizations: Confronting a Growing Hispanic Presence, Revisited”, **North American Journal of Psychology**, Vol.XI, No.2, 2009, p.344.

<sup>73</sup> Uğur Dolgun v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Bursa, Ekin Basım Yayın, 2012, s.15.

tanımlanabilir.<sup>74</sup> Küreselleşme, ulusal sınırların kalktığı, sermayenin söz sahibi olduğu, bölgesel bütünleşmelerin yaşandığı, bilgi ve teknolojinin öneminin arttığı, bilgiye sahip emeğin önem kazandığı ve rekabetin arttığı bir dönemi ifade eder. Teknolojik değişimler, artan uluslararası rekabet ve çokuluslu şirket sayısının artması küreselleşme sürecini hızlandırmıştır. Küreselleşme süreci ise işgücünün yapısı ve özelliklerini değiştirmiş, çalışma hayatında insan kaynakları uygulamalarına da etki edecek bir dönüşümü başlatmıştır.<sup>75</sup>

Küreselleşmenin, farklı kültürler, inançlar ve sosyal çevrelerden gelen insanlar arasındaki etkileşimi artırması,<sup>76</sup> sonucunda meydana gelen değişimler, yönetimi, farklı kültürlerden bir araya gelen insanların yönetilmesi haline getirmiştir.<sup>77</sup>

**Yeni pazar alanlarının ortaya çıkması;** teknolojik değişimler, artan zenginlik, pazarlara girişin kolaylaşması, kısıtlamaların kalkması ve talebin artması gibi birçok nedene bağlı olarak mevcut işkolu piyasası parçalanmakta ve yeni pazarlar oluşmaktadır.<sup>78</sup>

Teknolojik gelişmeler bireylere, daha önce hiç karşılaşmadıkları, farklı kültürel arka plandan gelen kişilerle çalışma imkânı sunmaktadır. İşletmelerin, coğrafik açıdan yayılması ve işgücünün ülkeler arası serbest dolaşımının artması, farklı kimliklere sahip bireylerin birbiriyle etkileşiminin artmasına neden olmuştur. Bu durum işletmelerin, ırk, din, dil, etnik köken, kültür, eğitim, yaş, cinsiyet, deneyim, değer yargıları ve algılama gibi birçok konuda farklı özelliklere sahip kişilerin birlikte uyum içinde çalışmasını sağlayacak tedbirleri almaya zorlamaktadır.<sup>79</sup>

İşletmeler, yeni pazarlardaki müşterilerin ihtiyaçlarını, taleplerini karşılayabilmek ve ekonomik koşullardaki değişime cevap verebilen için o pazarda bulunan, anlık esnekliği maksimum düzeyde olan ve maliyetleri azaltan kişilere ihtiyaç duymuş, bu

<sup>74</sup> Şadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**, 2. Baskı, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2014, s.77.

<sup>75</sup> Gülşen Gerşil ve Mehtap Aracı, “Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşüm: Kayseri Örneği”, **Erciyes Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.V, No.44, 2014, s.75.

<sup>76</sup> Gupta, **a.g.e.**, p.36.

<sup>77</sup> Zeynep Düren, “Küreselleşen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi”, **Yönetim**, C.X, No.33, 1999, s.21-22.

<sup>78</sup> Centre for Strategy and Evaluation of Services, **a.g.e.**, p.11.

<sup>79</sup> Refik Balay ve Miraç Sağlam, “Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.V, No.8, 2004, s.33.

durum da farklılaşmaya yol açmıştır. Bu yapılanmalar sonucu oluşan gruplar, organizasyonel problemlerin ortaya çıkmasının önlenmesinde önemli bir araç haline gelmiştir.<sup>80</sup>

**Bilginin öneminin artması;** imalat sektöründeki çok hızlı büyümenin nedeni araştırma, geliştirme ve inovasyon çalışmalarındaki artıştır. Özellikle imalat sektöründe, insan kaynağın öneminin farkında olan ve ihtiyaç duyduğu nitelikteki insan kaynağını piyasadan temin edebilen ve elinde bulunan çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarabilen ve bundan faydalanabilen işletmeler rekabette avantaj elde etmişlerdir.<sup>81</sup>

**Hizmetin öneminin artması;** 1980’li yıllardan sonra tüm dünyada hizmet sektöründe çok önemli bir artış meydana gelmiştir. Bu artışa, imalat sektöründeki artışa bağlı olarak üretilen malların servis hizmetlerinin de artması önemli bir katkı sağlamıştır. İnsan kaynağı ve organizasyon yapısı iyi olan işletmeler, hızla büyüyen hizmet piyasasında daha kaliteli hizmet sunarak rakiplerine göre daha başarılı olmuşlardır.<sup>82</sup>

### 1.3.2. İşgücü Piyasasındaki Değişimler

Dünya’da yaşanan sürekli değişime bağlı olarak çalışanların, eğitim düzeyi, kültürel yapısı, düşünce şekli ve yaşamdan beklentileri de değişmektedir. Çalışanlarda meydana gelen bu değişim, onların çalıştıkları işletmelerden beklentilerini ve iş yapma motivasyonlarını da etkilemektedir. İşletmeler seçme ve yerleştirme süreçlerinde başarılı olabilmek, sahip oldukları nitelikli işgücünü elde tutabilmek için, işgücü piyasasında meydana gelen bu değişimleri de takip etmeli ve dikkate almalıdırlar.

Başarılı işletmelerin, işgücü piyasasındaki değişime cevap olarak, insan kaynakları politikalarını yenilediği, bir kısmının ise farklılık politikalarını da geliştirildiği görülmektedir.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> Karen A.Jehn, “Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.XLIV, No.4, 1999, p.741.

<sup>81</sup> Centre for Strategy and Evaluation of Services, **a.g.e.**, p.11.

<sup>82</sup> **A.e.**, p.11.

<sup>83</sup> **A.e.**, p.11.

**İşgücü piyasasının demografisinin değişmesi;** birçok OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development - Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) ülkesinde genç çalışan oranının düştüğü, etnik azınlık oranının, kadın işgücü oranının ve eğitim seviyesinin ise arttığı görülmektedir.<sup>84</sup>

Avrupa’da düşen doğum oranlarına bağlı olarak genç çalışanların azalması, kadın işgücünün ve göçmen çalışan oranının artması sonucu işgücü demografisi hızla değişmiş ve çalışan farklılıkları artmıştır. Bu durum, en iyi yeteneği elde etmeyi hedefleyen işletmelerin işini zorlaştırırsa da farklılıkların yönetimini daha önemli hale getirmiştir. İşletmelerin farklılıkları yönetmeleri için birçok güçlü nedeni vardır. İlk olarak; işletmeler, yetenek avcılığı ile en iyi bireyleri global yetenek havuzunda aramakta ve böylelikle insan kaynağı politikalarını muhtemel çalışanlarına göre sürekli geliştirmektedir. İkinci olarak; farklılıklara sahip çalışanlar için geliştirilen uygun politikalar, tüm paydaşlara aktarılarak kurumsal sosyal sorumluluk yerine getirilmekte, üçüncü olarak; finansal performansı da artıracak olan farklılık sahibi müşteriler ile kendilerini daha iyi anlayabilen ve iletişim kurabilen farklılık sahibi çalışanların ilgilenmesi sağlanmaktadır. Son olarak, farklılıkların değeri anlaşılmakta ve rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak kullanılmaktadır.<sup>85</sup>

Rekabet ve demografideki değişimin artması, birçok iş yöneticisinin iş stratejilerindeki temel unsurun “farklılıklar” olacağına inanmalarına neden olmuştur.<sup>86</sup> Ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlere bağlı olarak toplumda meydana gelen değişim aynı oranda işgücü yapısında da kendini göstermektedir. Bireyselleşme, aile yapısındaki değişim, kentsel yaşamın artması, ekonomi ve eğitim düzeyindeki artış, yasal düzenlemeler, kadınların eğitim düzeyinin artması ve sosyal yaşantının içinde daha fazla yer almaları gibi değişimler, işgücünün demografik yapısında da değişimlere neden olmaktadır.

Kadınların işgücünde, yönetim ile ilgili okullara girişte ve yönetici pozisyonlarındaki sayısı artmaktadır. Kadınların erkeklere oranla daha fazla etik davrandıkları

---

<sup>84</sup> A.e., p.11.

<sup>85</sup> Point ve Singh, a.g.e., pp.750-751.

<sup>86</sup> Wentling, a.g.e., p.166.

düşünüldüğünde,<sup>87</sup> kadın sayısındaki bu artışın, azınlıklara karşı olumsuz yaklaşımları azaltmada etkili olacağı değerlendirilebilir.

Loveman ve Gabarro'nun ABD'de 21 işletme (toplam çalışan sayısı 3,5 milyon) ile gerçekleştirdikleri çalışmada; neredeyse tüm işletmelerin, gelecekte işgücü demografisinde meydana gelecek olan değişimin etkisinden çok fazla endişe ettikleri görülmüştür.<sup>88</sup> Ülkelerin nüfusundaki büyük demografik değişimler, işletmelerin yönetim alanlarında işgücü farklılıklarını önemli bir konu haline getirmiştir. Örneğin; 1999'dan itibaren ırk veya etnik grup üyelerinden oluşan azınlıklar ABD nüfusun (%28)'ini oluştururken, 2030 yılında (%40)'ını oluşturacağı öngörülmektedir. Bu değişimler sonucunda işgücü havuzu ve müşteri yapısındaki farklılaşma da artmaktadır.<sup>89</sup>

**Çalışanların davranışlarındaki değişim;** Dünya genelinde yaşanan çok yönlü değişime bağlı olarak çalışanların değerlerinde ve beklentilerinde de önemli değişimler olmuştur. Çalışanların işyerinde tarafsızlık, katılımcılık, adalet ve fırsat eşitliği konularını dile getirmeleri, geleneksel işçi işveren ilişkisini değiştirmiştir. İşletmelerin etik değerlere bağlı olması, çalışanların önemseydiği konular arasında yerini almaktadır.<sup>90</sup>

Hofstede'nin kültürel boyutlarından "güç mesafesi" boyutu yönetim bağlamında; ast ve yöneticiler arasındaki ilişkiyi tanımlamada kullanılmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu işletmelerde, düşük güce sahip bireyler, gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasını bekler ve bu durumu kabul eder.<sup>91</sup> Toplumun kültürel ve yapısal farklılık özelliklerini tanımlamada kullanılan "paternalizm" ve "güç mesafesinin" yüksek olması, ast ve üst arasındaki statü ve eşitsizliğin kabul edilmiş olduğunun göstergesidir. Böyle toplumlarda kayırmacılığın, diğer bir bakış açısıyla,

---

<sup>87</sup> Charlotte McDaniel, Nancy Schoeps ve John Lincourt, "Organizational Ethics: Perceptions of Employee by Gender", **Journal of Business Ethics**, Vol.XXV, No.33, 2001, p.246.

<sup>88</sup> Gary W.Loveman ve John J.Gabarro, "The Managerial Implications of Changing Work Force Demographics: A Scoping Study", **Human Resource Management**, Vol.XXX, No.1, Spring 1991, p.10.

<sup>89</sup> Robert Weech-Maldonado, "Racial/Ethnic Diversity Management and Cultural Competency: The Case of Pennsylvania Hospitals", **Journal of Healthcare Management**, Vol.XLVII, No.2, 2002, p.212.

<sup>90</sup> Centre for Strategy and Evaluation of Services, **a.g.e.**, p.12.

<sup>91</sup> Anne-Wil Harzing ve Joris Van Ruysseveldt, **International Human Resource Management**, SAGE Publications Ltd., Londra İngiltere, 2004, p.144.



ayrımcılığın da olması normal karşılanmaktadır.<sup>92</sup> Toplum yapısının değişimine bağlı olarak toplumun bireylerinden meydana gelen işgücü yapısı ve işgücünün beklentileri de değişmektedir.

Günümüz işgörenleri sadece para ile motive olmamakta, işin sosyal yönü, tatmin derecesi, toplumdaki yeri gibi birçok faktör de onun işi ile ilgili duygularını ve dolayısıyla işyerindeki verimliliğini etkilemektedir.<sup>93</sup> Çalışanların motivasyonuna önemli oranda etki eden unsurlardan biri de, sahip oldukları tüm farklılıklara ve değerlere karşı saygı duyulmasıdır.

Farklılıkların yönetimi, demografisi değişen işgücünün yeteneklerini geliştirici politikaları oluşturan ve stratejik olarak yürütülen bir yönetim sürecidir.<sup>94</sup>

### 1.3.3. Sermaye Piyasasındaki Değişimler

Sermaye piyasasındaki değişimler, işletmelerin her türlü maddi olmayan varlıklarının yönetimi ve gelişimine yatırım yapmaları yönündeki baskıları artırmaktadırlar.<sup>95</sup>

**Piyasa değerleri içinde “maddi olmayanların” öneminin artması;** işletmelerin piyasa değerlerinin belirlenmesinde, maddi varlıkları kadar maddi olmayan varlıkları da önemlidir. Bu nedenle büyük yatırımcılar, finansal olmayan faktörlere çok daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Yatırımcılar açısından, maddi olmayan varlıkların en önemlisinin insan sermayesi olduğu, konu ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarında görülmektedir. Bu durum; yatırımcıların, beşeri sermaye yatırımlarını artıran farklılık yönetimi programlarına olumlu yaklaşmasına yardımcı olmaktadır.<sup>96</sup>

**Yatırımcıların risk yönetimine ilgilerinin artması;** büyük çaplı işletmelerin ABD ve Avrupa’da yaptıkları önemli hatalar, yatırımcıların, her türlü riskin yönetime etkisini belirlemeleri gerektiğini anlamalarını sağlamıştır. Bu gereklilik, ayrımcılık

---

<sup>92</sup> Tuna Dağlı ve Zeynep Aycan, “Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”, **Yönetim ve Örgütsel Açından Kayırmacılık**, Editör: Ramazan Erdem, İstanbul, Beta Yayın, 2010, s.169.

<sup>93</sup> Ayşe Gökçen ve Mustafa Fedai Çavuş, “Farklılık Yönetimiyle Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi: Yazınsal Derleme”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C.II, No.1, 2014, s.526.

<sup>94</sup> Maldonado, **a.g.e.**, p.12.

<sup>95</sup> Centre for Strategy and Evaluation of Services, **a.g.e.**, p.12.

<sup>96</sup> **A.e.**, p.12.

karşıtı yasalara uymayı da kapsamaktadır. Dahası, yatırımcılar, ayrımcılık karşıtı davaların zorlaması ile maddi olmayan bir varlık olarak, kurumsal itibarın önemini de anlamışlardır. Farklılık yönetimi programları, işletmelerin “itibar” gibi risklerini yönetmelerinde yardımcı olabilir.<sup>97</sup>

Ayrımcılığın önlenmesine yönelik geliştirilen ve doğal sosyal değişimi (genuine social change) olumlu yönde etkileyen tüm yasal düzenlemelere ve insan hakları hareketlerine (Civil Rights Movemens) rağmen işletmelerde hala ırksal ve etnik ayrımcılık görülmektedir.<sup>98</sup> Bu durum; işletmelerin, ayrımcılığın neden olduğu riskleri önlemek için gerekli olan tedbirleri dönemsel veya eski yöntemleri kullanarak değil, sürekli ve günün ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde uygulamaları gerektiğini göstermektedir.

**Etik yatırımların öneminin artması;** Avrupa ve ABD'nin kurumsal ve küçük yatırımcılarının, “etik yatırımlarda” adalete sahip olma konusuna ilgileri artmaktadır.<sup>99</sup>

#### **1.3.4. Devletin Rolündeki Değişimler**

Son yüzyıldan beri kamu yöneticileri yasama ve vergilendirme yoluyla işletme davranışlarını etkilemektedir. Devlet yönetimi, işletmelerin davranışlarını şekillendirmede çeşitli araçlar kullanmaktadır.<sup>100</sup>

**Devletin düzenleyici rolünün ortaya çıkması;** birçok OECD ülkesi, daha önceleri sadece devlet tarafından işletilen “şebeke işletmeciliğini” (elektrik üretimi ve dağıtımını gibi) özel sektöre devretmiştir. Bununla birlikte tüketicileri korumak ve etkin rekabetin oluşmasını sağlamak için kamu yönetiminin yeni düzenleyici rolü ortaya çıkmıştır. Bu yeni şartlar altında, pazardaki pay sahipleri, güvenilirlik ve uygunluk konusunda, düzenleyicileri sık sık ikna etmeye ihtiyaç duyarlar.<sup>101</sup>

---

<sup>97</sup> A.e., p.12.

<sup>98</sup> Eden B.King v.d., “A Multilevel Study of the Relationships Between Diversity Training, Ethnic Discrimination and Satisfaction in Organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.XXXIII, 2012, p.5.

<sup>99</sup> Centre for Strategy and Evaluation of Services, **a.g.e.**, p.12.

<sup>100</sup> A.e., p.13.

<sup>101</sup> A.e., p.13.

Devletin işçi ve işverenler arasındaki ilişkiyi düzenleyici rolü de bulunmaktadır. Devlet bu rolünü genellikle kanun ve yönetmelikler çıkararak yerine getirir. Farklılık yönetiminin tarihsel gelişimine en fazla katkısı olduğu düşünülen ABD’de çıkarılan yasalar incelendiğinde, zamana bağlı olarak, kanunların içeriğinin de olumlu yönde değiştiği görülmektedir.

1964 Sivil Haklar Yasası (Civil Rights Act of 1964) ile çalışanlar arasında cinsiyet, ulusal köken, din, renk veya ırk farklılığı nedeniyle işe alma, ücret ve teşvikler konusunda ayrımcılık yapılması yasaklanmıştır. Daha sonra; 1967 İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Yasası (The Age Discrimination in Employment Act of 1967), 1990 Amerikalı Engelliler Yasası (The Americans with Disabilities Act of 1990) ve 1991 Sivil Haklar Yasası (Civil Rights Act of 1991) gibi işgücü farklılıkları ile ilgili yasal düzenlemeler de yapılmıştır.<sup>102</sup> ABD’de olduğu gibi dünyada ve ülkemizde de bu konular yasal güvence altına alınmıştır. Ülkemize ait yasal düzenlemeler, ayrıntılı olarak birinci bölümün sonlarında yer almaktadır.

**Kamu yönetimi faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı ve özelleştirme oranının artması;** hükümetler özelleştirme faaliyetleriyle özel sektörün kamuya ait hizmetleri sağlamasını destekler. İşletmelerin bu pazarlara katılabilmesi için devletin resmi ve resmi olmayan karar verici kriterlerini yerine getirmeleri gerekir. Geleneksel ücret ve kalite kriterlerinin yanı sıra, özellikle toplumsal ilginin yoğun olduğu sektörlerde karar vericiler çoğu kez kurumsal itibarı da dikkate alırlar.<sup>103</sup>

### **1.3.5. Toplumsal Değerlerdeki Değişimler**

Tolumun sahip olduğu değer ve davranışların değişmesidir. Zaman içerisinde bu değişimler kamu kurumlarının çalışma şekillerini, yasaları ve diğer düzenleyici faaliyetleri de önemli ölçüde etkilemiştir.<sup>104</sup>

**İşyerinde adalet ve fırsat eşitliği için daha çok desteğin varlığı;** ayrımcılık karşıtı yasaları şekillendirir ve işletmelerin bu konulara duyarlı olmaları bir tercih olmaktan çıkarılarak zorunlu hale getirilir.<sup>105</sup>

<sup>102</sup> Hays-Thomas, **a.g.e.**, pp.18-26.

<sup>103</sup> Centre for Strategy and Evaluation of Services, **a.g.e.**, p.13.

<sup>104</sup> **A.e.**, p.14.

İşletmelerde cinsiyete dayalı ayrımcılığın yaşanmasına etki eden konulardan biri çalışma koşullarındaki farklılıklardır. Çok sayıda kadın, çalışma şartları zor olmayan düşük ücretli işleri talep ederken, fiziksel olarak zor, tehlikeli ve pis fakat ücreti yüksek olan işlerde erkekler çalışmaktadır. Ayrıca; “birincil işgücü piyasası olarak ifade edilen, vasıflı, sürekli, sosyal güvenceli, iyi çalışma koşullarına sahip, kariyer olanakları olan ve yüksek ücretli işlerin erkekler için, “ikincil işgücü piyasası” olarak adlandırılan, geçici, vasıfsız, düşük ücretli ve kariyer imkanı olmayan işlerin ise kadınlar için uygun görülüyor olmasıdır.<sup>106</sup> Ayrımcılığa neden olan bu ve benzeri konularda çalışanların ve toplumun şikayet ve taleplerinin artması, hükümetlerin ve yöneticilerin konuya yaklaşımını olumlu yönde etkilemektedir.

**İş sürecinin ve yönetiminin bütününe ilginin artması;** artan sayıda vatandaş, işletmelerin sunduğu hizmetlerin ve sattıkları malların nasıl üretildiğini öğrenmeye, ilgi duymaktadır. Kurumsal ortamın, sosyal ve ekonomik faaliyetlerin tüm paydaşlar tarafından daha bilinir olması için, işletmelere, şeffaf olmaları yönünde baskılar artmıştır.<sup>107</sup>

## **1.4. FARKLILIKLARDAN İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI YÖNETİMİNE**

Bireye ait farklılıklar, insanların toplum olarak bir arada yaşamaya başladığı andan itibaren, beşeri ilişkilerde dikkate alınan önemli bir unsur olmuştur. İşgücü farklılıkları ise; işletme yönetiminin tarihsel gelişim sürecinde ortaya çıkan ve işletme performansına etkisi olduğu düşünülen diğer değişkenler gibi yöneticiler tarafından önemsenmiş ve yönetilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimindeki “stratejist” yaklaşıma paralel olarak, 1960’larda etik ve yasal gerekçelerle gündeme gelen farklılıkların yönetimi; ABD başta olmak üzere nüfusu çoğunlukla göçmenlerden oluşan ülkelerde, 1990’lı yılların başında,

---

<sup>105</sup> A.e., p.14.

<sup>106</sup> Halime Ünal, “Kadın Olmak Suç Mu? İşgücü Piyasası, Organizasyonlar ve Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı”, **Yönetim ve Örgütsel Açıdan Kayırmacılık**, Editör: Ramazan Erdem, İstanbul, Beta Yayın, 2010, s.115.

<sup>107</sup> Centre for Strategy and Evaluation of Services, **a.g.e.**, p.14.

gelişmeye başladığı kabul edilmektedir. Farklılıkların yönetiminin gelişiminde oluşan süreçler incelendiğinde; işyerlerinde azınlıklar lehine kabul edilen pozitif ayrımcılık yasalarının, farklılıkların yönetimine kaynaklık ettiği görülmektedir. ABD'deki işletmeler önceleri, sadece yasalarla belirlenen kota ve benzeri uygulamaları işgücü farklılıklarının yönetiminde kullanırken, sonraki süreçte; dezavantajlı olarak görülen ve iş yaşamına girişleri henüz güvenceye alınmış olan grupların örgüt içinde yükselmeleri, yetenek ve potansiyellerini kullanmalarına imkan sağlanmıştır. İşgücü farklılıklarının yönetimi, izleyen dönemlerde ise stratejik üstünlük aracı ve küresel olarak uygulanabilirliği sorgulanan yönetim yaklaşımı olarak öne çıkmıştır. Farklılıkların yönetimi aşamaları incelendiğinde sırasıyla; yasallık, fırsatçılık (oportünizm), rekabet üstünlüğü ve küresel/yerel yaklaşımlar olarak sınıflandırılabilir.<sup>108</sup>

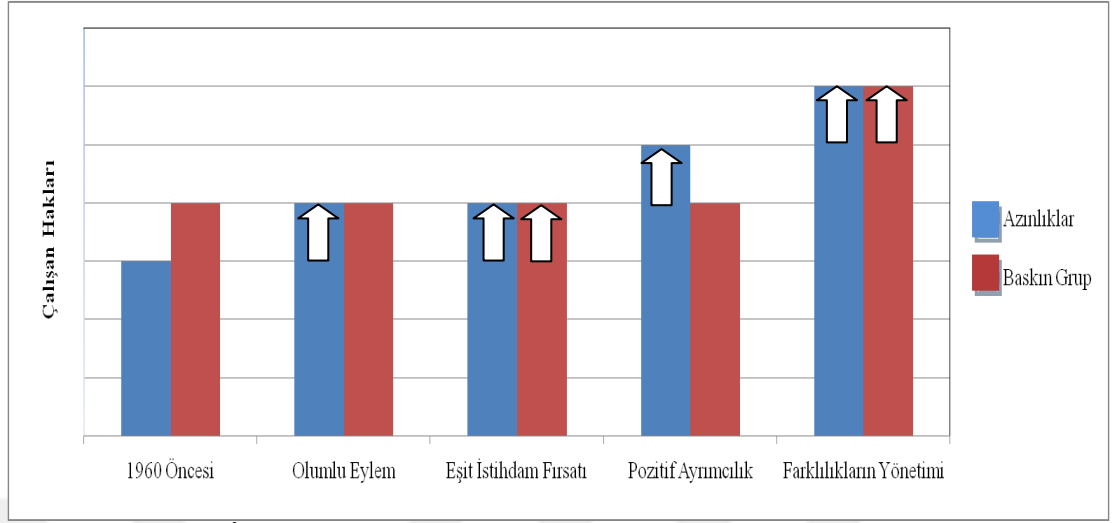
İşgücü farklılıkları yönetimi son 60 yılda üç stratejiye neden olacak şekilde evrim geçirmiştir; 1960'larda işgücünün temsilinin yönetilmesi (managing workforce representation) ve işgücü ilişkisinin yönetilmesi (managing workforce relationships) 1980'lerde ise farklılık yeteneğinin yönetilmesidir (managing diverse talent). Geliştirilmiş olan bütün farklılık veya farklılık yönetimi faaliyetleri bu stratejilerin bir veya birkaçının altında yer almaktadır.<sup>109</sup>

Geçmişte, farklılıklara sahip çalışanların, özellikle azınlık ve mağdur edilen çalışanların, mağduriyetlerin giderilmesi amacıyla, olumlu eylem ve pozitif ayrımcılık uygulamalarına rastlanmaktadır. İşgücü farklılıkları yönetimi ile ilgili geniş kapsamlı ve sistematik uygulamalar ise, 1960'ların başında ABD'de yapılan yasal düzenlemeler ile başlamıştır. Şekil 2'de, işgücü farklılıkları yönetimi kapsamında uygulanan olumlu eylem, eşit istihdam fırsatı, pozitif ayrımcılık ve farklılıkların yönetimi yaklaşımları, çalışan haklarında meydana getirdiği değişime uygun olarak görülmektedir.

---

<sup>108</sup> Sezerel, Tosun, **a.g.e.**, s.853.

<sup>109</sup> R.Roosevelt Thomas Jr., "The Management of Workforce Diversity: A Continuing Evolution", **Employment Relations Today**, Fall 2011, p.1.



**Şekil 2. İşgücü Farklılıklarına Yönelik Yönetimsel Yaklaşımlar**

Ülkemizde ve Dünya’da 1960’lardan önce, kadın-erkek eşitsizliğini ortadan kaldıracak yasal düzenlemeler olsa da, işgücü farklılıklarına yönelik, geniş kapsamlı olumlu eylem veya pozitif ayrımcılık uygulamaları görülmemektedir. Bu nedenle 1960’dan önceki yıllarda, çalışanlar arasında “farklı” veya “azınlık” olarak tanımlanan grupların hakları, baskın gruplara oranla daha düşük seviyelerdeydi.

Farklılıkların yönetimi, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlamak amacıyla, tüm çalışanların becerilerinin en üst düzeye çıkarılmasına odaklanmaktadır. Olumlu eylem ise cinsiyet ve ten rengi gibi evrimsel bir ayrımcılığa dayalı oluşan özel grupların maduriyetinin giderilmesine odaklanmaktadır. Olumlu eylem; sosyal sorumluluk ve yasal zorunluluğu vurgular, farklılıkların yönetimi ise ticari bir zorunluluktur.<sup>110</sup>

Olumlu eylem; azınlıkların veya farklı olarak görülen çalışanların, işletme içerisinde yaşadıkları ayrımcılık ve haksızlıkların giderilmesi maksadıyla, diğer gruplar ile eşit haklara sahip olabilmeleri amacıyla, bu haksız durumun oluşmasına neden olan engellerin ortadan kaldırılmasıdır. Olumlu eylem çabası ile azınlıkların sadece diğer bireyler ile eşit düzeye çıkarılması amaçlanmaktadır.

<sup>110</sup> Preeti Bedi, Poonam Lakra ve Ekanshi, “Workforce Diversity Management: Biggest Challenge or Opportunity for 21st Century Organizations”, **IOSR Journal of Business and Management**, Vol.XVI, No.4, Ver.III, April 2014, p.104.

Eşit istihdam fırsatı, olumlu eyleme benzer bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi açısından, burada kullanılan "istihdam" terimi, sadece işe alma veya kadrolama (staffing) fonksiyonunu değil; insan kaynakları planlaması, eğitim, kariyer yönetimi, ücretleme, performans değerlendirme, iş sağlığı ve güvenliği gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarını da kapsamaktadır.<sup>111</sup> Eşit istihdam fırsatı yaklaşımı ile çalışanların işe alım sürecinden itibaren tüm çalışma yaşamları boyunca, kişisel farklılıkları nedeniyle ayrımcılığa maruz kalmadan ve tüm fırsatlardan eşit bir şekilde faydalanmaları amaçlanır.

Pozitif ayrımcılık; olumlu eylem çabaları ile eşit düzeye getirilmeye çalışılan grupların cesaretinin artırılması, bu değişimin daha hızlı gerçekleşmesi ve tüm grupların her düzeyde eşit şekilde temsil edilmesi amacıyla, farklılıklara sahip çalışanların diğer gruplara nazaran pozitif olarak desteklenmesi ve olumlu yönde ayrımcılık yapılmasıdır.

Farklılıkların yönetimi ise; çalışanlara ait tüm farklılıkların, işletmenin rekabet avantajı kaynağı olarak görülmesi ve işgücü farklılıklarının işletme performansını artıracak şekilde kullanılmasıdır. Farklılıkların yönetimi ile sadece azınlıkla ait farklılıklar değil, baskın gruplara ait farklılıklar da göz önüne çıkmakta ve bu farklılıklara yönelik yeni uygulamalar geliştirilmektedir.

İşgücü farklılıklarının yönetiminin tarihsel değişimine bağlı olarak, farklılık yönetimi ile ilgili yapılan araştırmaların da odaklandığı konular değişiklik göstermiştir. 1960-1980'li yıllarda farklılık yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalar; kadrolama, eğitim, performans değerlendirme, terfi ve diğer önemli insan kaynakları (İK) işlevlerinde ayrımcılık ve önyargının olup olmadığının tespitine odaklanmıştır. 1990'lı yıllarda yapılan araştırmalar, takım çalışması veya artan işgücü farklılıklarının ticari olarak yönetilmesi ve bundan yarar sağlanmasına odaklanmıştır. 2000'li yıllardaki araştırmalar ise farklılıkların performans, süreç ve davranışlar gibi çıktılar üzerindeki olumlu veya olumsuz etkisini belirlemeye çalışmıştır.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> Ahmet Cevat Acar, "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İstihdamda Eşitlik", **Yönetim**, C.IX, No.27, Haziran-1997, s.10.

<sup>112</sup> Lynn M.Shore v.d., "Diversity in Organizations: Where are We Now and Where are We Going?", **Human Resource Management Review**, Vol.XIX, 2009, p.118.

## 1.5. İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE KAPSAMI

İşgücü farklılıklarının işletmelere avantaj ve dezavantaj sağlaması, farklılık yönetimini, çalışan ve organizasyon açısından önemli kılmaktadır.<sup>113</sup> Yöneticilerin işgücü farklılıklarını yönetebilme başarısı, işletmenin işgücü farklılıklarından fayda sağlamasına ve muhtemel olumsuz sonuçları minimum düzeyde tutmasına yardımcı olmaktadır.<sup>114</sup>

Thomas, farklılık yönetimini; farklılıklar, benzerlikler ve bunlara bağlı olarak oluşan gerginlik ve karışıklık içinde nitelikli ve etkili kararlar verebilme becerisi olarak tanımlamıştır.<sup>115</sup> Thomas farklılıkları çatışma, gerginlik ve karışıklık kaynağı olarak görmekte ve farklılık yönetimini de işletmenin bu olumsuzluklardan etkilenmeden farklılıkların yönetilmesi şeklinde tanımlamaktadır.

Stratejik Farklılık Yönetim Süreci (Strategic Diversity Management Process-SDMP); gerginliklerin, benzerliklerin ve farklılıkların ortasındaki stratejik (kritik) farklılık karışımları hakkında, en doğru kararların alınmasında kullanılan sistemsel yaklaşımlardır. Kısaca, stratejik farklılık yönetimi bir karar verme süreci ve becerisidir.<sup>116</sup>

Farklılık yönetimi, kurumlar arasındaki farklılıkları belirgin bir şekilde ortaya çıkaran; eğitim programları, mentörlük uygulamaları, aile dostu politikalar ve savunucu gruplarından (Advocacy groups; devlet tarafından tanımlanmamış veya çözümü için yeterince çaba gösterilmemiş konuların çözümü ve mağdur edilenlerin savunulması için kurulan lobi organizasyonları, baskı grupları ve aktivist gruplar gibi kar amacı olmayan sivil toplum kuruluşlarıdır.<sup>117</sup>) oluşan insan kaynakları

---

<sup>113</sup> Murat Kayalar ve Oğuzhan Aytaç “Küresel İş Dünyasında Kültürel Farklılıkların Yönetimi: Türk Girişimciliği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, C.IV, No.7, 2012, s.57.

<sup>114</sup> D’Netto v.d., **a.g.e.**, p.1243.

<sup>115</sup> R.Roosevelt Thomas, Jr., **World Class Diversity Management a Strategic Approach**, First Edition, Berrett-Koehler Publishers Inc., 2010, San Francisco, p.2.

<sup>116</sup> R.Roosevelt Thomas Jr., “Diversity Management and Affirmative Action: Past, Present and Future”, **Diversity Symposium**, 2004, pp.3-4.

<sup>117</sup> Jonathan A.Obar, Paul Zube ve Clifford Lampe, “Advocacy 2.0: An Analysis of How Advocacy Groups in The United States Perceive and Use Social Media as Tools for Facilitating Civil Engagement and Collective Action”, **Journal of Information Policy**, Vol.II, 2012, p.4.



yönetimi(İKY) politika ve programların bir parçası şeklinde tanımlanmıştır.<sup>118</sup> Etkin bir farklılık yönetimi, farklılıklara sahip çalışanların sadece işe alınmasını değil aynı zamanda onların işte tutulmasını da kapsar. Etkin İK uygulamalarının işgücü farklılıklarıyla ilişkilendirilerek uygulanması da işletme performansını artırır. Etkin farklılık yönetimi uygulamaları ile kar arasında çok güçlü bir ilişki vardır.<sup>119</sup> Rekabetin yoğun etkisi altında kalan günümüz işletmelerinde işgücü farklılıkları yönetimi ile ilgili uygulama ve stratejiler, İKY uygulamaları içinde yer alarak işletme performansına olumlu katkı sağlamayı ve çalışan memnuniyetini artırmayı amaçlamaktadır.

Farklılıkların yönetimi, sadece kanunlara uyma ile sınırlı olamaz, çünkü kurallara uymak sadece minimum seviyede kabul edilen bir davranış standardıdır. Farklılık yönetimindeki ahlaki ve etik davranış biçimi ise kanunların da ötesinde bilgi, bağlanma ve çalışmadır. Farklılıkları stratejik bir amaç olarak belirlemeyen işletmeler, farklı piyasalardaki satış faaliyetlerinde yetersiz kalabilir, ayrımcılık ile ilgili davalar nedeniyle kurumsal imajlarına leke gelebilir ve sonunda pazardan çekilmek zorunda kalabilirler.<sup>120</sup> İşletmeler, kendi web siteleriyle, farklılıklar ile bağlantılı dergilerle ve yerel gazeteler ile veya farklılıklar ile ilgili faaliyetlere sponsorluk yaparak, farklılıklara olan bağlılıklarını pazarlayabilir ve böylelikle kurum imajını geliştirebilirler.<sup>121</sup>

İşletmeler performanslarının artırılması amacı dışında; topluma, devlete ve tüm paydaşlarına karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla işgücü farklılıkları içinde yer alan; kadın, yaşlı, eski mahkum ve engelli olma gibi farklılıklara dayalı işsizliği azaltmaya yönelik olarak stratejiler geliştirir ve insan kaynakları uygulamalarına adapte ederek uygularlar.

İşletmeler, işgücü farklılıkları ile ilgili sadece yasaların zorunlu kıldığı uygulamalar yerine işgücü farklılıklarına değer katarak ve yerinde kullanarak önemli faydalar sağlayabilirler. Bunun başarılabilmesi için de anahtar rol oynayan İKY ile

---

<sup>118</sup> David W.Pitts, "Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies Research", **Public Administration Review**, March/April, 2009, p.329.

<sup>119</sup> Sania, Kalpina ve Javed, **a.g.e.**, p.11.

<sup>120</sup> Gilbert, Stead ve Ivancevich, **a.g.e.**, p.73.

<sup>121</sup> Kossek, Lobel ve Brown, **a.g.e.**, p.55.

farklılıkların ilişkilendirilmesi gerekmektedir. İKY sadece farklılıkların neden olduğu olumsuz etkileri azaltmaz, aynı zamanda farklılıkların işletmeye katkı sağlamasına da yardımcı olur.<sup>122</sup> İşletmelerde farklılıkların yönetimi ile ilgili belirlenen stratejilerin uygulanması daha çok insan kaynakları uygulamaları ile gerçekleştirilebilir. Her bir farklılık yönetimi stratejisinin uygulanması bir veya birkaç İKY uygulaması ile gerçekleştirilebilir. Kanun veya işletmenin misyonu gereği uygulanacak olan istihdam kotaları, insan kaynakları seçme ve yerleştirme uygulamaları ile gerçekleştirilecektir. Annelik ve fiziksel engellilik gibi çalışan farklılıklarına dayalı ihtiyaçlara yönelik belirlenen kısmi süreli çalışma uygulamaları, kişinin fiziksel engeline uygun ulaşım ve çalışma ortamının ayarlanması, kültürel, kişisel ve mesleki gelişime yönelik eğitimler ve kurum kültürünün farklılıkları benimseyebilecek bir şekilde tasarımı, insan kaynakları uygulamaları ile gerçekleştirilebilecek uygulamalara örnek olarak verilebilir.

R.Roosevelt Thomas Jr. “İrk ve Cinsiyetin Ötesinde (Beyond Race and Gender)” adlı kitabında, farklılıkların herkesi içine aldığı belirlemiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (Society for Human Resource Management-SHRM) tarafından yapılan araştırmada, Fortune 500’de yer alan işletmelerin dörtte üçünde farklılık programının bulunduğu belirtilmiştir.<sup>123</sup> Bu ve benzeri çalışmaların sonuçlarına göre; farklılık yönetiminin, bütün işletmeler açısından önemli olduğu ve işletmede çalışan tüm bireyleri kapsayan uygulamalardan oluştuğu söylenebilir.

Deloitte tarafından 2014 yılında, 94 ülkede, 2532 iş birimi ve İK liderinin katılımı ile gerçekleştirilen “İnsan Kaynakları Trendleri” araştırması sonucuna göre işletmeler için en önemli konuların başında, liderlik planı ve stratejisinin geliştirilmesi ve liderlik gelişim sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi gelmektedir. İkinci olarak da; yetenekli kişilerin işletmeye çekilmesi ve bu kişilerin işletmeye olan bağlılığının artırılarak elde tutulmasıdır. İşsizlik oranları pek çok ülkede hala yüksek seviyede olmasına karşın, pozisyona uygun yetkinlikte adayların bulunması geçmişe oranla daha güç bir hal almıştır. Bunun başlıca nedeni ise pozisyonların gerektirdiği

---

<sup>122</sup> D’Netto v.d., **a.g.e.**, p.1244.

<sup>123</sup> Hays-Thomas, **a.g.e.**, p.4.

yetkinliklerin artmış olmasıdır.<sup>124</sup> Yetkinlik veya yeterlilik, bir işin belirli standartlara uygun olarak tamamlanabilmesi için gerekli olan kabiliyettir.<sup>125</sup> İşgücü piyasasındaki niceliksel işgücü arz fazlasının, işletmelerin ihtiyacı olan nitelikli işgücü ihtiyacını karşılayamaması, işletmeleri tercih edilebilir olmak için yeni tedbirler almaya zorlamaktadır. İşgücü farklılıkları yönetimi uygulamaları da bu kapsamda alınan tedbirlerden biridir.

“Olumlu eylem” ABD’de farklılıklara karşı eşit iş fırsatının sağlanmasına yönelik çıkarılan yasalara uyma görevi olarak bilinirken, “farklılık” ise organizasyona dahili ve harici menfaati olan, araştırılması gereken, arzu edilen bir durum olarak açıklanmaktadır. Castelli, farklılık yönetiminin olumlu eylemden çok daha iyi olduğunu, çünkü ayrımcılığın sembolü haline gelmiş olan “beyaz erkekler” dahil herkesi içine aldığı belirtmiştir. Cheng ise farklılığı, asimilasyondan kurumsal kültürleşmeye dönüşümün bir sonucu olarak görmektedir.<sup>126</sup>

Farklılık yönetimi, bireysel farklılık ve benzerliklerin değerli olduğu pozitif işyeri ortamının oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanmasını amaçlayan bir süreçtir. Farklılık yönetimi literatüründe çoğunlukla; kurum kültürü ve kurum kültürünün farklılık tarafsızlığı üstüne etkisi, İKY uygulamaları, kurumsal çevre ve organizasyonel şartların farklılıklar ile ilgili baskı, beklenti, ihtiyaç ve teşvikleri, işgücü farklılıkları yönetimi ile ilgili algılanan uygulamalar ve kurumsal çıktılardan bahsetmektedir.<sup>127</sup>

Odaklanmış ve mükemmel farklılık stratejileri, performans üzerinde pozitif etkisi olan ekip çalışmasını, katılımı ve bağlılığı destekleyen iş çevresi oluşturmak için organizasyon kültürünün değişimine yönelmektedir. Takım oluşturma ve grup eğitimleri, işbirliğini artırır, rol çatışmasını azaltır ve farklı çalışanlar arasındaki paylaşımı artırır. Farklılık yönetiminde önemli bir yeri olduğu düşünülen etkili iletişim, çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını geliştirir ve organizasyonel etkinliği

---

<sup>124</sup> Deloitte, “Yönetici Özeti”, **İnsan Kaynakları Trendleri 2014, 21. Yüzyılın İşgücünü Çekmek ve İlgisini Sürdürmek**, Ağustos, 2014, s.4.

<sup>125</sup> Eileen M. J. Knight, “Strategic Human Resources Management Practice, “Are we there yet”? A Study of the Incorporation of a Strategic Plan”, **International Journal of Arts and Commerce**, Vol.II, No.2, 2013, p.198.

<sup>126</sup> Michael R.Carrell ve Everett E.Mann, “Defining Workforce Diversity in Public Sector Organization”, **Public Personnel Management**, Vol.XXIV, No.1, 1995, p.100.

<sup>127</sup> Wambui v.d., **a.g.e.**, p.200.

artırır.<sup>128</sup> Organizasyonel çevre ise kurumsal performans ve farklılık yönetimi arasındaki ilişkinin uygun şekilde modellenmesinde kritik rol oynar.<sup>129</sup>

İşgücü farklılıkları yönetimi işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışan katkısının en üst düzeyde sağlanması bakımından çok önemli bir etkiye sahiptir. Farklılıkların yönetimi, her sektörde yer alan işletmeleri ve tüm çalışanları kapsayan uygulamaları içerir.

## 1.6. İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Farklılıklara ilişkin kavramsal yaklaşımlar, farklılıkların işletmeye kazandırdığı yararlar ya da getireceği zararlar üzerine odaklanarak, farklılıklara ilişkin işletmenin nasıl bir felsefe edinmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Genel olarak; farklılıkların kavramsallaştırılmasına ilişkin yaklaşımlar, olumlu ya da iyimser yaklaşım ve olumsuz ya da eleştirel yaklaşım olarak iki başlıkta incelenmektedir. Örgütlerde çalışma gruplarının homojen bir yapıdan çok heterojen bir yapıda olması; farklı bilgi, deneyim ve bakış açısına sahip çalışanların birlikte çalışmasını sağlamaktadır. Bu durum, karar verme ve problem çözme süreçlerinin etkinliğini artırmaktadır. Her ne kadar farklı görüşlere sahip kişilerin bir arada bulunması, çatışma yaşanma ihtimalini barındırıyor olsa da, farklı uzmanlık ve deneyim sahibi bireylerin varlığı, yaratıcılığa ve alternatif çözümlerin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.<sup>130</sup> İşletmenin farklılıkları kucaklaması, rekabet avantajı sağlayabileceği gibi işyerinde çatışmalara da neden olabilmektedir. Bu durum, yöneticilerin işgücü farklılıklarına yönelik tutumlarında çelişkiler yaşamasına neden olmaktadır. Bu nedenle farklılıklar ile ilgili yapılan çalışmalarda, farklılıkların en iyi nasıl yönetilebileceği araştırılmaktadır.<sup>131</sup>

1980'lerden itibaren, işverenler gibi yönetim bilimciler de işgücü farklılıklarının kurumlara, takım çalışmalarına ve bireysel çalışanlara nasıl bir etkisinin olduğunu

---

<sup>128</sup> Gupta, a.g.e., p.39.

<sup>129</sup> David W.Pitts v.d., "What Drives the Implementation of Diversity Management Programs? Evidence from Public Organizations", **Journal of Public Administration Research and Theory**, No.20, 2010, p.883.

<sup>130</sup> Eğinli, a.g.e., s.105.

<sup>131</sup> Nigel Bassett-Jones, "The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation", **Diversity Management, Creativity and Innovation**, Vol.XIV, No.2, 2005, p.169.

anlamaya çalışmıştır. Çok sayıda deneysel çalışma, işgücü farklılıklarının potansiyel faydalarının otomatik olarak artmayacağını doğrulamaktadır. Araştırmalar, bazı farklılık türlerinin inovasyon, stratejik karar verme ve kurumsal performans üzerinde olumlu etkisinin olduğunu, bazılarının ise zaman zaman sosyal bütünlüğün azalması, çatışmanın ve işgücü devir oranının artması gibi olumsuzluklara neden olduğunu göstermiştir. Bu durum, farklı işgücü istihdamının, kurumsal etkinliğin sağlanmasında garanti oluşturmadığının bir göstergesidir.<sup>132</sup>

Cox ve Blake (1991) tarafından gerçekleştirilen ve farklılıkların yönetimi ile örgütsel rekabet edebilirlik arasındaki ilişkiyi destekleyen ilk gerçek araştırma sonucuna göre; kültürel farklılık yönetimi, maliyet, seçme ve yerleştirme, pazarlama, yaratıcılık ve yenilik, problem çözme ve örgütsel esneklik gibi işletme performansının altı boyutunu doğrudan etkilemektedir.<sup>133</sup> Taylor Cox, Lobel ve McLeod (1991), farklı etnik kökenden olan çalışanların, kültürel miraslarını yansıtan farklı tutumlara, değerlere ve normlara sahip olduğunu, özellikle, Asyalı, Siyah, Hispanik ve Anglos'tan oluşan etnik olarak farklı grupların, tüm Anglo gruplarından daha fazla işbirliği içinde hareket ettiğini belirtmiştir.<sup>134</sup> Brady de bu bireyler arasındaki farklılık deneyiminin çoğunlukla olumlu olmasına rağmen, farklılıklar nedeniyle bu gruplar arasında gerginliklerin oluştuğu, moralde azalma, işten ayrılma ve işe devamsızlıkta ise artışın olduğunu belirtmiştir.<sup>135</sup>

Bireylerin kültürel farklılıklarının düşünce, fikir, davranış ve tutumlarına doğrudan etki ettiği, birçok araştırma ile net bir şekilde ortaya konmuştur. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan farklı fikir, düşünce ve davranışlar, bireyler arasında çatışmaya, iletişimde ve bütünleşmede sorunlara neden olabileceği gibi, yaratıcılık ve

---

<sup>132</sup> Susan E.Jackson ve Aparna Joshi, "Diversity in Social Context: A Multi-Attribute, Multilevel Analysis of Team Diversity and Sales Performance", **Journal of Organizational Behavior**, No.25, 2004, p.676.

<sup>133</sup> Taylor H.Cox ve Stacy Blake, "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness", **Academy of Management Executive**, Vol.V, No.3, 1991, p.45.

<sup>134</sup> Taylor H.Cox, Sharon A.Lobel ve Poppy Laretta McLeod, "Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task", **Academy of Management Journal**, Vol.XXXIV, No.4, 1991, p.828,839.

<sup>135</sup> Teresa Brady, "The Downside of Diversity", **American Management Association**, June, 1996, p.31.

yenilikçiliğin artmasına,<sup>136</sup> işletmenin gelişmelere daha hızlı uyum sağlamasına, işletmenin rekabet gücünün yükselmesine, çalışanların örgütsel bağlılığının artmasına, bireysel ve örgütsel performansın artmasına olumlu katkıları da olabilmektedir.<sup>137</sup>

### 1.6.1. İyimser Yaklaşımlar

Farklılıklara yönelik iyimser yaklaşımda, işletmede farklılıklara sahip çalışanların bulunmasının, hem işletme hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçları olacağı savunulmaktadır.

Literatüre göre; işgücü farklılıkları çalışanların yetenek ve becerilerini artırarak işletmeye olumlu katkılar sağlamaktadır. Hubbard (2004) bunun nedenini, işletmelerin çok sayıda istisnai çalışanı çok geniş bir aday havuzundan sağlayabilmesi şeklinde açıklamıştır. Morrison (1996) da etkili bir farklılık yönetimi ile çalışan memnuniyetinin artacağını, işgücü devir oranının düşeceğini ve maliyetin de belirli bir kısmında azalma olabileceğini belirtmiştir.<sup>138</sup>

Pelled ve arkadaşlarının (1999) yaptıkları araştırma sonucuna göre; grup üyeleri arasındaki işlevsel deneyim farklılıkları (functional background diversity), bilişsel çatışmanın (cognitive conflict) oluşmasına neden olmakta ve bu çatışma da performansa olumlu katkı sağlamaktadır.<sup>139</sup>

Council (2001), çoğu işletmenin, farklılıkların kendileri için fayda getirdiğini hissettikleri anda bu konuya önem verdiklerini belirtmiş ve farklılıkların işletmeler açısından önemini şu şekilde sıralamıştır:<sup>140</sup>

---

<sup>136</sup> Salih Yeşil, “Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka”, **KMU İİBF Dergisi**, C.II, No.16, 2009, s.116.

<sup>137</sup> Nur Kulakoğlu Dilek ve Cafer Topaloğlu, “Kültürel Farklılıkların Yönetimi Sürecinde Kültürel Zekanın Etkinliği”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, C.XXVIII, No.1, 2017, s.97.

<sup>138</sup> Marquis v.d., **a.g.e.**, p.3.

<sup>139</sup> Marcus M. Stewart ve Olenda E. Johnson, “Leader–Member Exchange as a Moderator of the Relationship Between Work Group Diversity and Team Performance”, **Group & Organization Management**, Vol.XXXIV, No.5, 2009, pp.509-510.

<sup>140</sup> W.Patrick Council, “Managing Multiculturalism: Valuing Diversity in the Workplace”, **Journal of Property Management**, November-December, 2001, p.23.

- Daha fazla farklılığa sahip olan işletmeler, çalışanlarını çok daha büyük oranda ellerinde tutabilirler. İnsanlar iş ortamlarında kendilerini konforlu hissetmeyi severler. Farklılaşmış işgücü, insanların yüksek iş tatminine ve düşük işgücü devir oranına yol açar, iş arkadaşları ile sosyalleşmelerine ve rahatlamalarına imkan sağlar.
- İşletmeler azınlıklardan ve kadınlardan oluşan satış elemanları ile maliyetlerin düşürüldüğünün farkına varabilirler. Özel alanlara hizmet verebilen bu yerel satıcılar, genellikle işyeri değiştirdiklerinde kendi müşterilerini de yeni işyerlerine aktarabilen ve daha düşük maliyete sahip çalışanlardır.
- Farklılıkları yönetebilen işletmeler, çok kültürlü veya farklı müşteri gruplarına hizmet sunduklarında, farklılıklara sahip olmanın ve bu farklılıkları yönetebilmenin önemini tam olarak anlayabilmektedirler.

Farklılıklara yönelik iyimser yaklaşımlardan biri olan, bilgi ve karar verme yaklaşımına (Information and decision making perspective) göre; grup üyelerine ait farklılıklar, sahip oldukları geniş bakış açısı, beceri ve yetenekleri ile grup performansına olumlu yönde katkı sağlayabilirler. Sahip olunan farklılıklar yoluyla grup üyelerinin bilgi düzeyi artar, ilginç fikirler üretilir ve problem çözümünde daha fazla çözüm önerileri sunulabilir.<sup>141</sup>

## 1.6.2. Eleştirel Yaklaşımlar

Farklılıkların işletmeler açısından faydalı olduğunu savunan araştırmacı ve profesyonellerin yanı sıra, işletmelerin aynı kültürel değerleri paylaşan ve genel olarak birbirine benzeyen homojen çalışan grubuna sahip olmasının daha olumlu sonuçlar doğuracağını savunanlar da bulunmaktadır. Bu grup, özellikle farklılıkların neden olabileceği çatışmalara dikkat çekmektedir.

---

<sup>141</sup> Julie Christian, Lyman W.Porter ve Graham Moffitt, “Workplace Diversity and Group Relations: An Overview”, **Group Processes Intergroup Relations**, Vol.IX, No.4, 2006, p.461.

Sosyal örgüt yaklaşımı (social organization perspective), farklılıkların tanımlanmasında kullanılan yaklaşımlardan biridir.<sup>142</sup> Benzer kişisel özelliklere sahip paylaşan bireylerin birbirlerini çekme eğiliminde olduğunu ifade eden “benzerlik-çekim yaklaşımına” (similarity attraction paradigm)<sup>143</sup> dayanan bu yaklaşıma göre; birbirine benzeyen bireylerin beraber çalışması verimliliği daha çok artırabilir, fakat ırk, etnik köken, yaş ve benzeri gibi sosyal farklılıklara sahip bireylerden oluşan, birbirine çok da benzemeyen gruplarda ise çatışma artabilir, verimlilik ise düşebilir.<sup>144</sup>

Farklılıklara sahip çalışan sayısının artması, işletmenin çok kültürlülüğe dönüşmesine neden olacak, bu durum ise mevcut dominant grupları; güç ve kaynakların dağılımının değişmesi, işletme hedeflerinin ve değerlerinin değişmesi gibi nedenler ile olumsuz yönde etkileyecektir. Mevcut çalışanların bu gibi nedenler ile değişime karşı direnci, çok kültürlü bir çalışma ortamını teşvik etmek için seçme ve yerleştirme, terfi ve diğer politikaları değiştirme çabalarını sık sık engelleyecek<sup>145</sup> ve çatışmalara neden olacaktır. Farklılıklara sahip gruplarda; görev çatışması (task conflict), sosyo-duygusal çatışma (socio-emotional conflict) ve değer çatışması (value conflict) meydana gelebilir. Görev çatışması; icra edilmekte olan görevin içeriği hakkında grup üyelerinin düşünce, fikir veya bakış açılarındaki farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan çatışma türüdür. Sosyo-duygusal çatışma; ilişki odaklıdır, duygusal gerilimi işaret eder ve grup üyeleri arasındaki olumsuz duygulardan kaynaklanır. Değer çatışması ise tatmin edici bir sonucun meydana gelmesi ve bu sonucun ne zaman elde edileceği ile ilgili olarak grup üyeleri arasındaki beklenti farklılıklarını ifade etmektedir.<sup>146</sup>

Sosyal kategorileştirme yaklaşımı; çalışma grubundaki farklılıkların, memnuniyet ve performansa zarar verecek bir etkisinin olacağını belirtmektedir. Bu yaklaşımın savunucuları (Riordan ve Shore, 1997; Tsui vd., 1992), grup üyelerinin kendileri ve

---

<sup>142</sup> Starlene M. Simons ve Kimberly N. Rowland, “Diversity and its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes”, **Journal of Technology Management and Innovation**, Vol.VI, No.3, 2011, p.173.

<sup>143</sup> Nur Birinci Gemici, “Çalışma Hayatında Dezavantajlı Bir Grup: Göçmenler”, **İş ve Hayat**, C.II, No.4, 2016, s.244. <http://dergipark.gov.tr/isvehayat/issue/29036/310480.e.t>. 18.06.2018

<sup>144</sup> Simons ve Rowland, **a.g.e.**, pp.173-174.

<sup>145</sup> Kossek ve Zonia, **a.g.e.**, p.62.

<sup>146</sup> Girish, **a.g.e.**, p.66



arkadaşlarına ait belirgin özellikleri, benzerlik ve farklılık olarak sınıflandırarak kıyaslama yapacaklarını ve kendilerini grup içi, ötekileri ise grup dışı olarak tanımlayacaklarını belirtmiştir.<sup>147</sup>

Farklılıklar, işyerinin yapısını ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi de değiştirir, eğer iyi bir şekilde planlanmadıysa ve uygun şekilde yönetilmediyse bu değişim strese, olumsuz iş ilişkisine ve zayıf çalışan moraline sebep olabilir. Farklılıklara sahip çalışanlar işyerinde diğerleri tarafından istenmeyen kişiler olarak da görülebilir, bu duygunun değiştirilmesi, eğitim, öğretim ve çalışanların moralini yükseltecek örgütsel aktiviteler ile sağlanabilir.<sup>148</sup>

Farklı bireylerin bir arada bulunduğu örgütsel ortamlarda çeşitli nedenlerden dolayı çatışma meydana gelebilir. Önemli olan, çatışmanın doğal olduğunun kabul edilmesi ve çatışma kaynağının iyi tespit edilmesidir. Tespit edilen çatışmanın türüne göre yöneticiler çatışma yönetim modellerinden birini veya birkaçını kullanabilirler.<sup>149</sup>

Grup çalışmalarında, grup üyeleri arasındaki farklılıklar nedeniyle kısa dönemli çatışmalar olabilmektedir. Farklılık eğitimi de içeren uygulamalar ile oluşan bu çatışmaların azaltılması ve yüksek verimlilik düzeyine ulaşılması sağlanabilir.<sup>150</sup>

Benzerlik ve farklılıklar ile şekillendirilen faktörler arasındaki etkileşim sonucu, stres ve basınç ile ilişkili farklılık gerilimi (diversity tension) oluşabilmektedir. Farklılığa sahip olan kişi, farklılık gerilimine de sahip olacaktır. Farklılık yönetimi uygulamalarının başarı ve kalitesine bağlı olarak bu gerilim; yapıcı, fonksiyon bozucu veya etkisiz hale getirilebilir.<sup>151</sup> Yöneticiler tarafından, işgücü farklılıklarından kaynaklanan bu çatışma ve gerilimlerin ana nedenleri doğru tespit edilmeli ve işletme verimliliğine olumlu katkı sağlayacak farklılık yönetim teknikleri uygulanmalıdır.

Lewan, 1990 Haziran ayı HR Magazine’de yayınlanan “İşyerinde Farklılık” başlıklı makalesinde, farklılıklardan kaynaklanan dezavantajların, insan kaynakları

<sup>147</sup> Christian, Porter ve Moffitt, **a.g.e.**, p.461.

<sup>148</sup> Sania, Kalpina ve Javed, **a.g.e.**, p.12.

<sup>149</sup> İrfan Çağlar, “Organizasyonlarda Çatışma Yönetiminin Sektörler arası Karşılaştırılması ve Çorum Örneği”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, No.2, 2002, s.31-41.

<sup>150</sup> D’Netto v.d., **a.g.e.**, p.1248.

<sup>151</sup> R.Roosevelt Thomas, Jr., “Affirmative Action:From the Perspective of Diversity”, **Clark Atlanta University-JSTOR**, Vol.XLIX, No.3/4, 2001, p.124.

(e.t.:06.01.2016,http://www.jstor.org/journal/phylon1960)

yöneticilerinin liderlik özellikleri ile “organizasyonel güce” dönüşebileceğini ifade etmiştir.<sup>152</sup>

Literatürde, organizasyonlardaki farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesinin çok önemli faydalarının olduğu gösterilse de, hala farklılıkların yönetimi ile ilgili birçok tereddüt ve engel bulunmaktadır. Farklılıklara yönelik bazı ortak tereddüt ve engeller; milli yozlaşma kaygısı ile çok kültürlülüğe karşı oluşan tepki ve direnç, başarısız farklılık yönetimi uygulamaları nedeniyle azınlıkların ve kadınların hayal kırıklıkları ve kızgınlıkları, ayrıca geçmişten gelen önyargılar sonucu kurumsallaşan sistematik dirençtir.<sup>153</sup>

Farklılıklara yönelik eleştirel yaklaşım içinde olan bazı araştırmalar, kadın ve azınlıkların düşük beceriye sahip olduğunu ve kurumsal dünyada başarılı olabilmeleri için özel eğitime ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.<sup>154</sup> Farklılıklara yönelik benzer olumsuz yaklaşım ve yargıların günümüzde de devam ettiği görülmektedir. Farklılıklar ile ilgili olumsuz yargıların birçoğunun temelinde ise geçmişte yaşanan olumsuz tecrübeler yer almaktadır.<sup>155</sup>

### 1.6.3. Olumsuz Yaklaşımlar

İşgücü farklılıkları genellikle hem olumsuz hem de olumlu sonuçlar verebilen “iki tarafı keskin kılıç” olarak tanımlanır. Bir kısım araştırmacı farklılıkların; yaratıcılık, inovasyon, etkinlik, etkililik, verimlilik ve kararlarda kalitenin artması gibi işletme performansını yükselten önemli konularda katkısının olduğunu, ayrıca kurumsal imajın iyileştirilmesi ve rekabette avantaj elde edilmesi gibi konularda da önemli bir kaynak olabileceğini tespit etmiştir. Diğer yandan, eski araştırmalar (Milliken and Martins 1996, Williams and O'Reilly 1998, Australian Bureau of Statistics 2008) ise; işgücü farklılıklarının, özellikle de ırka dayalı farklılıkların, iletişimin kesilmesi,

---

<sup>152</sup> Hays-Thomas, **a.g.e.**, pp.3-4.

<sup>153</sup> Wentling, **a.g.e.**, p.167.

<sup>154</sup> Marlene G. Fine, Fern L.Johnson ve M.Sallyanne Ryan, “Cultural Diversity in the Workplace”, **Public Personnel Management**, Vol.XIX, No.3, 1990, p.305.

<sup>155</sup> Andrew Houtenville ve Valentini Kalargyrou, “People with Disabilities: Employers’ Perspectives on Recruitment Practices, Strategies and Challenges in Leisure and Hospitality”, **Human Resources Management**, Vol.LIII, No.1, 2012, p.46.

düşük bağlılık ve yüksek işgücü devri gibi olumsuz sonuçları içeren problemlere neden olduğunu belirtmiştir. Hatta farklılıkların işletme performansına zararlı etkileri olduğu da tespit edilmiştir (Sacco and Schmitt 2003).<sup>156</sup>

Mutabazi ve Derr, kültürel farklılıkların, takımlarda iletişim problemlerine neden olarak grup bütünlüğünü bozduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler tarafından çoğu zaman ihmal edilen bu farklılıklar, işletmelerde etkinliğin azalmasına da neden olmaktadır. Eaton, kültürel farklılıkların; yanlış anlaşılmalara, çatışmalar ve performansta azalmalar oluşturabileceğini belirtmiştir. Leigh ve Maynard, çok kültürlü takımlarda yaşanan en önemli sorunlardan birini, farklı kültürlerden gelen bireylerin karşılıklı olarak birbirilerine önyargılı davranmaları sonucu, takım ortamındaki etkileşimin ve faaliyetlerin olumsuz etkilenmesi olarak açıklamıştır. Bireylerin sahip olduğu önyargılar; farklılıkların fark edilmesine, anlaşılmasına ve gerçek değerinin görülmesine engel teşkil edebilmektedir.<sup>157</sup>

Farklılıkların görmezden gelinmesi, çalışma hayatında farklılıkların dikkate alınmaması; “farklılık körlüğü” kavramı ile ifade edilmektedir. Ülkemizde kadın-erkek farklılığına yönelik yapılan bir çalışmada, yöneticiler tarafından ifade edilen; “...sanayi kendini kadınlara göre ayarlayamaz, kadınlar kendilerini sanayiye göre ayarlayacak ya da çalışmayacaklar...”, “...kreş, servis gibi şeylerle ve tacizle uğraşmak istemiyoruz...” gibi görüşler, farklılık körlüğüne yönelik sıklıkla karşılaşılan örnekler olarak verilebilir.<sup>158</sup>

Farklılık körlüğü örgütler açısından ciddi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. İletişimsizlik ve ekip çalışmasında yaşanan sorunlar nedeniyle güvenin azalması, çatışmaların, gerilimlerin, stresin artması, çalışanların yaşam kalitesinin düşmesi, motivasyon, performans ve verimlilik kayıpları, yetenekli işgücünün işletmeye çekilememesi, işgücü devir hızında artış, işe alım, yerleştirme ve eğitim maliyetlerinin yükselmesi, ayrımcılık, taciz, mobbing ve benzeri konulardaki şikayetler ve yasal kovuşturmalara nedeniyle mahkeme ve tazminat ödemelerinin

---

<sup>156</sup> D'Netto v.d., **a.g.e.**, pp.1245-1246.

<sup>157</sup> Salih Yeşil, “Çok Kültürlü Takımlar: Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Yaklaşımları Üzerine Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Ü.İ.İ.B. Fakültesi Dergisi**, C.XVI, No.2, 2011, s.350,351.

<sup>158</sup> Ayşe Buğra, “Toplumsal Cinsiyet, İşgücü Piyasaları ve Refah Rejimleri: Türkiye’de Kadın İstihdamı” **TÜBİTAK Projesi**, No.108K524, İstanbul, 2010, s.23.

artması, kamuoyundaki saygınlığın ve güvenilirliğin azalması, ürün ve hizmetlerdeki kalite problemleri nedeniyle müşterilerin/pazarların kaybedilmesi ve değerli elemanların elde tutulamaması nedeniyle bilgi ve uzmanlığın kaybedilmesi farklılık körlüğünün sonuçlarındandır.<sup>159</sup>

Bu çalışmada farklılıklara yönelik olumsuz yaklaşımlar; anayurt merkezli olma, önyargı, stereotipleştirme, ayrımcılık ve tokenizm başlıkları altında incelenecektir.

### **1.6.3.1. Anayurt Merkezli (Ethnocentrism)**

Birbirinden farklı kültürler arasındaki iletişim sürecinde, sağlam eğitim ve kültür altyapısına sahip olmayan bireylerin davranışlarında istenmeyen sapmalar ortaya çıkabilmektedir. Bennett, çalışmasında anayurt merkezliği; “bireyin kendi dünya görüşünü, yaşadıklarının merkezinde yer aldığını düşünmesi” şeklinde tanımlamıştır. Anayurt merkezlik, bir etniğin diğerinden üstün olduğuna inanan düşünce yapısıdır. Anayurt merkezci dünya görüşünün temelinde, karşı çıkma veya inkâr yer alır ve bireyin gerçeklik hakkındaki diğer görüşlerin varlığını ve farklılığını inkâr etmesi anlamına gelir. Bu inkâr, bireyin veya grubun farklılıkla yüzleşmemek amacıyla “farklı” insanlarla aralarına duvarlar ördükleri durumlarda, ayrılığa dayalı olarak ortaya çıkabilir.<sup>160</sup>

Kültürel farklılıklara sahip çalışanlar arasındaki etkileşimin ilk düzeyi olan anayurt merkezlik; bireyin, kendi kültürünün diğer herkesin kültüründen, her yönüyle üstün olduğuna inanmasıdır. Bu inanıştan kurtulabilmek için birey ilk olarak, kişisel inanç ve değerlerin ne olduğunu, hangi gelenekler ve beklentiler ile büyüdüğünü bilmelidir. Birey ırkçı düşünceden uzaklaştıkça diğer kültürleri anlama ve bilme düzeyi artar.<sup>161</sup> Kendi değerlerini ve özelliklerini diğerlerinden çok üstün gören kurumlar, farklılıkları dışarıda tutarak işgücünün homojen kalmasını sağlarlar.

---

<sup>159</sup> Hatice Güleş, “Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi: Okullara İlişkin Bazı Çıkarımlar”, **The Journal of Academic Social Science Studies**, Vol.V, No.8, 2012, p.619.

<sup>160</sup> Mustafa Çakır, “Kültürlerarası İletişimin Bir Yönü: Özün Ötekileştirilerek Yabancılaştırılması”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, C.XXI, No.1, 2010, s.80,81.

<sup>161</sup> Pamela M.Husting, “Managing a Culturally Diverse Workforce”, **Nursing Management**, Vol.XXVI, No.8, 1995, p.26.

### 1.6.3.2. Önyargı

Olumsuz bir tutum olan önyargı, birçok sosyal durumda kendini göstermektedir. Önyargının iki temel ögesi; bir grup ya da kişiye karşı olumsuz bir duygunun varlığı ve bireyleri tanımadan onları bir grubun üyesi gibi yargılamaktır. Önyargıda hem duygusal hem de düşünsel öğeler bulunmaktadır ve bu iki ögenin etkisi altında bulunan kişi, ayrımcı davranışlarda (ayrımcılık) bulunmaktadır. Önyargılı kişiler, aynı koşullar altında aynı biçimde davranılması gereken iki kişiye farklı davranışlar gösterir.<sup>162</sup>

Dalyan, kültürel farklılıklara sahip bireylerden oluşan takımlarda, bireylerin takıma katılırken diğerleri hakkındaki peşin hüküm ve sabitleşmiş önyargılarını da beraberlerinde getirdiklerini, bu durumun da takım ortamında meydana gelebilecek birçok sorunun temel kaynağı oluşturduğunu belirtmiştir.<sup>163</sup>

Toplumdaki bireyler, sosyalleşme sürecinde toplumun değer ve yargılarını kültürel yollardan öğrenerek içselleştirmekte ve kişilerin sahip olduğu belirli yargıların oluşması böylelikle başlamaktadır. Kişilerde oluşan yargılar, bazen önyargı olarak karşımıza çıkmakta ve farklılıklar üzerinde engelleyici, ayrıştırıcı bir etki yaratmaktadır. Örneğin; cinsiyete yönelik önyargılar, yüksek eğitime sahip çalışan kadınların üst kademelere terfi edememe nedenlerinde önemli bir role sahiptir. Yapılan birçok araştırma, kadınların en fazla orta yönetime kadar gelebildiklerini ve burada durduklarını göstermektedir. Kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelememelerinin nedenlerinden biri, erkeklerin kadınlara yönelik önyargılarıdır. Çoğu negatif olan bu önyargılar, kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içerir ve kadınları kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz olarak değerlendirir.<sup>164</sup>

---

<sup>162</sup> Olca Sürgevil, "Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar", Balıkesir. Ü.S.B.E. Dergisi C.XI, No.20, 2008, **a.g.e.**, s.117.

<sup>163</sup> Yeşil, "Çok Kültürlü Takımlar: Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Yaklaşımları Üzerine Bir Değerlendirme", s.354.

<sup>164</sup> İnci Parlaktuna, "Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi", **Ege Akademik Bakış**, C.X, No.4, 2010, s.1229.

### 1.6.3.3. Stereotipleştirme

Kafamızdaki imajları işaret eden kalıp yargılar anlamına gelen stereotip kavramı; “streos” (sağlam, dayanıklı) ve “typos” sözcüklerinin bir araya gelmesi ile oluşmuştur. Diğer insanları tanımlamak için onları içine yerleştirdiğimiz kategorileri ifade eder. Örneğin, Yahudilerin çoğunun tüccar olması veya bankacı olması nedeniyle, toplum tarafından “Yahudilerin hepsinin finansal başarıya sahip olduğu inancı” bir stereotiptir.<sup>165</sup>

Granrose ve Oskamp, çok kültürlü gruplarda ‘biz’ ve ‘onlar’ şeklinde gruplaşmaların görüldüğünü ve bunların da takımların işleyiş ve performanslarını olumsuz yönde etkilemekte olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle bir grubun diğer gruba göre kendini daha üstün hissetmesi, bunu karşı tarafa hissettirmesi ve gruplar arasında var olan önyargıların ortaya çıkması, takımın etkinliğine zarar vermektedir.<sup>166</sup> Stereotipleştirme, yöneticilerin azınlık çalışanların yeteneklerini zayıf algılamasına ve performans ölçümlerini çok düşürmelerine neden olur, bunun sonucu olarak da azınlıkların terfi fırsatları azalır.<sup>167</sup>

Stereotipleştirmenin geçmişten günümüze cinsiyet üzerindeki etkisine bakıldığında, yüzyıllar boyunca kadınsılık; bağımlı, itaatkar ve uyumlu olarak klişeleştirilmiş ve bu nedenle kadınlar liderlik niteliklerinden yoksun olarak görülmüştür. Cinsiyete yönelik bu stereotipleştirme, kadınların daha fazla itaatkar olması gerektiğini ve kendi bireyselliği ne olursa olsun, kadınlardan emir almayı problem olarak görmektedir. Buna bağlı olarak kadın liderler de kendi içlerinde, yönetici rollerinden ve kadın rollerinden beklenenlerin farklılaşması nedeniyle çatışma yaşamaktadır. Stereotipleştirmeden uzak bir bakış açısı ile kadın yöneticilerin geçmişte başarılı olan pek çok geleneksel erkek liderden ziyade, geleceğin zorluklarıyla başa çıkmaya daha hazır oldukları görülebilir. Çünkü, gelecekte başarı için gerekli olan ve kritik öneme sahip olduğu ileri sürülen; insanlar için endişe duyma, kişilerarası beceriler, sezgisel

<sup>165</sup> Erkan T. Demirel, “Ayrımcılık Kavramı”, **Türk İş Yaşamında Ayrımcılık**, Editör: Erkan T. Demirel, Mehmet Tikici ve Canan Çetin, Ankara, Nobel Yayın, 2011, s.10.

<sup>166</sup> Yeşil, “Çok Kültürlü Takımlar: Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Yaklaşımları Üzerine Bir Değerlendirme”, s.354.

<sup>167</sup> D’Netto v.d., **a.g.e.**, p.1249.

yönetim ve yaratıcı problem çözme gibi özelliklerin birçoğu kadınların hayatları boyunca önemsedikleri, geliştirdikleri ve kullandıkları niteliklerdir.<sup>168</sup>

Doğal ve insani bir eğilim olan stereotipleştirme, yüzeysel veya hatalı bilgilere yol açan dedikodu ve önyargı gibi birçok problem kaynağını ortaya çıkarır.<sup>169</sup>

Performans değerlendirme sürecindeki etkili farklılık yönetimi uygulamaları, stereotipleştirmenin olumsuz etkisinin azaltılmasına yardımcı olabilir. Yöneticilerin azınlıkları işe alma ve terfi ettirme gibi davranışlarının kendi terfilerinde önemli bir kriter olması, farklılıkları destekleyen ve kurum içindeki ayrımcılık düzeyini düşüren uygulamalardandır.<sup>170</sup>

#### 1.6.3.4. Ayrımcılık ve Kayırmacılık

Ayrırt etme anlamına gelen ayrımcılık, ön yargı ile hareket etmeye dayanır. Bir kişi veya gruba yönelik, adaletsiz ve zarar verici her türlü tutum ve davranış ayrımcılık olarak ifade edilebilir.<sup>171</sup> Kayırmacılık ise; bir kişi veya grubun lehine olarak, hak ve adaletten sapma eğilimi olarak tanımlanabilir. Kayırmacılık ile ayrımcılık arasında birbirine zıt kavramsal bir ilişkinin olduğu söylenebilir.<sup>172</sup>

Kayırmacılık farklı nedenler ile yapılmakta ve genel olarak “kronizm” olarak tanımlanmaktadır. Kayırmacılık; akrabalık bağları nedeniyle gerçekleştiğinde “nepotizm”, siyasal yakınlık çerçevesinde gerçekleştiğinde “partizanlık”,<sup>173</sup> dinsel yandaşlık kapsamında yapıldığında ise “patronaj” olarak tanımlanmaktadır.<sup>174</sup>

Nepotizmin kaynağı, babacanlık veya pederşahilik olarak da ifade edilen “paternalizm”dir. Paternalizm, hiyerarşik toplumlarda ast ve üst kademeler

<sup>168</sup> Barbara B.Moran, “Gender Differences in Leadership”, **Library Trends**, Vol.XL, No.3, 1992, pp.475,479,487.

<sup>169</sup> Mel Hensey, “A Deeper Look at Diversity”, **Leadership and Management in Engineering**, October, 2002, p.46.

<sup>170</sup> D’Netto v.d., **a.g.e.**, p.1249.

<sup>171</sup> Demirel, “Ayrımcılık Kavramı”, **Türk İş Yaşamında Ayrımcılık**, s.3-4.

<sup>172</sup> Ramazan Erdem, “Kayırmacılık/Ayrımcılık”, **Yönetim ve Örgütsel Açıdan Kayırmacılık**, Editör: Ramazan Erdem, İstanbul, Beta Yayın, 2010, s.1.

<sup>173</sup> Ömer Aytaç, “Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temeli”, **Yönetim ve Örgütsel Açıdan Kayırmacılık**, Editör: Ramazan Erdem, İstanbul, Beta Yayın, 2010, s.4-5.

<sup>174</sup> Tuncer Asunakutlu, “Kayırmacılığın Temelleri: Benzerlik ve Benzemezlik”, **Yönetim ve Örgütsel Açıdan Kayırmacılık**, Editör: Ramazan Erdem, İstanbul, Beta Yayın, 2010, s.44.

arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Paternal bir toplumda baba ve evlat arasındaki ilişki kurumlara yansıtılmaktadır. Bu toplumlarda üstün görevi; astını korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağını düşündüğü kararları onun adına vermek, astın görevi ise kayıtsız şartsız üstüne itaat etmek, boyun eğmek ve bağlılığını göstermektir. Ast ve üst arasındaki bu ilişki, akrabalar arasında çok daha kolay kurulabildiği için yönetici kayırmacılık yaparken hem kayırdığı kişiye hem de kendi istediği gibi bir yönetim sağladığı için kendine menfaat sağlamaktadır.<sup>175</sup>

Ülkemizde ve dünya genelinde cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık, işgücü piyasalarında en sık görülen ve en önemli konulardan biridir. Gelişme ve ekonomik büyümenin temel kaynağı olan işgücünün büyük bir bölümü, cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığa maruz kalarak (dışlanarak), insan kaynaklarının kötüye kullanılmasına ve ekonominin değişime uyum sağlama kabiliyetinin azalmasına neden olmaktadır. Yapılan çalışmalar ve istatistiki veriler, cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık konusunda çoğunlukla kadınların daha dezavantajlı durumda olduğunu göstermektedir. Bu durum, kadının işgücü piyasasındaki konumu dışında, eğitim, gelir ve sağlık gibi konularda da olumsuz etkilemektedir.<sup>176</sup>

Farklılıkların etkisi yaşamın tüm evrelerinde görülmektedir, burada dikkat edilmesi gereken konu; fırsatlar önündeki kapıların herkes için açık olmasıdır.<sup>177</sup> Roosevelt Thomas ve ayrımcılık konusunda öncü olan diğer düşünürler, işyerindeki ayrımcılığı sürdüren güçlerin çok çeşitli olduğunu ve bu ayrımcılık ile meşru zeminde yapılacak savaşın da çok yönlü olması gerektiğini belirtmişlerdir. Eğer bir kurumun geçmişinde ayrımcılık var ise, o kurumun kültürünün değişimi ancak çalışanların tamamının desteği ve yönetimin kararlı uygulamaları ile sağlanabilir.<sup>178</sup>

Günümüzde kadınlara karşı açık bir ayrımcılık yapılmassa da, bu eşitsizliğin olmadığı anlamına gelmemekte, kadınlara ilişkin ayrımcılık birçok iş uygulamasında ve kültürel normda gizlenmiş olarak varlığını sürdürmektedir. Yaygın olduğu ve olağan

---

<sup>175</sup> Tülay İlhan ve Ramazan Erdem, “Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)”, **Yönetim ve Örgütsel Açılan Kayırmacılık**, Editör: Ramazan Erdem, İstanbul, Beta Yayın, 2010, s.148.

<sup>176</sup> Parlaktuna, **a.g.e.**, s.1218.

<sup>177</sup> George Herrera, “Diversity is Smart Business for True”, **Leadership and Management in Engineering**, October, 2001, p.57.

<sup>178</sup> Arthur P. Brief v.d., “Beyond Good Intentions: The Next Steps Toward Racial Equality in the American Workplace”, **Academy of Management Executive**, Vol.XI, No.4, 1997, p.69.



sayıldığı için birçok kişi bunları sorgulamak bir yana farkına bile varmamaktadır. Ayrımcılığa neden olan bu problem genellikle “cam tavan” olarak adlandırılmaktadır. İlk olarak 1986 yılında Wall Street Journal Gazetesi tarafından ifade edilen ve kadınların eğitim, beceri, yetenek ve başarı gibi tüm şartlara sahip olmalarına rağmen görünmeyen ve geçilemeyen engeller olarak tanımlanan “cam tavan” (glass ceiling); <sup>179</sup> kavramı, birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Morrison ve arkadaşları (1987), cam tavan kavramını; “*işletmelerde kadınların belirli bir kurumsal seviyeden daha üste çıkmalarını engelleyen saydam engel*”<sup>180</sup> olarak tanımlamış iken Yıldız (2014) ise; “*kadın çalışanların yönetim kademesinin üst düzeylerine yükselmesini engelleyen, davranışsal ve örgütsel önyargılardan kaynaklanan görünmeyen kariyer engelleri*”<sup>181</sup> şeklinde tanımlamıştır. Kadınların üst yönetim seviyelerine yükselmelerindeki bu engellere<sup>182</sup> rağmen, birçok uluslararası organizasyon yeni müşteriler kazanmak için işyerinde ayrımcılığa karşı sıfır tolerans politikası uygulayarak kadın ve azınlıkların istihdamını artırmaktadır.<sup>183</sup>

Birçok kadının yönetimde temsil edilmesine karşın, yönetim kademeleri içinde var olma ile ilgili cinsiyet eşitsizliği hala devam etmektedir. Kadınların üniversite mezunu olma oranlarındaki artış tek başına bu eşitsizliğin giderilmesi için yeterli olmamaktadır. Geçmişten günümüze, kadının eğitim durumundaki değişim ve yönetimde temsil edilme oranları incelendiğinde, aynı oranda değişmediği

---

<sup>179</sup> Nurcan Önder, “Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü”, **ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi**, C.I, No.1, 2013, s.52.

<sup>180</sup> İrge Şener, Seher Arıkan Tezergil ve Melisa Erdilek Karabay, “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algıları ve Kadın Yöneticilere Karşı Tutum: Finansal Hizmetler Sektöründe Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XX, No.1, 2018, s.80.

<sup>181</sup> Münevver Katkat Özçelik, “Çalışma Hayatında Kadının Yeri ve Kariyer Gelişim Engelleri”, **The Journal of Academic Social Science**, C.V, No.52, 2017, s.53.

<sup>182</sup> Şule Aydın Tükeltürk ve Nilüfer Şahin Perçin, “Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavani Kırmaya Yönelik Stratejiler”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C.VI, No.2, 2008, s.116.

<sup>183</sup> D’Netto v.d., **a.g.e.**, p.1247.

görülecektir.<sup>184</sup> Bu durum, cam tavan engellerinin sadece bireye ait özelliklerden değil, örgütsel ve toplumsal faktörlerden de kaynaklandığı<sup>185</sup> ile açıklanabilir.

İşyerinde ayrımcılık ile karşılaşan çalışanlar, kendi öz değerleri ile işyerinde kendilerine verilen değer arasındaki eşitsizliği görebilir, dolayısıyla iş tatminleri azalabilir (Branscombe ve Ellemers, 1998). Benzer şekilde adalet teorisi ve konu ile ilgili araştırmalar, kurumda kendisine adil davranılmadığını hisseden çalışanların işlerinden daha az tatmin duyduklarını desteklemektedir (Brief, 1998; Cohen-Charash ve Spector, 2001).<sup>186</sup>

### 1.6.3.5. Tokenizm

Laws (1975) token kavramını, “baskın grubun faaliyet alanında çalışan ve temsil edilmeyen küçük bir grubun üyesi” şeklinde tanımlamış, güç ve mal paylaşımının söz konusu olduğu bir ortamda, baskın ve dışlanmış gruplar var ise tokenizmin de olacağını belirtmiştir.<sup>187</sup> Katkat (2000) tokenizmi; “bir meslekte veya bir toplumda bulunan azınlık cinsiyet grubu üyelerinin, çoğunluğu temsil eden cinsiyet grubu üyeleri tarafından etki altında tutulması” olarak tanımlamıştır.<sup>188</sup> Kanter (1977), cam tavan ile ilgili kuramsal açıklamaların ilki olan tokenizm kavramını,<sup>189</sup> “Özel veya iş hayatında, farklılıklara sahip bir grubun üyesi olan veya dezavantaj oluşturacak bir özelliği bulunan kişinin, bu grup dışındaki kişiler tarafından, birey olduğu göz ardı edilerek, kendisi ile benzer özellikleri taşıyan grubun temsilcisiymiş gibi bakılması ve benzer farklılıklara sahip tüm bireylerin aynı kalıba sokulması” şeklinde açıklar. Kanter, (%15) oranını referans olarak işyerinde veya yönetim seviyelerinde bu oranın altında olmasını token olarak tanımlamıştır. Sadece sosyal bir gruba veya sosyal kategoriye sahip olma durumu nedeniyle olumsuz bir davranışa muhatap olma,

<sup>184</sup> Githui Donatus Mathenge, “Ethical Dimension in Gender Management: An Empirical Analysis to the Impediments Facing Female Managers in Kenya”, **International Journal of Business, Humanities and Technology**, Vol.III, No.4, 2013, p.35.

<sup>185</sup> Haydar Hoşgör, Derya Gündüz Hoşgör ve Kalbiye Memiş, “Sosyo-Demografik Özellikler ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki ve Farklılıkların İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Örneği”, **Mustafa Kemal Ü.S.B.E.Dergisi**, C.XII, No.35, 2016, s.348.

<sup>186</sup> King v.d., **a.g.e.**, p.8.

<sup>187</sup> Judith Long Laws, “The Psychology of Tokenism: An Analysis”, **Sex Roles**, Vol.I, No.1. 1975, p.51.

<sup>188</sup> Katkat Özçelik, **a.g.e.**, s.59.

<sup>189</sup> Şener, Arıkan Tezergil ve Erdilek Karabay, **a.g.e.**, s.82.

“numunecilik” veya “tokenizm” olarak tanımlanır. Tokenizmi gerçekleştiren kişi de “numuneci” ya da “tokenist” olarak adlandırılır. Kanter, tokenizmi performans baskısı, sosyal izolasyon ve asimilasyon olarak üç boyutta açıklamıştır.<sup>190</sup>

- **Performans baskısı;** tokenlerin toplum içinde fark edilmelerinin kolay olması nedeniyle kendilerinden yüksek performansın bekleniyor olmasıdır. Token üzerindeki bu baskı endişeye dönüşmekte ve istenen performansın sağlanamaması hayal kırıklığına neden olmaktadır.
- **Sosyal izolasyon;** tokenlerin diğer sosyal gruplarla bağlantıyı veya katılımcılık duygusunu kaybetme süreçleridir. Kişinin toplum içinde bir yerinin olmadığı, toplum tarafından benimsenmediği durumdur.
- **Asimilasyon;** tokenler için biçilen rolün kişiyi kuşatmasıdır. Bulunduğu toplum içinde asimilasyona uğradığını düşünen token bulunduğu konumda kendini “numune” olarak hisseder ve kendi kendini sorgulamaya başlar.

Tokenizmin olumsuz sonuçlarıyla sadece çoğunluğa göre düşük statüde olan sosyal kategorideki bireyler karşılaşılır. Irk, etnik, sınıf ve eğitimsel gruplarda düşük statüdeki azınlık üyeleri, muhtemelen benzer performans baskılarına, izolasyonlara, rol kuşatmasına (role encapsulation) uğrarken, yüksek statüdeki tokenler ise sıklıkla çok hızlı bir şekilde itibarlı pozisyonlara ve yenilik inisiyatifi olan rol davranışına sahip olurlar.<sup>191</sup>

Tokenizm düşüncesi, kadınlar ve beyaz olmayan insanlar gibi ayrımcılığa uğrayan grupların, üst düzey yönetim pozisyonlarında nadir olarak yer almalarını açıklamakta kullanılmaktadır. İşletmeler azınlık olarak düşünülen gruplar içinden üst düzeye getirdikleri kişileri, içinden geldikleri grubun temsilcisi veya numunesi olarak

---

<sup>190</sup> Erkan T. Demirel, “Masum Gibi Görünen Ayrımcılık Türü: Tokenizm”, **Türk İş Yaşamında Ayrımcılık**, Editör: Erkan T.Demirel, Mehmet Tikici ve Canan Çetin, Ankara, Nobel Yayın, 2011, s.282.

<sup>191</sup> Janice D. Yoder, “Rethinking Tokenism: Looking beyond Numbers”, **Gender and Society**, Vol.V, No.2, 1991, p.181.

tutarak, işe alım uygulamalarının ve çalışma koşullarının adil olduğunu göstermeye çalışırlar.<sup>192</sup> Tokenizm birbirine bağlı iki sonuca neden olmaktadır:<sup>193</sup>

- **İlgi odağı haline gelen kişinin (tokenin) acze düşmesi;** token, diğerlerinden farklı olması nedeniyle göz önündedir ve yoğun baskı altındadır. Çünkü, temsil ettikleri grubun geleceği ile ilgili sorumlu tutulabilirler. Hataları fazlasıyla büyütülebilir, başarıları ise görülmeyebilir.
- **Çoğunluk grubu mensuplarının yakınlaşması;** aralarına bir tokenin girmiş olması grubun işbirliğini ve bağlılığını artırarak grupsal tepkilerinin güçlenmesine neden olabilir.

Williams (1992), ABD’de daha çok kadın mesleği olarak kabul edilen hemşirelik, ilkökul öğretmenliği, kütüphane memurluğu ve sosyal hizmetlerde çalışan erkek ve kadın ile yaptığı mülakat sonucunda, erkeklerin token durumunda olmalarına rağmen olumsuzluklarla karşılaşmak yerine, kariyerlerinde yükselmelerine katkı sağlayacak yapısal avantajlarla karşılaştıklarını tespit etmiştir. Araştırmacılar, birçok kadının başarıyla sonuçlanan çabalarına rağmen, kurum içindeki pozisyonunda ve mesleki kariyerlerinde ilerlemelerine, görülmez bir bariyerin (cam tavan) engel olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmaya katılan erkeklerin birçoğunun ise “cam tavan”ın aksine “cam yürüyen merdiven” (glass escalator) ile karşılaştığı görülmüştür.<sup>194</sup> Tokenlerin iş hayatında üst kademelere ilerlemelerini engelleyen bu bariyerler, kadınların ve azınlıkların işgücündeki çoğalmalarına paralel olarak üst yönetimde veya idareci düzeyde artmasına engel olmuştur.<sup>195</sup>

1995 yılında ABD’de Federal Cam Tavan Komisyonu (Federal Glass Ceiling Commission) tarafından yapılan araştırmada; Fortune 1000 sanayi ve 500 hizmet işletmesinin üst düzey yöneticilerinin (%95)’inin erkek ve (%97)’sinin ise beyaz

---

<sup>192</sup> Jerlando F.L.Jackson ve Elizabeth M.O’Callaghan, “What Do We Know About Glass Ceiling Effects? A Taxonomy and Critical Review to Ingorm Higher Education Research”, **Research in Higher Education**, No.50, 2009, p.464.

<sup>193</sup> Demirel, “Masum Gibi Görünen Ayrımcılık Türü: Tokenizm”, **Türk İş Yaşamında Ayrımcılık**, s.285.

<sup>194</sup> Christine L.Williams, “The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions”, **Social Problems**, Vol.XXXIX, No.3, 1992, p.256.

<sup>195</sup> Carol T.Schreiber, Karl F.Price ve Ann Morrison, “Workforce Diversity and the Glass Ceiling: Practices, Barriers, Possibilities" Professions”, **Human Resource Planning**, Vol.XIV, No.2, 1992, p.52.

olduğu görülmüştür. Eşit Fırsatlar Komisyonu'na (Equal Opportunities Commission) göre; 2005 yılında İngiltere'deki üst düzey yargıçların (%8,3)'ü, işletmelerin üst düzey liderlerinin (%9,7)'si ve gazete editörlerinin (%9,1)'i kadınlardan oluşmaktadır. Rosenberg (2004), 2004 yılı Amerikan futbol sezonu sonunda, Ulusal Futbol Ligi'nin (NFL) 32 takımından sadece 5 tanesinde siyahi baş antrenörün bulunduğunu belirtmiştir. Geniş bir iş alanında, kadın ve azınlıkların üst düzey mesleki başarılarının fazlasıyla düşük olması “cam tavan” etkisine bağlanmaktadır.<sup>196</sup> Alice H. Eagly ve Linda L. Carli (2007), başarılı kadınları zirveye ulaştırmaktan alıkoyan bir cam tavanın olmadığını, fakat kariyer yolu boyunca kadının karşılaştığı tüm engellerin (cam labirent) kadını uygun pozisyona ulaştırmaktan alıkoyduğunu ifade etmişlerdir.<sup>197</sup> Bunlar gibi daha birçok araştırma, kadınların kurumsal basamaklarda ilerlerken “cam tavan” veya benzeri engeller ile karşılaştığını, erkeklerin ise “cam yürüyen merdivenler”den faydalandığını belirtmektedir. Kadınların, karşılaştıkları tüm zorluklara rağmen, üst düzey pozisyonlara geldiklerinde ise kendilerini “cam uçurum” (glass cliff)'da, riskli ve belirsizlikler içinde buldukları görülmektedir.<sup>198</sup>

## 1.7. İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI YÖNETİMİ MODELLERİ

İnsanların farklılıklara karşı değişik yaklaşımlarının olması ve farklılıklara bağlı fayda ve maliyetlerin oluşması, farklılık yönetiminde tek bir “en iyi” yöntemin bulunduğu iddiasını güçsüz kılmaktadır.<sup>199</sup> Bu nedenle farklılık yönetiminde değişik modeller ve yöntemler kullanılmakta ve tavsiye edilmektedir.

---

<sup>196</sup> David Bjerk, “Glass Ceilings or Sticky Floors? Statistical Discrimination in a Dynamic Model of Hiring and Promotion”, **The Economic Journal**, July, 2008, p.961.

<sup>197</sup> Sebahattin Yıldız, “Toplumsal Cinsiyetin Şirketlere Yansımada Ortaya Çıkan Ayrımcılık Kavramlarının Ardılları Üzerine Bir Model Önerisi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.XVII, No.1, 2017, s.129.

<sup>198</sup> Michelle K.Ryan ve S.Alexander Haslam, “The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions”, **British Journal of Management**, Vol.XVI, 2005, p.81.

<sup>199</sup> Parshotam Dass ve Barbara Parker, “Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning”, **Academy of Management Executive**, Vol.XIII, No.2, 1999, p.68.

**Tablo 4. Farklılık Yönetimi Modelleri**

Model ve Teorisyen Adı	İlkeleri /Boyutları/Odak Noktaları
R. Roosevelt Thomas Modeli (1991), R. Roosevelt Thomas	Olumlu eylem, farklılıklara değer verme, farklılıkları yönetme
Taylor Cox İlk Modeli (1991), Taylor Cox	Tek kültürlü örgüt, çoğulcu örgüt, çok kültürlü örgüt
Gary Powell Modeli (1993), Gary Powell	Proaktif örgüt, reaktif örgüt, nötr örgüt
Robert Golembiewski Modeli (1995), Robert Golembiewski	Baskı altında farklılık, eşit fırsatlar, artan olumlu eylem, farklılıklara değer verme, farklılıkları yönetme
Thomas ve Ely Modeli ( 1996), David A. Thomas ve Robin J.Ely	Direnç yaklaşımı, fark gözetmeme ve tarafsızlık yaklaşımı, giriş ve yasallık yaklaşımı
Taylor Cox Modeli (2001), Taylor Cox	Liderlik, ölçme ve araştırma, eğitim, yönetim sisteminin düzenlenmesi, süreklilik
Richard Allen ve Kendyl Montgomery Farklılık Yaratma Modeli (2000), Richard Allen ve Kendyl Montgomery	Çözme, değişim, yeniden tasarlama, rekabetçi üstünlük
Tam Bütünleşme Modeli ( 2002), Mark D. Agars, Janet L. Kottke	Sorun tanımlama, uygulama, sürdürülebilirlik
Mor Barak Kapsayıcı Farklılık Yönetimi Modeli (2000), Mor Barak	Değer ve uygulama tabanlı model, kapsama/dışlama
Kültürel Farklılık Yönetimi Modeli (1993), Taylor Cox	Farklılık iklimi, kişisel kariyer sonuçları, örgütsel etkililik
Farklılık Yönetimi Etkililik Model (1998), LaChelle Rachel Wilborn	Farklılık iklimi (kişisel ve grup), kişisel girdiler, farklılık iklimi (örgüt), kişisel çıktılar
Bütünleştirilmiş Etkili Farklılık Yönetimi Modeli (1999), Jacqueline A.Gilbert, Bette Ann Stead ve John M. Ivancevich	İşe başlama ve devam etme, insan kaynakları dönüşüm, bireysel düzeyde çıktılar, farklılık tutumları, örgütsel faydalar
Farklılıkları Kabul Etme Modeli (2000), Vidu Soni	Kimlik, önyargı, kişisel ilişkiler, farklılığı kabul etme, farklılık yönetimini kabul etme
Irksal ve Etnik Farklılıkların Yönetimi Modeli (2004), J.L.Dreaschlin, Weech-Maldonado, K.H. Dansky	Farklılıklar, farklılık yönetimi uygulamaları, bireysel, grupsal, örgütsel sonuçlar
Kapsamlı Farklılık Yönetimi Modeli (2005), David W. Pitts	Örgüt misyonu, kültürel farkındalık, kültürel sinerji, örgütsel performans
Bütünsel/ Holistik Farklılık Yönetimi Modeli (2006), J. M. Kauzyo	Kültürel farklılık, birincil boyutta kurumsal dahil olma, ikincil boyutta yapısal değişim
Global Farklılık Yönetimi Modeli (2007), Lisa H. Nishii, Mustafa F.Özbilgin	Liderlik, kurumsal alt yapı, global farklılık yönetimi, örgütsel sonuçlar

**Kaynak:** Aysen Temel Eginli, “Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi”, **Doktora Tezi**, Ege Ü.S.B.E. Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir, 2009, s.232.

Farklılık yönetimi modelleri, farklılıklarla ilgili kavramları temel alarak, kavramlar arasındaki ilişkileri açıklamakta, ayrıca farklılık ile ilgili bileşenlerin, etkilerin, sonuçların incelenerek, örgütlerde farklılıklara ilişkin hangi yaklaşımın nasıl

uygulaması ve bu durumda hangi sonuçların elde edeceğine ilişkin öngörülerde bulunulmasını sağlamaktadır. 1980’li yıllardan itibaren çok sayıda farklılık yönetimi modeli, örgütlere farklılık yönetimi sürecinde yön vermiş ve vermeye devam etmektedir.<sup>200</sup> Literatürde yer alan farklılıklara yönelik çeşitli kurumsal yaklaşımlardan bazıları Tablo 4’te görülmektedir.

### 1.7.1. David A. Thomas ve Robin J. Ely Modeli

Bir işletme farklılıkların yönetimi stratejisini, “hiçbir şey yapmamak” ile “tamamen gelişmiş bir farklılıkların yönetimi stratejisine sahip olmak” arasında değişen bir süreçte sınıflandırılabilir. Thomas ve Ely (1996) farklılıklara karşı organizasyonel yaklaşımı, “ayrımcılık ve tarafsızlık” (discrimination and fairness), “giriş ve meşruluk” (access and legitimacy paradigm), “öğrenme ve etkileme” (the learning and effectiveness paradigm) olarak üç farklı perspektif ile tanımlamıştır. Bu üç yaklaşım, farklılığın nedeni, değeri ve iş ile bağlantısı hakkında, işletme çalışanlarının sahip olduğu normatif inanç ve beklentileri vurgulamaktadır.<sup>201</sup> Dass ve Parker (1999) da, bu üç yaklaşıma, “direnc” (resistance) yaklaşımını ekleyerek farklılık yaklaşımlarını ve yanıtlarını Tablo 5’te görüldüğü gibi dört başlıkta ele almıştır.<sup>202</sup>

***Direnç Yaklaşımı ve Reaktif Yanıt:*** Farklılıklara direnc Amerika’da Sivil Haklar Hareketleri döneminde, Avrupa’da ise ırk ve etnik gruplar arasındaki çizginin oldukça belirgin olduğu ve işgücü farklılıkları için az bir baskının olduğu sömürgecilik sonrası dönemde meydana gelmiştir. Farklılıklara karşı direncin önemli bir nedeni; 1960’lı yıllarda baskılar artmış iken azınlıkların çoğunluğun yerini alabilecek olmasıydı. Direnc yaklaşımına karşı baskın yanıt şekli; reddetme, uzak durma, muhalefet etme veya hile ile şekillenmiş olan tepkisel (reaktif) yaklaşımdır.<sup>203</sup>

---

<sup>200</sup> Eğinli, **a.g.e.**, s.231.

<sup>201</sup> Astrid Podsiadlowska v.d., “Managing a Culturally Diverse Workforce: Diversity Perspectives in Organizations”, **International Journal of Intercultural Relations**, No.37, 2013, p.160.

<sup>202</sup> Dass ve Parker, **a.g.e.**, p.70.

<sup>203</sup> **A.e.**, p.69.

**Tablo 5. Farklılık Yaklaşımları ve Birleştirilmiş Stratejik Yanıtlar**

Farklılık Yaklaşımları	Problemin Açıklaması	İç Tanımlama (Internal Definition)	Çözüm	İstenilen Sonuç	Stratejik Yanıt
<b>Direnç Yaklaşımı</b>	Farklılık bir sorun veya tehdit olarak görülmemekte	“Biz” değil (Not “Us”)	Homojenliğin desteklenmesi	Şimdiki durumun korunması	Reaktif
<b>Ayrımcılık ve Tarafsızlık Yaklaşımı</b>	Farklılıklar problemlere neden olur	Korunan gruplar	Bireylerin asimile edilmesi	Korunan grup üyeleri için iş ortamının düzenlenmesi	Savunucu
<b>Giriş ve Meşruluk Yaklaşımı</b>	Farklılıklar fırsatlar yaratır	Tüm farklılıklar	Farklılıkların takdir edilmesi	Çalışanlara ve müşterilere ulaşma	Uyumlu
<b>Öğrenme Yaklaşımı</b>	Farklılıklar ve benzerlikler fırsatlar ve maliyetler getirir	Önemli farklılıklar ve benzerlikler	Kültürel asimilasyon; çoğulculuk	Uzun dönemli etki için bireysel ve kurumsal öğrenme	Proaktif

**Kaynak:** Parshotam Dass, Barbara Parker, “Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning”, **Academy of Management Executive**, 1999, Vol.XIII, No.2, p.70.

**Ayrımcılık ve Tarafsızlık Yaklaşımı ve Savunma Yanıtı:** Bu yaklaşım, önyargının işletme dışındaki belirli grupların üyelerini koruduğunu fakat bunun kanun kapsamındaki eşit giriş ve adil davranış ile çözümlenebileceğini farz etmektedir. Bu yaklaşım temel olarak yasal hükümlere, biraz olumlu davranış politikaları ve eşit istihdam fırsatları mevzuatına dayanmakta ve farklılığı çözülmesi gereken kurumsal bir problem olarak görmektedir. Bu yaklaşımda, farklı ve birbiri ile ilgili grupları yatıştırma ve dengelenme gibi savunma stratejileri bulunmaktadır. İşletmeler olumlu eylem yöneticisini azınlık grupların içinden seçerek bu grupları pasif hale getirebilirler. Bu uygulamanın eşitlik ve dürüstlüğü artırmak gibi olumlu sonuçları olabileceği gibi, yasal uyum araçlarının veya farklılıkların ne olduğunun kesin olarak belirlenmediği durumlarda olumsuz sonuçları da olabilir.<sup>204</sup>

**Giriş ve Meşruluk Yaklaşımı ve Uyum Yanıtı:** Dünyadaki demografik değişim ve dünya çapında artan rekabet baskısı bu yaklaşımı doğurmuştur. Sonuç odaklı şirketler, rekabet ve işletme çıkarları gereği faydalı olduğunu düşündükleri farklılıklara sahip olmayı önemsemeleri nedeniyle bu yaklaşımı benimsemektedirler. Ayrımcılık ve tarafsızlık yaklaşımı sosyal veya yasal baskılar sonucu uygulansa da,

<sup>204</sup> A.e., p.70.



bu yaklaşım genellikle tercih edildiği için uygulanır ve farklılıkları sadece kabul etmez aynı zamanda onlara değer de verir. Farklılıkların işletmeye fırsatlar sunduğunu kabul eden bu yaklaşımda, uyum yanıtı ile farklılıkların işyerinde daha fazla olması desteklenir.<sup>205</sup>

**Öğrenme Yaklaşımı ve Proaktif Yanıt:** Öğrenme yaklaşımı diğer yaklaşımlardan üç özelliği ile ayrılmaktadır: Benzerlikleri ve farklılıkları işgücü farklılığının iki yönü olarak görür; farklılıktan etkililik, inovasyon, müşteri memnuniyeti, çalışan gelişimi ve sosyal sorumluluk gibi çoklu amaçlar bekler; farklılıkların kısa dönemli sonuçları olduğu gibi uzun dönemli sonuçlarının da olduğunu belirtir. Öğrenme yaklaşımı yasal uyumu ve eğitimi destekler, fakat bu yasal zorunlulukların da ötesinde daha iyi, daha hızlı veya daha etkili uyum yollarının bulunabilmesi için aktif katılımı da desteklemektedir.<sup>206</sup>

### **1.7.2. Etkili Farklılık Yönetiminde Karma Modeli**

Gilbert, Stead ve Ivancevich (1999), literatürde çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmış olan farklılıkları; “demografik, etnik ve bireysel farklılıkların değerini artıracak şekilde, bütün örgüt kültürünün değişimi faaliyeti” şeklinde tanımlamıştır. Farklılıklara değer veren kültürel değişimin başarılması, insan kaynakları yönetiminden başlayarak, var olan tüm süreçlerin ve uygulamaların yeniden düzenlenmesi ile gerçekleştirilebilir. Üst yöneticilerin farklılık yönetimi faaliyetlerini başlatması ve devam ettirmesi, insan kaynakları fonksiyonlarının değişimine, azınlık ve çoğunluk grup bireylerinin olumlu çıktı sonuçları almasına ve farklılıklara karşı lehte tutumlar geliştirilmesine öncülük eder. Etkili farklılık yönetiminin, önemli kurumsal çıktılara da etkisi bulunmaktadır.<sup>207</sup>

Üst yöneticilerin dönüştürücü liderlik (transformational leadership) becerileri, organizasyonların değişiminde itici güç etkisi göstermektedir. Bu yöneticiler, kendi organizasyonlarını, farklılık yönetiminin basit bir yasal zorunluluktan ziyade, ticari ve ahlaki bir zorunluluk olduğuna inandırabilirler. Yöneticiler, farklılıkları ahlaki bir

<sup>205</sup> A.e., p.71.

<sup>206</sup> A.e., p.71-72.

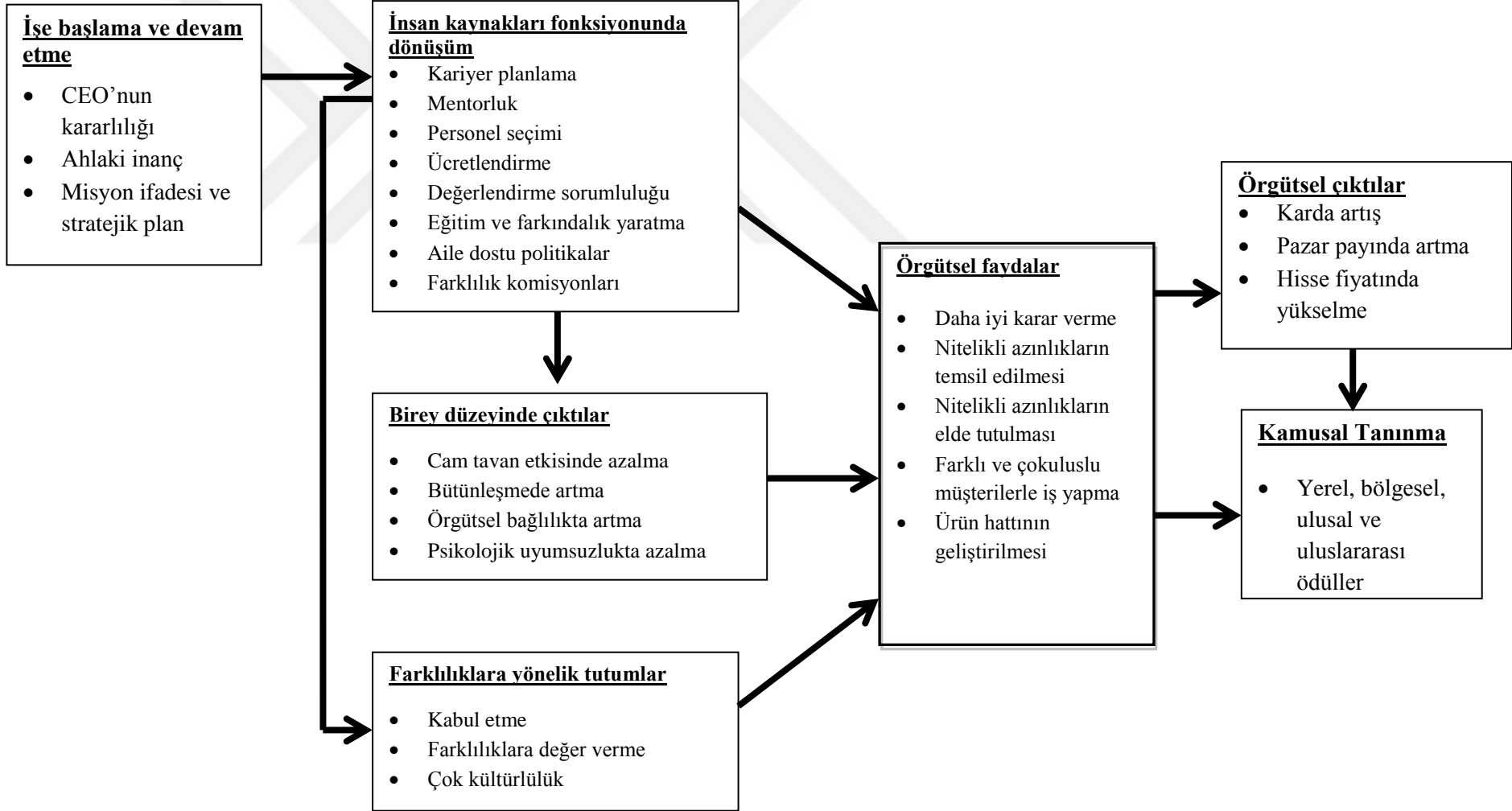
<sup>207</sup> Gilbert, Stead ve Ivancevich, a.g.e., p.67.

inanç ile önemseyerek, değişimi de bizzat kendileri yönettiklerinde, çalışan farkındalığında meydana getirdikleri değişim ile çalışanların işgücünü ciddi oranda canlandırabilirler.<sup>208</sup>

Şekil 3'te görüldüğü gibi, CEO tarafından başlatılan ve devam ettirilen farklılık yönetimi faaliyetleri İK faaliyetlerinde değişime katkı sağlamakta, bu değişim doğrudan bireyler üzerinde ve işyerindeki farklılıklara yönelik tutumda olumlu değişimi desteklemektedir. İK faaliyetlerinde, bireylerde ve işletme genelindeki farklılıklara yönelik olumlu değişim, örgütsel faaliyetlerde başarıyı artırmakta bunun sonucu olarak da örgütsel çıktılarda ve örgütün çevre tarafından algılanmasında olumlu gelişmelere yol açmaktadır. Modelden de anlaşılacağı gibi farklılıkların yönetimi sürecinde üst yönetimin faaliyetlere katılımı, tüm çalışanların örgütsel değişim programına dahil edilmesi ve tüm faaliyetlerin bir düzen içinde yönetilmesi, hem işletme hem de çalışan açısından çok önemli faydaları vardır.

---

<sup>208</sup> A.e., p.68.



**Şekil 3. Etkili Farklılık Yönetiminde Karma Modeli (1999)**

**Kaynak:** Jacqueline A. Gilbert, Bett Ann Stead ve John M. Ivancevich, "Diversity Management: a New Organizational Paradigm", Journal of Business Ethics, Vol.XXI, No.1, 1999, pp.67.

### 1.7.3. R.Rososevelt Thomas'ın En İyi (World Class) Modeli

Thomas, “En İyi” (World-Class) farklılık yönetimi modeli ile dünyadaki en iyi (best in the world) uygulamadan bahsetmektedir. En azından herhangi bir coğrafi bölgede var olan farklılık ile ilgili sorunlar için modern (stage of the art) stratejilerin ve yaklaşımların kullanılmasını önermektedir. Strajik Farklılık Yönetimi Süreci (Strategic Diversity Management Process) ve Dört Çeyrek Daire Modeli (Four Quadrants Model) uygulamaları, en iyi farklılık yönetimi düzeyinin aşağıdaki gereksinimlerini karşılamak için yeterli olacaktır;<sup>209</sup>

- Uluslararası uygulanabilir bir sistem,
- Dünya çapında kolayca analiz edilebilen, tartışılabilen ve karşılaştırılabilen bir yaklaşım,
- Sadece bireysel boyutta olmayan farklılık alanında anlayışı ve farkındalığı artıracak bir yaklaşım,
- Herhangi bir farklılık sorunu ile ilgili uluslararası bir süreci ifade edebilecek bir yaklaşım.

Şekil 4'te görülen dört dikey ok, en iyi farklılık yönetimine giden stratejileri gösterir:<sup>210</sup>

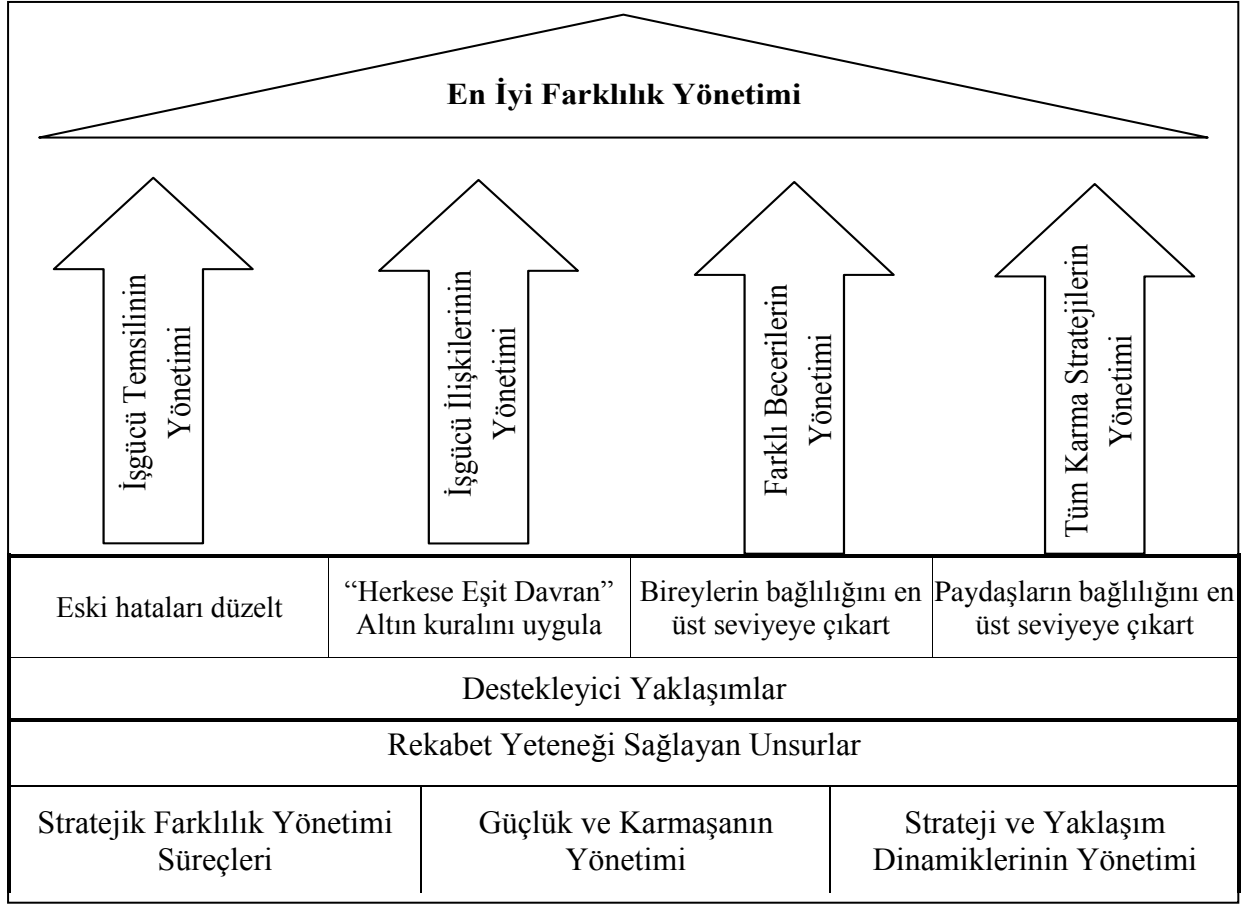
***İşgücü temsilini yönetme;*** ırk, cinsiyet, etnik köken ve diğer seçilmiş demografik boyutlar için istenen sayısal işgücü profilini elde etmeye odaklanmaktır.

***İşgücü ilişkilerini yönetme;*** farklılıklara sahip işgücü arasında uyumlu ilişkilerin sağlanması ve sürdürülmesine odaklanmaktır.

***Farklı becerileri yönetilme;*** liderlerin ve yöneticilerin ırk, cinsiyet ve etnik köken açısından farklılaşan iş gücünün yeteneklerine ulaşmalarını sağlayacak bir ortamın yaratılmasına odaklanmaktır.

<sup>209</sup> Thomas, **World Class Diversity Management a Strategic Approach**, pp.3,13.

<sup>210</sup> A.e., pp.13-14.



#### Şekil 4. En İyi Farklılık Yönetimi Yeteneğinin Oluşturulması.

**Kaynak:** R.Roosevelt Thomas, Jr., World Class Diversity Management a Strategic Approach, First Edition, Berrett-Koehler Publishers Inc., 2010, San Francisco, s.14.

**Tüm karma stratejileri yönetme;** her türlü stratejik farklılık karışımında bile kaliteli kararlar alma yeteneğinin geliştirilmesine odaklanmaktır.

Bu dört strateji, işletmenin, farklılıkların yönetimi beklentilerini belirleyen genel misyon, vizyon ve stratejiye hizmet eder.

Şekil 4’teki okların altındaki yatay çubuk, stratejileri alttan destekleyen yaklaşımları yansıtır. Dört yaklaşım aşağıdaki gibidir:<sup>211</sup>

**Eski hataların düzeltilmesi;** ezilen ya da dezavantajlı gruplara karşı geçmişte yapılan haksızlıkların telafi edilmesine odaklanmaktır.

<sup>211</sup> A.e., p.15.

***“Herkes Eşit Davran” Altın kuralının uygulanması;*** çalışanlar arasında uyumun sağlanmasına ve farklılıklara sahip grupların bir arada barış içinde yaşamasına odaklanmaktadır.

***Bireylerin bağlılığının en üst seviyeye çıkartılması;*** çalışanların yeteneklerinin organizasyona entegre edilmesine ve işletmeye bağlılıklarının en üst düzeye çıkarılmasına odaklanmaktadır.

***Paydaşların bağlılığının en üst seviyeye çıkartılması;*** her türlü farklılığa karşı kaliteli kararlar vererek paydaşların bağlılığının sağlanmasına odaklanmaktadır.

En alt kısımda kalan bölüm ise; gibi temel farklılık yönetimi stratejilerinin uygulanmasını (gerçekleşmesini) mümkün kılmak için gereken “stratejik farklılık yönetimi süreci”, “güçlük ve karmaşanın yönetimi”, “strateji ve yaklaşım dinamiklerinin yönetimi” gibi temel yetkinlikler yer almaktadır.<sup>212</sup>

#### **1.7.4. Centre for Strategy and Evaluation of Services’in Düzey (Stage) Modeli**

Farklılıkların yönetimi yaklaşımları ve uygulamaları literatürde düzeysel ve kategorik bir sıra ile de ele alınmaktadır. Centre for Strategy and Evaluation of Services (2003) tarafından hazırlanan “Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises (Kuruluşlardaki Farklılık Politikalarının Maliyet Etkinliklerini Ölçen Yöntemler ve Göstergeler)” isimli çalışmada, farklılık yönetimi yaklaşımları beş farklı düzeyde ele alınmıştır.<sup>213</sup>

- 1. Düzey, “Uyumlu Olma”:** Bu işletmeler, yasal zorunluluklara uymamanın olumsuz sonuçlarından kaçınmak için yasa ve diğer kurallara uyarlar. Bu işletmelerin odaklandığı eşitlik anlayışı; kişilerin farklılıklarına saygı duymak yerine herkese aynı şekilde davranmaktır. Bu düzeydeki bir işletme, eşitlik temelli farklılık yönetimi uygulamalarını reaktif bir yaklaşımla başlatır ve dış etkenlere bağlı olarak sonlandırılır veya değiştirir.

---

<sup>212</sup> A.e., p.1.

<sup>213</sup> Centre for Strategy and Evaluation of Services, s.7.

İşletmeleri farklılıkları yönetmeye iten temel unsur yasal yaptırımlardan kaçınmak olduğu için, yaptırımların olmadığı veya caydırıcı olmadığı durumlarda, konu ile ilgili uygulamaları sonlandırılır.

2. **Düzyey, “Uyumlu Olmanın Ötesi”:** Bu işletmeler yasalara ve kamu kurallarına basit bir itaatin ötesinde, farklılıkların değerinin farkındadır ve dezavantajlı grupları desteklemenin hem kurum içi hem de kamu imajı açısından faydalı olduğunu farkındır. Dezavantajlı gruplara doğru şeylerin yapılmasını eşitlik olarak kabul eden bu yaklaşımda, liderin veya kamunun ilgisi azaldığında farklılıklara yönelik uygulamalar yok olmakta veya değişmektedir. Bu durum farklılık yönetimi uygulamalarının İKY ile entegre edilmesine ve kurum kültürü olarak geliştirilmesine engel olmaktadır.
3. **Düzyey, “İş Kapsamında Görülmesi”:** Bu işletmeler belirli farklılık uygulamalarının örgütsel verimliliği, istihdamı, çalışanın elde tutulmasını, takım etkinliğini veya piyasa ile ilgili fırsatları artırabileceğinin bilincindedir. Onlar, farklılıkların sunduğu fırsatları niceliksel ve niteliksel olarak değerlendirerek işletmenin yararına olacak şekilde farklılık yönetimi uygulamalarını belirler. Bu işletmeler, herkes için adil bir ortamı oluşturabilecek vizyon ile kapsayıcı bir farklılık tanımı kullanırlar. Farklılık yönetimi uygulamaları işletmeye fayda sağladığı sürece devam ettirilir.
4. **Düzyey, “Seçilmiş İşverenler”:** Bu işletmeler farklılıkları işletmenin öz değeri olarak içselleştirmiştir. İşletmeye yön veren liderler farklılıkları büyümenin ana unsuru olarak görmektedir. Farklılıklar kurumun tamamına entegre edilmiş ve bütün çalışanlar, herkes için adil ve eşitlikçi bir ortamın oluşturulmasında kendilerini sorumlu hissetmektedir. Farklılıklara bağlılık ekonomik eğilimlere bağlı olarak değişmez, işletmenin faydasına olmadığı durumlarda da farklılık yönetimi uygulamaları devam ettirilir. İnsanların büyük bir kısmı bu işletmeleri “Seçilen İşverenler” olarak görürler.
5. **Düzyey, “Farklılık İçinde Liderlik”:** Bu işletmeler kendi içlerinde herkes için eşitlik vizyonuna ulaşmış ve kendi sınırları dışında olan paydaşlarının da farklılıklara saygı duymasını ve yönetmesini teşvik etmektedir. Bu işletmeler,

farklılık yönetiminin tüm paydaşlar tarafından benimsenmesinin, organizasyonun bütününe ekonomik fayda sağlayacağını farkındadır. Farklılıklar, örgütsel yaşamın tüm yönleri içine sıkıca entegre edilmiştir.

### 1.7.5. Michael Brazzel'in Farklılık Yönetimi Yaklaşımları Modeli

Farklılık yönetimi uygulamaları, işletmeler tarafından değişik yollarla ve değişik düzeylerde uygulanmaktadır. İşletmeler tarafından kullanılan çeşitli farklılık yönetimi uygulamaları şu başlıklar ile tanımlanabilir:<sup>214</sup>

- **Tekdüzelğin sürdürülmesi, farklılıkların cesaretinin kırılması/ yasaklanması (Uphold sameness, prohibit / discourage differences);** bu farklılık yönetiminin amacı, sadece belirlenen kurum kültürüne uygun kişilerin işletmede çalışması, formal veya informal politikalar ile oluşturulan kurumsal tekdüzelğin devamının sağlanmasıdır. İşletme, kendi çalışanlarından farklı olan kişilerin işletmeye girişini engeller, farklılıklara sahip bireyleri, sadece kurumsal yasak ve sınırları dikkate alarak kabul eder.<sup>215</sup>

Bu tür işletmeler, sahip olduğu farklılıklar nedeniyle kendine uygun olmayan adayları işe almaz, sonradan tespit ettiği çalışanları ise çeşitli yollar ile işletmeden uzaklaştırır. Bu yaklaşım, David A. Thomas ve Robin J. Ely'nin "Direnc Yaklaşımı ve Reaktif Yanıt" yaklaşımı ile benzerlik göstermektedir.

- **Asimilasyon;** çalışanlar, işletmede buldukları süre içinde, giyim, tarz, eğitim ve iş performansı düzeyi konularında belirgin kurallara uymak zorundadır. Genellikle bu kurallar, işletme yöneticisinin yaklaşımına ve stiline uygun olarak belirlenir. Bazı farklılıklar, işletmenin farklı işgücünü de çalıştırdığı görünüşünü sürdürebilmesi için tolere edilir, bu davranış "farklı görün, fakat kurum normlarına uygun düşün ve davran" yaklaşımına uygun olarak gerçekleştirilir.<sup>216</sup>

---

<sup>214</sup> Brazzel, a.g.e., p.54.

<sup>215</sup> A.e., p.54.

<sup>216</sup> A.e., p.54.



Bu tür işletmelerde farklılıklara sahip çalışanlar bulunmaktadır, fakat işletme içerisinde varlığı istenmeyen farklılıklar baskı ile sindirerek görünür olmaları engellenmektedir.

- **Uyma (Compliance);** işletme, yasal zorunluluklara uyma ve farklılıklara karşı olumlu yaklaşımda bulunma çerçevesinde, farklılıklara sahip bireylerin işe alınması ve işte devamlılığının sağlanması konularında iyi niyetli gayret gösterir.<sup>217</sup>

Bu yaklaşım, David A. Thomas ve Robin J. Ely'nin "Ayrımcılık ve Tarafsızlık Yaklaşımı ve Savunma Yanıtı" yaklaşımında, kanun kapsamında eşit giriş ve adil davranış ile açıklanmakta, Centre for Strategy and Evaluation of Services'in modelinde ise "1. Düzey: Uyumlu Olma" yaklaşımında, işletmelerin yasal zorunluluklara uyması olarak açıklanmaktadır.

- **Herkesin değerinin bilinmesi (Appreciate everyone);** işletme, tüm çalışanlarına aynı davranmaya gayret gösterir ve herkesi, birbirini farklılıklarından bağımsız olarak değer vermesi yönünde cesaretlendirir. İşletme, herkesi birey olarak görür ve farklılıklarını görmezlikten gelir. Palmer (1994) bu yaklaşımı, "kendine nasıl davranılmasını istiyorsan, başkasına da öyle davran" altın kuralı ile açıklamıştır.<sup>218</sup>

Centre for Strategy and Evaluation of Services'in modelinde "2. Düzey: Uyumlu Olmanın Ötesi" yaklaşımında, işletmelerin yasalara ve kamu kurallarına uymanın ötesinde, farklılıkların değerinin farkında olması olarak açıklanmıştır.

- **Sosyal adalet;** işletme, ırk, cinsiyet, cinsel yönelim ve diğer farklılıklar üzerindeki baskıyı azaltmak için çalışır. Ayrımcılık içeren kurumsal politika, program, norm ve yapısal uygulamaların tümü, çalışanların işyerinde en iyi

---

<sup>217</sup> A.e., p.54.

<sup>218</sup> A.e., p.54.

performansı göstermelerine engel olmaktadır. Bu olumsuzlukları azaltmak için kurum içi adaletin sağlanması amaçlanır.<sup>219</sup>

Sosyal adalet ile işletme içinde farklılıklardan kaynaklı çatışmalar azalır, çalışanlar arası barış ortamı oluşur ve kurum içi bütünleşme sağlanır.

- **Farklılıkların kabul edilmesi ve övülmesi (Accept and celebrate differences);** farklılıkların inovasyon, verimlilik ve yaratıcılık kaynağı olması ve rekabet avantajı sağlanması nedeniyle farklılıklara kurum tarafından değer verilir, övülür ve kabul edilirler. İşletme, asimilasyon yerine farklılaşabilme amacı ile ilgilidir. Bütün çalışanlar farklılıkları nedeniyle değerlidir ve takdir edilmektedir. Farklı kültürel geçmişe sahip çalışanlar, işletmenin müşterilerine daha iyi hizmet sunmasını ve uygun pazarlar oluşturmasını sağlar.<sup>220</sup>

David A. Thomas ve Robin J. Ely'nin "Giriş ve Meşruluk Yaklaşımı ve Uyum Yanıtı" yaklaşımında; işletmelerin demografik değişim, artan rekabet ve işletme çıkarları gereği farklılıklara önem verdiği ifade edilmektedir. Centre for Strategy and Evaluation of Services'in modelinde ise "3. Düzey: İş Kapsamında Görülmesi" yaklaşımında, farklılık yönetimi uygulamalarının örgütsel verimliliği, istihdamı, çalışanın elde tutulmasını, takım etkinliğini veya piyasa ile ilgili fırsatları artırabileceği ifade edilmektedir.

- **Kurumsal öğrenme (Organizational learning);** işletmeler, çalışanlarının kültürel farklılıklarından ve deneyimlerinden, yapmaları gereken işleri farklı ve daha etkili yöntemler ile yapmayı öğrenirler. Tüm çalışanların farklı kültürel bakış açıları ve çalışma biçimleri, işlerin yapılmasına, yapılış şekillerinin değişmesine ve çeşitlenmesine katkı sağlamaktadır. İşletmeler, çalışanları arasındaki farklılıkları benimseyerek ve bütünleştirerek, farklılıkları destekler ve böylece kurumsal öğrenmenin, etkinliğin ve büyümenin artmasını sağlarlar.<sup>221</sup>

---

<sup>219</sup> A.e., p.55.

<sup>220</sup> A.e., p.54.

<sup>221</sup> A.e., p.55.

Bu tür işletmeler farklılıkların önemini anlar, farklılıkların sunduğu faydaları kurumsal öğrenme sürecine dahil ederek kurumsal gelişim ve değişimi sürekli kılarlar. David A. Thomas ve Robin J. Ely'nin “Öğrenme Yaklaşımı ve Proaktif Yanıt” yaklaşımında; farklılıklardan çoklu faydanın, proaktif bir yaklaşım ile elde edilebileceği belirtilmiştir.

Farklılıkların yönetimi yaklaşımlarının daha iyi anlaşılabilmesi ve bu yaklaşımlar arasında kıyaslama yapılabilmesi için, yönetim yaklaşımları “kötüden iyiye” veya “azdan çoğa” doğru düzeyel olarak sınıflandırılabilirler. Literatürde farklılıkların yönetimi yaklaşımlarını düzeyel olarak sınıflandıran çalışmalar çok sınırlıdır. Bu nedenle, bu çalışmada, işgücü farklılıkları yönetimi yaklaşımları, Brazzel (2003) ve literatürde yer alan işgücü farklılıklarının yönetimi yaklaşımlarının düzeyel olarak sınıflandırılması ile oluşturulmuştur.

## **1.8. İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI YÖNETİMİ SÜRECİ**

İşgücü farklılıklarının yönetimi süreci genel olarak; farklılıkların belirlenmesi, farklılıkların yönetiminin planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılarak aynı döngünün tekrar edilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. İlgili literatürde ise farklılık yönetim süreci, farklı başlıklarda ve farklı şekillerde açıklanmıştır. İşletmenin farklılık yönetimi sürecini şekillendiren en önemli unsur, farklılık yönetimi ile ilgili sahip oldukları politikalarıdır. Çünkü farklılık yönetimi süreci, işletmenin önceden belirlediği politikalara bağlı olarak şekillenmektedir.

Literatür incelendiğinde; işletmelerin, Tablo 6'da olduğu gibi reaktif ve proaktif olarak iki şekilde farklılık yönetimi politikası belirlediği görülmektedir. Reaktif yaklaşım; iş ile ilgili dar bir çerçevede iken, proaktif yaklaşım ise uzun dönemli, geniş çerçevededir. Proaktif yaklaşımda, sosyal adalet ve etik sorumluluklar, işletmelerin uzun yıllar güçlü bir şekilde varlığını sürdürebilmesine önem kazanır.<sup>222</sup>

---

<sup>222</sup> Kirton, a.g.e., p.10.

**Tablo 6. Farklılık Yönetimi Politikaları**

	<b>Reaktif Politika</b>	<b>Proaktif Politika</b>
<b>İdeoloji</b>	Faydacı yaklaşım	Etik yaklaşım
	İşe yönelik	Sosyal adalet
	Maliyet olarak farklılık	Değer olarak farklılık
<b>Tetikleyiciler</b>	İşgücü ve beceri eksikliği	Kurumsal itibar
	Çıkarların azalması	Yatırımcıları çekmesi
	Hissedarların ihtiyaçları	Tüm paydaşların ihtiyaçları
<b>Özellikleri</b>	“Eşit Fırsat Politikaları”ndan vazgeçme	“Eşit Fırsat Politikaları”nı kurma
	Yasalara uyma	Yasaların ötesine gitme
	İşe alıma odaklanma	Terfi sürecine de odaklanma
	İlave girişimler	Kaynaştırma
	Yönetmelik özerklik	Yönetmelik sorumluluk
	Görev bildirim	Sürekli tanıtım
	Niyet beyanlarına bağlı	Gözlem ve denetimlere bağlı
	Yönetim tarafından yönlendirilir	Paydaşlara danışır
	Dar gündem	Geniş gündem
Kısa süreli	Uzun süreli	

**Kaynak:** Gill Kirton, “Developing Strategic Approaches to Diversity Policy”, **Individual Diversity and Psychology in Organization**, Ed: Marilyn J. Davidson, Sandra L. Fielden, John Wiley&Sons Ltd., 2003, p.11.

Literatürde karşılaşılan birçok yaklaşımda, işgücü farklılıklarının yönetimi ile ilgili çeşitli tavsiyeler bulunmaktadır. Özellikle kültürel farklılığın yönetilmesine yönelik girişimler; farklılık komiteleri, çok kültürlü çalışma grupları, savunma grupları, dil sınıfları, kültürlerarası eğitim ve farklılık atölyelerini kapsamaktadır. Farklılıklara yönelik tedbirler; eğitim araçları, çalışan geliştirme, biçimsel işe alma, seçme ve değerlendirme, mentörlük ve koçluk gibi faaliyetlerin içinde de yer almaktadır. Bu ve benzeri işgücü farklılıkları yönetimi uygulamalarının başarısını etkileyen bir çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri olan organizasyonel şartlar, farklılıkların işletmeye sağladığı faydalarda önemli bir kaldıraç etkisine sahiptir. Farklılıklara yönelik kurumsal yaklaşım ise, farklılıkların işletme içindeki etkisini belirlemektedir.<sup>223</sup>

İşletmelerde farklılıkların yönetimi konusundaki temel araçlar planlama, uygulama ve çatışmayı çözebilme becerisidir. İyi bir iletişim, farklılıkları yönetebilmenin en iyi yöntemlerinden biridir. Çalışanların endişelerini paylaşmaları yönünde

<sup>223</sup> Podsiadlowska v.d., a.g.e., p.161.

cesaretlendirilmesi, eşitliğin işletme açısından önemli olduğunun hissettirilmesi, açık kapı politikasının uygulanması, çalışanların iş ile ilgili veya ilgisiz konularda sorularını veya endişelerini paylaşabildikleri açık yönetim biçiminin uygulanması, farklılıkların yönetimde kullanılabilecek örnek uygulamalardandır.<sup>224</sup>

İşletmeler, faaliyetlerini gerçekleştirmek için oluşturdukları ekiplerin üyelerini belirlerken, bireylerin sahip olduğu etnik köken, dil, din vb. farklılıklara göre değil, çalışanların kapasite ve yeteneklerine göre oluşturmalı ve değerlendirmelidir. Farklı kültürlerden gelen örgüt üyeleri arasında etkin bir iletişim ağının oluşturulması; ekip çalışanlarının, örgüt içi ve kendilerine ait farklılıkların farkına varmalarına, ekip liderinin yönlendirmesi ve yönetmesi ile de karşı kültürlerle kendileri arasındaki farklılıkları daha iyi kavrayabilmelerine katkı sağlar. Örgütün tüm üyeleri tarafından benimsenen ve paylaşılan güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması, kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlara da büyük ölçüde çözüm getirecektir.<sup>225</sup> Bu nedenle, ekip üyelerinin belirlenmesi sürecinde, farklılıklara saygılı olma ve farklılıklardan oluşan ekip içinde çalışabilme becerileri de adaylarda aranan özellikler arasında yer almalıdır.

İşgücü farklılıkları yönetiminin uygulanması, işletmeler açısından olduğu gibi bireyler açısından da farklı nedenlere dayanmaktadır. Etik ve dini temellere dayanan “kendine nasıl davranılmasını istiyorsan başkasına da öyle davran” altın kuralı bireyler açısından farklılık yönetiminin uygulanma nedenlerinden biridir.<sup>226</sup> Bunun yanında, farklı bir bakış açısı olarak; başkalarının ihtiyaçlarını tam olarak bilemeyebileceğimiz düşüncesi, altın kural yerine “kendilerine nasıl davranılmasını istiyorlarsa, onlara öyle davran” platin kuralını ön plana çıkarmıştır.<sup>227</sup>

Farklılık yönetimi programlarının öncelikli hedeflerinden biri, önyargıları yok etmek veya etkilerini azaltmaktır. Önyargıların önlenmesi çalışma ortamındaki stres düzeyinde azalma meydana gelmektedir. Özellikle etnik azınlıkların, önyargıları

---

<sup>224</sup> Wambui v.d., **a.g.e.**, p.205.

<sup>225</sup> Gökçen ve Çavuş, **a.g.e.**, s.528.

<sup>226</sup> Gilbert, Stead ve Ivancevich, **a.g.e.**, p.65.

<sup>227</sup> Bedi v.d., **a.g.e.**, s.103.

önemli bir stres nedeni olarak algıladıkları, konu ile ilgili yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir.<sup>228</sup>

Amerika Birleşik Devletleri Hükümeti Saymanlık Ofisi (United States Government Accountability Office) tarafından Washington, D.C.'de Temmuz 2003 – Ekim 2004 tarihleri arasında gerçekleştirilen araştırma sonucunda farklılık yönetimi sürecinin sahip olması gereken temel uygulamalar; üst yönetimin söz ve davranışları ile farklılıklara desteği, stratejik planda farklılık yönetiminin yer alması, farklılıkların performans ile ilişkilendirilmesi, farklılık yönetimi programının çeşitli yönlerden etkisinin ölçülmesi, farklılık yönetimi uygulamaları sürecinin yönetimin sorumluluğunda olması, sürekli, devam eden planlama, işe alma, işletmenin farklılık yönetiminde çalışan bağlılığı, çalışanlara ve yöneticilere farklılık yönetimi ile ilgili eğitim verilmesi şeklinde dokuz başlık altında sınıflandırılmıştır.<sup>229</sup>

**1. Üst yönetim desteği:** Üst yönetimin değişime olan bağlılığı, yönetim girişimlerinin başarısında en önemli unsurlardan biridir. Aynı şekilde farklılık yönetimi girişimlerinin uygulanmasında da en temel unsur, üst yönetimin süreci sahiplenmesidir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalara göre; üst yönetim, farklılık yönetiminin uygulanması için gerekli olan kaynak ve zamanın sağlanması konularındaki sorumlulukları nedeniyle, uygulamaların başarısından öncelikli olarak sorumludur.<sup>230</sup>

Morrison, farklı işletmelerde başarıyla uygulanan birçok değişik farklılık yönetimi kombinasyonları olmasına rağmen, hiçbirinin her işletmede başarılı olabilecek sihirli uygulamalar olmadığını, fakat bu uygulamalar arasında, üst yönetimin farklılık yönetimine tam ve aktif bağlılığının, farklılıkların yönetiminde bir zorunluluk olduğunu belirtmiştir.<sup>231</sup>

---

<sup>228</sup> Juan I. Sanches ve Petra Brock, "Outcomes of Perceived Discrimination Among Hispanic Employees: Is Diversity Management a Luxury or a Necessity?", **Academy of Management Journal**, Vol.XXXIX, No.3, 1996, p.704.

<sup>229</sup> United States Government Accountability Office, "Diversity Management, Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples", **United States Government Accountability Office Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate**, Highlights of GAO-05-90, Washington D.C., January 2005, pp.6-7.

<sup>230</sup> **A.e.**, p.7.

<sup>231</sup> Schreiber, Price ve Morrison, **a.g.e.**, p.53.

Yöneticilerin farklılıkların yönetimi ve çokkültürlü ortamın sağlanmasına yönelik uygulamaları desteklemesi, işletme çalışanlarının farklılıklara karşı algıları ve gösterdikleri destekler, başarılı farklılık yönetimi uygulamaları için kritik öneme sahiptir.<sup>232</sup>

**2. Stratejik planda farklılık yönetiminin yer alması:** Farklılık yönetiminin işletme stratejik planları içinde yer alması, farklılıklara değer veren ve destekleyen kültürel değişime olumlu katkı sağlar. Farklılık yönetimi uygulamalarının, finansal sıkıntılar yaşandığında, sonlandırılabilir “ekstra” unsur olarak görülmediğinden emin olmak için, işletmeler farklılıkları tüm stratejik planları ile ilişkilendirmelidir.<sup>233</sup>

**3. Farklılığın performans ile ilişkisinin olması:** Sektörde önde olan işletmeler, farklılıkların bireysel ve kurumsal performansın başarısına katkı sağlayabileceğini fark etmişlerdir. Literatüre göre; farklılık yönetimi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırmaktadır. Örneğin; farklılığın teşvik edilmesi, organizasyonun daha farklı müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hizmetlerinin genişlemesine yardımcı olabilir. Ayrıca literatür; farklı ve kapsayıcı bir çalışma ortamının teşvik edilmesinin, işten ayrılma oranının düşmesine, çalışanların farklı demografik gruplarda daha fazla yer almasına ve morallerin yükseltilmesine katkı sağlayarak işletme maliyetlerinin de düşmesine yardımcı olabileceğini belirtmektedir.<sup>234</sup>

Cox ve Blake (1991), farklılık yönetiminin işletmeye sağladığı rekabet avantajını aşağıdaki maddeler ile açıklamıştır;<sup>235</sup>

*Maliyetlerin azalması:* İşgücü devri ve işe devamsızlıklardaki azalma ile maliyetlerin düşmesi.

*İşgücü arzının kazanılması:* İşgücü havuzu küçülürken ve değişirken en iyi çalışan adaylarının işletmeye çekilmesi.

---

<sup>232</sup> Ellen Ernst Kossek, “The Effects of Race and Ethnicity on Perceptions of Human Resource Policies and Climate Regarding Diversity”, **Journal of Business and Technical Communication**, Vol.VIII, No.3, 1994, p.319.

<sup>233</sup> United States Government Accountability Office, **a.g.e.**, pp.8-9.

<sup>234</sup> **A.e.**, pp.9-10.

<sup>235</sup> Gilbert, Stead ve Ivancevich, **a.g.e.**, p.65.

*Pazarlama:* Pazarlama çabalarına içsel ve kültürel duyarlılığın getirilmesi.

*Yaratıcılık:* İnovasyon ve yaratıcılığın artması.

*Problem çözme:* Daha geniş bir bakış açısına sahip olma ve daha iyi eleştirel analizlerin yapılması.

*Sistemin esnekliği:* Çevresel değişime daha hızlı ve daha az maliyetle cevap verebilmesi.

**4. Farklılık yönetiminin etkisinin ölçülebilmesi:** Farklılık yönetiminin niceliksel ve niteliksel performans ölçümleri, işletmenin farklılıklarla ilgili isteklerin somut uygulamalara dönüşmesine yardımcı olur. Örneğin, bir işletme farklılık yönetimi çabalarının ve süreçlerinin etkilerini, kendi işgücü verilerini takip ederek değerlendirebilir. İşletmeler farklılık eğitimi ve işe yerleştirme gibi alanlardaki yatırımlarından aldıkları dönüşleri de takip ederek farklılık yönetimi çabalarını değerlendirebilir. Niceliksel işgücü verilerinin analizi dışında, çalışanlarla yüz yüze görüşme, odak grup çalışması ve çalışan algısını belirleme anketleri gibi yöntemler ile elde edilen niteliksel verilerin analizi ile de farklılık yönetimi uygulamaları değerlendirilebilir.<sup>236</sup>

Başarı, işletmenin kompozisyonuna ve programın içeriğine uygun olarak ölçülmelidir. İşletme yönetimi kendisine “Bütün iş düzeylerimizde müşterilerimiz gibi görünüyor muyuz?” sorusunu ve daha önemlisi “Piyasa performansını ve hissedarların karını artırmak için işgücü farklılıklarını kullanıyor muyuz?” sorusunu sormalıdır.<sup>237</sup>

**5. Yönetimin farklılık yönetimi sürecinden sorumlu olması:** Üst yönetim, performans yönetimi ve ödül sistemi ile işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamak ile sorumludur. Organizasyonların farklılık yönetimi çabalarının başarısından emin olabilmeleri için gerekli olan sorumluluk; her düzeydeki yöneticinin kendi organizasyonu içindeki farklılıklara yönelik sorumluluğunu, farklılık hedeflerinin başarılması yönündeki süreçlerinin değerlendirilmesini ve farklı grup çalışanlarını

<sup>236</sup> United States Government Accountability Office, **a.g.e.**, pp.10-11.

<sup>237</sup> J.T. Ted Childs Jr., “Managing Workforce Diversity at IBM: A Global HR Topic That Has Arrived”, **Professions**, **Human Resource Management**, Vol.XLIV, No.1, 2005, p.73.



yönetebilme becerilerini ortaya çıkaran önemli bir unsurdur. İşletmeler farklılık yönetimi uygulamalarındaki yönetici sorumluluğunu, yöneticilerin farklılık ile ilgili hedeflere ulaşmadaki başarısını da içeren performans değerlendirme ve ücret sistemi ile gerçekleştirebilirler. Böylelikle yöneticinin başarısının değerlendirilmesinde farklılık yönetimi uygulamaları da yer almış olacaktır.<sup>238</sup>

Üst düzey yöneticiler, adil bir uyumsuzluk çözüm sistemi kurarak ve ayrımcılığın önlenmesi için istihdam ve fırsat eşitliğini sağlayarak tüm çalışanların haklarını koruyabilir, adalet ve farklılığı teşvik edebilirler. Üst düzey yöneticilerin performansında etken olabilecek faaliyetlere örnek olarak; eşit istihdam fırsatının gereklerini yerine getirmek için adımlar atılması, tüm alt düzey yönetici ve denetçilere farklılık bilinci ve eşit istihdam fırsatı eğitiminin verilmesi, ayrımcılık, taciz ve düşmanca çalışma ortamlarının önlenmesine yönelik sıfır tolerans standardının kurulması verilebilir.<sup>239</sup>

**6. Planlamanın sürekliliğinin sağlanması:** Yedekleme (succession) planlaması; bir işletmenin üst düzey liderlik ihtiyaçlarını öngören, gelecekte lider olabilecek potansiyele sahip adayları belirleyen ve gelişmelerini sağlayan, yönetici becerisi ihtiyacını karşılamak için nitelikli adaylardan oluşan farklılık havuzundan bireylerin seçimini içeren kapsamlı, devam etmekte olan stratejik bir süreçtir. Yedekleme planlaması ve yönetim bir organizasyonun sadece mevcut halinin yeniden yapılandırılmasından ziyade, tam olarak olması gerektiği şekle dönüşmesine yardımcı olabilir. Lider organizasyonlar, özel üst düzey pozisyonlar için muhtemel varisler olan özel bireylerin belirlenmesine odaklanan “yedek” yaklaşımın da ötesine giderek, mevcut ve gelecekteki kapasitenin güçlendirilmesine odaklanan yönetim çabaları ve geniş entegre yedekleme planları ile meşgul olurlar. Bu organizasyonlar, 21’inci yüzyılın karmaşık zorluklarını ile baş edebilen

<sup>238</sup> United States Government Accountability Office, **a.g.e.**, p.13.

<sup>239</sup> **A.e.**, pp.13-14.

yetenekli liderlerin ve kilit pozisyonundaki çalışanların ihtiyaçlarını da tahmin etmektedirler.<sup>240</sup>

**7. Farklılıklara sahip bireylerin işe alınması:** İstihdam için kaliteli ve farklı adayların işletmeye çekilmesinde anahtar bir süreç olan işe alma faaliyeti, farklı işgücüne sahip olma yönünde atılan ilk adımdır. İşletmeler, farklılıklara sahip bireyleri kendilerine çekmek için çok kültürlü meslek kuruluşları ile farklı iletişim araçları ve yöntemleri de kullanarak işbirliği yapabilir ve farklılıklara olan bağlılıklarını gösterebilirler.<sup>241</sup>

Farklılık sahibi çalışanların işe alınmasında, işletme büyüklüğünün de önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. İşletmelerin büyüklükleri ile engelli bireyleri çalıştırmaları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda; büyük işletmelerin küçük olanlara oranla daha fazla engelli birey çalıştırdığı belirlenmiştir.<sup>242</sup>

**8. Çalışanın örgüte bağlılığının sağlanması:** Çalışanların farklılık yönetimine dahil edilmesi, farklılıkların tüm işletme içerisinde kabulüne yardımcı olurlar. Çalışanlar, farklılıklar ile ilgili sorunların belirleneceği görev grupları, komisyonlar ve diğer çalışma alanlarında görev alarak işletmenin farklılık yönetimi çabalarıyla ilişkilendirilebilir. İşletmelerde, özel grup temsilcilerinden oluşan danışma grupları kurabilir, rehberlik programları geliştirilerek yeni çalışanların geliştirilmesi ve işletmede kalması sağlanabilir, üst düzey veya deneyimli çalışanların kuruma bağlılığı artırılabilir.<sup>243</sup>

Farklılıklara sahip bireylerin işe alınması etkileyici olabilir, fakat asıl etkileyici olan, onların işte kalmasının sağlanabilmesidir. Farklılıklar yaratıcılığın, inovasyonun ve üretkenliğin artırılmasına, işletmenin daha esnek ve çevresel değişimlere hızlı cevap verebilmesine ve daha geniş rekabet alanlarına girebilmesine katkı sağlayabilir. Buna karşın farklılıklar iyi

---

<sup>240</sup> A.e., pp.15-16.

<sup>241</sup> A.e., p.18.

<sup>242</sup> Houtenville ve Kalargyrou, a.g.e., p.43.

<sup>243</sup> United States Government Accountability Office, a.g.e., pp.19-20.

yönetilemediğinde ve çalışan bağlılığı tam olarak sağlanamadığında ise belirsizlik, karmaşa ve çatışma gibi ciddi sorunlar yaşanabilir.<sup>244</sup>

İşyerinde farklılığın yönetilememesi sonucu ortaya çıkan çatışma, örgüt çalışanlarının performansına olumsuz etki eden stres, sinirlilik, çekişme ve memnuniyetsizliğe neden olmaktadır.<sup>245</sup>

#### **9. Farklılık yönetimi hakkında çalışan ve yöneticilere eğitim verilmesi:**

Farklılık eğitimleri ilk olarak 1980'lerde geliştirilmiştir. Fakat birçok işveren somut sonuçlar üreten farklılık yönetimi uygulamalarına eğitimin dahil edilmesini çok zor bulmuştur.<sup>246</sup> Bu durum, farklılık yönetimi uygulamalarında eğitimin etkin bir şekilde kullanılmasını geciktirmiştir.<sup>247</sup>

American Management Association'nın üyeleri ile yapılan bir araştırmada, 1992 yılında (%46) olan biçimsel (formal) farklılık yönetimi eğitimi oranının 1995 yılında (%50)'ye yükseldiği görülmüştür. Eğitimlerin böylesi yükselen bir ivmeye sahip olmasına rağmen etkisi ve yapısı hakkında tam bir fikir birliği oluşmamıştır. Bazı araştırmacılar, konuyu çalışanlar açısından değerlendirerek ayrımcılığı azaltmasına vurgu yapmış, bazıları ise işveren açısından değerlendirmiş ve verimliliği artırdığına işaret etmişlerdir.<sup>248</sup>

Farklılık eğitimleri ile çalışanların farklılıkları anlaması, iletişim ve üretkenliklerinin artması ve somut becerilerinin geliştirilmesi sağlanabilir. Böylece, işletme yönetimi faaliyetlerine de katkı sağlanabilir. Farklılık eğitimleri, çalışanların kendi farklılıklarının bilincine varmalarına ve nasıl bir farklılık bakış açısının işletme performansını artırabileceğini anlamalarına destek olabilir. Çalışanların farklı ortamlardaki etkinliğini artırmak için

<sup>244</sup> Pradeep Kautish, "Paradigm of Workforce Cultural Diversity and Human Resource Management", **The Indian Journal of Management**, Vol.V, No.1, 2012, p.37.

<sup>245</sup> Anantha Raj A. Arokiasamy, "Literature Review on Workforce Diversity, Employee Performance and Organizational Goals: A Concept Paper", **Journal of Arts, Science & Commerce**, Vol.IV, No.4, 2013, p.59.

<sup>246</sup> Philip B.Rosen, Felice B.Ekelman ve E.Johan Lubbe, "Managing Expatriate Employees: Employment Law Issues and Answers", **Journal of Employment Discrimination Law**, Vol.II, No.1, 2000, p.113.

<sup>247</sup> United States Government Accountability Office, **a.g.e.**, p.21.

<sup>248</sup> Marc Bendick, Jr., Mary Lou Egan ve Suzanne M.Lofhjelm, "Workforce Diversity Training: From Anti-Discrimination Compliance to Organizational Development", **Human Resource Planning**, 2001, p.11.

verilen eğitimler; ekip çalışması, iletişim becerisi, karar verme ve çatışma yönetimi konularını da içermelidir.

Cascio (1998)'ya göre; işletmeler, farklılık yönetiminde önemli rol oynayan eğitim faaliyetinde iki yaklaşımı kullanabilirler. Birinci yaklaşım; farklılıklara sahip çalışanların giriş seviyesi becerilerini geliştirecek eğitimlerin verilmesini, ikinci yaklaşım ise yönetici ve diğer çalışanlara eğitim verilmesidir. Böylelikle, yöneticilerin işyerinde farklılıklara karşı nasıl saygı duymaları gerektiği ve tüm çalışanların katkılarını en üst düzeye çıkarabilmek için onlarla nasıl çalışmaları gerektiği öğretilenektir.<sup>249</sup>

İşyerindeki farklılık, işletmelerin farklı özgeçmişlere ve deneyimlere sahip çalışanları istihdam etmesiyle oluşmaktadır. Birçok işletme, farklılıkları daha iyi çalışma ve daha iyi bir yapı oluşturmaya dönük yatırım olarak görmektedir. Farklılıklar, birçok fayda getirmekle birlikte çalışan ve yöneticiler açısından birçok zorlukları da beraberinde getirmektedir. İşletmelerin, farklılıklardan faydalanabilmesi için çalışanların ve yöneticilerin farklılıklardan kaynaklanan sorunlar ile nasıl başa çıkacaklarını bilmeleri gerekir. Farklılık ve onun etkileri sadece işyeri çalışanları ve faaliyetleri ile ilgili değil; müşteriler, tedarikçiler ve tüm paydaşlar ile ilgilidir. Farklılıklara dayalı sorunlar ve tavsiye edilen çözümlerden bazıları şunlardır:<sup>250</sup>

- **Popülasyon;** farklılıklara dayalı çalışan çeşitliliğinin artmasıdır. Farklılıkların değerini anlayarak, ayrımcılık ile mücadele edilebilir ve kariyer planlamalarına tüm çalışanlar dahil edilebilir.<sup>251</sup>
- **İletişim;** farklı dil ve lehçelere sahip çalışanlardan oluşan işletmelerde çalışan ve yöneticiler iletişim zorlukları ile karşılaşabilirler. Bu durum yanlış anlamalara ve verimliliğin azalmasına neden olabilir. İşletmeler, çalışanlarına dil eğitimi fırsatları sunabilir veya çok dil bilen bireyler istihdam edebilirler.<sup>252</sup>

---

<sup>249</sup> Kautish, a.g.e., p.40.

<sup>250</sup> Wambui v.d., a.g.e., pp.213-214.

<sup>251</sup> A.e., p.213.

<sup>252</sup> A.e., p.213.

Dünya genelinde göçmen çalışan oranının artması, iletişim zorluklarını da beraberinde getirmektedir. Yabancı çalışanların yaralanmalı ve ölümlü kazalarındaki artışlar, işletmeler açısından önemli maliyetler oluşturmaktadır. Çalışanların iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasında önemli olan unsurlardan biri olan iletişimin (sözlü, yazılı ve görsel) düzgün sağlanabilmesi için ihtiyacı olan çalışanlara dil eğitiminin verilmesi gerekmektedir.<sup>253</sup>

- **Küreselleşme;** dil, din, kültür ve başka birçok konuda farklılıkların oluşmasıdır. Çalışanlara buldukları toplumun kültürü ve değerleri hakkında eğitimler verilebilir, kurum içinde tüm değerlere ve farklılıklara saygılı üst kültür oluşturulabilir.<sup>254</sup>
- **Değişime karşı direnç;** işgücü farklılığına karşı olan çalışanlar, genellikle yeni fikirleri reddeder ve çalışma ortamını daha zor hale getirirler. İşletmeler bu direnç ile mücadele ederken, farklılıkların nedenlerini açıklayabilir, ayrıca hem işletme hem de çalışan açısından farklılıkların sağlayacağı faydalı değişimleri çalışanları ile paylaşabilirler. Çalışanların işgücü farklılıklarına karşı korkularının yatıştırılması, direncin büyük bir kısmını yok edebilir.<sup>255</sup>
- **Olumsuz tavır ve davranışlar;** kurumsal farklılığa engel olabilir. Çünkü olumsuz tutum ve davranışlar, iş ilişkileri, çalışan morali ve iş verimliliğine zarar verebilir. Önyargı, klişeleştirme ve ayrımcılığın da içinde yer aldığı olumsuz tavır ve davranışlar, yönetimin işe alma, elde tutma ve işten çıkarma faaliyetlerinde asla etkili olmamalıdır.<sup>256</sup>
- **Farklılıkların yönetiminin uygulanması;** işgücü farklılıkları yönetimi, iyi bir fikir gibi görünse de birçok işletme, değişimin uygulanması sürecinde zorluklarla karşılaşmıştır. İşverenler uygulama stratejileri geliştirmeli, sonuçları analiz etmeli ve eğer sonuçlar amaçlanan hedefler ile uyumlu değilse stratejileri değiştirmelidirler. Uygulama süreci herkes açısından

---

<sup>253</sup> Ray Floyd, "ESL: Are We Really Communicating?", **International Journal of Business, Humanities and Technology**, Vol.II, No.2, 2012, p.103.

<sup>254</sup> Wambui v.d., **a.g.e.**, p.213.

<sup>255</sup> **A.e.**, p.213.

<sup>256</sup> **A.e.**, p.213.

zorluklar getirebilir, uygulamaların beklenen mükemmellikte olmaması hayal kırıklığını artırabilir. İşverenler, uygulamalarda yaşanabilecek olumsuzluklardan sakınabilmek için farklılıkların yönetimi konusunda uzmanlaşmış deneyimli profesyonellerden yardım alabilirler. Deneyimli profesyoneller, zorlukları anlar ve onlarla nasıl baş edileceğini bilirler.<sup>257</sup>

- **Bir meydan okuma olarak farklılıkların yönetimi;** ilk olarak, politikadaki değişim etkin olarak yönetilmelidir. Birçok işletmede değişimlerden kaynaklı zorluklar oluşmaktadır. İşyerinde farklılıkların yönetiminin zorlukları, farklılık problemlerinin çözümü için yanlış yaklaşımların kullanılması gibi birçok nedenden kaynaklanmaktadır. Örneğin; işletmeler farklılık probleminin çözümünde dezavantajlı gruplara fırsat verilmesini sağlayan olumlu davranış politikalarını uygulayabilirler. Irk veya cinsiyet temelli işe alma politikası farklılık sorunlarını çözmeyebilir. Farklı bir geçmişe sahip yeni çalışanlar ile eski çalışanlar birbiri ile etkileşime geçtiğinde, yöneticiler zorluklar ile karşı karşıya gelirler.<sup>258</sup>

Birçok işletmede farklılıkların yönetiminde karşılaşılan sorunların üstesinden gelebilmek için yöneticilere eğitim verilmektedir. Florida Üniversitesinin “İşyerinde Farklılık: Faydaları, Zorlukları ve Gerekli Yönetim Araçları” raporunda; işyerinde farklılıkların sağlıklı yönetimi için kesin ve en doğru stratejinin bulunmadığı belirtilmiştir. Rapor; bir seferlik verilen eğitimlerin insan davranışlarını değiştirmedeğini ve bu nedenle işletme yöneticilerin sürekli, devam eden farklılık eğitimleri organize etmeleri gerektiğini belirtmiştir. Yöneticiler, tüm çalışanların dinleme ve konuşma fırsatlarının olduğu iş toplantıları ve sosyal faaliyetleri düzenleyerek, farklılık yönetimi için iyi bir ortam oluşturabilirler.

- **Nesiller arası fark;** insan ömrünün uzamasına bağlı olarak çalışanların da emekliliğinin gecikmesi, dört farklı jenerasyonun beraber çalışmasına neden olmuştur. Muhafazakarlar, baby boomerlar, X kuşağı ve Y kuşağı, her biri

---

<sup>257</sup> A.e., p.213.

<sup>258</sup> A.e., p.214.

kendi düşünce yapısı, iş alışkanlığı, teknolojik tavrı ve gelenekleri ile farklılıkların yönetiminde zorluklar yaşatmaktadır.<sup>259</sup>

- **Farklı insan karakteristikleri;** bireylerin düşünce, davranış ve seçimlerini yönlendirerek işyerindeki davranışlarını şekillendirmektedir. Tamamen kompleks bir durum içinde bulunan bireylerin duruşlarındaki farklılıklar, dikkatli ve mantıklı bir teknik ile etkin bir şekilde yönetilebilir. Bu farklılıklar, sıklıkla bireylerin birbirine karşı güven, saygı ve destek becerilerine engel olmaktadır. Bireylerin sahip olduğu farklılıkları dikkate alarak oluşturulan takımlarda, uyum sağlanır ve her birey kendisi için belirlenen görevi yerine getirir. Bireysel özellikler dikkate alınmadan oluşturulan takımlarda ise sorunlar çıkmakta ve işletme etkinliği düşmektedir.<sup>260</sup>

Wentlin (2004), ABD’de sekiz çokuluslu işletmenin üst düzey yöneticileri ile yaptığı yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmeyle ve işletmelere ait dokümanların analizi sonucu elde ettiği veriler ışığında; farklılık uygulamalarının başarısına olumlu etki eden en önemli üç faktörü; farklılık bölümleri, insan ve iş ortamı olarak, farklılıklara engel olan en önemli üç faktörü ise; iş ortamındaki engeller, işletmedeki insanların engelleri ve farklılık uygulamalarının engelleri olarak tanımlamıştır.<sup>261</sup>

- **Farklılık bölümleri;** başarı için gerekli olan farklılık uygulamaları stratejilerin bulunması, farklılık uygulamalarının kurumsal amaç ve hedefler ile entegre edilmesi ve aynı anda birçok uygulamanın yerine getirilmesi gibi farklılık bölümüne ait sorumlulukları ifade etmektedir.<sup>262</sup>
- **İnsan;** farklılığın bir iş zorunluluğu olduğunun farkına varılması, farklılığın faydalarının kabul edilmesi, insanların bireysel olarak farklılığa adanmış olmasını ifade etmektedir.<sup>263</sup>

---

<sup>259</sup> A.e., p.213.

<sup>260</sup> A.e., p.213.

<sup>261</sup> Wentling, a.g.e., pp.170-176.

<sup>262</sup> A.e., p.171.

<sup>263</sup> A.e., p.171.

- ***İş ortamı;*** farklılık değerleri kültürüne sahip olunması, üst yönetimin bağlılığının ve desteğinin olması ve farklılığın insan kaynağı meselesinden çok daha fazlası olduğunun, bir iş zorunluluğu veya iş avantajı olduğunun farkına varılmasını ifade etmektedir.<sup>264</sup>
- ***İş ortamının engelleri;*** rekabet ile ilgili gündemlere odaklanılması, işletmenin büyüklüğü, karmaşıklığı ve ekonomik değişimleri ifade etmektedir.<sup>265</sup>
- ***İşletmedeki insanların engelleri;*** farklılıkların değerinin insanlar tarafından anlaşılmaması, insanların farklılıklara tam olarak destek vermemesi, bireylerin değişimi ve kaynaşmasının yavaş olmasıdır.<sup>266</sup>

İşletme içindeki farklılık ikliminin oluşturulmasında birey, grup veya kurumsal düzeyde katkı sağlanır. Bireysel düzeyde, grup dışındakilere önyargılı olarak tavır ve davranışlarla bulunularak grup içinde davranışsal bir bağlılık oluşturulur. Bireylerin kurum içindeki farklılıklara sahip kişilere de ön yargılı tutum ve davranış içerisinde olması farklılık uygulamalarının başarısını engellemektedir.<sup>267</sup>

Farklılıklar için olumlu bir iklimin varlığı; değişim, öğrenme ve insanlar arası değişim (interpersonal exchanges) açısından olumlu kurumsal iklimin oluşmasına yol açar. Luiters ve arkadaşları (2008) olumlu farklılık ortamı için; farklılıklara tarafsızlık ve farklılıkların değerinin bilinmesi şeklinde iki bileşeni önermiştir. Farklılıklara tarafsızlık; belirsizlikler karşısında yüksek tolerans, kişilerin hatalardan ders alabileceğine inanma, yeni fikir ve yaklaşımları kabul etmeye hazır olma ve çalışanların farklılıklar ile ilgili iletişim kurabilme becerisidir. Farklılıkların değerinin bilinmesi ise; farklılıkların bir avantaj olarak görülmesidir.<sup>268</sup>

---

<sup>264</sup> A.e., p.172.

<sup>265</sup> A.e., p.173.

<sup>266</sup> A.e., p.174.

<sup>267</sup> Bruce Barry ve Thomas S. Bateman, "A Social Trap Analysis of the Management of Diversity", **Academy of Management Review**, Vol.XXI, No.3, 1996, p.761.

<sup>268</sup> Ashley Groggins ve Ann Marie Ryan, "Embracing Uniqueness: The Underpinnings of A Positive Climate for Diversity", **The British Psychological Society, Journal of Occupational and Organizational Psychology**, No.86, 2013, p.277.



- **Farklılık uygulamalarının engelleri;** farklılık uygulamalarının değerlendirilmesinin zor olması, farklılıklara yatırımın dönüşünün belirlenmesinin zor olması ve farklılık uygulamaları ile uyumsuz olan kurumsal politikaları ifade etmektedir.<sup>269</sup>

Wentlin, farklılık uygulamalarının başarısına engel teşkil eden faktörleri belirledikten sonra, çalışmaya katılan yöneticiler ile farklılık yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi için neler yapılabileceğini değerlendirmiş ve altı önemli yöntemi belirlemiştir; üst yönetimin bağlılığı ve desteğinin sağlanması, farklılıklara önemli bir iş sorunu ciddiyetiyle yaklaşılması, farklılık uygulamaları planlarının yönetilmesi, farklılık eğitimlerinin sağlanması, farklılıkların öneminden bahsedilmesi, farklılık yönetiminin şekillendirilmiş veya değiştirilmiş bir branş, bölüm veya kurum gibi kabul edilmesidir.

## **1.9. TÜRKİYE’DE FARKLILIK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GELİŞMELER VE YASAL DÜZENLEMELER**

Türkiye’de bireysel farklılıklar ile ilgili toplumsal farkındalık ve konu ile ilgili yasal düzenlemeler, öncelikle cinsiyet farklılığı ile başlamıştır. İlk olarak, “kadın” olmanın vermiş olduğu mağduriyetlerin giderilmesine yönelik, olumlu eylem yasaları çıkarılmış, daha sonra kadınlara pozitif ayrımcılık sağlayan kota ve benzeri düzenlemeler yapılmıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarında kadına yönelik çıkarılan ve olumlu eylem niteliğinde olan yasalar (1924 Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile eğitim ve öğrenim hakkının verilmesi ve 1934 yılında Anayasa’da yapılan değişiklik ile kadınlara seçme ve seçilme hakkının verilmesi vb.) ile birçok batı ülkesinden önce ülkemizdeki kadınlar erkekler ile aynı haklara sahip olmuşlardır.

Cumhuriyetin ilanından sonra pek çok alanda olduğu gibi kadın işgücü ve kadın hakları konularında da köklü değişiklikler yapılmıştır. O dönemlerde Türk kadınlarının işgücü piyasasında yer alması, işgücü piyasasındaki bu tür olumlu

---

<sup>269</sup> Wentling, a.g.e., p.175.

gelişmelerden daha çok, erkeklerin çoğunun orduya katılmasıyla azalan işgücünün takviye edilmesi zorunluluğu sonucu olmuştur. Dikkat edildiğinde I. Dünya Savaşı, İstiklal Savaşı ve II. Dünya Savaşı dönemlerinde çalışan kadın sayısının arttığı görülmektedir. Ancak, savaş sonrası erkeklerin iş alanlarına geri dönmeleri, çalışan kadınların büyük oranda annelik ve geleneksel ev kadınlığı rollerine geri dönmelerine neden olmuştur. Aslında, Türkiye’de kadınların çalışma yaşamına aktif olarak katılımları, 20.yy ortalarına dayanmaktadır. Yetmişli yıllardan sonra, kent yaşam alanındaki kent kültürünün gelişimi ve yaşam koşulları, ev dışı çalışmak isteyen kadınların sayısını artırmıştır. Ancak, kadınların çalışma talebindeki bu artış, hizmet ve sanayi sektörlerinde aynı oranda istihdama yol açmamıştır. Bu yıllarda, sanayi işçiliğinin toplumsal saygınlık açısından hizmet sektöründen sonra geldiği düşüncesinin hâkim olması, sanayi sektöründe çalışmak zorunlu kalınmadıkça kadınlar tarafından tercih edilmemiştir.<sup>270</sup>

İşgücü piyasasında, gerek çalışma şartları gerekse işgücüne katılımları açısından kadınların durumunu özel olarak incelemeyi gerektirmektedir. Sanayi Devrimi’nden itibaren kadın işgücü, hep ucuz emek olarak görülmüştür. Bu nedenle ekonomik krizler, kadının işgücüne katılımını artırmış ancak çalışma koşulları üzerinde olumlu bir etkisi olmamıştır. Kadınların işgücüne katılımını engelleyen ve çalışırken karşılaştıkları sorunlar, ekonomik ve sosyal olmak üzere iki grupta toplanabilir. Ekonomik faktörler; düşük ücret, sosyal güvenlikten yoksun olma olarak; sosyal faktörler ise düşük eğitim, toplumsal cinsiyet anlayışı, ataerkil zihniyet olarak sayılabilir.<sup>271</sup>

Ülkemizdeki yasal düzenlemelere ve kadına yönelik pozitif ayrımcılık çalışmalarına rağmen, 1970 sonrasında hemen hemen bütün dünyada, farklı gelir gruplarındaki bütün ülkelerde, kadınların işgücüne katılım oranında büyük bir artış gözlemlenirken, aynı dönemde Türkiye’deki oranın düştüğü ve dünyadaki en düşük oranlardan biri haline geldiği görülmüştür. Türkiye’de kadın istihdam oranı, 1970’lerde İtalya, İspanya, Portekiz ve Yunanistan’dakinden daha yüksek iken, daha sonraki yıllarda

---

<sup>270</sup> Parlaktuna, **a.g.e.**, s.1221.

<sup>271</sup> Önder, **a.g.e.**, s.35.

Türkiye’de bu oran sürekli düşmüş, diğer ülkelerde ise yükselmiş ve arada büyük bir fark oluşmuştur.<sup>272</sup>

Türkiye’de, özellikle 1990’lardan itibaren, iş hayatında,<sup>273</sup> politikada ve akademik kadrolarda kadın istihdamı konusuna ilginin ve oranın artmasına rağmen, akademik çalışmaların daha çok, toplumsal cinsiyet temelli ücret eşitsizlikleriyle veya kayıt dışı istihdamın sosyo-kültürel çerçevesiyle ilgili mikro ölçekli olduğu görülmektedir. Kadınların işgücüne katılımının düşük olmasını sorunsallaştıran çalışmalar, yakın zamana kadar epeyce geri planda kalmasına rağmen, son zamanlarda bu konuda yapılmış önemli çalışmalar bulunmaktadır.<sup>274</sup> Atila Karahan’ın, üniversite hastanesi çalışanları ile yaptığı araştırma sonucunda, çalışanların cinsiyet ve medeni durum farklılıklarının verimliliklerine herhangi bir etkisinin olmadığını göstermesi<sup>275</sup> cinsiyet farklılıklarının işletmeler açısından her zaman olumlu etkisinin olmadığını bir göstergesidir.

Türkiye’nin 1990’lardan sonraki dönemi, kadın çalışan oranında çok büyük bir artışın olması, kadının ekonomik gücünün ve serbestliğinin artması, özgürlük ve haklar açısından cinsiyete dayalı ayırımın azalması gibi nedenlerle olumlu olarak görülebilir. Bununla beraber, kadınların ekonomik ve sosyal yaşamda hak ettikleri yeri bulabilmeleri için; çok zor safhalardan geçmeleri, zorlu kariyer sürecinde erkeklere oranla daha fazla fedakarlıkta bulunmalı gerekmektedir. Günümüz iş dünyasının “Erkekler Kulübü”nde kadınların da yer bulabilmesi için ekstra özelliklerle donanmaları gerekmektedir.<sup>276</sup>

Günümüz Türkiye’inde kadınların işgücü piyasasında geçmişe oranla daha fazla sayıda yer almasına ve konumlarının göreceli olarak daha iyi olmasına rağmen, yapılan teorik ve ampirik çalışma sonuçları, Türkiye’de kadınların işgücü piyasasında hala cinsiyete dayalı ayrımcılığa maruz kaldığını göstermektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)'nun yayınladığı, Türkiye’nin işgücü ve eğitimde

---

<sup>272</sup> Buğra, a.g.e., s.1.

<sup>273</sup> Gül Selin Erben, “Women Managers in Turkey: Is It Going Towards a Dual Gender?”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol.VI, No.5, 2015, p.72.

<sup>274</sup> Buğra, a.g.e., s.1,2.

<sup>275</sup> Atila Karahan, “Demografik Farklılıkların İşgücü Verimliliğine Etkisi”, **Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi**, No.21, 2009, s.280.

<sup>276</sup> Erben, a.g.e., s.72.

cinsiyet oranları, kadınların işgücü piyasasında yeterli düzeyde temsil edilmediğini, diğer bir ifade ile cinsiyete dayalı ayrımcılığa maruz kaldığını göstermektedir.<sup>277</sup>

Cinsiyet farklılıklarına dayalı işgücü piyasasındaki kadına yönelik ayrımcılığın azaltılması konusu, 1990-1994 yıllarını kapsayan 6. Beş Yıllık Kalkınma Planı'ndan başlayarak devletin kalkınma politikalarının bir parçası olmuş ve bu planda kadın istihdamını artırıcı önlemler yer almıştır. Çalışma yaşamında kadın istihdamı konusunda kalkınma planlarındaki asıl dönüm noktası, toplumsal cinsiyet eşitliğini güçlendirmeye yönelik bir yaklaşımı benimseyen 9. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007-2013) olmuştur. Aynı dönemlerde 9. Kalkınma Planında yer alan ana amaçlar çerçevesinde, bu amaçların bütünleşmiş bir şekilde plan ve politikalara yerleştirilmesi için Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı (2008-2013) da kabul edilmiştir.<sup>278</sup> Ülkemizde işgücüne katılımı, kadın ve erkek arasındaki farkın en az olduğu kamu kesiminde bile, eğitilmiş kadınların kamuda uzun yıllar yer almalarına rağmen yönetsel konumda temsilleri halen yeterli oranda değildir. Devlet Personel Dairesi Başkanlığı verilerine göre, 2012 yılında üst düzey yönetici olarak çalışan kadınların oranı (%10,4)'tür.<sup>279</sup> Bazı araştırmacılar; kadınların birçok iş kolunda üst düzey yönetici olarak çok az oranda temsil ediliyor olmasını, ayrımcılık veya diğer engeller ile değil de bu tür üst düzey işler için yeterli niteliklere sahip kadın aday sayısının çok az olması ile açıklamaktadırlar.<sup>280</sup>

Türkiye'de işgücü piyasasına ilişkin resmi veriler, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)'nin, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (International Labour Organization-ILO) ve Avrupa Birliği İstatistik Ofisi'nin (Eurostat) norm ve standartlarına uygun olarak yapmış olduğu Hanehalkı İşgücü Anketi (HİA) sonuçlarına dayanmaktadır. HİA sonuçları 2004 yılından itibaren her ay ilgili son üç ayı kapsayacak şekilde yayınlanmaktadır.<sup>281</sup>

---

<sup>277</sup> Parlaktuna, **a.g.e.**, s.1221.

<sup>278</sup> Özge Zihnioglu, "Kadının Güçlendirilmesi ve İstihdam", **İstanbul Kültür Üniversitesi Küresel Eğitimler Serisi Çalışma Kağıdı**, No.8, 2013, s.5.

<sup>279</sup> Önder, **a.g.e.**, s.53.

<sup>280</sup> Bjerck, **a.g.e.**, p.161.

<sup>281</sup> Faruk Sapançalı, "Türkiye'de İşgücü Piyasası, Sorunlar ve Politikalar", **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C.XXI, No.2-3, Kasım 2011 – Şubat 2008, s.8.

Türkiye, 2006 yılı itibariyle, kadınların işgücüne katılım oranında, OECD ülkeleri içinde (%48) ile en düşük orana sahip ülkedir. Ülkemizde her yıl, (%73)'ünün kadınlardan, (%27)'sinin ise erkeklerden oluştuğu, ortalama 500 bin kişi işgücü piyasası dışında kalmaktadır. İstihdama dâhil olmayanların yarıdan fazlasının ev kadını olması da kadınların bu ağırlığını doğrulamaktadır. Diğer taraftan, işgücüne dâhil olmayan nüfusun büyük ölçüde kentsel alanlarda yaşadığı görülmektedir. İşgücüne dâhil olmayan nüfusun (%33)'ü kırsal, (%67)'si ise kentsel alanlarda yaşamaktadır. Özellikle kentlerde kadının işgücüne katılımı 2006 yılında (%19.9) iken istihdama katılımı ise (%16.7)'dir. Erkeklerin kentlerde işgücüne katılımı (%70.8), istihdama katılımı ise (%63) olarak gerçekleşmiştir.<sup>282</sup> Ülkemizde bölgesel olarak işgücüne katılım oranlarını inceleyen çalışmalar da yapılmaktadır. Trakya Bölgesi ile ilgili yapılan bir çalışmada, bölgenin ülke geneline göre daha yüksek kadın işgücü katılım oranına sahip olduğu görülmüş, 2006 ve 2012 yılları arasında bölgedeki kadınların işgücüne katılma ve istihdam oranlarında artış görülmüştür. İşgücüne katılma oranı (%30,8)'den (%34,2)'ye yükselirken, istihdam oranı (%27,1)'den (%30,2)'ye yükselmiştir.<sup>283</sup>

İşgücüne katılım oranı ve istihdama katılım oranı arasında görülen fark, TÜİK'in hesaplama yönteminden kaynaklanmaktadır. İşgücüne katılım oranı hesaplanırken “İşgücü / Aktif Nüfus X 100” formülü kullanılmaktadır.<sup>284</sup> Bu formülün payında yer alan işgücü, istihdam edilen nüfus ile birlikte aynı dönemde işsiz olanları da kapsamaktadır. Formülün payında meydana gelen bu artış, işgücüne katılım oranının da yüksek çıkmasına neden olmaktadır.

2000'li yıllardan itibaren Türkiye'de, farklılıkların yönetimi konusunda araştırmalar başlamıştır. AB uyum sürecindeki uluslararası sözleşmeler, Türk işletmelerinin uluslararası boyutlara gelmesi, küresel işletmelerin ülkemizdeki varlığının artması ve çalışma yaşamına etki eden diğer değişimler, işletmelerde farklı kimlik ve özellikler taşıyan bireylerin yer almasını kolaylaştıran unsurlar olmuştur. Başta kadınlar olmak

---

<sup>282</sup> A.e., s.10.

<sup>283</sup> Yeşim Can, “Trakya Bölgesi Kadın İşgücü Analizi”, **Kırklareli Üniversitesi Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Merkezi**, Analiz No.2013-02, Kırklareli, 2013, s.5.

<sup>284</sup> Metin Berber ve Burçin Yılmaz Eser, “Türkiye’de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.X, No.2, Nisan 2008, s.4.

üzere, dezavantajlı grupların çalışma yaşamında yer almasını teşvik edecek düzenlemeler “pozitif ayrımcılık” başlığıyla uygulamaya sokulmuştur. Kanunlarımızda kadınların çalışmasını kolaylaştıran süt izni, doğum izni gibi uygulamalar başlatılmış ya da daha nitelikli hale getirilmiştir. Belirli kriterleri taşıyan işletmelerin engelli ve eski hükümlü çalıştırması yasal bir zorunluluk haline getirilmiştir. Kamuda engellilerin istihdamına yönelik olarak, engelli bireylerin sadece engelli adaylarla yarışacakları, Kamu Personel Seçme Sınavı (KPSS)’nden ayrı, özel bir sınav sistemi oluşturulmuştur.<sup>285</sup>

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 10’uncu maddesinde “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetmeksizin kanun önünde eşittir” ifadesi yer almaktadır. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nda ve kanunlarında farklılıklar ile ilgili birçok ifade bulunsa da; kanunlarımızda sıklıkla yer alan “cinsiyet”, “engelli olma”, “yaş” ve “eski hükümlü olma” farklılıkları ile ilgili yasal düzenlemeler, farklılık çeşitlerine ve kanunların numara sırasına uygun olarak aşağıda verilmiştir.

**a. Cinsiyet;**

**2709 Sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası** (1982)’nin çalışma şartları ve dinlenme hakkı ile ilgili olan 50’nci Maddesinde; “Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedenî ve ruhî yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar” ifadesi ile kadınların fiziki ve ruhsal farklılıklarına yönelik korumacı bir ifade yer almaktadır.

**657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu**’nun mazeret izni ile ilgili 104’üncü Maddesinde; kadın memura doğumdan önce ve sonra analık izninin verilmesi ve çocuğunu emzirmesi için süt izni verilmesi ile ilgili düzenlemeler bulunmaktadır.

**2827 Sayılı Nüfus Planlaması Hakkında Kanun**’un 5’inci Maddesinde; gebeliğin sona erdirilmesi, 6’nci Maddesinde ise gebeliğin sona erdirilmesi için gerekli olan izin süreci ile ilgili hususlar yer almaktadır.

**5271 Sayılı Ceza Muhakemesi Kanunu**’nun 77’nci Maddesi; kadının muayenesinin, talebi halinde kadın hekim tarafından yapılması ile ilgilidir.

<sup>285</sup> İnce v.d., a.g.e., s.294.

**4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu**'nun 132'nci ve 154'üncü Maddeleri, kadının boşanma sonrası tekrar başka biri ile evlenmesi için beklemesi gereken süre, 173'üncü Madde kadının boşanma sonrası soyadını kullanma hakkı, 187'inci Madde ise evli kadının kendi soyadını da kullanabilmesi ile ilgilidir.

**4857 Sayılı İş Kanunu**'nun 55'inci Maddesinin b Fıkrası, kadın işçilerin doğum izinlerinin yıllık ücretli izin gibi sayılmasını, 66'ncı Maddesinin e Fıkrası ise emziren kadın işçilerin çocuklarına süt vermeleri için belirlenecek sürelerin çalışma sürelerinden sayılmasını sağlamaktadır. 72'nci Madde, yeraltında ve su altında kadınların ve onsekiz yaşını doldurmamış erkeklerin çalıştırılmasını yasaklamaktadır. 73'üncü Maddede sanayie ait işlerde kadın ve genç işçilerin çalışması ile ilgili hususlar yer almaktadır. 74'üncü Maddede, kadın işçilerin doğum ve süt izinleri ile ilgili hükümler yer almaktadır.

**5395 Sayılı Çocuk Koruma Kanunu**'nun 5'inci Maddesinin 1'inci Fıkrasının e Bendinde, hayatı tehlikede olan hamile kadınlara barınma yerinin sağlanması ile ilgili hüküm yer almaktadır.

**5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu**'nun 13'üncü Maddesinin

b Fıkrasında, emziren kadın için ayrılan zamanda meydana gelen kazalar da iş kazası kapsamına alınmıştır. 16. Maddede, iş kazası dolayısıyla doğum yapan sigortalı kadına emzirme ödeneğinin verilmesi ve analık sigortasından sağlanan haklar ile ilgili düzenlemeler, 18'inci Maddenin c ve d Fıkralarında sigortalı kadının analık halinde geçici iş göremezlik ödeneği alabilmesi ile ilgili düzenlemeler yer almaktadır. 28'inci Maddede ise yaşlılık sigortasından sağlanan haklar ve yararlarda gerekli olan yaş sınırlarında erkeklere göre kadınların lehine düzenlemeler bulunmaktadır.

**6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu**'nun 423'üncü Maddesinde gebelik ve doğum sebebiyle çalışmayan kadın işçinin yıllık ücretli izin süresinden indirim yapılmaması ile ilgili hükümler yer almaktadır.

**6284 Sayılı Ailenin Korunması ve Kadına Karşı Şiddetin Önlenmesine Dair Kanun** ile şiddete uğrayan veya şiddete uğrama tehlikesi bulunan kadınların korunması ve

kadınlara yönelik şiddetin önlenmesi amacıyla alınacak tedbirlere ilişkin usul ve esaslar yer almaktadır.

**6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu**'nun 10'uncu Maddesinin 1'inci Fıkrasının ç Bendinde risk değerlendirmesi, kontrol, ölçüm ve araştırma yapması gereken işverenin bu faaliyetleri yerine getirirken gebe, emziren ve kadın çalışanların durumlarını dikkate alması gerektiği belirtilmektedir.

**b. Engellilik;**

**2709 Sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982)**'nın 10'uncu Maddesinin Ek Fıkrası, engelliler için alınacak tedbirlerin eşitlik ilkesine aykırı olmayacağını belirtmektedir.

**193 Sayılı Sayılı Gelir Vergisi Kanunu**'nun 25'inci Maddesinin 1'inci ve 9'uncu Fıkralarında belirtilen tazminat ve yardımların engellilik durumunda gelir vergisinden müstesna olduğu belirtilmektedir. 31'inci Madde de ise engellilik indirimi ile ilgili hususlar yer almaktadır. 89'uncu Maddenin 1'inci, 3'üncü ve 14'üncü Fıkralarında gelir vergisinin matrahının tespitinde engellilere yönelik uygulanan indirimler belirtilmektedir.

**222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu**'nun 12'inci Maddesi engelli çocukların özel eğitim ve öğretim görmeleri ile ilgili kanundur.

**657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu**'nun 53'üncü Maddesi, (%3) oranında engelli birey çalıştırma yükümlülüğü getirmektedir. 72'nci Madde, engelli olan memurların engellilik durumundan kaynaklanan yer değiştirme taleplerinin karşılanması, 100'üncü Madde, günlük çalışma ve dinlenme saatlerinin engelli çalışanlar için farklı belirlenebilmesi, 104'üncü Maddenin E Bendi, engelli çocuğu olan memura mazeret izni verilmesi, Ek Madde 39 ise devlet memurlarının bakmakla yükümlü oldukları engelli bireylerin eğitiminin sağlanabileceği yerlerde uygun kadrolara atamalarının yapılması ile ilgilidir.

**854 Sayılı Deniz İş Kanunu**'nun 13'üncü Maddesi engelli birey çalıştırılmasını zorunlu kılmakta, fakat 14'üncü Maddenin III'üncü Fıkrasının b Bendi ise gemi adamının "engelli" hale gelmesini, fesih sebebi olarak kabul etmektedir.



**1512 Sayılı Noterlik Kanunu**'nun 73'üncü Maddesi, engelli bireylerin isteği doğrultusunda noter işlemlerinin gerçekleştirilmesinde tanık ve yeminli tercüman bulundurulmasına olanak sağlamaktadır.

**3194 Sayılı İmar Kanunu**'nun Ek Madde 1'inde, fiziksel çevrenin engelliler için uygun hale getirilmesi zorunlu kılınmıştır.

**3359 Sayılı Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu**'nun 3'üncü Maddesinin 1'inci Fıkrası, engelli çocuk doğumunun önlenmesi için gerekli olan tıbbi önlemler ile ilgilidir.

**5271 Sayılı Ceza Muhakemesi Kanunu**'nun 202'nci Maddesinin 2'nci Fıkrası, engelli sanık veya mağdurun duruşmadaki iddia ve savunmaya ilişkin esaslı noktaları anlayabilecekleri biçimde anlatılmasını, 324'üncü Maddenin 2'nci Fıkrası ise engelli için görevlendirilen tercümanın giderlerinin Devlet Hazinesinden karşılanmasını sağlamaktadır.

**4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu**'nun 340'ınci Maddesi ana ve babanın engelli çocuklarının eğitimi ile ilgili sorumluluklarını açıklamaktadır. 408'inci Madde engellilerin isteği üzerine özgürlüklerinde kısıtlama yapılabilmesine olanak sağlamaktadır.

**4857 Sayılı İş Kanunu**'nun 25'inci Maddesinin 1'inci Fıkrasının a Bendinde, işçinin kabahati nedeniyle engelli duruma gelmesinin işverenin haklı nedenlerle derhal fesih hakkı kazanmasına sebep olduğunu açıklamaktadır. 30'uncu Maddede engelli çalıştırma zorunluluğu, engellilerin çalışma koşulları, çalışma biçimleri ve çalıştırılabildikleri yerler ile ilgili hükümler yer almaktadır. 101'inci Maddede engelli çalıştırmayan işverenlere uygulanacak para cezası yer almaktadır. Ek Madde 1'de korumalı işyerlerinde çalışan engellilerin ücretleri ile ilgili hükümler bulunmaktadır.

**5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu**'nun 13'üncü Maddesinde iş kazası, sigortalı çalışmanı "engelli hale getiren" olay olarak tanımlamakta, 14'üncü Maddedeki meslek hastalığı tanımında da "engellilik" ifadesi bulunmaktadır. 15'inci Madde, çalışan kadınların gebelik ve doğum sonrası ilk sekiz haftasını engellilik hali olarak kabul etmektedir. 19'uncu Maddede, iş kazası veya

meslek hastalığı sonucu engelli olan çalışanın hak edeceği iş göremezlik geliri ile ilgili ve 25'inci Maddede ise malül sayılma ile ilgili hükümler yer almaktadır.

**Tablo 7. Cinsiyet ve Engellilik ile İlgili Kanun Maddeleri**

<b>Farklılık</b>	<b>İlgili Kanunlar</b>	<b>Kanun Maddeleri</b>
<b>CİNSİYET</b>	<i>2709 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası</i>	50
	<i>657 Devlet Memurları Kanunu</i>	104
	<i>2827 Nüfus Planlaması Hakkında Kanunu</i>	5 ve 6
	<i>5271 Ceza Muhakemesi Kanunu</i>	77
	<i>4721 Türk Medeni Kanunu</i>	132, 154,173 ve 187
	<i>4857 İş Kanunu</i>	55, 66, 72, 73, 74
	<i>5395 Çocuk Koruma Kanunu</i>	5
	<i>5510 Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu</i>	13, 16,18 ve 28
	<i>6098 Türk Borçlar Kanunu</i>	423
	<i>6284 Ailenin Korunması ve Kadına Karşı Şiddetin Önlenmesine Dair Kanun</i>	1-25
	<i>6331 İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu</i>	10
<b>ENGELLİLİK</b>	<i>2709 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası</i>	10
	<i>193 Gelir Vergisi Kanunu</i>	25, 31 ve 89
	<i>222 İlköğretim ve Eğitim Kanunu</i>	12
	<i>657 Devlet Memurları Kanunu</i>	53, 72,100, 104 ve Ek 39
	<i>854 Deniz İş Kanunu</i>	13 ve 14
	<i>1512 Noterlik Kanunu</i>	73
	<i>3194 İmar Kanunu</i>	Ek 1
	<i>3359 Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu</i>	3
	<i>5271 Ceza Muhakemesi Kanunu</i>	202 ve 324
	<i>4721 Türk Medeni Kanunu</i>	340 ve 408
	<i>4857 İş Kanunu</i>	25, 30, 101 ve Ek 1
	<i>5510 Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu</i>	13, 14, 15, 19 ve 25
	<i>6100 Hukuk Muhakemeleri Kanunu</i>	172, 235 ve 259
<i>6502 Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun</i>	61	

*6100 Sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanunu*'nun 172'nci Maddesinin 2'nci Fıkrası isticvap (sorgulanmak) olunacak kişinin engelli olması durumunda mahkemeye gelmeyeceği, 235'inci Maddenin 1'inci Fıkrası yemin edecek kimsenin engelli

olması durumunda mahkemeye gelmeyeceği, 259'uncu Maddenin 3'üncü Fıkrası ise tanıkların engelli olması durumunda mahkemeye gelmeyeceği ile ilgili hükümleri içermektedir.

**6502 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun**'un 61'inci Maddesinin 3'üncü Fıkrasında ticari reklamların engellileri istismar edici şekilde yapılamayacağı belirtilmektedir.

Tablo 7'de cinsiyet ve engellilik ile ilgili kanunlar ve kanun maddeleri yer almaktadır.

**c. Eski Hükümlü;**

**854 Sayılı Deniz İş Kanunu**'nun 13'üncü Maddesi eski hükümlü birey çalıştırılmasını zorunlu kılmaktadır.

**4857 Sayılı İş Kanunu**'nun 30'uncu Maddesinde eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu ile ilgili hükümler yer almaktadır. 101'inci Maddede ise eski hükümlü çalıştırmayan işverenlere uygulanacak para cezası yer almaktadır.

**d. Yaş;**

**2709 Sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası (1982)**'nin 10'uncu Maddesinin Ek Fıkrası yaşlılar için alınacak tedbirlerin eşitlik ilkesine aykırı olmayacağını belirtmektedir. 101'inci Madde Cumhurbaşkanı seçilebilmek için 40 yaşının doldurulmuş olması gerektiğini, 140'ıncı Madde hakim ve savcılarının 65 yaşının sonuna kadar görev yapabileceklerini, 146'ncı Madde Anayasa Mahkemesine üye seçilebilmek için 45 yaşın doldurulmuş olması gerektiğini, Geçici 5'inci Madde de ise milletvekili seçimi sonucu TBMM'de yapılacak ilk toplantıya en yaşlı milletvekilinin başkanlık edeceğini belirtmektedir.

**193 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu**'nun 32'nci Maddesi asgari geçim indirimini 16 yaşından büyük olan işçiler için geçerli kılmaktadır.

**213 Sayılı Vergi Usul Kanunu**'nun 87'nci Maddesi takdir ve özel komisyonlara seçilmek için 30 yaşını bitirmiş olmayı, tadilat ve zirai kazançlar il komisyonlarına seçilmek için ise 25 yaşını bitirmiş olmayı zorunlu kılmaktadır. 94'üncü Madde kişiye tebliğ yapılabilmesi için 18 yaşından büyük olunması gerektiğini, 296'ncı

Madde tescile tabi hakların değerinin belirlenmesinde 3nlem kazanan yaş aralıklarını açıklamaktadır.

**222 Sayılı İlk3ğretim ve Eğitim Kanunu**'nun 3'3nc3 Maddesi ilkokretim yaş aralığını, 11'inci Madde ise 3ğrenimini yaşıtları ile birlikte yapmamış olan çocukların yaşıtlarına yetiştirilmeleri için alınabilecek tedbirleri açıklamaktadır. Geçici 2'nci Madde kadro karşılığı 3cretle geçici 3ğretmen olarak çalışabilmek için 18 yaşının tamamlanmış olması gerektiğini belirtmektedir.

**657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu**'nun 40'inci Maddesi, devlet memuru olabilmek için en az 18 yaşını, bir meslek veya sanat okulu mezunu olanların ise 15 yaşını doldurmuş olmaları gerektiğini belirtmektedir.

**3308 Sayılı Meslek Eğitimi Kanunu**'nun 10'uncu Maddesinin 1'inci Fıkrasında ıracak olabilmek için gerekli olan yaş sınırı, 13'3nc3 Maddesinde ıracılık s3zleşmesi için gerekli olan yaş sınırı, 30'uncu maddesinde ise işyeri aabilmek için ustaların 18 yaşını doldurmuş olmaları gerektiği ile ilgili h3k3mler yer almaktadır.

**4721 Sayılı T3rk Medeni Kanunu**'nun 11'inci Maddesi erginlik, 12'inci maddesi ise k33kl3k tanımını yapmıştır. 13'3nc3 Madde yaşın k33kl3ę3n3, ayırt etme g3c3ne sahip olmama olarak kabul eder. 40'inci Madde cinsiyet değişimi için, kişinin isteği ve 18 yaşını doldurması gerektiğini zorunlu kılmaktadır. 124 ve 153'3nc3 Maddeler evlenme ile ilgili; 306, 307 ve 308'inci Maddeler ise evlat edinme ile ilgili yaş sınırlamalarını içermektedir. 417'nci Madde 60 yaşını doldurmuş olanların vasilikten kaçınabileceğini belirtmektedir. 446'nci Madde mahkemeye bizzat başvurabilmek için 16 yaşının doldurulması, 502'nci Madde vasiyet yapabilmek için 15 yaşının doldurulması, 503'3nc3 Madde miras s3zleşmesi yapabilmek için ergin olmanın gerekli olduğu, 584'3nc3 Madde ise gaiplik ile ilgili zamansal h3k3mleri içermektedir.

**4857 Sayılı İş Kanunu**'nun 53'3nc3 Maddesinde 18 ve daha k33k yaştaki işçilerle 50 ve daha yukarı yaştaki işçilere verilecek yıllık 3cretli izin s3resi yirmi g3nden az olamaz h3km3 yer almaktadır. 71'inci Maddede alışma yaşı ve çocukları alıştırma yaşağı ile h3k3mler bulunmaktadır. 72'nci Madde yer ve su altında, 73'3nc3 Madde geceleri, ocuk ve geçen işçilerin çalışmalarını yasaklamaktadır.

**5271 Sayılı Ceza Muhakemesi Kanunu**'nun 45'inci Maddesinin 2'nci Fıkrasında yaş küçüklüğünün tanıklıktan çekinmek için yeterli bir sebep olduğu, 50'nci Maddesinin 1'inci Fıkrasının a Bendinde 15 yaşını doldurmamış olanların yeminsiz dinlenecekleri, 185'inci Maddenin 1'inci Fıkrasında 18 yaşını doldurmamış sanıkların duruşmalarının kapalı yapılacağı, 223'üncü maddenin 3'üncü Fıkrasının a Bendinde yaş küçüklüğünün ceza verilmemesi hükmüne sebep olduğu hükümleri bulunmaktadır.

**5326 Sayılı Kabahatler Kanunu**'nun 11'inci Maddesi 15 yaşını doldurmamış suç işleyen çocuklara idari para cezası uygulanamayacağını belirtir.

**5395 Sayılı Çocuk Koruma Kanunu**'nun 21'inci Maddesinde 15 yaşını doldurmamış çocuklar için üst sınırı beş yılı aşmayan hapis cezasını gerektiren fiillerinden dolayı tutuklama kararı verilemez hükmü yer almaktadır. 37'nci Maddede denetim altına alınan çocuklarla ilgili hükümler yer almaktadır.

**5502 Sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu**'nun 30'uncu Maddesinin 1'inci Fıkrasının c Bendinde ve 31'nci Maddenin 2'nci Fıkrasının c Bendinde sosyal güvenlik uzman yardımcısı veya müfettiş yardımcısı kadrolarına atanabilmek veya sınavlarına girebilmek için otuz yaşının doldurmamış olması şartı yer almaktadır.

**5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu**'nun 28'inci Maddesinde yaşlılık sigortası ile ilgili hükümler yer almaktadır.

**6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu**'nun 422'nci Maddesi işverenin 18 yaşından küçük işçiler ile 50 yaşından büyük işçilere en az üç hafta ücretli yıllık izin vermekle yükümlü olduğunu bildirmektedir.

**6100 Sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanunu**'nun 257'nci Maddesinin 1'inci Fıkrasının a Bendinde 15 yaşından küçük olanların yeminsiz dinleneceği belirtilmektedir.

**6284 Sayılı Ailenin Korunması ve Kadına Karşı Şiddetin Önlenmesine Dair Kanun**'un 3'üncü Maddesinde çocuklara yönelik koruyucu ve önleyici tedbirlere ilişkin hükümler yer almaktadır. 17'nci Maddenin 1'inci Fıkrasında 16 yaşından büyükler için geçici maddi yardım yapılması ile ilgili hüküm yer almaktadır.

**6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu**'nun 17'nci Maddenin 1'inci Fıkrasında sendika üyeliği için 15 yaşının doldurulmuş olması gerektiği hükmü yer almaktadır.

**7201 Sayılı Tebligat Kanunu**'nun 22'nci Maddesi kendisine tebliğ yapılacak kimsenin 18 yaşından küçük olmamasını gerekli kılmaktadır.

**Tablo 8. Eski Hükümlü ve Yaş ile İlgili Kanun Maddeleri**

<b>Farklılık</b>	<b>İlgili Kanunlar</b>	<b>Kanun Maddeleri</b>
<b>ESKİ HÜKÜMLÜ</b>	<b>854 Deniz İş Kanunu</b>	13
	<b>4857 İş Kanunu</b>	30 ve 101
<b>YAŞ</b>	<b>2709 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası</b>	10, 101, 140 ve 146
	<b>193 Gelir Vergisi Kanunu</b>	32
	<b>213 Vergi Usul Kanunu</b>	87, 94 ve 296
	<b>222 İlköğretim ve Eğitim Kanunu</b>	3 ve 11
	<b>657 Devlet Memurları Kanunu</b>	40
	<b>3308 Meslek Eğitimi Kanunu</b>	10, 13 ve 30
	<b>4721 Türk Medeni Kanunu</b>	11, 12, 13, 40, 124, 153, 306, 307, 308, 417, 446, 502, 503 ve 584
	<b>4857 İş Kanunu</b>	53, 71, 72 ve 73
	<b>5271 Ceza Muhakemesi Kanunu</b>	45, 50, 185 ve 223
	<b>5326 Kabahatler Kanunu</b>	11
	<b>5395 Çocuk Koruma Kanunu</b>	21 ve 37
	<b>5502 Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu</b>	30 ve 31
	<b>5510 Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu</b>	28
	<b>6098 Türk Borçlar Kanunu</b>	422
	<b>6100 Hukuk Muhakemeleri Kanunu</b>	257
	<b>6284 Ailenin Korunması ve Kadına Karşı Şiddetin Önlenmesine Dair Kanun</b>	3 ve 17
<b>6356 Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu</b>	17	
<b>7201 Tebligat Kanunu</b>	22	

“Cinsiyet” ve “engellilik” ile ilgili kanun ve kanun maddelerinin yer aldığı Tablo 7 ve “eski hükümlü” ve “yaş” ile ilgili kanun ve kanun maddelerinin yer aldığı

Tablo 8 incelendiğinde; yalnızca 4857 sayılı “İş Kanunu”nda bu dört konu ile ilgili düzenlemelerin hepsinin yer aldığı görülmektedir.

## 1.10. İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI YÖNETİMİNİN İŞLETMEYE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olan farklılıkların yönetimi, bireysel farklılık ve benzerliklerin değerli olduğu olumlu bir çalışma ortamının oluşturulması ve sürdürülmesini amaçlayan bir süreçtir. Böylece tüm bireyler kendi potansiyeline ulaşabilir ve organizasyonun stratejik amaç ve hedeflerine katkılarını en üst düzeye çıkarabilirler.<sup>286</sup> Farklılıkların yönetimi, bireylerin tamamının ortak katılımı ile potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına imkan sağlayan işyeri çevresi ve kültürünün değişimine odaklanan uzun süreli bir stratejidir.<sup>287</sup> Farklılıklar bir rekabet konusu olduğu için, farklılıkların duygusal bir yaklaşımdan ziyade stratejik bir yaklaşıma ihtiyacı vardır.<sup>288</sup>

Farklılıkların, rekabet avantajını ve verimliliği daha çok artırıcı potansiyele sahip olması nedeniyle işletmeler, bütün organizasyonu içine alan farklılık yönetimi yollarını araştırmalıdır. İşyeri verimliliğini artırabilen etkili insan yönetiminin anahtar unsuru, farklılıklara değer vermek ve yönetmektir. Aksi durumda, işyerinde yönetilmeyen farklılıklar, organizasyonel hedeflere ulaşmada engel oluşturabilirler.<sup>289</sup>

---

<sup>286</sup> United States Government Accountability Office, “Diversity Management, Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples”, **United States Government Accountability Office Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate**, Highlights of GAO-05-90, Washington D.C., January 2005, p.1.

<sup>287</sup> Daniel Ndudzo, “Best Practice in Managing Diverse Employees. Lived Experiences At The Zimbabwe Open University”, **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, Vol.XVI, No.5, Ver:1, 2014, p.84.

<sup>288</sup> Genevieve Capowski, “Managing Diversity”, **American Management Association**, June, 1996, p.15.

<sup>289</sup> Anantha Raj A. Arokiasamy, “Literature Review on Workforce Diversity, Employee Performance and Organizational Goals: A Concept Paper”, **Journal of Arts, Science & Commerce**, Vol.IV, No.4, 2013, p.59.

Farklılıkların yönetimi kavramı; bireylerin sahip oldukları farklılıkların iyi yönetilmesini ifade etmektedir. Yapılan birçok araştırma da iyi yönetilen farklılıkların örgütsel amaçlara ulaşmada avantaj sağlayabileceğini ortaya koymuştur.<sup>290</sup> Farklılıkların yönetimi; çalışanların farklılıklarının göz önünde tutularak ve bu farklılıklara saygı duyularak, çalışan performansının en üst seviyeye çıkarılmasıdır.<sup>291</sup> Maxwell ve arkadaşlarına göre farklılıkların yönetimi; çalışanlar arasındaki farklılıkların anlaşılması ve bu farklılıkların en iyi şekilde yönetilerek, kuruma ait tüm varlıkların etkili ve verimli işletilmesidir.<sup>292</sup> Çalışanların etkili ve verimli yönetilmesi sonucu performanslarının artırılması, işletme performansının da artmasına doğrudan katkı sağlayacaktır.

Farklılık yönetimi ile ilgili yapılan araştırmaların temel amacı; işgücü farklılıklarının grup bağlılığı ve grup performansı üzerine etkisinin anlaşılmasına katkı sağlamaktır. 1980'lerden itibaren yapılan araştırmalar; farklılıkların, grup üyelerine geniş bakış açıları ve farklı yetenekler kazandırarak grup performansını artırdığını, fakat çalışanların farklı geçmişlere sahip olmasının da grup bağlılığı ve grup performansını düşürücü bir potansiyele sahip olduğunu göstermiştir.<sup>293</sup> Farklılık ve performans arasındaki ilişkiye dönük 2000'li yıllardan bu yana yapılan araştırma sonuçları ise biraz daha karmaşık bir hal almış ve bu ilişkinin çeşitli süreçlere ve zamansal olarak değişebilen faktörlere bağlı olduğunu göstermiştir.<sup>294</sup>

Literatürde farklılıkların performansa etkisi ile ilgili araştırmalar artmaktadır. Bu çalışmalarda; engelli olma, eğitim, ırk, cinsiyet ve diğer farklılık boyutlarının çıktılar üzerine etkisi araştırılmıştır. Belki en çok bilinen “ırk ve etnik köken” gibi farklılık boyutları ile ilgili yapılan çalışmalar zamanla azalmıştır. Bu konular ile ilgili çalışmalar 1950'li ve 1960'lı yıllarda yapılmış, fakat toplumun değerlerindeki değişimler nedeniyle günümüzde pek de geçerliliği kalmamıştır. Günümüzde yapılan çalışmalar ise daha çok ırk ve etnik farklılıkların kurumsal performansa faydasının mı, yoksa zararının mı olduğunu belirlemeye yöneliktir. Bazı araştırmacılar, ırksal

---

<sup>290</sup> İnce v.d., **a.g.e.**, s.293.

<sup>291</sup> D'Netto v.d., **a.g.e.**, p.1245.

<sup>292</sup> Ndudzo, **a.g.e.**, p.85.

<sup>293</sup> Christian, Porter ve Moffitt, **a.g.e.**, p.460.

<sup>294</sup> Avi Avigdor v.d., “Workgroup Inclusion, Diversity and Performance”, **Submission 13732 Gender and Diversity in Organizations Division Academy of Management**, Philadelphia, 2007, p.3.



farklılıklar ile işletme çıktıları arasında olumlu bir ilişkinin varlığını savunurken, bazıları ise tersini savunmaktadır.<sup>295</sup>

Bazı araştırmalarda (Hoffman and Maier, 1961; Hoffman, 1978; Nemeth, 1986; Jackson, 1992) farklılıklara sahip grupların homojen gruplara göre daha yüksek performans gösterdiği görülmüştür.<sup>296</sup> Farklılıkların göz ardı edemeyecek kadar değerli ve paha biçilemeyen rekabet unsuru olması nedeniyle, farklılıkları önemsemek ve yönetmek, işletmenin verimliliğini artırabilecek olan etkili insan yönetiminin anahtar ögesidir.<sup>297</sup>

Lundrigan ve arkadaşlarına (2012) göre modern işyerleri; yaş, din, ırk ve cinsiyet gibi farklılıklara sahip çalışanların birbiriyle kaynaştıkları, insan kaynakları açısından homojen olmayan ortamlardır. Farklı beceri ve bakış açıları, günümüz işletmeleri açısından rekabet avantajının temel unsurlarındandır. Liderlerin tüm bireylere eşit olarak pozitif davranışta bulunması; insan kaynağı varlığının çeşitlenmesine ve çoğalmasına, böylece verimlilik, işe bağlılık ve iş tatmininin artmasına, çalışanların daha uzun süre işte tutulmasına ve yeni fikirlerin kaynağının güçlenmesine katkı sağlar. Farklılık yönetimi konusunda hazırlıksız olan yöneticiler, farklı demografik grupların bir araya gelmesi ile artabilecek çatışmalar yaşayabilirler. Deneyimli liderler ise tüm demografik gruplardan etkin bir şekilde faydalanmanın işletmeyi güçlendireceğinin farkındadır.<sup>298</sup>

Küresel bir işletme olan TNT, farklı işletmelerinde birçok iyi uygulama örneğine sahip, dünya çapında bir farklılıkların yönetimi ve katılım stratejisine sahiptir. Farklılıkların yönetimi ile ilgili çok sayıda ödülü kazanmış olan TNT Avusturya, farklılıkların ve katılımın etkili yönetimi sayesinde; 2000 yılında (%25) olan yıllık işgücü devir oranını 2003 yılında (%10) düzeyine indirdiğini ve işe devamsızlıkta da

---

<sup>295</sup> Pitts, "Implementation of Diversity Management Programs in Public Organizations: Lessons from Policy Implementation Research", p.1576.

<sup>296</sup> Jehn, **a.g.e.**, p.742.

<sup>297</sup> Wambui v.d., **a.g.e.**, p.200.

<sup>298</sup> Mark Lundrigan v.d., "Coaching a Diverse Workforce: The Impact of Changing Demographics for Modern Leaders", **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol.II, No.3, 2012, p.47.

benzeri bir düşünün olduğunu hesaplamış, ayrıca engelli çalışanların istihdam edilmesi ile de vergilerde €15,000 tasarruf sağlamıştır.<sup>299</sup>

Cox ve Blake (1991) işgücü farklılıklarının etkili yönetiminin; maliyet, kaynak edinimi, pazarlama, yaratıcılık, problem çözme ve organizasyonel esneklik gibi konularda işletmelere olumlu katkılar sağlayarak rekabet avantajı sağlayabileceğini belirtmiştir.<sup>300</sup> Cox (1991), farklılık yönetiminin de dahil edildiği işletme sistem ve uygulamalarıyla yönetilen çalışanların, farklılıklardan kaynaklanan potansiyellerinin en üst seviyelere çıkarılacağını, farklılıklara bağlı olumsuzlukların ise en alt seviyelerde tutulabileceğini belirtmiştir.<sup>301</sup> Rynes ve Rosen (1995), farklılık eğitimleri ile farklılıkların değerinin işletme genelinde anlaşılmasının çalışanlar arasındaki sosyal bağlılığı artırdığını, kurumsal ve kişisel çıktılarının artmasına katkı sağlayacağını belirtmiştir.<sup>302</sup> Farklılık yönetimi sonucu işletme performansını artıran ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan konular şu başlıklar altında açıklanabilir.<sup>303</sup>

- **Maliyet:** Organizasyonda çalışanların farklılaşması, onların bir bütün olarak yönetilmesinde başarısızlığa neden olmakta, bu durum da maliyetleri artırmaktadır. Farklılıkları iyi değerlendirebilen işletmeler, çalışanları daha iyi yönlendirmekte ve farklılıkları yönetmede başarısız olan işletmelere göre farklılıklara dayalı maliyetler ile daha az karşılaşmaktadırlar.
- **Kaynak kazanma:** İşletmeler, etnik azınlıklar ve kadınlar için de tercih edilebilir olmalıdır. Farklılık yönetiminde en iyi olan işletme, en iyi çalışmanı elde edecektir. İşgücü farklılıklarının iyi yönetilmesi ile elde edilen üstünlük, piyasadaki işgücü havuzunun küçülmesi ve bileşiminin değişmesi sonucunda daha önemli bir hale gelecektir. İşletmenin çalışanlar tarafından tercih edilmesi, daha nitelikli işgücünün istihdamında önemli bir katkı sağlayacaktır.
- **Pazarlama:** Çokuluslu şirketlerin diğer ülkelerdeki köklü üyelerinden elde ettikleri yeni bakış açıları ve kültürel duyarlılıklar, pazarlama çabalarını önemli bir şekilde geliştirecektir.

<sup>299</sup> Marion Keil v.d., **Farklılıkların Yönetimi için Eğitim El Kitabı**, 2007, s.9.

<sup>300</sup> Gilbert, Stead ve Ivancevich, **a.g.e.**, p.64.

<sup>301</sup> Wambui v.d., **a.g.e.**, p.202.

<sup>302</sup> D'Netto v.d., **a.g.e.**, p.1248.

<sup>303</sup> Raymond A.Noel, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**, Çeviren: Canan Çetin, Beta Yay., İstanbul, 2009, s.25.

- **Yaratıcılık:** Geçmişin normlarına uygunluk konusunda katı bir tutum alınmaması ve karşılaşılan sorunlar karşısında farklı görüşlerin ortaya çıkmasını mümkün kılınması, yaratıcılığın seviyesini yükseltir.
- **Problem çözme:** Problem çözme grupları farklı bakış açıları ile çok sayıda çözümler üreterek, daha iyi kararlar üretirler.
- **Esneklik:** Hızla değişen piyasalara, yaratıcılık ve problem çözme becerileri ile daha hızlı ve daha çok uyum sağlanabilir. Bireysel farklılıklara saygı duyulması; işletme verimliliğini, pazar fırsatlarını, yaratıcılığı ve kurumsal imajı artırabilir. Esnekliğin ve yaratıcılığın rekabette anahtar rol oynadığı dönemlerde farklılıklar, işletmenin başarısında kritik önem taşırlar.<sup>304</sup>

Cox ve Smolinski (1994), farklılık yönetiminin daha yüksek organizasyonel verimliliğe ve sonunda yüksek kazancı sağlayacağını belirtmiştir. Bireyler açısından etkin farklılık yönetiminin hayal kırıklığı ve işgücü devir oranlarında azalmayı sağlayacağı, grup düzeyinde ise problem çözme kapasitesini artıracığı belirtilmiştir.<sup>305</sup>

Yapılan birçok araştırma, başarılı farklılık yönetimi uygulamalarının, özellikle problem çözme, yaratıcılık, inovasyon ve esneklik gibi konularda olumlu etkisinin olduğunu, bu durumun ise kurumsal performansın artmasına katkı sağladığını göstermektedir.<sup>306</sup>

Abbas ve arkadaşları tarafından Pakistan'da yapılan çalışmada, cinsiyet ayrımcılığının çalışan performansı ve işletme verimliliği üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür.<sup>307</sup> Gupta (2013), yakın zamanda gerçekleştirilen "işgücü farklılıkları ve işletme performansı ilişkisi" konulu çalışmaları incelemiş; yaş, etnik ve cinsiyet farklılıklarının performans ile ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışma sonucunda; yaş farklılığının organizasyonel performansa olumsuz etkisi olduğu, etnik farklılıkların; satış, verimlilik, inovasyon ve piyasa payına olumlu etkisi olduğu, cinsiyet farklılığının ise organizasyon performansı üzerinde hem olumlu hem

<sup>304</sup> Wambui v.d., **a.g.e.**, p.208.

<sup>305</sup> Gilbert, Stead ve Ivancevich, **a.g.e.**, p.64.

<sup>306</sup> Kreitz, **a.g.e.**, p.6.

<sup>307</sup> Qaisar Abbas, Abdul Hameed ve Aamer Waheed, "Gender Discrimination & Its Effect on Employee Performance/Productivity", **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol.I, No.15, 2011, p.170.

de olumsuz etkisinin olduğu görülmüştür. Orta düzeydeki cinsiyet farklılığı, rekabet avantajını artırırken, yüksek düzeydeki cinsiyet farklılığı ise organizasyonel performansı olumsuz olarak etkilemektedir.<sup>308</sup>

İşletmelerde gerçekleştirilmesi gereken görev çeşitliliğinden dolayı eğitim, tecrübe veya fiziksel güç ile ilgili olan işgücü farklılığına sıklıkla ihtiyaç duyulur. Eğer işletmelerde işgücü farklılığı yüksek ve düşük kabiliyetli çalışanlar birbirini tamamlarsa, çalışanlar arasında bilgi transferi sağlanırsa, işyeri daha eğlenceli hale gelirse veya müşteri talebi canlandırılırsa, işletme üretkenliği için faydalı olabilir. Farklılığın olumsuz yanı ise performansın düşmesine neden olacak yanlış anlamalara, iletişim problemlerine, çalışanlar arası çatışmalara veya olumsuz tepkilere neden olabilmesidir.<sup>309</sup>

Birçok araştırmada, yönetim kurullarındaki cinsiyet farklılığının, işletme performansına olumlu etkisinden bahsedilse de cinsiyet farklılığı ile işletme performansı arasındaki gerçek ilişki çok karmaşıktır.<sup>310</sup> Adams ve Ferreira'nın (2009) yaptıkları araştırmada; cinsiyet farklılığının işletme performansına olumlu etkisinin olduğu, fakat kadınların yönetimi devralma direnci bakımından yönetimde zayıflığa neden olduğu görülmüştür.<sup>311</sup>

Garnero ve Rycx'in, Belçika'daki işletmelerin 1999-2006 yılları arasındaki çalışan ve işletme özelliklerini (eğitim, yaş, cinsiyet, iş, çalışma zamanı, iş sözleşmeleri, işletme büyüklüğü, öz sermaye ve iş sektörü) içeren ayrıntılı verileri inceleyerek yaptıkları çalışmada, işgücü farklılığı (eğitim, yaş ve cinsiyet) ile işletme verimliliği arasındaki ilişki incelenmiş, yaş ve cinsiyet farklılığının verimlilik üzerinde önemli derecede olumsuz etkisinin olduğu, eğitim farklılığının ise verimliliği olumlu yönde etkilediği görülmüştür.<sup>312</sup>

---

<sup>308</sup> Gupta, a.g.e., p.39.

<sup>309</sup> Davis Mkoji ve Damary Sikalieh, "The Influence of Personality Dimensions on Organizational Performance", **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol.II, No.17, 2012, p.184.

<sup>310</sup> Point ve Singh, a.g.e., s.752.

<sup>311</sup> Renee B.Adams ve Daniel Ferreira:, "Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance", **Journal of Financial Economics**, No.94, 2009, p.291.

<sup>312</sup> Andrea Garnero ve François Rycx, "The Heterogeneous Effects of Workforce Diversity on Productivity, Wages and Profits", **The Institute for the Study of Labor (IZA)**, Discussion Paper No. 7350, 2013, p.16.

Webber ve Donahue (2001)'nin 24 çalışma üzerinde gerçekleştirdikleri ve grup tipini düzenleyici değişken olarak ele aldıkları meta analiz araştırmada; herhangi bir farklılık türünün grup performansı veya grup uyumu üzerinde etkisinin olmadığı ve dahası, farklılık türleri ile grup performansı ve grup uyumu arasında herhangi bir ilişkinin dahi olmadığı görülmüştür.<sup>313</sup>

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; işgücü farklılıkları yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisinin, tam ve kesin olarak belirlenemediği görülmektedir. Fakat, araştırmaların büyük bir kısmında, beklentilere de uygun olarak, işgücü farklılıklarının doğru ve etkili bir şekilde yönetilmesinin, işletme performansını olumlu yönde etkileyeceği sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde; farklılık kavramı, farklılıkların boyutları, işgücü farklılıklarını ortaya çıkaran gelişmeler, işgücü farklılıkları yönetimi modelleri ve yönetim süreci, farklılıkların işletmeye sağladığı avantajlar, farklılıklara karşı olumsuz yaklaşımlar ve ülkemizde farklılıklara yönelik yapılan yasal düzenlemeler ele alınmıştır. İkinci bölümde ise insan kaynakları yönetimi, tanımı, kapsamı, stratejik perspektifi ve İKY işlevlerinde işgücü farklılıklarına yönelik uygulamalar ele alınacaktır.

---

<sup>313</sup> Webber ve Donahue, **a.g.e.**, pp.150, 157 .

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları kavramının, ilk olarak 1817 yılında ünlü bir ekonomist olan Springer tarafından kullanıldığı, yönetim biliminde ise Taylor ve Fayol tarafından ortaya atılan fikirlerle kullanılmaya başlanıldığı kabul edilmektedir.<sup>1</sup>

Peter Drucker 1954 tarihli “The Practice of Management” kitabında “insan kaynağı” ifadesini kullanmıştır. Drucker, bu çalışmasında yönetsel fonksiyonları; işi yönetmek, diğer yöneticileri yönetmek ve çalışanları yönetmek olarak üçe ayırarak incelemiş ve insan kaynağının diğer kaynaklarda olmayan bir kaliteye ve öneme sahip olduğunu belirtmiştir.<sup>2</sup>

Bir işletmenin müşterilerine ürün veya hizmet üretmesi, sunması veya geliştirmesi için kullandığı finansal, fiziksel, insani ve örgütsel varlıklarının hepsi işletmenin kaynaklarını ve kapasitesini gösterir. Burada belirtilen insan kaynakları; işletme ile ilişkili olan tüm bireylerin bilgileri, becerileri, görüşleri, risk alma eğilimleri ve bilgelikleridir.<sup>3</sup>

İnsan kaynağı ifadesi; işletmelerin mal ve hizmet üretmek, varlıklarını sürdürmek ve rekabet avantajı elde etmek gibi hedeflere varmak amacıyla kullanılmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı belirtmektedir. İnsan kaynağı (İK) bir işletmede en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörelere kadar tüm çalışanları kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) ise herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak

---

<sup>1</sup> Nuri Tortop v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul, Nobel Yayıncılık, 2013, s.10-11.

<sup>2</sup> Yasemin Bal, “Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi”, **Doktora Tezi**, İstanbul Ü.S.B.E., İstanbul, 2011, s.4.

<sup>3</sup> Jay B.Barney, “Looking Inside for Competitive Advantage”, **Academy of Management Executive**, Vol.IX, No.4, 1995, p.50.

şekilde yasalara da uyarak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümünü içermektedir.<sup>4</sup> İnsan kaynakları yönetiminin temelde iki yönü bulunmaktadır:<sup>5</sup>

- **Çalışan yönetimi yönü:** İşgörenin tedariki, seçimi, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmeleri ve yükseltilmeleri gibi konulara ilişkin politika ve uygulamalardır.<sup>6</sup>
- **Stratejik yönü:** İnsan kaynaklarıyla ilgili politikalar, planlar ve uygulamalar, işçi-işveren ilişkileri, eğitim ve geliştirme, çevresel ve örgütsel gelişmeler karşısında çalışanın durumu, gibi daha kapsamlı stratejileri öngören bakıştır.<sup>7</sup>

Günümüz işletmelerinin birçoğu sürdürülebilir rekabet avantajını; ölçek ekonomisi, patent koruması, sermaye girişi ve rekabet denetlemesi gibi geleneksel yollarla sağlamamaktadır. İşletmelerin rekabete yönelik yeni yaklaşımlarında, insan kaynaklarının rolü ve işletme performansı ile ilişkisi ön plana çıkmaktadır. Küreselleşme ve beraberindeki sürekli değişim talebi inovasyon, uyarlanabilirlik, hız ve iş alanının önemli özellikleri, zihinsel sermaye ve soyut değerlerin stratejik önemini sürekli olarak artırmış ve insan kaynağını ön plana çıkarmıştır.<sup>8</sup>

İşletme performansı; bir işletmenin başarısını, diğer bir deyişle, işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyini tanımlayan çok boyutlu bir kavramdır. İşletme performansının İKY ile ilişkilendirildiği farklı çalışmalarda birçok değişken kullanılmıştır. Bu kapsamda Dyer ve Reeves (1995) İKY'nin; çalışanlarla ilgili (işe devamsızlık, yüksek işgücü devir oranı, birey veya grup performansı), örgütsel (kalite, verimlilik ve servis), finansal (kâr ve yatırımın geri dönüşümü) ve pazara yönelik (işletmenin finansal piyasalardaki değeri ile hisse sahiplerinin kazançları) olarak dört farklı kategoride etkisinin olabileceğini belirtmiştir. Literatürde yer alan diğer çalışmalarda ise İKY uygulamaları; pazar performansı, kârlılık, verimlilik,

---

<sup>4</sup> Ömer Sadullah, "İnsan Kaynaklarına Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Cavide Uyargil, 5.Baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2010, s.2.

<sup>5</sup> Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2003, s.6.

<sup>6</sup> A.e., s.6.

<sup>7</sup> A.e., s.6.

<sup>8</sup> Özgür Demirtaş, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel ve Bireysel Düzeyde Etkileri", **H.Ü.İ.B.F. Dergisi**, C.XXXII, No.2, 2014, s.77-78.

hizmet kalitesi, finansal performans, müşteri memnuniyeti, satışlar ve genel işletme performansı gibi farklı işletme performansı boyutları ile ilişkilendirilmiştir.<sup>9</sup>

Çalışanların düşünce ve davranışlarını yönetmenin formal bir süreci olan yönetim uygulamaları, bireylerin davranışlarını kurumsal gereksinimlerden, müşteri memnuniyetine ve rekabet avantajına dönüştürmeyi amaçlar.<sup>10</sup> Değişen iç ve dış çevre koşulları, ortaya çıkan karmaşık sorunlar ve yeni yönetim anlayışları, işletmenin en önemli rekabet avantajı olarak kabul edilen “insan” a stratejik önem vermeyi kaçınılmaz kılmaktadır.<sup>11</sup> Stratejik insan kaynakları yönetimi (Str.İKY), işletmenin stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışanlarını daha etkin bir şekilde nasıl yönetebileceği konusunu ele alır.<sup>12</sup> Str.İKY; İKY'nin stratejik yönetim süreciyle ilişkilendirilmesi ve İK fonksiyonlarının işletmenin belirlediği stratejiyle uyumlu bir şekilde yönetilmesini ifade etmektedir. Str.İKY, stratejik yönetim ile İKY bütünleşmesi sonucu ortaya çıkan bir kavramdır.<sup>13</sup>

Üst yönetim faaliyetlerini ilgilendiren stratejik yönetim<sup>14</sup>; işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere, doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde ve makine gibi üretim kaynaklarını etkili ve verimli kullanma sürecidir. Daha genel bir tanım ile stratejik yönetim; işletmenin uzun dönemde ortalama üzerinde bir kar ile yaşamını sürdürebilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi amacıyla, elindeki bütün üretim kaynaklarını etkili ve verimli kullanmasıdır.<sup>15</sup>

Str.İKY araştırmacıları, insan kaynaklarının işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabildiğini ispatlamak amacıyla stratejik yönetim literatüründen bazı teorileri adapte etmişlerdir. Adapte edilen teorilere göre,

---

<sup>9</sup> Ufuk Türen, Yunus Gökmen ve İsmail Tokmak, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü”, **Business and Economics Research Journal**, Vol.IV, No.4, 2013, p.106.

<sup>10</sup> Dave Ulrich ve Dale Lake, “Organization Capability: Creating Competitive Advantage”, **Academy of Management Executive**, Vol.V, No.1, 1991, p.87.

<sup>11</sup> Canan Çetin ve Esra Dinç Özcan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayın, 2013, s.7.

<sup>12</sup> Tahir Akgemci, **Stratejik Yönetim**, 4. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2015, s.253.

<sup>13</sup> Nihat Alayoğlu, “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi”, **İstanbul Ticaret Ü.S.B.E.Dergisi**, C.IX, No.17, 2010, s.31-32.

<sup>14</sup> Yalçın Balıkçı, **İşletmelerde Risk Yönetimi**, İstanbul, Cinsus Yayınları, 2009, s.47.

<sup>15</sup> Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2010, s.27-28.



sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan insan kaynağı değerli, özel, nadir ve taklit edilemezdir.<sup>16</sup>

Stratejik yönetimin amaçlarından birisi de; kurumsal amaçların yerine getirilmesine yönelik olarak insan kaynaklarının da içinde olduğu işletme kaynaklarının tamamını birlikte koordine etmektir.<sup>17</sup>

İşletmeler, amaçlarına ve imkanlarına bağlı olarak birbirinden farklı stratejiler belirler. Bu stratejilerin belirlenmesinde insan kaynakları departmanlarından gelen bilgiler çok önemlidir. Yöneticilerin İK bilgilerinin çok daha iyi olması; kişi sayısının azalması, işgücü devir oranı, çalışan performansı gibi değişkenlerin işletme hedeflerini nasıl etkilediği konuları ile daha fazla ilgilenmelerini sağlamaktadır. İşletmeler, stratejik hedefleri gerçekleştirmek ve rekabet avantajı yaratmak için İK ile uyumlu bir çalışma içinde olmalıdırlar.<sup>18</sup>

## **2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE KAPSAMI**

İşletmeler değişimin hızına yetişebilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için yeniden yapılanma, süreç yenileme, yeni stratejiler oluşturma, birleşme, küçülme, toplam kalite yönetimi, yalın yönetim, dış kaynaklardan yararlanma ve amaçlara göre yönetim gibi yaklaşımlar ile dış çevreye uyum sağlamaya çalışmaktadırlar.<sup>19</sup> İKY uygulamaları, bu amaçların gerçekleştirilmesinde en önemli rollerden birini üstlenmektedir.

Bilgi ve teknoloji temelli kavramlarla şekillenen günümüz dünya ekonomisi ve işletmeler, dördüncü sanayi devrimine (Endüstri 4.0) odaklanmıştır. Bu durum

---

<sup>16</sup> Özgür Demirtaş, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel İnovasyon”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, C.XXXV, No.2, 2013, s.264.

<sup>17</sup> Retha Wiesner ve Bruce Millett, **Human Resource Management: Challenges and Future Directions**, John Wiley&Sons Australia Ltd., Australia, 2003, p.58.

<sup>18</sup> Renae Broderick ve John W.Boudreau, “Human Resource Management, Information Technology an the Competitive Edge”, **Academy of Management Executive**, Vol.VI, No.2, 1992, pp.8-9.

<sup>19</sup> Burcu Kesici ve H.Nejat Basım, **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Editör: M.Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Ayten Akatay, 2.Baskı, Ankara, Baran Ofset, 2007, s.309.

yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, yenilikçi süreçlerin yaratılması ve kararlı bir şekilde sürdürülmesinde insan kaynağının önemini daha belirgin hale getirmiştir.<sup>20</sup>

Günümüzde, İKY'nin işletme yönetimi disiplini içerisinde, önemli bir kavram olarak yerini aldığı, son yirmi yıl içerisinde küresel boyutta meydana gelen gelişmelere bağlı olarak, insan unsurunun öneminin arttığı ve organizasyonların vazgeçilmez bir parçası haline geldiği görülmektedir. İşletmeler büyüdükçe, insan kaynakları yönetiminin işletme organizasyonundaki yeri yükselmekte, işlevleri çeşitlenmekte ve daha fazla stratejik yaklaşım içerisine girmektedir.<sup>21</sup> İnsan kaynakları yönetiminin formal bir yapıya kavuşmasının 1920'li yıllarda başladığı göz önüne alındığında, yaklaşık bir asırlık süreç sonunda insan kaynakları alanında, bilim ve uygulama açısından, hatırı sayılır bir değişimin yaşandığı söylenebilir.<sup>22</sup>

Ekonomik ve teknoloji değişimleri, işgücü pazarları, demografik faktörler ve örgütsel yeniden yapılanma stratejileri insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını değiştirmekte,<sup>23</sup> buna bağlı olarak da işletmelerin üretimlerinin başlıca kaynağı olarak fiziksel sermaye yerine entelektüel sermaye ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynağının öneminin artması, geleneksel role sahip insan kaynakları bölümünü, tepe yönetimin stratejik ortağı olmaya zorlamaktadır.<sup>24</sup>

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi anlayışından; çalışanların istek, ihtiyaç ve değerlerdeki değişimlerin kaçınılmaz olması, rekabetin insan ile yapılabileceği inancı ve insan kaynaklarının bir maliyet unsuru olmadığı gibi bakış açıları ile ayrıştırılabilir. Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımını klasik insan kaynakları yönetiminden ayıran temel fark ise; günümüz rekabet ortamında işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlması ve işletme performansının

---

<sup>20</sup> Adem Büyükaslan ve Murad Tiryakioğlu, "Girişimci Devlet, Yenilikçi Finansman: Türkiye İçin Bir Politika Arayışı", **İşletme Araştırma Dergisi**, C.VIII, No.1, 2016, s.593.

<sup>21</sup> Sibel Gök, **21 Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2006, s.54-55.

<sup>22</sup> V. Lale Tüzüner, **İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme**, 2.Baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2014, s.8.

<sup>23</sup> Oya Erdil, Lütfi Hak Alpkan ve Levent Biber, "İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XIX, No.2, 2004, s.102.

<sup>24</sup> Levent Sevinç ve Osman Yıldırım, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorcard Uygulaması", **Journal of Faculty of Business**, C.V, No.2, 2005, s.148.

yükseltilebilmesi için gerekli olan işletme stratejilerinin hazırlanması sürecinde, insan kaynakları ve onların kapasitelerinin dikkate alınması ve elde edilen sonuçlar ile ilişkilendirilmesidir.<sup>25</sup>

İnsan kaynakları yönetimi; işletme ihtiyaçları doğrultusunda en uygun insan gücünü en ekonomik şekilde temin etme, iş tanımları hazırlama, görev-yetki ve sorumlulukları belirleme, işleri değerlendirme, çalışanları eğitime ve geliştirme, kariyer planlama, performans ölçme, ücret belirleme ve insan gücünü örgütün amaçları doğrultusunda planlama, örgütleme, yönlendirme, koordine etme, kontrol etme ve her açıdan çalışana yatırım yapma konularındaki çabalarıdır.<sup>26</sup>

## 2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi; kadrolama, çalışanların eğitimi, gelişimi, motivasyonu ve performansının artırılması, sağlık ve güvenlik gibi konularda gerekli tedbirlerin alınması ve tüm bu faaliyetlerin işletme çevresindeki değişimleri dikkate alınarak yapılmasını amaçlar. Genel olarak İKY, her düzeydeki çalışanın işe alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerinin uygulanmasıdır.<sup>27</sup>

İşletmeler, çalışanlarından yüksek performans göstermelerini bekler, bu beklentinin karşılanması ise başarılı İKY uygulamaları ile sağlanabilir. Çalışanlar, yüksek performans için motive edilmediğinde, yüksek beceriye sahip çalışanların bile etkinliği azalabilir. İKY uygulamaları, çalışanları daha sıkı ve daha iyi çalışmaya teşvik ederek onların motivasyonlarını artırabilirler. Birey veya grup performansını inceleyen performans değerlendirme, bu değerlendirmeye bağlı olan teşvik edici ücret sistemi, çalışan liyakatine dayalı iç terfi sistemi, çalışanları paydaş olarak gören

<sup>25</sup> Canan Çetin, **Temel İşletmeciliğe Giriş**, 4. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2014, s.295.

<sup>26</sup> Şadi Can Saruhan ve Ayla Öncel Özdemir, **Değer Hedefli İşletmecilik**, İstanbul, M.Ü. Nihat Sayar Eğt. Vak.Yay., 2004, s.172.

<sup>27</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. Baskı, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2013, s.4-5.

ve onları yönlendirmeyi amaçlayan diğer teşvik edici yöntemler, çalışan davranışlarını yönlendiren ve onları motive eden uygulamalardır.<sup>28</sup>

İşletmelerin küreselleşme süreciyle birlikte uluslararası boyutta rekabet üstünlüğü sağlamalarında insan kaynağının artan öneminin, karmaşıklaşan çevresel koşulların da etkisiyle ön plana çıkması ve örgüt açısından çok önemli bir stratejik unsur olduğunun algılanmaya başlanması, insan kaynağını bir rekabet avantajına dönüştürmenin örgütlerin asli hedefi haline gelmesine sebep olmuştur. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin yönetsel değerleri, ilk önce örgütün başarısına yardımcı olmaya ve her ne pahasına olursa olsun rekabet avantajını sürdürme amacına odaklanmaya bağlı olarak şekillenmiştir. İnsan kaynağının önemli bir rekabet avantajına dönüştürülmesi sonucu ortaya çıkan stratejik insan kaynakları yönetimi; işgören performansının artırılması, yenilikçilik ve esnekliği özendiren örgüt kültürünün içselleştirilmesi ve geliştirilmesi, insan kaynağının stratejik amaç ve hedeflerle bütünleştirilmesi ve bunların sonucu olarak da işletme performansının artırılmasını amaçlamaktadır.<sup>29</sup>

### **2.3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, TEORİLERİ VE YAKLAŞIMLARI**

İnsan kaynakları yönetimi; işletmenin stratejik amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için çalışanların ihtiyaçlarının ve örgüte bağlılıklarının da dikkate alınarak yönetilmesi ve kontrol edilmesi faaliyetleridir.<sup>30</sup> Stratejik insan kaynakları yönetimi ise; örgütsel yeterliliğin oluşturulması, stratejik hedeflerin başarılması ve sürdürülebilir rekabet avantajının yaratılması için çalışanların yetenekli, işine bağlı ve motivasyonlarının yüksek olmasını sağlayacak, insan kaynakları politikalarının oluşturulması ve

---

<sup>28</sup> Mark A.Huselid, “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performans”, **Academy of Management Journal**, Vol.XXXVIII, No.3, 1995, pp.637-638.

<sup>29</sup> Volkan Işık, “Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeğin Örgütsüzleştirilme Stratejisi”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Fakültesi Dergisi**, C.XI, No.3, 2009, s.164.

<sup>30</sup> Hakan Koç ve Melih Topaloğlu, **İşletmeler İçin Yönetim Bilimi, Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler**, 2. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2012, s.256.

uygulanmasıdır.<sup>31</sup> Schuler (1992), stratejik insan kaynakları yönetiminin odak noktasının bütünleştirme ve uyum olduğunu vurgulamıştır.<sup>32</sup>

Str.İKY, işletmenin insan kaynağına bağlı rekabet üstünlüğünü artırabilmesi için bu kaynağı nasıl kullanması gerektiği üzerinde duran bir yaklaşımdır. Str.İKY, işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşması doğrultusunda belirlenen stratejilerinin gerçekleştirilmesi amacıyla, gerekli olan sayı, nitelik ve yetenekteki insan gücünün istihdam edilmesi, tüm insan kaynakları faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması yönünde sürekli bir çabayı ifade etmektedir. Geleneksel insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinden farklı olarak; insan kaynakları yönetimi fonksiyonları iç ve dış çevre şartlarına göre belirlenmekte, işletme stratejilerine uygun şekilde ve daha bütüncül olarak ele alınmaktadır.<sup>33</sup>

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşım, işletmelerde nitelikli çalışan istihdam edilmesine, maliyet etkinliğinin artmasına ve performans yönelimli kurum kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır.<sup>34</sup>

İKY'nin stratejik niteliği, finansal performans, işgücü devri ve verimlilik gibi işletme performansı konuları ile ilgilidir. Bu durum, işletmenin toplam performansının diğer bütün örgütsel değişkenlerden çok "insan kaynakları" uygulamalarının etkisi altında olduğunu göstermektedir.<sup>35</sup>

İKY uygulamalarının hangilerinin stratejik olduğu konusunda farklı fikirler bulunmaktadır. Miller ve Guest; bütün İKY uygulamalarının stratejik olamayacağı, bazılarının stratejik, bazılarının ise fonksiyonel olabileceğini belirtmiştir. Buna karşın Torrington ve Hall, Olian ve Rynes, Balkin ve Gomez-Mejea gibi yazarlar ise Str.İKY'nin bütün işlevlerinde stratejik bir bakışın olduğunu öne sürmüşlerdir. Hendry ve Pettigrew, Miles ve Snow gibi araştırmacılar ise Str.İKY'nin ancak İKY

---

<sup>31</sup> Çetin ve Özcan, **a.g.e.**, s.8.

<sup>32</sup> Hüseyin Yılmaz, "Bilgiye Dayalı Organizasyona İlişkin Özelliklerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri: Bankacılık Sektöründe Ampirik Bir Araştırma", **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, C.VII, Sonbahar, 2012, s.12-13.

<sup>33</sup> Alayoğlu, **a.g.e.**, s.30.

<sup>34</sup> Selim Coşkun ve Nihat Kayar, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamuda Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimi İçin Öneriler", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C.VII, No.2, 2011, s.70.

<sup>35</sup> Bülent Bayat, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.X, No.3, 2008, s.73.

uygulamalarının örgüt stratejileri ile bütünleştirildiği takdirde ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. İfade edilen farklı bakış açıları değerlendirildiğinde aslında Str.İKY'nin, geleneksel İKY işlevlerinde (kadrolama, performans değerlendirme, ödül, ücret yönetimi gibi.) radikal bir değişimi öngörmediği görüşünün daha yaygın olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Str.İKY'nin temel odağı; İKY uygulamalarının etkinliğinin değerlendirilmesi, anılan uygulamaların örgütsel etkinliğe olan katkısının ölçülmesi ve örgütsel stratejilerle bütünleştirilmesi konularıdır. Razouk ve Bayad tarafından 2009'da Fransa'da küçük ve orta ölçekli toplam 388 işletme üzerinde yapılan çalışmada, Str.İKY uygulamalarının (çalışan katılımı, güçlendirme, etkili eğitim geliştirme, değişken - performansa dayalı/durumsal - ücretleme) gelişim içinde olduğu, buna karşın İKY'nin birtakım geleneksel idari rollerinde ise gerilemenin olduğu tespit edilmiştir.<sup>36</sup>

İnsan kaynakları uygulamaları işletmenin stratejik planının gerçekleştirilmesinde kullanılabilir, fakat birçok işletmenin insan kaynakları uygulamaları kurumsal fonksiyonları desteklemez. Buradan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme stratejilerine destek olabildiği gibi engel de olabileceği anlaşılmaktadır.<sup>37</sup> Bu olumsuzlukların yaşanmaması için insan kaynakları uygulamalarını kendi içinde olduğu gibi işletmenin diğer uygulama ve hedefleri ile de uyumlu olması gerekmektedir.

Str.İKY'nin özelliklerinin belirlenmesi sürecinde, araştırmacıların konuyu farklı açılardan değerlendirerek çeşitli sınıflandırmalarda buldukları görülmüştür. Yapılan tanımlar incelendiğinde; temel olarak stratejik yönetim bakış açısının etkili olduğu, ayrıca Str.İKY ile klasik İKY arasındaki farklılıkların vurgulandığı görülmektedir. Bu değerlendirme doğrultusunda Str.İKY'nin özellikleri, farklı araştırmacıların konu ile ilgili değerlendirmelerinden faydalanılarak açıklanmıştır.

---

<sup>36</sup> Sait Gürbüz, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XV, No.1, 2013, s.67-68.

<sup>37</sup> Patrick M.Wright ve Gary C.McMahan, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", **Journal of Management**, Vol.XVIII, No.2, 1992, p.310.

Wright ve McMahan'a göre Str.İKY; işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla tasarlanan, insan kaynakları faaliyetleridir. Bu Str.İKY tanımından;<sup>38</sup>

- İnsan kaynaklarının işletmeyi stratejik olarak destekleyebilen rekabet avantajı kaynağı olduğu,
- İK program, politika ve uygulamalarının, çalışanların işletmeye rekabet avantajı sağlaması maksadıyla kullanılan faaliyetler olduğu,
- Stratejik hedef ve sürece hem dikey hem de yatay olarak uyumun sağlanmasının belirlenen bir plan dahilinde olabileceği,
- İnsanların ve uygulamaların, hedeflenen başarı ile bağlantılı olduğu çıkarılabilir.

İKY'nin bir işletmedeki yeri ve önemi o işletmenin büyüklüğüne, faaliyette bulunduğu iş koluna, üst yönetimin insan kaynaklarına verdiği öneme göre değişmektedir. Üst yönetime sadece danışmanlık hizmeti veren İKY “kurmay” rolünde, işletme kararlarının ve stratejilerin oluşumuna doğrudan etkisi olan ve üst yönetimde temsil edilen İKY ise “stratejik” bir roldedir.<sup>39</sup> İK departmanının işletme içindeki önemi, diğer bir ifadeyle İK departmanlarının stratejik niteliğini gösteren rolleri, aşağıdaki maddeler ile açıklanabilir:<sup>40</sup>

- İK departmanının işletme misyon ve stratejilerine uyumlu ve bunları destekleyen sistem, politika ve uygulamaları geliştirebilmesi için, İK yönetici ve çalışanlarının, İKY konularının yanında temel iş süreçlerini ve işletme yönetimini de bilmesi gerekir.<sup>41</sup>

İnsan kaynakları yöneticileri, teknolojideki hızlı değişim, yeni rakiplerin ortaya çıkması, kamu kuruluşlarının yasal/koruyucu sınırlarının kalkması, iş süreçlerinin niteliği, iş yapılan pazarlar, kullanılan yapılar ve iş stratejilerini

---

<sup>38</sup> Müfide Şule Eren, Emrah Tokgöz ve Onur Saylan, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerine Etkisi: İş Zenginleştirme ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**” C.XIX, No.2, 2014, s.91.

<sup>39</sup> Beliz Dereli, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Değerlendirme Merkezi, Türkiye’de Faaliyet Gösteren Çokuluslu İşletmelerde Değerlendirme Merkezi Uygulamaları**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2009, s.33-34.

<sup>40</sup> Ayşe Oya Özçelik, “Türkiye ve ABD’deki İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Stratejik Rolüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C.IV, No.1, 2006, s.71-73.

<sup>41</sup> **A.e.**, s.72.

belirleyen kişilerin sayısı ve çeşidindeki değişimler gibi işletme ve çevresi ile ilgili değişimleri sürekli takip etmelidir.<sup>42</sup>

- İK yöneticisi, işletmenin üst kurullarında üye olarak temsil edilmelidir.<sup>43</sup>
- Bütün yöneticilerin bir bakıma insan kaynakları yöneticisi olması ve İKY'nin her yöneticinin ana işlevlerinden biri olması<sup>44</sup> nedeniyle; işe alma görüşmeleri, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, iş tanımları ve disiplin gibi İKY konularında hat yöneticileri ile İK yöneticileri arasında işbirliği olmalıdır.
- İKY konularındaki politik kararlarda, birincil sorumluluk İK departmanında olmalıdır.<sup>45</sup>
- İK yöneticisi, işletmenin stratejik planlama sürecine katılmalıdır. Bu katılım dört düzeyde incelenebilir: Stratejik planlama grubu ile İK departmanı arasında hiçbir ilişkinin olmadığı “*idari*” bağlantı, stratejik planlama grubunun İK departmanına tek yönlü bilgi sağladığı ve İK departmanının sadece uygulayıcı olduğu “*tek yönlü*” bağlantı, İK departmanının stratejik planlama grubuna, stratejik planlama grubunun da İK departmanına karşılıklı olarak veri sağladığı, İK departmanının stratejilerin oluşturulması için gerekli bilgileri tepe yönetime sağladığı, daha sonra da stratejiler doğrultusunda sistem ve uygulamaları geliştirdiği “*iki yönlü*” bağlantı, son olarak da stratejik planlama grubu ile İK departmanının bütünleştiği “*bütünleştirilmiş*” bağlantıdır.<sup>46</sup>

İK işlevlerinin stratejik rolünün artması, onun öneminin de arttığının bir göstergesidir. Str.İKY ile ilgili araştırmalar, İKY ve iş stratejisi arasındaki bağlantıya yoğunlaşmaktadır. Str.İKY; İK departmanlarının stratejik kararlara uygun girdi sağlamasını, İK yöneticilerinin stratejik planlama ve karar verme süreçlerine katılımını, yönetim kurulunda temsil edilmesini, iş stratejisi ile bütünleşmiş İKY

---

<sup>42</sup> Jonathan Smilansky, **Yeni İnsan Kaynakları**, Çeviren: Derya Atakan, Epsilon Yay., İstanbul, 2002, s.15.

<sup>43</sup> Özçelik, a.g.e., s.72.

<sup>44</sup> Halil Can, Şahin Kavuncubaşı ve Selami Yıldırım, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. Baskı, Ankara, Siyasal Kitapevi, 2012, s.35.

<sup>45</sup> Özçelik, a.g.e., s.72.

<sup>46</sup> A.e., s.72-73.



strateji ve politikalarının oluşturulmasını gerektirmektedir. Ayrıca, İK işlevinin stratejik rolü; İK strateji ve politikalarının varlığı ve kalitesinin incelenmesi, İK departmanlarının performansının ölçülüp ölçülmediğinin incelenmesi ile değerlendirilebilir.<sup>47</sup>

Geleneksel yönetim anlayışı, birçok nedenle günümüz işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü hedeflerini gerçekleştirmesinde yetersiz kalmaktadır. İşletmelerin her geçen gün daha karmaşık bir hale gelmesi, çevrenin sürekli değişmesi, belirsizliğin artması, enflasyonun değişmesi, rekabetin artması, teknolojinin yeterince takip edilememesi, değişen diğer ekonomik, sosyopolitik ve hukuki koşulların yanı sıra pazar ve tüketici karakteristiklerindeki değişimler bu nedenlerden bazılarıdır. Geleneksel yönetim anlayışının yetersizliği, 14 temel fonksiyondan oluşan stratejik yönetim anlayışının uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu fonksiyonlar;<sup>48</sup>

- Temel amaçların belirlenmesi,
- Temel amaçlara uygun stratejilerin planlanması,
- Fonksiyonel planlar, amaçlar ve hedeflerin belirlenmesi,
- İşletme kültürünün oluşturulması,
- Politikaların belirlenmesi,
- Belirlenen stratejilere ve politikalara uygun organizasyon planının yapılması,
- Organizasyon planına uygun çalışan temin, seçim ve yerleştirmesinin yapılması,
- Prosedürlerin belirlenmesi,
- Fiziksel kaynakların sağlanması,
- Finansal kaynakların sağlanması,
- Amaçlara yönelik başarı standartlarının belirlenmesi,
- Yönetim programlarının ve fonksiyonel planların yapılması,
- Faaliyetlerin kontrol edilmesi,

---

<sup>47</sup> Ayşe Oya Özçelik ve Fulya Aydın, "Strategic Role of HRM in Turkey: A Three-Country Comparative Analysis", **Journal of European Industrial Training**, Vol.XXX, No.4, 2006, p.311.

<sup>48</sup> Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 2. Baskı, İstanbul, Sistem Yay., 2006, s.109-112.

➤ Çalışanları motive ederek en aktif hale gelmelerinin sağlanması, olarak ifade edilebilir.

İşletmelerde Str.İKY'nin varlığına olumlu etki eden yukarıdaki zorlayıcı etkenler dışında, Str.İKY'nin işletmelere sunmuş olduğu birçok fayda da bulunmaktadır. Str.İKY gelecek öngörülü bir yaklaşım olduğu için bir işletmenin nereye gitmek istediğine karar vermesine ve oraya giderken İK'nın nasıl kullanılabilmesine ilişkin vizyon geliştirmesine ve işletmenin “bugün bulunduğu yer” ile “olmak istediği yer” arasındaki farklılıkları tanımlamasına yardımcı olur. Str.İKY'nin işletmelere sunduğu diğer faydalar ise şunlardır;<sup>49</sup>

- Karmaşık kurumsal sorunlara daha geniş bir çözüm olanağı sağlar,
- Amaçlar belirlenirken ve yeteneklere değer biçilirken, insan kaynaklarının da diğer unsurlar gibi göz önüne alınmasını sağlar,
- İK konuları ve stratejik konuların karşılıklı olarak bütünleşmesi, işletmenin rekabet avantajı elde etmesi konusunda İK'nın hayati bir unsur olduğunun göz ardı edilmemesini sağlar,
- Çalışanların bir kaynak olarak kabul edilmesine yönelik tutumları artırır,
- İşletmelere rekabet avantajı sağlar,
- Yeniliğin ve stratejik değişimin başarılması desteklenir,
- Müşterilere değer yaratır, gereksiz maliyetlerden kaçınır ve finansal başarının elde edilmesine yardımcı olur,
- Üst yönetimin duyarlılığını artırarak çevresel faktörlerin farkına varılmasına ve daha etkin değerlendirmelerin yapılmasına katkıda bulunur,
- Çalışanların katılımını artırır,
- Etkili ve açık iletişimi artırır,
- Katı ve bürokratik politikaları ve uygulamaları azaltır,
- Eğitim ve kariyer geliştirme fırsatlarının iyileştirilmesini destekler,
- Çalışan ve yönetim arasındaki çatışmayı azaltır,
- Performansa bağlı ödüllendirmeyi destekler.

<sup>49</sup> Ayşe Cingöz ve Asuman Akdoğan, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, No.42, Temmuz-Aralık 2013, s.103-104.

İşletmelerde stratejik yönetim anlayışının gelişmesine bağlı olarak İKY de giderek daha stratejik bir nitelik taşımaya başlamıştır. İKY'nin stratejik olma düzeyinin artması; işletmenin genel stratejilerinin hazırlanması, geliştirilmesi ve uygulanması süreçlerine olan katkısını da artırmaktadır.<sup>50</sup>

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili teori ve yaklaşımlar, farklı araştırmacılar tarafından işletmeye ait ve işletme çevresinde bulunan çok çeşitli değişkenler göz önüne alınarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda, çalışmada, literatürde en sık karşılaşılan teori ve yaklaşımlar yer alacaktır.

### **2.3.1. Davranışsal Teori**

Jackson ve arkadaşları (1989) “Davranışsal Teori”yi, kurumsal stratejinin başarılı bir şekilde tatbik edilmesinin büyük oranda çalışan davranışlarına bağlı olması ile açıklamışlardır. İşletme stratejisinin başarısı, çalışan davranışlarını kontrol edebilen ve yönlendirebilen İK uygulamalarının ile sağlanabilir. Bu nedenle Delery ve Doty (1996) İK uygulamalarının işletme stratejisi ile uyumlu çalışan davranışlarını cesaretlendirecek yapıda olması gerektiğini vurgulamışlardır.<sup>51</sup>

Davranışsal teoriye göre etkili bir performans; strateji, benzersiz davranış ve roller ile elde edilebilir. Bu teori, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin, işletmenin ihtiyaç duyduğu çeşitli çalışan davranışlarını sağlamak ve güçlendirmek için kullanılan temel araçlar olduğunu savunur. Davranışsal bakış açısına göre; belirli örgütsel hedefler belirli çalışan davranışlarını gerektirir, belirli insan kaynakları stratejileri de belirli çalışan davranışlarını üretir. Ayrıca, insan kaynakları yetkinlikleri ile strateji arasındaki sıkı uyum, işletme performansını artırır.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Özçelik, **a.g.e.**, s.69-70.

<sup>51</sup> Gürbüz, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar”, s.79.

<sup>52</sup> Bayat, **a.g.e.**, s.77-78.

### 2.3.2. Kaynak Temelli Teori

Stratejik yönetime olan ilginin artması, değişik işletme fonksiyonlarının stratejik yönetim sürecindeki rolleri konusuna olan ilgiyi de artırmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, stratejik yönetime ait kurumları ve süreçleri içselleştirerek stratejik insan kaynakları yönetimi (Str.İKY) olarak tanımlanmaktadır.<sup>53</sup> Becker ve Huselid'in açıkladığı gibi, gelişmiş İK uygulamaları ve firma performansı arasındaki teorik bağlantı öncelikle Str.İKY'de kaynak temelli teori ile açıklanmaktadır. Allen ve Wright (2007) ise kaynak temelli teoriyi, "neredeyse tüm Str.İKY araştırmalarının dayandığı, yönlendirici bir paradigma" olarak nitelendirmiştir.<sup>54</sup>

Stratejik yönetim alanında kaynak temelli işletme modelinin (KTİM) ortaya çıkışı, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün (SRÜ) kaynağı konusunda önemli bir paradigma değişikliğine yol açmıştır. Bu modele göre, stratejik yönetim literatüründe uzun yıllar işlenmiş olan SRÜ'nün temel belirleyicisi, işletmenin dış çevresindeki fırsatlar değil, işletme kontrolünde bulunan kaynaklardır. Bu model bugün stratejik yönetim alanında en çok kullanılan model haline gelmiş ve stratejik yönetim alanıyla ilgili bütün konuları etkilemiştir. Str.İKY de bu modelden etkilenmiştir. Kaynak temelli işletme modeli, Str.İKY'ye teorik bir temel sağlayarak onun gelişmesine önemli bir katkı sağlamıştır. KTİM'nin SRÜ'nün temeli olarak, işletme kaynaklarını görmesi ve insan kaynaklarının da işletmenin en önemli kaynaklarından birisi olarak kabul edilmesi, Str.İKY ve KTİM anlayışlarının doğal bir uyum içerisinde olduklarını göstermektedir. KTİM'ne dayalı Str.İKY anlayışında, insan kaynakları hem çalışanlar hem de fonksiyon olarak bir maliyet kaynağı olarak görülmekten çok, işletme için değer yaratan stratejik bir kaynak olarak görülmektedir.<sup>55</sup>

Kaynak temelli bakış açısı, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının geliştirilmesinde ve insan kaynaklarının iş stratejilerini destekleyici rolünün

---

<sup>53</sup> Serap Benligiray, Aslı Geylan ve Elif Duman, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.X, No.1, 2010, Zonguldak, s.67.

<sup>54</sup> Bruce E.Kaufman, "Strategic Human Resource Management Research in the United States: A Failing Grade After 30 Years?", **Academy of Management Perspectives**, May, 2012, p.19.

<sup>55</sup> Benligiray v.d., **a.g.e.**, s.67.

keşfedilmesinde önemli bir unsur olmuştur.<sup>56</sup> İnsan kaynakları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesinde, Str.İKY araştırmaları yapılmış ve bu araştırmaların büyük çoğunluğunda Barney (1991)'in kaynak temelli yaklaşımı referans olarak alınmıştır. Kaynak temelli bakış açısına göre, işletmeler, rekabet avantajını sahip oldukları kaynaklar aracılığı ile kazanabilirler.<sup>57</sup> İşletmelerin en değerli kaynağını olan insan kaynaklarının işletmeye sağladığı katma değer seviyesi, emeğin talebinin heterojen (görevlerin farklı düzey ve çeşitlilikte kabiliyetleri gerektirmesi) ve emeğin arzının heterojen (çalışanların kabiliyet seviyesi ve farklılığı) olması durumuna göre değişmektedir.<sup>58</sup>

Str.İKY alanı, doğrudan kaynak temelli görüş ile ortaya çıkmamasına rağmen, onun gelişiminde çok önemli bir katkı sağlamıştır. Bunun nedeni; kaynak temelli görüşün, rekabet avantajı kaynakları konusunda strateji literatürünün yönünü, dışsal faktörlerden işletmenin içsel kaynaklarına yöneltmiş olmasıdır.<sup>59</sup>

KTİM'nin işletmeye ait kaynaklara ilişkin iki temel varsayımı vardır (Barney, 1991); işletmeler kontrollerinde bulunan stratejik kaynaklar açısından farklı olabilirler (resource heterogeneity) ve bu kaynaklar işletmeler arasında tam bir hareketliliğe sahip olmayabilir (imperfect mobility).<sup>60</sup>

Benzer kaynaklara sahip işletmelerin verimlilikleri de aynı düzeyde olabilir, fakat bu durum; heterojen, hareketsiz ve benzersiz kaynağa sahip işletmelere kıyasla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaz.<sup>61</sup> Organizasyonların tüm kaynakları, sürdürülebilir rekabet avantajı potansiyeline sahip olmayabilir. Kaynakların bu

---

<sup>56</sup> Ahmet Seviçin, "Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C.II, No.3, 2006, Zonguldak, s.184.

<sup>57</sup> N.Ayşe Ayyıldız Ünnü ve Tamer Keçecioglu, "İnsan Kaynakları Yönetiminden "Stratejik" İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm, **Ege Akademik Bakış**, C.IX, No.4, 2009, s.1180.

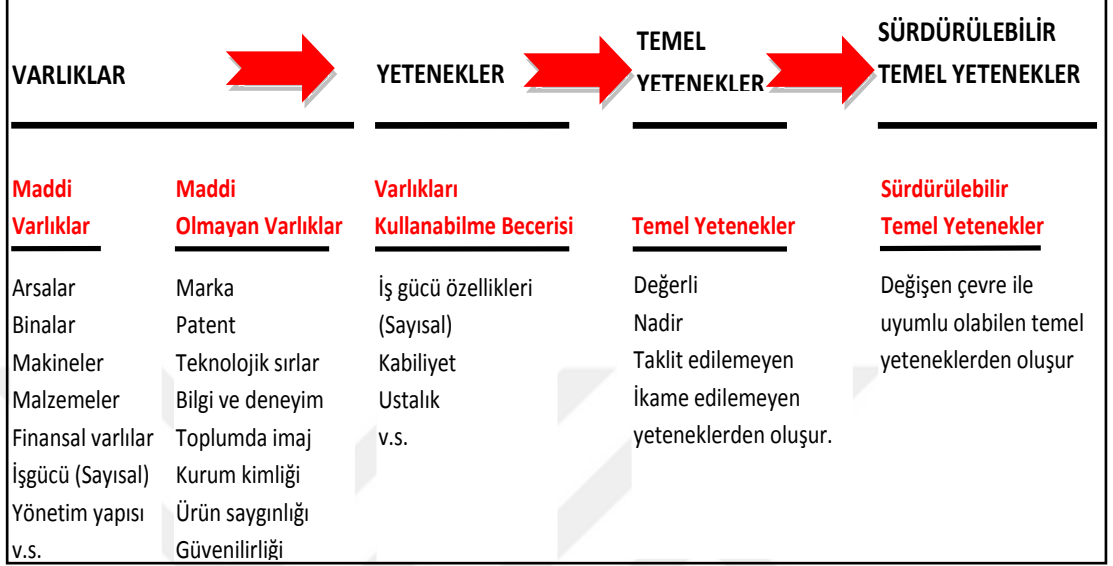
<sup>58</sup> Tamer Keçecioglu, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Kaynak Bazlı Bakış Açısı Üzerine Değerlendirme, **Ege Akademik Bakış**, C.IX, No.1, 2009, s.166.

<sup>59</sup> Patrick M.Wright, Benjamin B.Dunford ve Scott A.Snell, "Human Resources and the Resource Based View of the Firm", **Journal of Management**, Vol.XXVII, 2001, p.702.

<sup>60</sup> Ahmet Seviçin, "Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, No.15, 2006, Zonguldak, s.111.

<sup>61</sup> Houtenville ve Kalargyrou, **a.g.e.**, p.41.

potansiyele sahip olabilmesi için; değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olmalıdır.<sup>62</sup>



**Şekil 5. İşletme Varlıkları, Yetenekleri ve Temel Yetenekleri**

**Kaynak:** Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2010 s.118.

Ülgen ve Mirze, Şekil 5’te maddi ve maddi olmayan varlıkların işletme yetenekleri ve kaynakların değerli, nadir olan, ikame ve taklit edilememeye düzeylerine bağlı olarak işletmenin sürdürülebilir temel yetenekleri haline gelebileceğini belirtmiştir.

Tesisler, ürünler ve hizmetler, teknolojiler ve pazarlar gibi maddi varlıkların kopyalanabildiği veya taklit edilebildiği göz önüne alındığında, insan kaynaklarına/varlıklarına yatırım gözüyle bakılması, kritik önem taşımaktadır. İnsan varlıkları kopyalanarak çoğaltılamaz olduğundan, işletmeler tarafından rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak görülür.<sup>63</sup>

Kaynak temelli teoriye göre rekabet avantajının ana kaynağı; eğitim, muhakeme, tecrübe, zeka, insan ilişkileri, işletmenin çalışanları ve yöneticilerinin anlayışlarından oluşan beşeri sermaye kaynağıdır. Rekabet avantajını etkileyen beşeri sermaye

<sup>62</sup> Jay Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, Vol.XVII, No.1, 1991, pp.105-106.

<sup>63</sup> Jeffrey A.Mello, **Strategic Human Resource Management**, Thomson South-Western, 2.Baskı, ABD, 2006, p.5.

kaynakları kişilerarası ilişkileri, kurum kültürünü ve kurumun çalışanlar, tedarikçiler ve müşterileri tarafından algılanan itibarını kapsamaktadır.<sup>64</sup>

İnsan kaynakları, kaynak temelli işletme modeli literatüründe; soyut varlıklar, somut varlıklar ve örgütsel yeteneklerin hepsine dahil olan bir kaynak türü olarak geçmektedir. Bu modele göre insan kaynakları şu alt gruplara ayrılmıştır:<sup>65</sup>

- *Somut insan varlıkları:* İşletmede çalışan somut insan varlıklarının sayısına işaret eder. İnsan sayısının çok kolay taklit edilir olması nedeniyle, somut insan varlığının stratejik rekabet üstünlüğü potansiyeli oldukça düşüktür.
- *Soyut insan varlıkları:* İşletmede çalışan insanların bireysel olarak sahip olduğu iş ile ilgili; eğitim, bilgi, yetenek, beceri, deneyim ve zeka gibi özelliklerinin toplamına işaret eder.
- *İnsan kaynakları yetenekleri:* İşletmenin; insan kaynaklarını, insan kaynakları uygulamaları yoluyla kullanma, geliştirme ve koruma kapasitesidir.

### 2.3.3. Dikey ve Yatay Uyum Teorisi

Uyum; iki farklı faktörün birbiriyle ihtiyaçlar, istekler, amaçlar ve yapı bakımından tutarlığının olmasıdır.<sup>66</sup> Stone (1995), Str.İKY amaçlarının kurumsal amaçlara göre belirlendiğini ve devam eden süreç içinde kurumsal stratejik plan ile bağlantılı olması gerektiğini belirtir. Birçok Str.İKY araştırmacısı, iş ile İK strateji ve politikaları arasında stratejik uyumun sağlanması ve insanların stratejik bir kaynak olarak kabul edilmesi gerektiğini doğrulamaktadır. Bu araştırmacılar, İK plan ve politikalarının, kurumsal strateji ve amaçlara bağlı olarak ve işletmenin dış çevresindeki değişimlere cevap verebilecek şekilde belirlenmesi gerektiğine inanırlar. Bir kısım araştırmacı ise; Str.İKY'nin kurumsal stratejinin belirlenmesinde rol alması, İKY araştırmacıları ile İKY yöneticilerinin beraber çalışması ve stratejinin oluşturulmasına katkı sağlaması gerektiğini savunur.<sup>67</sup>

<sup>64</sup> Houtenville ve Kalargyrou, **a.g.e.**, p.41.

<sup>65</sup> Seviçin, "Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", s.189.

<sup>66</sup> Cingöz ve Akdoğan, **a.g.e.**, s.97.

<sup>67</sup> Wiesner ve Millett, **a.g.e.**, pp.58-59.

Literatürde yer alan çalışmalar, İKY uygulamalarının hem kendi arasındaki hem de İKY uygulamaları ile rekabet stratejileri arasındaki bütünlüğün veya sinerjinin, işletme performansına olumlu bir etkisinin olabileceğini göstermektedir.<sup>68</sup>

İnsan kaynaklarını işletmenin performansı ve işletmenin sürdürülebilir rekabet anlayışındaki başarısı ile ilişkilendirilen Str.İKY üç önermeye dayanmaktadır:<sup>69</sup>

- İşletmenin sahip olduğu beşeri sermaye, onun başarısında stratejik bir rol oynar ve önemli bir rekabet avantajı kaynağıdır.
- Dikey uyum; insan kaynakları stratejileri, işletmenin iş planları (genel stratejileri) ile entegre edilmelidir.
- Yatay uyum; fonksiyonel İK stratejileri birbirleriyle bağlantılı olarak ve bütünleştirilerek birbirlerine karşılıklı destek sağlamalıdır.

### 2.3.3.1. Dikey Uyum

Dikey uyum, insan kaynakları uygulamalarının dışsal bağlamla ilişkisini araştırır. Guest (1997), dikey uyumu “stratejik etkileşim olarak uyum” ve “durumsallık olarak uyum” şeklinde iki boyutta incelemiştir. “Stratejik etkileşim olarak uyum”, işletmenin çevresi ile nasıl etkileşimde bulunacağı ve çevreye karşılık vermek için nasıl bir stratejik seçim yapacağı ile ilgilidir. İşletme dış çevreye uygun olarak stratejik seçimini yaptıktan sonra İK strateji ve uygulamalarını da bu stratejiye uyumlu olarak belirlemelidir. Bu yaklaşıma göre, işletme stratejisi ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyum çok önemlidir ve İKY uygulamaları işletme stratejisini takip etmelidir.<sup>70</sup>

Chandler, etkin işletmelerde strateji ile işletme yapısının uyumlu olması gerektiğini belirtmiş, başka araştırma sonuçları da İKY uygulamalarının işletme stratejisiyle uyumlu olması gerektiği göstermiştir. Beer, Spector ve Lawrence, Delery ve Doty,

<sup>68</sup> John T.Delaney ve Mark A.Huselid, “The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol.XXXIX, No.4, 1996, p.952.

<sup>69</sup> Michael Armstrong, **Strategic Human Resource Management a Guide to Action**, 4th Edition, Logan Page, 2008, London and Philadelphia, p.34.

<sup>70</sup> Hatice Özutku ve Melek Çetinkaya, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide İçsel ve Dışsal Uyumun Moderatör Etkisi: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması”, **Ege Akademik Bakış**, C.XII, No.3, 2012, s.354.



Fombrun ve diğeri, Huang, Schuler ve Jackson gibi birçok araştırmacı da işletme stratejileri ile İKY politikaları arasında önemli bir bağlantı olduğunu kabul etmektedir.<sup>71</sup>

Str.İKY ve farklılık yönetimi gibi yaklaşımların, işletme stratejisine etkisini belirlemek zor olmakla birlikte,<sup>72</sup> İK yöneticisinin işletmenin üst yönetimde yer alması, stratejik ortaklık kavramını güçlendirecek ve dikey uyumun daha güçlü sağlanması katkı sağlayacaktır. Stratejik ortak olan İK yöneticileri, kurumsal stratejilerin oluşturulmasına katkı sağlamanın yanı sıra iş stratejileri, örgütsel tasarım, değişim yönetimi, bütünleştirici insan kaynakları uygulamaları gibi konularda da kendisini geliştirecek ve kurumsal stratejilerin örgütsel tasarım ve alt stratejileri nasıl desteklediğini daha iyi kavrayacaklardır.<sup>73</sup>

### 2.3.3.2. Yatay Uyum

Str.İKY alanında yatay uyum, İK uygulamalarının birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayıcı olması ile yani içsel uyum ile ilgilidir. Bu yaklaşım, özellikle örgütsel hedeflere ulaşmak için insan kaynakları uygulamalarına ayrı ayrı odaklanmak yerine tüm uygulamalara toplu olarak bakılmasını ve İK uygulamalarının bir sistem olarak görölmesini sağlamıştır.<sup>74</sup> Yapılan birçok araştırma sonucunda, İK uygulamalarının örgütsel performans üzerinde tam bir etki oluşturabilmeleri için stratejik olarak birbirleriyle uyumlu ve tutarlı olmaları gerektiği görölmüştür.<sup>75</sup>

İşletme çalışanlarını geliştiren ve onları işletmenin bir parçası haline getiren insan kaynakları uygulamalarının birbiriyle uyumlu olmasının işletme performansını artırdığı tespit edilmiştir. Kendi içinde tutarlı ve iç uyuma sahip setler halinde uygulanan, işletme performansına da etkisi olan insan kaynakları yönetimi

<sup>71</sup> Cem Tandoğan ve Himmet Karadal, "Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XIX, No.2, 2004, s.123.

<sup>72</sup> Wiesner ve Millett, **a.g.e.**, pp.57-58.

<sup>73</sup> Tamer Keçecioğlu ve Mustafa Kemal Yılmaz, "İnsan Kaynaklarına Bakış Açısının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma", **Balıkesir Ü.S.B.E. Dergisi**, C.XV, No.27, 2012, s.136.

<sup>74</sup> Özutku ve Çetinkaya, **a.g.e.**, s.354.

<sup>75</sup> Abdulkadir Danlami Sani, "Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry: The Impact of Organizational Climate", **Business Intelligence Journal**, Vol.V, No.1, January, 2012, p.9.

uygulamaları; “paket” (bundle) ve “yatay uyum” (horizontal fit) olarak adlandırılmaktadır.<sup>76</sup>

İK uygulamaları arasında iki tip sinerjik ilişki bulunmaktadır. İK uygulamaları birlikte uygulandığında tek başına uygulanmalarına göre pozitif sinerji ile daha etkili olurken, negatif sinerji ile ise birbirine muhalif şekilde çalışıp birbirinin etkinliğini azaltabilmektedir. İşletmelerin beklentisi yatay uyum ile pozitif sinerjik ilişkinin başarılmasıdır. Pozitif sinerjik ilişkinin elde edilmesinde öncelikle uygun İK uygulamaları belirlenir, sonrasında bunların birbirleriyle nasıl gruplandırılacağı değerlendirilir ve son olarak uygulamaların geliştirilmesi için programlar tanımlanır. Bu açıdan bakıldığında Str.İKY'nin, insan yönetimine ilişkin bütüncül/holistik bir yaklaşım olduğu söylenebilir.<sup>77</sup>

#### **2.3.4. Evrensel (Universalistic) Yaklaşım**

Evrenselci yaklaşım; örgüt performansını artıran, genellenebilen en iyi insan kaynakları yönetimi uygulamalarını tanımlayan ve yüksek performanslı çalışma sistemlerini açıklamayı amaçlayan bir yaklaşımdır.<sup>78</sup> Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi uygulamaları; işletmelerin karar alma yetkisini, işi yapan ve işi en iyi bilen çalışana devreder, çalışanların bilgi ve becerilerini daha etkili kullanır, çalışanları daha fazla iş yapmaya teşvik ederek rekabette daha esnek olunmasını sağlar, daha iyi ürün kalitesine ve daha üstün performansa ulaşmayı sağlar. Evrenselci yaklaşım, belirli insan kaynakları yönetimi uygulamalarının en iyi sonuçları elde etmek isteyen her işletmeye uygun olduğunu belirtmektedir. Belirtilen bu uygulamalar da yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi olarak bilinen uygulamalardır.<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Nevin Deniz ve İhsan Oğuz Bakkalbaşı, “İnsan Kaynakları ve İşletme Stratejileri Uyumunun Ölçülmesine Yönelik Bir Tartışma”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XXVIII, No.1, 2010, s.187.

<sup>77</sup> Cingöz ve Akdoğan, **a.g.e.**, s.97-98.

<sup>78</sup> Bayat, **a.g.e.**, s.75.

<sup>79</sup> Hüseyin Yılmaz ve Atila Karahan, “Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Ü.S.B.E. Dergisi**, C.XVI, No.4, 2015, s.611-612.

Yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi, işletmenin finansal performansını artırmanın yanı sıra “kazan-kazan” anlayışı içinde çalışanın iyi oluş hali, iş tatmini, örgüte bağlılığı, çalışan devrinin azalması gibi çalışanlarla ilgili pozitif çıktılara da olumlu yönde katkı sağlamaktadır.<sup>80</sup> Evrenselci yaklaşıma göre belirli insan kaynakları uygulamaları tüm koşullarda her işletmenin örgütsel performansını olumlu yönde etkilemektedir. Evrensel bakış açısını benimseyen araştırmacılar, stratejik insan kaynakları yönetimi alanında “en iyi uygulamaların” varlığına inanmaktadır.<sup>81</sup> Bunu destekleyen birçok çalışma da bulunmaktadır.<sup>82</sup>

Evrensel yaklaşım savunucularının en çok bilinenlerinden biri olan Pfeffer (1995), başarılı şirketlerin İKY uygulamaları üzerine yaptığı incelemeler sonucunda; iş güvencesi, işe alımda seçicilik, yüksek ücret, teşvik primi, çalışanların mülkiyet edinmesi, bilgi paylaşımı, katılım ve güçlendirme, kendi kendini yöneten ekipler, içeriden terfi imkanı, eğitim ve beceri geliştirme gibi uygulamaların diğerlerine göre daha fazla evrensel etkisinin olduğunu belirtmiştir.<sup>83</sup>

Str.İKY literatüründe kuramsal açıklamanın en basit şekli evrensel yaklaşımdır. Çünkü bu yaklaşım belli bir bağımsız değişkenle bir bağımlı değişken arasındaki ilişkinin bütün örgütler açısından evrensel olduğunu göstermektedir. Evrensel tahminlerin geliştirilmesi iki adımda gerçekleşir. İlk olarak, önemli görülen stratejik İK uygulamaları tanımlanmalı ve sonrasında bu bireysel uygulamaların örgütsel performans ile ilişkisi ortaya konmalıdır.<sup>84</sup>

Bu yaklaşıma göre; Str.İKY uygulamaları örgütsel stratejiden bağımsız olarak yüksek örgütsel performansa neden olmaktadır. Str.İKY uygulamaları olarak; örgüt içi kariyer olanakları, formel eğitim sistemleri, sonuç odaklı performans

---

<sup>80</sup> Hatice Özutku, Melek Çetinkaya ve Veysel Ağca, “İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sürdürülebilirlik: BİST Sürdürülebilirlik Endeksindeki Firmalar Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XX, No.3, 2015, s.60.

<sup>81</sup> Ayyıldız Ünnü ve Keçecioglu, **a.g.e.**, s.1176.

<sup>82</sup> Loo-See Beh ve Leap-Han Loo, “Human Resource Management Best Practices and Firm Performance: A Universalistic Perspective Approach”, **Serbian Journal of Management**, Vol.VIII, No.2, 2013, p.161.

<sup>83</sup> Janet H.Marler, “Strategic Human Resource Management in Context: A Historical and Global Perspective”, **Academy of Management Perspectives**, May, 2012, p.8.

<sup>84</sup> John E. Delery ve D.Harold Doty, “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions”, **Academy of Management Journal**, Vol.XXXIV, No.4, 1996, p.805.

değerlendirme, iş güvenliği, yönetime katılım ve kâr paylaşımı gibi uygulamalar örnek verilebilir.<sup>85</sup>

Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren tüm kararların alınmasında aktif olarak rol alıp, düşüncelerini dile getirmek ve sonuçlarda etkili olmak istemektedirler. Kararlara katılım, çalışanın karar verme sürecinde yer almasını ifade eder.<sup>86</sup> Araştırmalar, karar verme sürecine katılımın çalışanları sorumluluk almaya teşvik ettiğini göstermektedir. Çalışanlar karar vermede pay sahibi olduklarında, motivasyonları, performansları ve memnuniyetleri artar, buna bağlı olarak da işletmenin çıktıları daha yüksek ve daha kaliteli olur.<sup>87</sup>

Evrenselci olarak bilinen araştırmacıların çalışmaları, insan kaynakları uygulamalarının şartlara bağlı olmadığını ve modern insan kaynakları uygulamaları olarak da bilinen; titiz seçme, performans odaklı teşvikli ücret, kar paylaşımı, işlerin yeniden tasarımı, iş ve görev değerlendirme, bilgi paylaşımı, çalışan otonomisi, performans değerlendirme, ekip çalışması, eğitim, becerilerin güncelliğinin korunması çabası, iç terfi imkanları, yönetim geliştirme ve İKY politikalarını misyon ve strateji doğrultusuna çekme gibi “Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları-YPIKU (High Performance Work Practices)” ile işletme performansının artacağını göstermiştir.<sup>88</sup>

Evrenselci yaklaşımın İK uygulamalarındaki ilk odak noktası; değişken ücretler, belirli seçme ve yerleştirme yöntemleri, performans değerlendirme, kapsamlı bir eğitim ve geliştirme programı gibi çalışanların yeteneklerini güçlendirmeye yönelik uygulamalardır. Değişen zamana ve şartlara bağlı olarak bu odak noktası da değişmiş ve öncelik; çalışan bağlılığı, çalışan katılımı, problem çözmede uzlaşma, takım çalışması, çalışmaya teşvik etme, işin yeniden tasarımı ve yeni ödeme sistemlerinin kurulması gibi uygulamalara kaymıştır. Huselid (1995); kapsamlı seçme ve yerleştirme yöntemlerinin, teşvik edici ödeme ve performans yönetimi sistemlerinin,

---

<sup>85</sup> Sait Gürbüz, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, C.XV, No.2, 2011, s.400.

<sup>86</sup> Murat Akçakaya, “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, **Journal of Black Sea Studies**, No.25, 2010, s.152.

<sup>87</sup> Sirajud Din v.d., “HRM Practices Can Do the Miracles: A Case Study of Pharmaceutical Companies”, **Pakistan Journal of Social Sciences**, Vol.XXXIV, No.2, 2014, p.641.

<sup>88</sup> Deniz ve Bakkalbaşı, **a.g.e.**, s.190.

çalışanların bağlılığı ve geliştirilmesi gibi uygulamaların; işletme çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini iyileştirebileceğini, motivasyonlarını artırabileceğini, görevden kaçınmayı azaltabileceğini ve kalifiye çalışanların firmada kalmasını sağlayabileceğini belirtmiştir. Bunun sonucu olarak da işgücü devri düşecek, verimlilik ve örgütsel performans artacaktır.<sup>89</sup>

Evrenselci yaklaşım, insan kaynağının, *kaynak temelli bakış* açısına dayandığını böylece stratejik kaynak olan insan kaynaklarının yüksek performanslı İKY uygulamaları ile yönetildiği takdirde, işletme performansını artıracak ve rekabet avantajı sağlayacağı iddia etmektedir. İşletmelere rekabet avantajı kazandırabilecek kaynaklar; “değerli”, “nadir bulunan”, “tam olarak taklit edilemeyen” ve “ele geçirilemeyen” kaynaklardır. İnsanların bu tip bir kaynak olabileceğine yönelik açıklamalar şu şekilde sıralanabilir:<sup>90</sup>

- İnsan kaynaklarının rekabet üstünlüğü sağlayabilecek özelliklerinin tespit edilmesi kolay olmamaktadır. Çünkü hangi insan kaynakları uygulamasının hangi insan üzerinde ne gibi etkisinin olabileceği ve beraber uygulandıklarında ne gibi değişimler oluşabileceği bilinmemekte ve taklit edilmesi çok zorlaşmaktadır.
- İnsan kaynakları uygulamaları yol bağımlıdır, yani belli bir birikimle oluşur ve süreç içinde zamanla değişerek son şeklini alır. Bu noktaya ulaşana kadar belli aşamalardan geçilmesi, uygulamaların başkaları tarafından taklit edilse bile aynı sonuçların elde edilmesini zorlaştırmaktadır.
- İnsan kendini yenileyebilen, çevredeki değişimlere adapte olabilen ve bu özelliği ile de stratejik üstünlüğünü sürdürecektir olan bir kaynaktır. Bu da insan kaynaklarının stratejik yönünü güçlendirir.
- İnsanı stratejik kaynak yapan üstünlüklerinden biri de farklı bireylerin bir araya gelmesi sonucu oluşan sinerjiden elde edilen üstünlük (co-specialisation) gücüdür.

---

<sup>89</sup> Bayat, **a.g.e.**, s.75.

<sup>90</sup> Deniz ve Bakkalbaşı, **a.g.e.**, s.191-192.

Evrensel yaklaşımın genellikle Amerikan tarzı İKY uygulamaları olduğu kabul edilmektedir. Bu yaklaşıma getirilen önemli eleştirilerden biri; kültürel unsurların, kurumsal değişkenlerin ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel strateji ile uyumunun göz ardı ediliyor olmasıdır.<sup>91</sup> Bu nedenle, hem İKY uygulayıcıları hem de akademisyenler, dünyanın farklı ülkelerine uygun İKY sistemini inceleme ve anlama gereğini duymuşlar ve kamu / özel sektör, imalat / hizmet sektörü gibi farklı kuruluş türleri için İKY politika ve uygulamalarını bulmakla ilgilenmişlerdir.<sup>92</sup>

### 2.3.5. Durumsal (Contingency) Yaklaşım

Durumsal yaklaşım; evrensel yaklaşımın öngördüğü basit doğrusal ilişkiler yerine, etkileşimi vurgulamaktadır. Bu yaklaşımda; stratejik, örgütsel ve çevresel değişkenler önem kazanmaktadır. Stratejik değişkenler; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme performansına doğrudan etkisinin olduğunu ve bu etkinin İKY uygulamalarının işletme stratejisiyle uyumuna bağlı olarak değiştiğini belirtmektedir. Örgütsel değişkenler; yapı, kullanılan teknoloji ve örgüt büyüklüğü, çevresel değişkenler ise rekabet, teknoloji, ulusal ve küresel ekonomi ve işgücüne ilişkin faktörleri ifade etmektedir.<sup>93</sup>

Davranışsal teori, kaynak temelli teori, vekalet teorisi ve beşeri sermaye yaklaşımı gibi teori ve yaklaşımlar durumsal teorinin gelişimine katkı sağlamışlardır. Şekil 6'da İKY uygulamalarının örgütsel strateji ve çevresel faktörlerle ilişkilendirilmesinin işletme performansı üzerindeki etkisi gösterilmektedir.<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> Nuray Yapıcı Akar v.d., "Uluslar arası İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Güncel Eğilimlerin Stratejik Yaklaşımlar ve Bölgesel Modeller Açısından Değerlendirilmesi:1998-2008 Kesitinde Bir İnceleme", **Business and Economics Research Journal**, Vol.II, No.4, 2011, pp.99-100.

<sup>92</sup> Suruchi Mittar ve Sibichan K. Mathew, "Human Resource Factors Influencing Employee Performance in Garment Manufacturing Firms (GMF) in Delhi/NCR", **Journal of Business and Economics**, Vol.V, No.7, July 2014, p.992.

<sup>93</sup> Yapıcı Akar v.d., **a.g.e.**, s.100.

<sup>94</sup> Gürbüz, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar", s.79.



**Şekil 6. Stratejik İKY'de Durumsallık Yaklaşımı**

**Kaynak:** Sait Gürbüz, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalci Yaklaşımlar”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.15, No.1, 2013, s.74.

Durumsalcı olarak nitelendirilen araştırmacıların çalışmaları incelendiğinde; işletme stratejisi ile insan kaynakları uygulamalarının uyumunun sorgulandığı görülecektir. Bu uyum, *dikey uyum* olarak tanımlanan uyumun bir parçasıdır.<sup>95</sup>

### 2.3.6. Konfigürasyonel/Biçimleştirici/Yapılandırıcı (Configurational) Yaklaşım

Durumsal yaklaşımın devamı niteliğinde olan bu yaklaşım, örgüt teorisi ve stratejik yönetim literatüründen hareketle ortaya çıkmıştır.<sup>96</sup> Konfigürasyonel yaklaşım, evrensel ve durumsal yaklaşımlara kıyasla daha fazla çeşitlilik sağlamakta, işletmelerin aynı sonuçlara ulaşabilmeleri için farklı uygulamaları kullanmalarına olanak sağlamaktadır. Bu yaklaşımda, sistemin hem çevresel hem de örgütsel koşullarla uyumlu olmasının yanı sıra içsel olarak da tutarlı olması beklenmektedir.<sup>97</sup>

Şekil 7’de görüldüğü gibi konfigürasyonel yaklaşım her ne kadar durumsal yaklaşım ile büyük ölçüde benzeşse de iki açıdan farklılaşmaktadır:<sup>98</sup>

- Bu kuram İK uygulamalarının kendi içinde olumlu sinerji oluşturacak biçimde uyumlaştırılmasına (eşsonluluk ilkesi) daha fazla vurgu yapmaktadır.

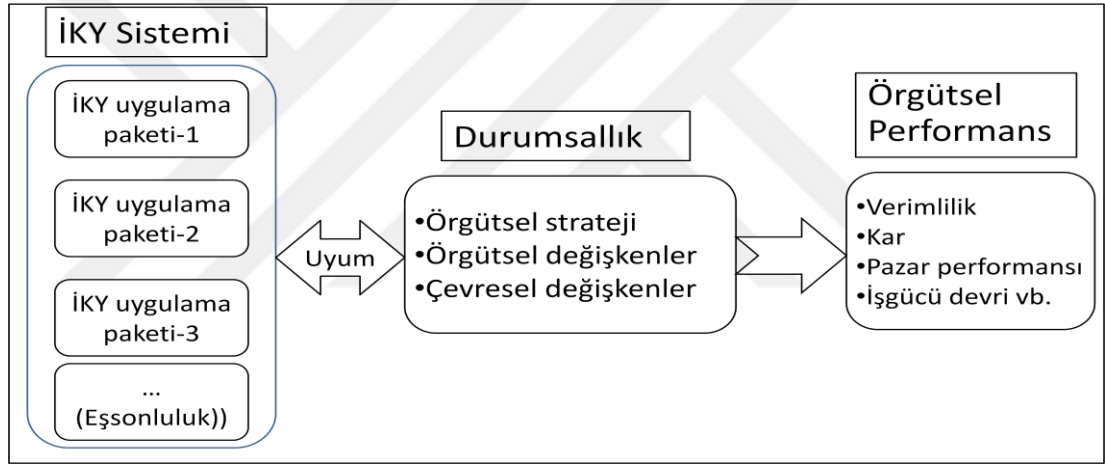
<sup>95</sup> Deniz ve Bakkalbaşı, **a.g.e.**, s.192-193.

<sup>96</sup> Gürbüz, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalci Yaklaşımlar”, s.80.

<sup>97</sup> Yapıcı Akar v.d., **a.g.e.**, s.100.

<sup>98</sup> Gürbüz, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalci Yaklaşımlar”, s.81-82.

- Bu yaklaşımda Str.İKY-örgütsel performans ilişkisi, çoklu bağımsız değişkenlerin bağımlı bir değişkenle etkisi üzerine kurgulanmıştır. Bu yaklaşımda strateji, yapı, kültür ve süreçler gibi çeşitli örgütsel değişkenler, bağımsız değişken olarak kabul edilmektedir. Durumsal yaklaşımdan farkı, bu yaklaşımda büyüklük, teknoloji ve belirsizlik gibi koşulsal bağımlılıklar arasındaki ilişkilerin de incelenmesidir. Dolayısıyla, bu yaklaşımda farklı İKY uygulamalarından oluşan bir İKY paketinin, kendi içinde daha uyumlu olduğu ileri sürülerek, bunların örgüte özgü bağlamla (koşul bağımlılıkları) daha uyumlu çalışabilecekleri belirtilmektedir.



**Şekil 7. Stratejik İKY’de Konfigürasyonel Yaklaşım**

**Kaynak:** Sait Gürbüz, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.XV, No.1, 2013, s.81.

### 2.3.7. Bağlamsal (Contextual) Yaklaşım

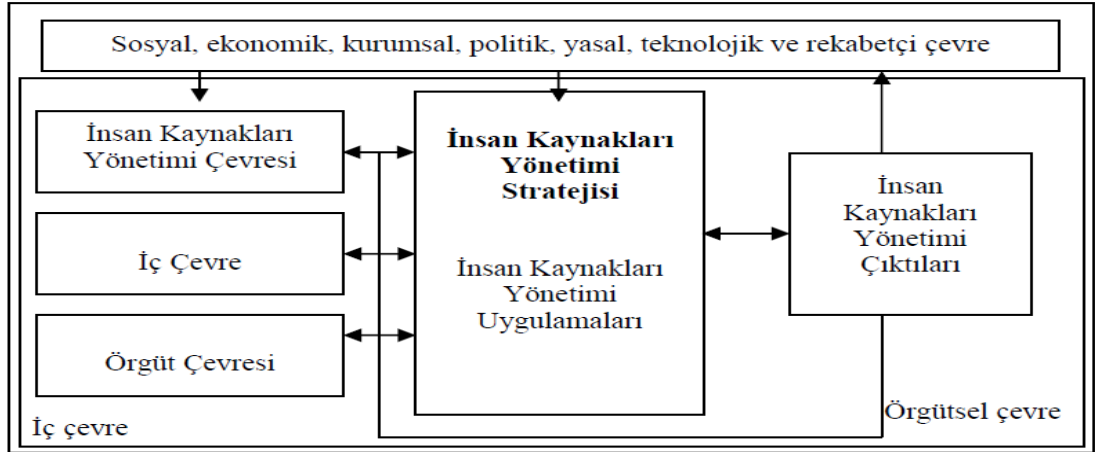
Bağlamsal yaklaşım, coğrafik ve endüstriyel koşullar gibi farklı unsurları da içine alan, diğer yaklaşımlara nazaran daha kapsamlı bir modeldir. Bu yaklaşıma göre; işletme amaçlarının gerçekleşmesi, sadece iç koşulların değil, aynı zamanda dış koşulların da etkisi altındadır.<sup>99</sup>

<sup>99</sup> Özden Akın ve Hayat Ebru Erdost Çolak, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, Çankırı Karatekin Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C.II, No.2, 2012, s.90.



Bağlamsal bakış açısının ayırt edici özelliği, stratejik insan kaynakları sistemi ile bağlam arasındaki ilişkinin yeniden gözden geçiriliyor olmasıdır. Diğer yaklaşımlarda bağlam, en fazla koşulsal bir değişken iken bu bakış açısında örgütsel düzeyi aşarak insan kaynakları fonksiyonunu makro-sosyal bir çerçevede irdelemektedir.<sup>100</sup>

Stratejik insan kaynakları yönetimi ve çevresi arasındaki ilişki bağlamsal yaklaşımda yeniden incelenmiş, tanımlayıcı ve küresel bir açıklama getirilmiş ve bütün farklı coğrafi ve endüstriyel şartlarda uygulanabilen geniş bir model önerilmiştir. Şekil 8’de parçası olduğu makro sistemi etkileyen ve makro sistemden etkilenen insan kaynakları yönetimi stratejisinin nelerle ilişki içinde olduğu gösterilmiştir.<sup>101</sup>



**Şekil 8. Stratejik İKY’de Bağlamsal Yaklaşım**

**Kaynak:** Bülent Bayat, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.X, No.3, 2008, s.80.

<sup>100</sup> Ayyıldız Ünnü ve Keçecioglu, a.g.e., s.1179.

<sup>101</sup> Bayat, a.g.e., s.79-80.

## 2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ AÇISINDAN İŞGÜCÜ FARKLILIKLARININ YÖNETİMİ

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri, nitelikli insan kaynağını kuruma çekebilmelerine ve kurumda tutabilmelerine bağlıdır. İşletmeler iş performansını, örgütsel etkinliği ve verimliliği, iş tatmini ve kuruma bağlılığı yüksek nitelikli işgücü ile artırabilirler. Bu durum, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmeler açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.<sup>102</sup>

İK uygulamaları stratejik olarak değerlendirildiğinde; İK uygulamaları birer birer değerlendirilmemeli, bir sistem olarak, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi ve etkileşimleri araştırmak için uygulamaların bir birleşimi olarak değerlendirilmelidir.<sup>103</sup> İnsan kaynaklarının stratejik yönü, insan kaynakları politikaları ile işletmenin stratejik hedefleri arasındaki ilişkinin varlığı ile ortaya çıkar. Bu ilişkiden beklenen, etkili bir insan kaynakları yönetimi ile işletmenin rekabetçi yönünü kuvvetlendirmesi, çalışan başına üretimi, satışı ve piyasa değerini artırması, hata-kusur oranlarını düşürmesi ve bunlar gibi birçok performans kriterinde iyileşme sağlayarak, işletme performansını artırmasıdır.<sup>104</sup>

Son yirmi yılda, stratejik açıdan insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ve örgütsel etkinliği inceleyen birçok araştırma, bu değişkenler arasında pozitif ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışanların yetenekleri geliştirilir ve arzu edilen örgütsel çıktılar elde edilebilir.<sup>105</sup> İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde, İKY fonksiyonlarının hangi uygulamalarının çalışan performansını olumlu yönde etkilediğinin belirlenmesi ve bütün İKY fonksiyonlarının bir bütün halinde aynı amaca yönelik uygulamalar ile desteklenmesi gerekmektedir.

---

<sup>102</sup> Ebru Aykan, “Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XXII, No.1, 2007, s.124.

<sup>103</sup> Didem Paşaoğlu, “Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, No.207, 2015, p.320.

<sup>104</sup> Deniz ve Bakkalbaşı, **a.g.e.**, s.187.

<sup>105</sup> Yılmaz ve Karahan, **a.g.e.**, s.620.

İnsan kaynakları fonksiyonları çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Cassell ve arkadaşları (2002) insan kaynakları uygulamalarını; seçim, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme şeklinde dört genel fonksiyon temelinde, Robins (2003) ise; seçim, eğitim ve gelişim, kariyer geliştirme ve performans değerlendirme şeklinde sınıflandırmıştır.<sup>106</sup> Uyargil ve arkadaşları ise insan kaynakları yönetimini; planlama, kadrolama (sağlama, seçme, yerleştirme), değerlendirme, ödüllendirme, yetiştirme-geliştirme, koruma ve endüstri ilişkileri şeklinde sınıflandırmıştır.<sup>107</sup>

İşletmeler; seçme, yerleştirme, eğitim, geliştirme, ücret yönetimi, ödüllendirme, performans değerlendirme ve yönetime katılım gibi bazı Str.İKY uygulamaları ile çalışanlarının motivasyonlarını ve kuruma bağlılıklarını artırabilirler.<sup>108</sup> Rosenzweig (1988), özellikle çokuluslu işletmeler açısından, farklılıkların yönetiminin de Str.İKY'nin önemli uygulamalarından olduğunu belirtmiştir.<sup>109</sup> Str.İKY, farklılıkların yönetiminde şüphesiz önemli bir rol oynar, çünkü Str.İKY farklılıkların sadece kaliteli değil, değerli ve etkin olmasını da sağlayabilir.<sup>110</sup>

Mittar ve Mathew (2014)'in çalışmasında; çalışan performansı ile performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim, seçme ve yerleştirme fonksiyonları arasında güçlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Özellikle, performans değerlendirmenin çalışan etkinliğine, eğitimin çalışan verimliliğine, ücretlendirmenin ise çalışan devir oranına daha çok etkide bulunduğu tespit edilmiştir. İşletmeler, Str.İKY uygulamaları ile işgücünü daha kararlı ve rekabetçi yaparak sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağına sahip olurlar.<sup>111</sup>

Richard ve arkadaşları (2013), kaynak temelli yaklaşıma dayalı stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olan farklılıkların yönetimi uygulamalarının, işletmenin yönetim kademelerindeki ırk farklılığını nasıl

---

<sup>106</sup> Aykan, **a.g.e.**, s.126.

<sup>107</sup> Sadullah, **a.g.e.**, s.8.

<sup>108</sup> Chung-Jen Chen ve Jing-Wen Huang, "Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance, the Mediating Role of Knowledge Management Capacity", **Journal of Business Research**, Vol.VI, 2009, p.106.

<sup>109</sup> Ellen A.Ensher, Elisa J.Grant-Vallone ve Stewart I.Donaldson, "Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Grievances", **Human Resource Development Quarterly**, Vol.XII, No.1, 2001, p.54.

<sup>110</sup> D'Netto v.d., **a.g.e.**, p.1243.

<sup>111</sup> Mittar ve Mathew, **a.g.e.**, s.997-998.

etkilediğini araştırmışlardır. Bu çalışmada sonucunda, sektöründe rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan işletmelerin; öncelikle hangi azınlık grubu hedeflediklerini belirlemeleri, sonra bu gruplara uygulanan farklılık yönetimi uygulamalarının etkinliğini ölçmeleri ve son olarak da bu uygulamalara engel olan temel faktörleri ortaya çıkarmaları önerilmiştir.<sup>112</sup>

Günümüz iş dünyasında farklılık ve farklılık yaratmak önemli bir rekabet avantajı ve rakiplere göre göreceli üstünlük sağlayan bir kavramdır. İşletmeler açısından en önemli farklılık veya farklılık yaratma kaynağı ise insandır. Farklı bakış açılarına sahip, farklı çevrelerde yetişmiş insanlar kendileri gibi olma ve davranma haklarına sahip olmayı isterler. Farklı olma bireyin kendine özgü bakış açısının, ilke ve değerlerinin olması şeklinde tanımlanabilir. Birey hem kendi farklılıklarından vazgeçmeden hem de diğerlerinin farklılıklarına saygı göstererek farklı olmayı sürdürebilir. Böyle bir bakış açısının uygulamada meydana getirebileceği zorluklar, işletme yöneticilerinin farklılıkları; hem bir sorun kaynağı hem de sinerji yaratan bir unsur olarak görmelerine neden olur.<sup>113</sup> Bu noktada farklılık yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır. Farklılığın olumlu sonuçlarının elde edilmesi olumsuzluklarından ise sakınılması, farklılıkların doğru yönetilmesi ile sağlanabilecektir.

Kurum kültürünü ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen insan kaynakları geliştirme uygulamalarından biri de farklılıkların yönetimi yaklaşımıdır.<sup>114</sup> İşletme, farklılık yönetimi stratejilerini uygulamadan önce, var olan İK süreçlerinin işletme içindeki farklılıklara destek mi yoksa engel mi olduğunu anlamak için işletmenin kültürel yapısını, yönetim biçimini ve değerlendirme sistemini test etmelidir. Daha sonra, elde edilen verilere göre, en uygun farklılık yönetimi stratejisi dizayn edilip geliştirilebilir.<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup> Orlando C.Richard, Hyuntak Roh ve Jenna R.Pieper., "The Link between Diversity and Equality Management Practice Bundles and Racial Diversity in The Managerial Ranks: Does Firm Size Matter?", **Human Resource Management**, Vol.LII, No.2, March/April, 2013, p.237.

<sup>113</sup> Saruhan ve Yıldız, **a.g.e.**, s.56.

<sup>114</sup> Ensher, Grant-Vallone ve Donaldson, **a.g.e.**, p.54.

<sup>115</sup> Audrey Mathews, "Diversity: A Principle of Human Resource Management", **Public Personnel Management**, Vol.XXVII, No.2, 1998, p.176.

Yöneticiler ve liderler işletmeleri nasıl geliştirebilirler ve farklılıklardan en iyi şekilde yararlanmaları için çalışanların yönetilmelerini nasıl sağlayabilirler? Farklılıklara sahip işletmelerin oluşturulmasında, İKY uzmanlarının nasıl bir rolü vardır ve uygulayabilecekleri en iyi yöntemler hangileridir?<sup>116</sup> Bu ve benzeri sorular farklılıkların yönetilmesinde cevaplanması gereken sorulardır.

Yöneticilerin işletmelerdeki rolü; her düzeydeki yöneticilerin de desteği ile işletmenin vizyonunu belirlemek ve bu vizyona ulaşmayı sağlamaktır. Yöneticilerin sorumluluklarından birisi de belirlenen vizyonun çalışanlara açıklanması ve çalışanların motive edilmesidir. İşgücü farklılıkları ile ilgili yönetsel sorumluluk ise; kurumsal başarının elde edilebilmesi için farklılıkları da içinde barındıran kurumsal iklimin oluşturulmasında, işe alma ve elde tutmada farklılıklara özel uygulamaların gerekçelerini üst yönetime açıklamaktır.<sup>117</sup>

Farklılıkların yönetimi ile ilgili stratejilerin işletme içerisinde fiili olarak uygulanması çoğunlukla insan kaynakları işlevleri içerisinde yer almaktadır. Örneğin; işe alım, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden ödüllendirme kriterlerine kadar bütün insan kaynakları fonksiyonlarının, çalışan farklılıkları dikkate alınarak düzenlenme veya iş yerinin, engelli bir çalışanın kişiye özel ihtiyaçların da dikkate alınarak dizayn edilmesidir. Emziren anneler ve öğrenci çalışanlara yönelik kısmi zamanlı çalışma programları da farklılıklara sahip çalışanlar lehine olan uygulamalardır.

İnsan kaynakları yönetimi işlevleri arasında yer alan farklılıklara yönelik uygulamaların hepsi farklılık sahibi çalışanların lehine olmayabilir. Bu uygulamalar değişik sebeplere bağlı olarak farklılığa sahip çalışanların aleyhine de olabilmektedir. Buna örnek olarak, devletin yasal düzenlemeler ile emeklilerin tekrar çalışmaları durumunda emekli maaşlarında kesinti yapması gösterilebilir. Bu tür düzenlemeler işsizliğin yoğun olduğu toplumlarda işe yerleşme hususunda önceliğin genç ve sosyal güvencesi olmayan kişilere verilmesi maksadıyla yapılmaktadır.

---

<sup>116</sup> Kreitz, a.g.e., p.1.

<sup>117</sup> Mark Winston, "Managing Diversity", **Library Leadership and Management**, Vol.XLII, No.3, Summer 2010, p.58.

Farklılıkların yönetimi konusunda başarı; işletmenin farklılıklara olan ihtiyacının belirlenmesi, ödül ve teşvikler yoluyla farklılıkların yönetiminin teşvik edilmesi ve farkındalığın eğitim çabalarıyla artırılması ile gerçekleşebilir. Bu eğitimlerde temel olarak; kişisel önyargıların elimine edilmesi ve çalışma yaşamında azınlık gruplara yönelik olumsuz tutumların (cinsel taciz ve mobbing) azaltılması amaçlanmaktadır.<sup>118</sup>

İşletmelerin, işgücü farklılığının varlığına yönelik dirençlerinin iki temel nedeni vardır. İlk olarak; bireyler homojen bir grup içinde çalışmayı tercih ederler, ikinci olarak da; bireyler ve kurumlar değişime direnç gösterir ve değişimden uzak dururlar. İK yöneticilerinin, farklılık yönetiminde başarılı olabilmeleri için; liderlik, kurumsal gelişim, değişim yönetimi, psikoloji, iletişim, ölçme ve değerlendirme konularında becerikli olmaları gerekir. Böylesi geniş beceriler tüm iş uygulamaları için yararlı gibi gözükse de farklılık yönetimi açısından çok daha önemlidir. İşletmelerin farklılıklardan fayda sağlayabilmeleri için çalışanlarının etkileşim şekillerini değiştirmeleri gerekir. İşgücü farklılıkları yönetimi başarısı; işletmenin her düzeyindeki bireylerin, her gün küçük bir şekilde gerçekleştirdiği hareketlerle oluşur.<sup>119</sup>

Tozkoparan ve Vatansever'in niteliksel araştırmasına katılan işletme yöneticileri; farklılıkların yönetimine yönelik olarak en sık rastlanılan uygulamaların; yabancı dil kursları, esnek çalışma saatleri, kariyer gelişim planları, kurum içi iletişim uygulamaları ve çeşitli eğitimlerin olduğunu belirtmişlerdir.<sup>120</sup>

İşletmeler, yönetmeye karar verdikleri farklılık türüne özel uygulamalar geliştirirler. Örneğin; cinsel tercih farklılığını yönetmeye karar veren Raytheon firması, eşcinsel çiftlere özel ayrıcalıklar sağlamakta, onlara ait derneklere destek vermekte ve bu şekilde eşcinseller açısından tercih edilen bir işletme olmayı istemektedir. Raytheon firması cinsel tercih farklılıklarına yönelik bu yaklaşımı ile rekabetçi piyasa ortamında, mühendisler ve bilim insanları için çekici olacağını düşünmektedir.<sup>121</sup>

---

<sup>118</sup> Özkaya, Özbilgin ve Şengül, **a.g.e.**, s.361.

<sup>119</sup> Kreitz, **a.g.e.**, p.4.

<sup>120</sup> Tozkoparan ve Vatansever, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, a.g.e.**, s.746.

<sup>121</sup> Robbins ve Judge, **a.g.e.**, s.51.

Araştırmacılar, farklılıklara dayalı problemlerin çözülebilmesi ve potansiyel faydalarının ortaya çıkarılabildiğinin etkili farklılık yönetimi ile olabileceğini belirtmişlerdir. Bireysel farklılıkların geliştirilmesi ve daha iyi kullanılması ile ilgili olan etkili farklılık yönetimi, İKY uygulamaları ile sıkı bir bütünleşme içindedir. İKY uygulamaları farklılıkları avantaja çevirecek ihtiyaç duyulan işgücü farklılıklarının oluşturulmasını desteklediğinde, farklılıklar daha çok olumlu performans çıktılarını sağlamaktadır. Farklılık yönetiminin insan kaynakları fonksiyonları içindeki politika ve uygulamalar ile etkin bir şekilde kullanılması ile gerçekleştirilmesi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmaları ve bunu devam ettirmelerine imkan sağlar.<sup>122</sup>

Eski araştırmalar; kadrolama (sağlama, seçme, yerleştirme), değerlendirme, terfi ve ödöl sistemlerindeki eşitsizliklerin, İKY araçlarının doğru kullanımı ile giderileceğini ve işgücü farklılığına dayalı yaratıcılığı da ortaya çıkacağını göstermiştir. Farklılık yönetimi ile çalışanların iş davranışı ve tutumu arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu destekleyen bilimsel çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Shen ve arkadaşlarının Çin’de 530 çalışan ile yaptıkları çalışmada; kadrolama, ödüllendirme ve maaş uygulamalarındaki farklılık yönetiminin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumlu ilişkisi olduğu görülmüştür.<sup>123</sup>

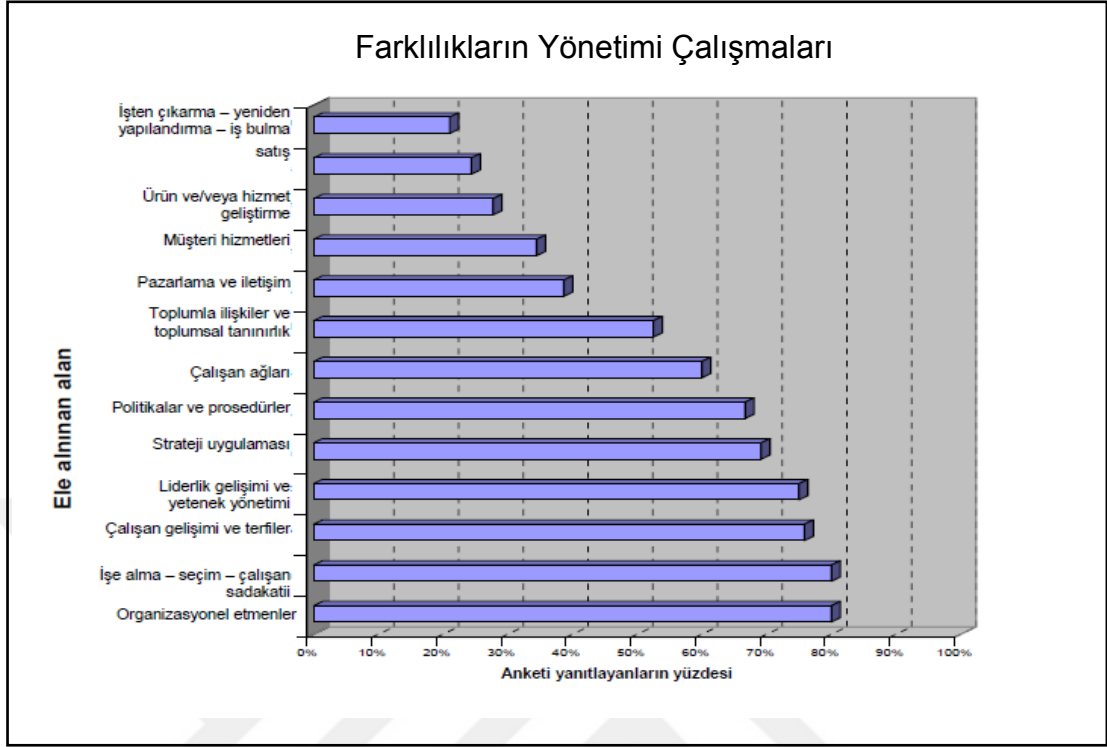
Farklılıkların etkin yönetilememesi sonucu çalışanların ayrımcılığı hissetmesi; iş alma, kurum kültürü, çalışanlar arası ilişki ve ücretlendirme gibi insan kaynakları yönetimi konularını da önemli oranda etkilemektedir. İşletmeler ve İK profesyonelleri, çalışanların ayrımcılık algılamalarını önemle dikkate almalıdırlar. Çünkü bu olumsuz algılamalar çalışanların tutumlarını, davranışlarını ve hatta işletmeyi finansal açıdan etkileyebilmektedir.<sup>124</sup>

Keil ve arkadaşları tarafından hazırlanan “Farklılıkların Yönetimi için Eğitim El Kitabı”nda yer alan anketin “Farklılıkların yönetimi çalışmaları aşağıdaki alanlardan hangileriyle ilgilidir” sorusuna verilen cevaplar Şekil 9’da görülmektedir.

<sup>122</sup> D’Netto v.d., **a.g.e.**, pp.1246,1258.

<sup>123</sup> **A.e.**, pp.1246-1247.

<sup>124</sup> Ensher, Grant-Vallone ve Donaldson, v.d., **a.g.e.**, p.54.



**Şekil 9. Farklılık Yönetimi Uygulamalarının Kapsadığı Alanlar**

**Kaynak:** Marion Keil ve diğerleri, *Farklılıkların Yönetimi için Eğitim El Kitabı*, 2007, s.8.

Şekil 8 incelendiğinde; cevaplayıcıların (%70)’inden fazlasının, “liderlik gelişimi ve yetenek yönetimi”, “çalışan gelişimi ve terfiler”, “işe alma, seçim, çalışan sadakati” ve “organizasyonel etmenler” seçeneklerini; (%30)’undan azının ise “ürün ve/veya hizmet geliştirme”, “satış” ve “işten çıkartma, yeniden yapılandırma ve iş bulma” seçeneklerini işaretledikleri görülmektedir.

İşletmeler, farklılık yönetimi uygulamalarını “her bedene uygun” (one size fits all) şeklindeki bir yaklaşım ile değerlendirmemelidir. Çünkü, her varlık belirli iç faktörlere ve onları etkileyen dış çevreye göre farklıdır.<sup>125</sup> İKY uygulamaları gibi farklılık yönetimi uygulamaları da kurum ve çalışan yapısına, kültürüne ve daha birçok değişkene bağlı olarak farklılaşmaktadır. Farklı toplumlarda çok başarılı olmuş bir uygulamanın, her zaman ve her toplumda aynı başarıyı göstermesi beklenemez ise de, yeni ve farklı uygulamaların geliştirilmesi için destekleyici bir zemin oluşturabilir. Bu nedenle farklılıkların yönetiminde evrensel bakış açısı

<sup>125</sup> Richard, Roh ve Pieper, *a.g.e.*, p.237.



tamamen kabul edilemez olarak algılanmamalı, durumsal yaklaşım ile birlikte değerlendirilerek en uygun yönetim şekli belirlenmelidir.

William Ouchi tarafından incelenerek 1981 yılında yönetim alanına sunulan “Z Teorisi”; Japonya’nın verimini ABD’ye göre dört kat artırmasına ve çok büyük bir gelişim göstermesine katkı sağlamıştır. Bu insan kaynakları uygulamalarının Japonya’da çok başarılı olması; ülkenin kültürü ve normlarına uygun olan 7 temel uygulama ile açıklanabilir;<sup>126</sup>

- **Ömür boyu istihdam**; hayat ve iş arasında ömürlük bir uyuşma ve bütünleşme sağlanmıştır.
- **Yavaş değerlendirme ve terfi sistemi**; işgörenin zeka seviyesi, bilgi ve becerisi onun terfi etmesi için yeterli değildir. Terfi edebilmek için bir kademede 8-10 yıl çalışması gerekmektedir.
- **Uzmanlaşmış mesleki gelişme**; çalışan ilk bir yıl boyunca işletmenin tüm bölümlerinde çalışarak kurumu tanır ve sonra uzmanlaşacağı birimde çalışmaya başlar.
- **Ortak karar verme**; katılımcı yönetim en iyi şekilde uygulanır.
- **Müşterek sorumluluk**; tek kişi sorumluluğu değil grup sorumluluğu anlayışı hakimdir.
- **Örtülü kontrol mekanizmaları**; Avrupa ve ABD yönetim anlayışında kontrol alanı ve yetki seviyesi açıkça bellidir ve yöneticilerin kontrolleri dış kontroller ile yani müfettişler ile gerçekleştirilir. Japonya’da ise çalışanların karara katılımı ve sorumluluklarının olması, süreç içerisinde birbirini sürekli olarak kontrol etmelerini sağlamaktadır. Bu durum ise örtülü kontrol olarak tanımlanmaktadır.
- **Bütünlük kavramı**; iş ve iş dışı hayatlarının iç içe olması, ailelerinin ve sosyal yaşantılarının da iş yeri ile sürekli ilişkili olmasıdır.

Farklılıkların yönetiminde çalışanlar sadece değerli bir kaynak değil aynı zamanda değerli bir kıymettir. Değerli bir kıymet olan çalışanların memnuniyetlerini

---

<sup>126</sup> Genç, a.g.e., s.59-60.

maksimize etmek için; çalışanlarda, “değişim” konusunda katılım ve kararlılık artırılmalı, çalışanların iş süreçlerindeki “verimlilik” ve “kârlılığı” artırmak için entelektüel katma değer üretmesi sağlanmalı ve çalışanların etkililiği artırılmalıdır. Çalışanlar, işletmeler açısından hem kıymetli bir girdi (üretim faktörü) hem de kıymetli çıktıları sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Stratejik bir ortak olarak da gösterilen çalışanların, kendilerine verilen bu değeri hissedebilmeleri için:<sup>127</sup>

- Her düzeydeki çalışan seçiminde, işe alımda ve kariyer planlamasında insan kaynakları yönetimi politikaları oluşturulmalı ve uygulanmalıdır.
- Çalışanlar, gerçek anlamda stratejik bir ortak yapılmalı, sadece işletmenin zararına değil karına da ortak edilmelidir.
- Çalışanlar, gelişim ve değişim yaratacak entelektüel sermaye olarak görülmeli ve değerlendirilmelidir.
- Sürekli eğitim ile çalışanlar değişen ve gelişen iç ve dış çevre koşullarına karşı değiştirilmeli ve geliştirilmelidir.
- Çalışanların katma değer sağlayan kararlar almalarını destekleyen sistem ve politikalar geliştirilmelidir.
- Çalışanları değerli bir kıymet olarak gören örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- Çalışanlar arasında mobbing ve ayrımcılık gibi davranışlar engellenmelidir.
- Çalışanlar arasında belirli ilke ve kriterlere dayalı rekabet teşvik edilmelidir.
- Çalışanların performansını artırıcı rekabet ortamının oluşturulmasının yanında, çalışanlarda aynı gemide buldukları hissi yaratılmalı ve onlara gösterilmelidir.
- Çalışanlara beklentileri karşıladıkları sürece istihdamlarının garanti olduğu hissi ve güveni verilmelidir.
- Çalışanların, “bu işletme” değil, “bizim işletme” diyebilmelerini sağlayacak bir örgütsel bağlılık politikası oluşturulmalı ve uygulanmalıdır.

---

<sup>127</sup> Zeki Akıncı, “Eleştirel Bir Yaklaşım: İşletmede Çalışanlar Bir “Kaynak” mı Yoksa Bir “Kıymet” midir?”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, C.III, No.5, 2011, s.31-32.

Str.İKY uygulamaları, işletmenin ve çalışanların etkin bir şekilde çalışmasını ve hayatta kalmasını garanti altına alan, çalışanları cezbeden, geliştiren, motive eden ve elde tutan bir sistemdir.<sup>128</sup> Daha önce yapılan birçok araştırmada olduğu gibi<sup>129</sup>, Mitchell ve arkadaşlarının (2013) yaptığı araştırma sonucunda da; insan kaynakları yönetiminin stratejik rolü ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu görülmüştür.<sup>130</sup>

Çalışanların işletme açısından en verimli şekilde kullanılabilmesi, onların sahip olduğu tüm farklılıkların en uygun insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işletme faaliyetlerine dahil edilmesi sonucu olabilecektir. Belirlenen insan kaynakları yönetimi uygulamaları, tüm işletmelerde her zaman aynı sonucu vermeyebilir, birbiri ile çelişen uygulamalar ise farklı işletmelerde benzer sonucu verebilir. Bu nedenle ilk olarak işletme ve çalışanlar açısından hangi uygulamanın en iyi sonucu vereceği belirlenmeli ve sonrasında uygulanmalıdır.

#### **2.4.1. Seçme ve Yerleştirme (Staffing / Recruitment and Selection)**

Rekabet baskısı, teknolojik gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi ve bunlara bağlı olarak nitelikli çalışan ihtiyacının artması, işletmeler açısından insan kaynaklarını işletmenin performansı açısından öncelikli hale getirmiştir.<sup>131</sup> Bir işletmenin sahip olduğu işgücü kalitesi, büyük ölçüde işletmenin kalitesini belirler. İşletmenin başarısı ise; stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli olan bilgi ve beceri ile donatılmış işgücüne sahip olmasına bağlıdır.<sup>132</sup>

---

<sup>128</sup> Mine Afacan Fındıklı, Uğur Yozgat ve Yasin Rofcanin, "Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity The Central Role of Strategic Human Resources Practices", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, No.181, 2015, p.378.

<sup>129</sup> Cherrie Jiuhua Zhu v.d., "Strategic Integration of HRM and Firm Performance in a Changing Environment in China: The Impact of Organizational Effectiveness as a Mediator", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.XXIV, No.15, 2013, p.2987.

<sup>130</sup> Rebecca Mitchell, Shatha Obeidat ve Mark Bray, "The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices", **Human Resource Management**, Vol.LII, No.6, November/December, 2013, p.911.

<sup>131</sup> Türker Baş, Arzu Ülgen Aydınlık ve Fahri Erenel, "Üniversite Öğrencilerinin İşveren Seçim Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Keşfedici Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, C.XI, No.3, 2011, s.439.

<sup>132</sup> Stephen P.Robbins, David A.DeCenzo ve Mary Coulter, **Yönetiminin Esasları**, Çeviren: Adem Ögüt, Nobel Akademik Yay., Ankara, 2013, s.162.

İşletme stratejisinin başarıyla uygulanmasındaki en önemli unsur olan çalışan davranışı, çalışanın yeteneğinin ve motivasyonunun bir sonucudur. Çalışanların motivasyonunu artıran ve yeteneklerini ortaya çıkaran İKY uygulamalarının, genel stratejilerle uyumlu olması, yetenekli çalışanları işletmeye kazandırılması ve onları elde tutulması beklenir. Bu durum İKY fonksiyonu olan seçme ve yerleştirmeyi önemli kılmaktadır.<sup>133</sup>

İşe alım süreçlerinde işletme birimlerinin ilk olarak karar vermek zorunda oldukları konu, çalışanın nereden temin edileceğidir. İşletme bu kararı verirken iç kaynaklardan mı yoksa dış kaynaklardan mı daha çok yararlanacağına karar vermelidir. İşletmeler kendi bünyesinde yer alan farklı bölümlerde ve farklı hiyerarşik düzeylerde olan çalışanlarına veya sadece dış işgücü piyasasına güvenebilirler. Bu karar bütün alımlar için çok önemlidir. Aslında işe alımların kendi çalışanları arasından yapılması, içeriden terfi politikası anlamına gelmektedir. Bu politikaları kullanan işletmeler, çalışanlarına etkili bir ödül hizmeti de sunmuş olur. Ayrıca terfi ettirilen çalışanlar başarılı olduğunda, bu çalışanlara eğitim ve kariyer geliştirme fırsatları da sağlanmış olur.<sup>134</sup>

Farklılıkların yönetiminde başarı ilk olarak “işe alım” ile başlar. Yani; örgüte çekilen, seçilen ve örgüte katılmasına karar verilen kişiler, insan kaynakları bölümleri tarafından işletmenin kültürünü de dikkate alınarak seçilirler. Seçilen bu kişiler, örgütsel sosyalleşme süreci içerisinde farklılıkların önemini kavrarlar ve bunu bir rekabet gücü olarak algırlar.<sup>135</sup>

İşe alım süreci iki yönlü bir seçimdir, adaylar işvereni ve kurumu seçerler, işveren ise kurum için en uygun adayları kendine çekmek için maddi ve maddi olmayan teşvikler kullanır. Maddi teşvik olarak ücret ve prim gibi unsurlar, maddi olmayan teşvikler

---

<sup>133</sup> Gürbüz, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar”, s.79-80.

<sup>134</sup> Randall S.Schuler ve Susan E.Jackson, “Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices”, **The Academy of Management EXECUTIVE**, Vol.I, No.3, 1987, p.211.

<sup>135</sup> Özkaya, Özbilgin ve Şengül, **a.g.e.**, s.360.

ise esnek insan kaynakları politikaları ve tüm farklılıkları kapsayıcı kurumsal kültürdür.<sup>136</sup>

İşe alım süreci formel ve informal şekillerde gerçekleşebilir. İşletmelerin işe alım sürecinde hedef kitlenin tamamına ulaşılacak amacıyla kullandıkları formel faaliyetler; üniversite fuarlarına katılım, ilan verme, internet ilanları, e-posta, konferanslar, işbirliği toplantıları ve tanıtım toplantıları gibi faaliyetlerdir. Bunun aksine, informal işe alımlar ise sosyal çevre, çalışanlarının başvuruları ve kurumsal ün veya imaj yoluyla yapılır. Temin sürecinin başarısı, işe alımlarda kullanılan yöntemlere ve adayların belirledikleri hedeflere bağlı olarak değişir. Örneğin; medya ve internet yoluyla verilen ilanlar, düşük maliyet ile çok büyük bir aday grubuna ulaşabilmeyi sağlarken, etkinliği konusunda ciddi tereddütler bulunmaktadır.<sup>137</sup> Bu nedenle, işe alım sürecine ait yol ve yöntemlerin belirlenmesinde, işletmeye yönelik değerlendirmelerin yanı sıra aday özellikleri de dikkate alınmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi, özellikle toplumdan uzaklaştırılmış etnik gruplardan ve kadınlardan oluşan dezavantajlı bireyleri seçerek, onların istihdamını artırarak, olumlu davranış uygulamalarında anahtar bir rol alır. İşletmeye dahil edilen farklılıklara sahip çalışanların etkili yönetimi; kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için, her türden insanın kendi potansiyelini en üst düzeye çıkarmasına imkan verecek bir kurumsal çevrenin oluşturulması, olarak tanımlanabilir.<sup>138</sup>

İşgücü farklılıklarını iyi yöneten işletmeler; işe alım süreçlerinde daha geniş bir aday havuzuna sahip olur, nitelikli çalışanlarını elde tutabilir, işletme imajını yükseltebilir ve yeni pazarlara girme imkanı bulabilirler.<sup>139</sup> İşgücü farklılığına değer veren ve işgören seçiminde farklılık yönetimini etkin kullanan işletmeler, sosyal sorumluluklarını yerine getiren ve iyi bir kurumsal imaja sahip işletmeler olarak görülmek isterler. Böyle işletmeler, işgören seçiminde farklılıklardan etkin bir şekilde yararlanmak için farklılık dostu bir ortam oluştururlar, işe alım sürecinde farklılıklara sahip çalışanları da görevlendirerek, benzer özelliklere sahip çalışan

---

<sup>136</sup> Valerie L.Myers, Ann Arbor ve Janie L.Dreachslin, "Recruitment and Retention of a Diverse Workforce: Challenges and Opportunities", **Journal of Healthcare Management**, Vol.LII, No.5, September/October 2007, p.292.

<sup>137</sup> **A.e.**, p.291.

<sup>138</sup> Wambui v.d., **a.g.e.**, p.204.

<sup>139</sup> Dermol ve Rakowska, **a.g.e.**, p.6.

adayların ikna edilmesinde daha fazla başarı sağlarlar. Ayrıca, azınlıklara ait gazete, dergi ve internet sitelerine reklam vererek, kaliteli azınlık çalışan adayı havuzunu geliştirirler.<sup>140</sup>

Formel işe alımların artırılması ve çalışan – kurum uyumunun sağlanabilmesi için bazı işletmeler yeni işe alımlarda çalışanlarının sosyal çevrelerini kullanırlar. Referanslı çalışanlar daha az iş bırakmakta, daha yüksek performans göstermekte ve bu çalışanların iş tatminleri daha yüksek olmaktadır. Bu yöntemle benzer çalışanların işe alınması, homojen yapının daha da güçlenmesine ve farklılıklara uyum sağlamanın ise zorlaşmasına neden olmaktadır. İşe alımlarda kullanılacak yöntem, işletmenin farklılıklara uyumu mu, yoksa homojen bir yapıyı mı tercih etmesine bağlı olarak belirlenecektir.<sup>141</sup>

İşletme performansının geliştirilmesi için yaratıcılığın ve inovasyonun artırılmasını sağlayacak olan ortamın oluşturulması ve farklılıkları da içinde barındıran uygun takımların oluşturulması ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle çalışan seçiminde, sadece fonksiyonel yeteneklere değil, aynı zamanda farklı işlerde çalışabilme becerilerine de önem verilmelidir. Benzer bireylerden oluşan homojen gruplar, kendi aralarında güveni çabuk sağlar, fakat bu durum yüksek performanslı çalışma için yeterli değildir. Yüksek performanslı takımların oluşturulmasında sadece fonksiyonel yetenekler ve iş gereklerinin karşılanması yeterli değildir, iş tercihlerinin dengelenmesi, risk alma ve sosyal kimlik uyumu da gerekmektedir. Bu nedenle, çalışan seçiminde, çalışan ve iş ile ilgili gereklilikler yüzeysel olarak belirlenmeli ve “kör seçim” yöntemi kullanılarak yaş, cinsiyet, etnik köken ve diğer farklılıklar göz ardı edilerek, takım içindeki farklılıkların dengede tutulması sağlanmalıdır.<sup>142</sup>

İşletmeler, işe alım sürecinde başarılı olmanın yanında, çalışanlarını da işletmede tutabilmelidirler. Farklılıklara sahip adayların işe alınması ve çalışanların işte tutunabilmeleri için aşağıdaki uygulamalardan yararlanılabilir:<sup>143</sup>

---

<sup>140</sup> D’Netto v.d., **a.g.e.**, p.1247.

<sup>141</sup> Myers, Arbor ve Dreachslin, **a.g.e.**, p.291.

<sup>142</sup> Bassett-Jones, **a.g.e.**, pp.172-173.

<sup>143</sup> Myers, Arbor ve Dreachslin, **a.g.e.**, pp.295-296.

- **Stratejik olunmalıdır:** Farklılıkların işe alım sürecini başlatmadan önce kurumun stratejik amaçları net olarak belirlenmeli ve var olan kurumsal imajın ve kültürün bu amacı gerçekleştirmek için uygun olup olmadığı değerlendirilmelidir. Kültürü değiştirmek gerekebilir ve sadece işe alım süreci değil, tüm kurumsal faaliyetlerde farklılıklar dikkate alınmalıdır.
- **İşe alımlar stratejik amaçlarla yapılmalıdır:** İşe alım faaliyetleri, işe alım araçları ve iş ilanları; takım çalışması, şeffaflık ve bireysel farklılıklara değer verme gibi değer odaklı farklılık hedefleri dikkate alınarak hazırlanmalıdır.
- **İnformel işe alımlar** ile homojenlik tekrarlanmaz ve güçlenmez.
- **Samimi ve bilgi verici tutum** ile kurum kültürü, politikalar ve iş gerekleri topluma doğru olarak yansıtılır ve olumsuz yargıların önüne geçilebilir.
- **Seçme ve eleme** tekniklerinden uygun olanları seçilerek, rekabet temelli yapısal görüşmeler belirlenebilir.
- **Maddi ve maddi olmayan teşvikler** birlikte kullanılarak en iyi yeteneğe sahip adaylar kuruma çekilebilir.
- **Kültüre değer verip geliştirerek** kalite, yetenek, öğrenme ve tüm çalışanların tam katılımı sağlanabilir. Gelişmiş bir kurum kültürü; sınıfsal suistimalin azalmasını, süreçlerin demokratik olarak işlenmesini, eşitlikçi normların kabulünü ve tüm çalışanları kapsayıcı bir yaklaşım ile denge gücünün oluşmasını sağlar.
- **Profesyonel gelişime yatırım yapılarak** çalışma ortamının farklılıklara uygun hale getirilmesi için gerekli olan fiziksel değişim yapılır.
- **Mentörlük ve karşı mentörlük** ile yaşlı çalışanların tecrübelerine dayalı bilgilerine, genç çalışanların da teknik bilgilerine değer verilmesi sağlanır. Farklılıklara sahip çalışanlar arasında bilgi ve deneyimlerin paylaşılması sağlanır.
- **En iyilerden öğrenme:** Yüksek performanslı olduğu bilinen işletmelerin uygulamaları örnek alınabilir.

Almanya'daki McDonald, 128 ülkeden gelen çalışanıyla, işgücü farklılıklarının faydalarını gören bir işletmeye iyi bir örnektir. Farklılık yönetimi programları ile işe alım ve gelişim sürecinde tüm adaylara eşit fırsatlar suna işletme, 2007 yılında, 'Crew College' programını uygulamak için okullarla bir sözleşme imzaladı ve en yetenekli çalışanların araştırılması ve geliştirilmesine imkan sağladı.<sup>144</sup>

İşletmelerin, farklılık yönetimi kapsamında benimsedikleri politika ve uygulamalar, her işletmenin kendisine has özellikleri olması nedeniyle, birbiri ile çelişebilmektedir. İşletmelerin, seçme ve yerleştirme fonksiyonuna yönelik seçtikleri, farklılık yönetimi politika ve uygulamalarından bazıları şunlardır:

- İşe alım süreçlerinin farklılıklara uygun olarak çeşitlendirilmesi.
- İş ilanlarında kişisel farklılıklara yönelik ifadelerin yer almaması.
- İş gereklerine uygun işe alımların yapılması.
- Kurum kültürünü devam ettirecek şekilde işe alım yapılması.
- Müşteri beklentilerine uygun işe alım ve yerleştirme.
- İşe alımlarda azınlık ve farklılık sahibi adaylara pozitif ayrımcılık yapılması.
- İşe alım görüşmelerinde farklılık körü olma.
- İşe alım görüşmelerinde adayın fiziki görüntüsüne, sadece iş ile ilgili ise, önem verilmesidir.

#### **2.4.2. Eğitim ve Geliştirme (Training and Development)**

Eğitim, bireysel ve örgütsel açıdan değerlendirilebilir. Eğitim, mevcut performans ile istenen standart performans arasındaki boşluğu kapatmak için yapılır.<sup>145</sup> Bireysel açıdan eğitim, amaçlara ulaşma başarısını artırmaya yönelik; çalışanların davranış, bilgi, yetenek ve motivasyonlarını değiştirme ve geliştirme faaliyetleri, örgütsel açıdan ise; kurumun etkililik, etkinlik ve verimliliğini geliştirmeye yönelik uygulanan yönetim araçlarının tamamıdır. Geliştirme ise; işletmenin rekabet

<sup>144</sup> Dermol ve Rakowska, **a.g.e.**, p.17.

<sup>145</sup> Amir Elgana ve Amen Imran, "The Effect of Training on Employee Performance", **European Journal of Business and Management**, Vol.V, No.4, 2013, p.139.



edebilmesini sürekli kılmak için çalışanların yeteneklerinin iyileştirilmesi, birey ve grup performansını artırıcı strateji ve planların geliştirilmesi ve uygulanması, performans ve değerlendirme süreçlerinin kurulması, çalışan kapasitesini artırıcı eğitimin ve uzun vadeli bireysel ve takım gelişiminin desteklenmesidir.<sup>146</sup>

İşletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri içerik olarak incelendiğinde bu faaliyetlerin genel olarak; teknik eğitim, bilgi, beceri ve tutum eğitimi, yönetici geliştirme, sosyal beceri geliştirme ve yeni çalışan oryantasyonu gibi konularda yoğunlaştığı görülmektedir. Eğitim, çalışanlara yeni bilgi ve becerilerin kazandırılmasındaki en önemli faktörlerdendir. İşletmeler, çalışanlarının bilgi ve becerilerini eğitim faaliyetleri ile geliştirerek, çevrelerindeki değişimlere hızlı ve doğru tepkiler verirler ve değişen koşullara daha hazır olurlar. Sürekli eğitim ve yaşam boyu öğrenme gibi kavramlar eğitimin ve öğrenmenin işletmeler ve çalışanlar açısından gittikçe artan önemini yansıtmaktadır.<sup>147</sup>

İşletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde, farklılıklara yönelik politika ve uygulamalarına örnek olarak; eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde farklılık sahibi çalışanlara pozitif ayrımcılık yapılması, eğitimlerin çalışan farklılıklarına uygun olarak çeşitlendirilmesi, çalışanlara ve yöneticilere farklılıklara yönelik farkındalık eğitimleri verilmesi, yöneticilere farklılıkların yönetimi eğitiminin verilmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde tüm çalışanlara fırsat eşitliğinin sağlanması verilebilir.

İşletmeler, çalışanların becerilerini geliştirmek için çeşitli İKY uygulamalarını benimserler. İlk olarak, işe alınacak bireylerin seçiminde kaliteyi yükseltme veya mevcut çalışanın beceri ve yeteneklerini artırmaya odaklanırlar. En iyi potansiyele sahip çalışanları seçebilmek için sofistike seçim yöntemleri kullanılabilir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalara göre; işe alımlardaki seçicilik ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. İkinci olarak da, işletmeler mevcut çalışanlarının kalitesini seçim sonrasında yoğun eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile artırabilirler.

---

<sup>146</sup> Ebru Yıldız, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı Işığında Eğitim ve Geliştirmenin Rolü, İşlevleri ve Bir Örnek Olay", **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, C.XI, No.3, 2014, s.220.

<sup>147</sup> Yücel Yılmaz, "İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.IX, No.1, 2007, s.165-166.

Eğitim faaliyetlerine yapılan yatırımların organizasyonel çıktılara fayda sağladığına yönelik önemli sayıda bulgu bulunmaktadır.<sup>148</sup>

Çalışanlar, temel beceri eğitimleri, iş başı deneyimi, koçluk, mentörlük ve yönetim geliştirme gibi yapısal ve yapısal olmayan eğitim uygulamaları ile geliştirilebilir.<sup>149</sup> İşletme tarafından planlanan eğitimler vasıtasıyla çalışanların işletme strateji ve hedefleri doğrultusunda hareket etmeleri ve daha fazla katılımcı olmaları sağlanabilir.<sup>150</sup>

Schuler (1998), bir işletmenin eğitim ve geliştirme faaliyetlerini; işletmeye yeni alınan çalışanlara işletmenin değerlerinin, misyonunun ve amaçlarının benimsetilmesi, çalışanların yetenek ve performansını artırıcı eğitim programlarının belirlenmesi, uygulanması ve örgüt alışanlarında sürekli öğrenme kültürünün oluşturulmasına yönelik uygulamalar olarak açıklamaktadır.<sup>151</sup>

Yüksek performanslı işletmelerde, çalışanların kendilerini uzmanlık alanlarında geliştirmeleri ve geleceğe hazırlamaları için yeni bilgi ve beceriler kazanmaları desteklenir, çalışanların risk alması, hataları hoş görmeleri ve gerektiğinde iş süreci içerisinde düzeltmeler yapmaları cesaretlendirir. Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için onlara mücadele fırsatı verilir.<sup>152</sup> Eğitim faaliyetleri, performansı en az iki yol ile etkileyebilir. İlk olarak, çalışanların görevleri ile ilgili beceri ve yeteneklerini geliştirir; ikinci olarak ise çalışanların mesleki ve işyeri memnuniyetini artırır.<sup>153</sup>

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanları motive eden en önemli faktörlerden biridir. Eğitim ve geliştirme; çalışanların farklı ortamlar görmeleri, yeni şeyler öğrenmeleri ve farklı insanlarla iletişime girmeleri gibi fırsatlar sunduğu için onları motive edici özelliğe sahiptir. Yöneticilerin, çalışanlarını motive etmede kullandıkları önemli unsurlardan biri olan eğitim ve geliştirme faaliyetleri, dinamik

<sup>148</sup> Delaney ve Huselid, **a.g.e.**, p.951.

<sup>149</sup> Huselid, **a.g.e.**, p.637.

<sup>150</sup> Fındıklı, Yozgat ve Rofcanin, **a.g.e.**, p.378.

<sup>151</sup> Akın ve Erdost olak, **a.g.e.**, s.92.

<sup>152</sup> Emine Cihangir, "Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri", **Marmara Sosyal Araştırma Dergisi**, No.5, Haziran 2014, s.48.

<sup>153</sup> Z.Syed ve Waseef Jamal, "Universalistic Perspective of HRM and Organizational Performance: Meta-Analytical Study", **International Bulletin of Business Administration**, Vol.XIII, 2012, p.54.

ve değişken bir yapıda olan işletmelerin sürekli olarak kendilerini yeniliklere ve değişime uygun olarak şekillendirmesine olanak sağlar.<sup>154</sup>

Roosevelt (2001)'e göre farklılıkların yönetimi, çalışanların tümünü kapsayan bir iş ortamının oluşturulduğu kapsamlı bir süreçtir. Etkili yöneticiler, farklılıklara sahip mükemmel bir işgücünün oluşturulması sürecinde, kendi farkındalıklarına da odaklanmalıdırlar. Hem yöneticiler hem de çalışanlar önyargılarının farkında olmalıdırlar. Bu nedenle işletmeler, insan davranışları üzerinde yeterince etkisi olmayan günlük eğitim programları yerine, insan davranışı üzerinde istenilen yönde etkisi olan, sürekli eğitim programları geliştirmeli ve uygulamalıdırlar.<sup>155</sup> Geliştirilen bu eğitim programları, çalışanların farklılıklarından etkilenmeksizin tüm çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde olmalıdır.<sup>156</sup>

İşletmelerin eğitim uygulama ve araştırmalarında, genellikle Kirkpatrick'in tepki, öğrenme, davranış ve sonuçtan oluşan eğitim çıktıları tipolojisi kullanılmaktadır. Aynı model farklılıklara yönelik eğitimlerin geliştirilmesinde de uygulanabilir. Örneğin; eğitim değerlendirmelerinin birçoğunda, işe yeni başlayanların farklılıklar ile ilgili aldıkları eğitim sonrasında, bilgi ve davranışlarındaki değişimin amirleri tarafından bildirilmesi istenir. Çalışanlardan alından bilgi temelli çıktılar, tipik olarak farkındalığı ve algılanan öğrenmeyi içerir. Çalışanların davranışsal çıktıları ise farklılıkları destekleyen davranışların görülmesi ve farklılıklara sahip çalışanlara yönelik olumsuz davranışların değişmesidir.<sup>157</sup> Farklılıklar ile ilgili eğitimlerin sonucunda, çalışanlardan bilginin yanında davranışsal çıktılar da beklenir.

Farklılıkların yönetiminde öncelikle, farklılıkları yönetecek olan kişi ve birimler, işletme ve çevresinde meydana gelen işgücü profilindeki değişimin farkında olmalıdırlar. Bu kapsamda eğitim ve geliştirme uygulayıcılarının da günümüzün işyerlerinde farklılıkların sürekli değişen sayısının ve oranının farkında olmaları

---

<sup>154</sup> Rasim Akpınar, "Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği", **Journal of Yaşar University**, C.XXIV, No.6, 2011, s.3652.

<sup>155</sup> Wambui v.d., **a.g.e.**, p.205.

<sup>156</sup> Steven W. Schmidt, "Employee Demographics and Job Training Satisfaction: the Relationship Between Dimensions of Diversity and Satisfaction with Job Training", **Human Resource Development International**, Vol.XII, No.5, July 2009, p.308.

<sup>157</sup> King v.d., **a.g.e.**, p.7.

gerekmektedir.<sup>158</sup> Farklılıklara yönelik eğitim ve geliştirmede faaliyetlerinde, fırsat eşitliği sağlanmalı ve farklılıkların farkındalığı artırılmalıdır. Farklılık eğitimi ile çalışanların morali ve iş tatmini artırılır, nitelikli çalışanların işte tutulması sağlanır. Azınlık çalışanların kişisel gelişim ihtiyaçlarının karşılanması için koçluk, mentörlük ve açık iletişim uygulamaları kullanılır.<sup>159</sup> King ve arkadaşlarının çalışması, farklılıklar ile ilgili eğitimlerinin azınlık çalışanlara yönelik ayrımcılığı azalttığını, hem birey hem de kurum açısından olumlu katkı sağladığını desteklemektedir.<sup>160</sup>

Divinagracia ve Divinagracia (2012)'nin öğrenciler üzerine yaptığı araştırma sonucunda; farklı gruplar arasındaki etkileşim deneyiminin çok olduğu ticari ve merkezi kozmopolit yerlerde, büyüyen öğrencilerin, işyerindeki farklılıkları desteklediği, şehir merkezlerinden uzaklarda, taşrada büyüyen öğrencilerin ise farklılık eğitimine ihtiyaç duyduğu görülmüştür.<sup>161</sup> İşletmelerin insan kaynakları farklılıklarını dikkate alan eğitim programları, hem çalışan hem de işletme açısından olumlu sonuçlar doğurur. Bunun aksine; yetersiz veya çalışanların ihtiyaçlarını karşılamayan eğitimler ise olumsuz sonuçlara neden olabilir. Tannenbaum ve arkadaşları (1991) yeni çalışanların eğitimi ile ilgili araştırmalarında; eğitimin, işe yeni başlayanların işyerindeki davranışlarını olumlu veya olumsuz etkileyebildiğini belirtmiştir.<sup>162</sup>

Bendick ve arkadaşlarının (2001) işgücü farklılığı eğitimi ile ilgili yaptıkları araştırma sonucunda; sadece bireysel davranışlara odaklanan eğitim programının etkisinin az olduğu, buna karşın organizasyonel sistemi, çalışan performansını ve çalışanların davranışlarını dikkate alan geniş kapsamlı eğitimlerin etkisinin ise daha fazla olduğu görülmüştür.<sup>163</sup>

---

<sup>158</sup> Schmidt, **a.g.e.**, p.297.

<sup>159</sup> D'Netto v.d., **a.g.e.**, pp.1247-1248.

<sup>160</sup> King v.d., **a.g.e.**, p.16.

<sup>161</sup> Maria Rochelle G. Divinagracia, Louie A. Divinagracia, "Students' Attitudinal Constraints towards Workplace Diversity Managing Innovation in International Business Education", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, No.40, July 2012, p.84.

<sup>162</sup> Schmidt, **a.g.e.**, p.301.

<sup>163</sup> Bendick, Egan ve Lofhjelm, **a.g.e.**, p.10.

### 2.4.3. Performans Değerlendirme (Performance Appraisal)

Performans değerlendirme, çalışanın başarısının önceden belirlenmiş standartlara ve iş gereklerine göre değerlendirildiği bir süreçtir.<sup>164</sup> İşletmeler, performans değerlendirme ile çalışanlarının görev ve sorumluluklarını etkin olarak yerine getirip getirmediğini belirlerler.<sup>165</sup> Performans değerlendirmeyi de içine alan performans yönetimi ise; çalışanların performansını sürekli yüksek düzeyde tutmayı, çalışanların tam kapasite ve potansiyele ulaşmalarını sağlamayı ve kurum kültürünü güçlendirmeyi amaçlayan İKY faaliyetleridir. İşgören seçimi ve eğitiminde gösterilen özene karşın, kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyumdaki farklılıkları nedeniyle, işgörenlerin aynı performansı göstermesi beklenemez. İKY objektif kriterleri temel alarak çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izler, ölçer ve değerlendirir.<sup>166</sup>

Performans değerlendirme sistemi, hem işletmenin kurumsal amaçlarına ulaşmasını hem de çalışan davranışının istenilen yönde değişmesini sağlayacak şekilde belirlenmeli ve kullanılmalıdır.<sup>167</sup>

Etkili bir performans değerlendirme sistemi, farklı değerlendirme yöntemlerinden yararlanmalıdır. Bu yöntemlerden biri, çalışanların kendileri, astları, iş arkadaşları, takım arkadaşları ve harici paydaşları tarafından değerlendirilmesine imkan sağlayan 360° geribildirim yöntemidir. Performans değerlendirmede, yöntemin objektif ve yeterliliğe sahip olmasına ve çalışanların iyi tanımlanmış performans standartlarına göre değerlendirilmesine odaklanılmalıdır. Ayrıca, performans değerlendirmede; derecelendirme ölçeği, sıralama metotları ve diğer karşılaştırmalı araçlar, denemeler ve kritik olaylar gibi yöntemler de kullanılabilir.<sup>168</sup>

Performans değerlendirme süreci içinde yer alan geribildirimler ve çalışana sürekli destek olunması, işletme içindeki azınlıkların gelişimine yardımcı olan temel unsurlardandır.<sup>169</sup> Tüm çalışanları destekleyen, açık, anlaşılır ve adil bir performans

---

<sup>164</sup> Çetin, **a.g.e.**, s.324.

<sup>165</sup> Akın ve Erdost Çolak, **a.g.e.**, s.92.

<sup>166</sup> Erdil, Alpkın ve Biber, **a.g.e.**, s.103.

<sup>167</sup> Demirtaş, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel İnovasyon", s.269.

<sup>168</sup> Dermol ve Rakowska, **a.g.e.**, p.43.

<sup>169</sup> D'Netto v.d., **a.g.e.**, p.1249.

değerlendirme sisteminin varlığı, çalışanlar tarafından çok olumlu karşılanır ve kurum içindeki adalet ve eşitlik algısını yükseltir. Eşitlik ve adalet algısının yüksek olduğu işletmelerde, farklılıklara sahip bireylerin kuruma aidiyeti ve iş performansının da yüksek olması beklenen bir sonuçtur.

Performans değerlendirme sistemi kurulurken karar verilmesi gereken önemli konulardan biri de değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağıdır. Genellikle değerlendiriciler çalışanların amirleri veya yöneticileridir. Fakat, farklı performans değerlendirme sistemlerinde; müşteriler, çalışma arkadaşları, astları hatta çalışanın kendisi de değerlendirici olabilir. Çalışanları birden fazla kişinin değerlendirdiği performans değerlendirme sistemleri de bulunmaktadır. Bunlardan en kapsamlısı olanı 360 derece performans değerlendirme sistemidir. Bu sistemde çalışanların etkileşim içinde olduğu; amiri, müşterisi, çalışma arkadaşı, astları ve kendisi değerlendiricidir. Çok yönlü kaynaklardan gelen raporların bir araya getirilmesiyle; çalışanın tüm yönlerini ortaya koyan, daha geniş bir açılı ve daha sağlıklı bir değerlendirme yapılması amaçlanır.<sup>170</sup>

Performans değerlendirme yöntemleri geliştirilirken genellikle, değerlendiricilerin objektif ve önyargısız olduğu kabul edilir. Fakat, uygulama sürecinde değerlendirici kaynaklı çeşitli hatalar meydana gelir. Bu hataların bir kısmı değerlendiricinin kendisinin de farkında olmadan yaptığı; hale etkisi, belirli derecelere/puanlara yönelme, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme ve kontrast hata olarak adlandırılan hatalardır. Bunların dışında; değerlendiricilerin önyargıları, değerlendirilen kişilerin pozisyonundan etkilenme ve atıf hatalar gibi değerlendirici kaynaklı hatalar da bulunmaktadır.<sup>171</sup>

Performans değerlendirme ile ilgili yapılan geçmişteki araştırmalarda; performans değerlendirme faaliyetlerinde hata, önyargı ve adam kayırmanın yapıldığına dair birçok kanıt ulaşılmıştır.<sup>172</sup> Farklılıkların yönetimini dikkate alan etkili bir

---

<sup>170</sup> Arzu İlsev, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Azize Ergeneli, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2014, s.183-185.

<sup>171</sup> Cavide Uyargil, “Performans Değerlendirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Cavide Uyargil, 5.Baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2010, s.225-231.

<sup>172</sup> Chao C.Chen ve Nancy DiTomaso, “Performance Appraisal and Demographic Diversity: Issues Regarding Appraisals, Appraisers and Appraising”, **Managing Diversity: Human Resource**

performans değerlendirme; objektif, işe uygun, tüm çalışanlar için eşit ve adil değerlendirme uygulamalarını içermektedir. Değerlendirme, kişisel veya demografik farklılıklara değil, bireysel performansa odaklanmalı ve olabildiğince kültürel tarafsızlığı sağlamalıdır. Araştırmacılar, performansı değerlendiren gruplarda çok kültürlü veya farklılıklara sahip yöneticilerin bulunmasının adil performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesine yardımcı olabileceğini belirtmiştir.<sup>173</sup>

Byrne ve Hochwarter (2008), çalışanların işletmeye sağladıkları katkıya değer verilmediğini hissetmelerinin, ihanet etmelerine neden olacak kötü duygularını geliştirebileceğini ve bu çalışanların daha sinik olabileceklerini belirtmişlerdir.<sup>174</sup>

Çalışanların, örgütsel adaleti hissetmelerinde önemli bir etkisi olan performans değerlendirme faaliyetinin, eşitlik ve adaletten yoksun olması durumunda çalışanların olumsuz davranışlar sergilemesi beklenebilir.

İşletmeler, kişi ve kuruma sağlanan kaynaklara uygun hedeflerin belirlendiği, performans hedeflerinde dikey uyumun sağlandığı, adil, standart, şeffaf, herkes tarafından tam olarak anlaşılabilen, kurum kültürünü destekleyen, farklılık körü olan, ve 360 derece değerlendirmenin olduğu performans değerlendirme sistemleri ile farklılıkları daha iyi yönetebilirler.

#### **2.4.4. Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme (Compensation and Reward)**

İnsan kaynakları yönetiminde maaş yönetimi, ücret yönetimi veya ücretleme olarak ifade edilen işlev; çalışanların ücretlenmesine yönelik politika, sistem, yapı ve uygulamaları kapsar.<sup>175</sup> İş Kanunu'na göre ücret; bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır. Ücret; bir yandan emeği karşılığında işgörenlerin yaşam standartlarını ve gelirini tayin eden bir öge, diğer yandan ise ekonomik, sosyal ve hukuki boyutları olan ve toplumdaki sosyal adalet dağılımını yansıtan bir göstergedir. Ücretlendirmede temel amaç; doğru

---

**Strategies for Transforming the Workplace**, Ed: Ellen Ernst Kossek ve Sharon A. Lobel, Blackwell Publishers Ltd., Massachusetts USA, 1996, p.137.

<sup>173</sup> D'Netto v.d., **a.g.e.**, p.1248.

<sup>174</sup> Müge Ersoy Kart, **Örgütsel Sinizm**, 2. Baskı, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2013, s.92.

<sup>175</sup> İ.Durak Ataay ve A.Cevat Acar, "Ücret Yönetimi", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Cavide Uyargil, 5.Baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2010, s.347.

ücret sistemi ve uygulamaları ile çalışanların motive edilerek daha verimli hale getirilmeleri ve bunun sonucunda işletme performansının artırılmasıdır.<sup>176</sup>

Ücretin en geniş tanımı; istihdam karşılığında işletme tarafından çalışanlarına sağlanan maddi ve maddi olmayan tüm ödüllerdir. Ücret genellikle; temel ücret, değişken ücret (performans ücreti) ve ek yararlar-sosyal yardımların bileşiminden oluşur.<sup>177</sup>

İşletmeler, rakiplerin veya işbirliği yaptıkları işletmelerin ücret politikalarını da göz önünde bulundurarak, ücret politikalarını belirlerler. Ücret, çalışanların verimliliğini etkileyen temel faktörlerdendir. Nitelikli çalışanı bünyelerinde tutmak isteyen işletmeler, adil ücret politikalarını hayata geçirmeye çalışmaktadır.<sup>178</sup>

İşletmeler ücret stratejilerini belirlerken birçok faktörü göz önünde bulundururlar. Özellikle işletme büyüklüğünün değişimi, ücret politikasının belirlenmesinde önemli rol oynar. Büyümekte olan bir işletme özendirici ücret stratejisi uygulayarak çalışan performansını artırmayı amaçlar. Çok çeşitli ücret stratejileri bulunmaktadır, bunlardan bazıları; düşük ya da yüksek başlangıç ücreti, standart ya da esnek ücret, birey ya da grup özendirici ücret, kıdeme ya da performansa dayalı ücret, piyasada takipçi veya lider ücret, işletme içi ücret eşitliği ya da piyasa ücret eşitliği stratejileridir.<sup>179</sup>

İşgücü farklılıklarına dayalı ücret adaletsizliğinin giderilmesi için yapılan yasal düzenlemelere ve çabalara rağmen, çalışan maaşlarındaki ayrımcılık bir sorun olarak devam etmektedir. Demografik gruplar arasındaki ücret farklılığı birçok farklı nedene bağlı olarak oluşmaktadır.<sup>180</sup>

---

<sup>176</sup> Ali Şükrü Çetinkaya, "Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ücrete Bağlı Streste Farklılık Yaratma Düzeyi: Konya Sağlık İşletmeleri Araştırması", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XVIII, No.2, 2016, s.377.

<sup>177</sup> Ataay ve Acar, **a.g.e.**, s.349.

<sup>178</sup> Yılmaz, Yücel, **a.g.e.**, s.165.

<sup>179</sup> Kesici ve Basım, **a.g.e.**, s.325-326.

<sup>180</sup> D'Netto v.d., **a.g.e.**, p.1249.



Farklılıklara dayalı ücret adaletsizliğini azaltmak için; ücret yapısı ve ücrete etki eden faktörler sadece ortak prensiplere göre değil aynı zamanda her bireyin bilgi, beceri ve yetkinliklerini de dikkate alarak oluşturulmalıdır.<sup>181</sup>

Araştırmalar, çalışanların ödüllendirilmesini sağlayan insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Çalışanların motivasyon ve bağlılıklarının artırılması ile kurumsal hedeflere ulaşılmasını sağlayan en iyi uygulamalardan biri, performansa oranla yüksek ödüllerin verilmesidir. Bu durum, hem işverenlerin hem de karar vericilerin, çalışanlara verilen ücret ve ödüllere ilgisini de artırmıştır.<sup>182</sup>

Başarılı işletmeler, çalışanların farklılıklarını görmeksizin, tüm çalışanlara memnuniyetlerini gösterirler. İşverenler, ödül sisteminin tüm işletme çalışanlarına aynen uygulanmasını isterler, fakat ödül sistemleri yerel geleneklere uygun olarak değişiklik göstermelidir. Çokuluslu işletme yöneticileri, değişken ödül sistemi ile yerel geleneklere karşı saygılı olduklarını gösterebilirler. Örneğin; Japonya'da işgücü daha çok ekip çalışmasına yatkın iken, ABD'de ise daha çok bireyseldir. Yerel geleneklere saygılı uluslararası bir işletme, ABD'deki biriminde, yöneticilerin satış performansına bağlı bireysel ödüllendirme sistemini uygularken, Japonya'da ise takımların satış performansına bağlı grup ödüllendirme sistemini uygulayabilir.<sup>183</sup>

İşletmeler, çalışanlarının yaptıkları iş ile ilgili bilgi paylaşımını teşvik edici sistemler kurduklarında, onların bilgi yönetim sürecine daha çok dahil edilmelerine ve sahip oldukları bilgi çeşitliliğini artırmalarına olanak sağlarlar. Bu sistemlerden biri olan ödül sistemi de çalışanların yaratıcılığını, risk alma tutumunu ve problem çözme becerilerini desteklemelidir. Bilgi değişimini destekleyen ödül sistemleri, çalışanların bilgi yönetim faaliyetlerine katılım gayretlerini de artırmaktadır.<sup>184</sup>

Yüksek performans gösteren işletmelerde, çalışanların risk alma ve yaratıcı çözümler ortaya koyması ödüllendirilir, çalışanların ilerlemesi ve uzmanlıklarını geliştirmesi desteklenir, çalışanların gösterdikleri yüksek performans ve gelişmenin değerlendirilmesi ve takdiri için yeni ve yaratıcı değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri kullanılır.

<sup>181</sup> D'Netto v.d., **a.g.e.**, p.1249.

<sup>182</sup> Paşaoğlu, **a.g.e.**, p.319.

<sup>183</sup> Rosen, Ekelman ve Lubbe, **a.g.e.**, p.112.

<sup>184</sup> Demirtaş, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel İnovasyon", s.269.

Performans ve ödül arasında pozitif ilişkinin olmadığı işletmelerde çalışanlar yeterli düzeyde performans göstermede başarısız olurlar.<sup>185</sup> Bu nedenle, ödül sistemleri çalışanların performansını temel alacak şekilde, değişen çalışan profilini ve çevresel faktörleri de dikkate alarak sürekli güncellenmeli ve bu şekilde çalışanların motivasyonunun kaybolmasının önüne geçilmelidir. İşletmeler kendi yapılarına uygun olarak, açık, şeffaf, standart veya değişken ücret ve yan haklar politikalarını benimseyebilir ve farklılık yönetimi kapsamında uygulayabilirler.

#### 2.4.5. Kariyer Yönetimi

Bireyin, çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması anlamına gelen kariyer kelimesi Fransızca “**carriere**” sözcüğünden Türkçe’ye geçmiştir. Kariyer ifadesi; para, saygınlık, prestij, başarıma arzusu, daha yüksek bir yaşam düzeyi, yeni fırsatlar, ödüller, terfiler ve yaşam boyu gelişim şeklinde tanımlanabilir. Kariyer, çalışanın kişisel hedefleri ve işletmenin hedefleri ile doğrudan bağlantılı olup, çalışanın hayatı boyunca yaşayacağı ve kısmen kendi kontrolü altında olan iş tecrübesi ve faaliyetleriyle ilgili süreçtir.<sup>186</sup>

Kariyere bahsedildiğinde, ilk olarak kariyer planlama açıklanmalıdır.<sup>187</sup> Kariyer planlama; çalışanın gelecekte yapacağı görev ve iş ile ilgili plan yapmasıdır. Kariyer planlama hem birey hem de işleme açısından ele alınır. Birey açısından; çalışanın, gelecek hedeflerini, görevlerini ve işlerini kendi beklentilerine uygun olarak planlamasıdır. Çalışanın kendi yaptığı kariyer planı, “kariyer talebi” olarak da adlandırılmaktadır. Örgütsel açıdan, kariyer yönetiminin bir alt süreci olan ve “kariyer arzı” olarak da ifade edilen kariyer planlama; işletmenin, çalışanlarının bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirerek çalışanların kurum içindeki ilerleyişini planlamasıdır.<sup>188</sup>

---

<sup>185</sup> Cihangir, **a.g.e.**, s.46.

<sup>186</sup> Polat Tunçer, “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, **Ondokuz Mayıs Ü.E.F. Dergisi**, C.XXXI, No.1, 2012, s.215.

<sup>187</sup> H.Meltem Ferendeci Özgödek, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Azize Ergeneli, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2014, s.247.

<sup>188</sup> Saruhan ve Yıldız, **a.g.e.**, s.408.

Kariyer planlama; çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan sorun çözme ve karar alma sürecidir.<sup>189</sup> Kariyer planlama; çalışanın, kendi yeteneklerinin, bilgilerinin, motivasyon ve diğer özelliklerinin farkına vardığı; kariyer fırsatları ve seçenekleri hakkında bilgi sahibi olduğu; kariyer amaçlarını belirlediği ve bu amaçlara götürecekt eylem planlarını yaptığı planlı bir süreçtir.<sup>190</sup>

Kariyer geliştirme; çalışanın kendi ilgi alanlarını keşfetme, kariyer yollarını bulma ve kendisi için uygun olan kariyer amaçlarını tanımlama faaliyetleridir.<sup>191</sup> Kariyer geliştirme; çalışanın kariyeri boyunca kişisel hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan beceri, kişilik özellikleri ve yeteneklerini geliştirici sosyal ve teknik donanımlara sahip olması amacıyla uygulanan program, eylem ve faaliyetlerdir. İşletmeler kariyer geliştirme uygulayarak değerli insan kaynaklarını elde tutmayı amaçlarlar. İşletmeler, kariyer geliştirme uygulamaları ile çalışanların bireysel farklılıklarını kullanır ve aynı zamanda onların iş tatminleri, motivasyonları ve verimliliklerini artırır ve çalışanların işletme başarısına daha fazla katkıda bulunmasını sağlarlar. Bu süreçte kendi kariyer ihtiyaçlarını planlayan bireylere de fırsat sağlanır.<sup>192</sup>

Kariyer yönetimi, hem işletme hem de çalışan açısından önemlidir. Kariyer yönetimi, çalışanların, ilgi, nitelik, değer, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmalarına, ayrıca işletme içinde yeni iş fırsatları hakkında bilgi sahibi olmalarına, kendi kariyer hedeflerini belirlemelerine ve bu hedeflere ulaştıracak eylemleri planlamalarına yardımcı olur. Kariyer yönetimi, işletmelerin, ilerde ihtiyaç duyacağı çalışanlarını belirlemelerine ve bu çalışanları önceden bir sistem ile geliştirmelerine imkan sağlar.<sup>193</sup> Kariyer yönetimi ile başarılı çalışanların terfi ettirilmesi, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi, erken emeklilik ve iş rotasyonu gibi pek çok yönetsel kararların alınıp uygulanmasında örgütlere önemli yararlar sağlanır. Kariyer

---

<sup>189</sup> Akpınar, **a.g.e.**, s.3653.

<sup>190</sup> Canan Çetin, M.Lütfi Arslan ve Esra Dinç Özcan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2014, s.125.

<sup>191</sup> DeCenzo, Robbins ve Verhulst, **a.g.e.**, p.196.

<sup>192</sup> Tunçer, **a.g.e.**, s.215.

<sup>193</sup> Gönen Dündar, "Kariyer Geliştirme", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Cavide Uyargil, 5.Baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2010, s.265.

yönetimi, insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesi, kariyer yollarının belirlenmesi, kariyer fırsatlarının duyurulması, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, çalışanlara kariyer danışmanlığı yapılması, iş deneyimlerinin artırılması ve eğitim programlarının düzenlenmesi faaliyetlerinin tamamını içinde barındırır.<sup>194</sup>

Çalışan farklılıkları, işletmelerin kariyer yönetimlerini de çeşitli faktörlere bağlı olarak etkileyebilmektedir. Bu farklılıklardan en sık karşılaşılan, erkeğin lehine olacak şekilde, cinsiyet farklılığıdır. İşletmelerde erkeklerin kadınlardan daha hızlı şekilde kariyer basamaklarında yükselmesi, bazı araştırmacılar tarafından işletmenin yapısına, bazıları tarafından ise işletme içerisinde kadınların karşılaştığı görünmez engellere bağlanmaktadır. Ayrıca, işgücü piyasasında güçlü olduğu düşünülen grubun (erkek), avantajlı konumunu korumak için kaynakları kendi grubu içindekiler arasında paylaştırarak “pozisyon kapatılması” (status closure) ile ayrımcılığa neden olduğu değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, kadınların çoğunlukta, erkeklerin ise azınlıkta olduğu işletmelerde, erkeklerin dezavantajlı konumda olmaları gerekirken tam tersine kariyer basamaklarında hızla yükseldikleri görülmektedir. Bu yükseliş “cam asansör” (glass elevator) olarak tanımlanmaktadır.<sup>195</sup> Farklılık yönetiminin önemsendiği işletmelerde; kariyer yönetimi sisteminin de açık, anlaşılır ve tüm çalışanlar açısından eşitlik arz etmesi beklenir.

İşletmeler; adil, şeffaf ve herkes tarafından anlaşılabilen kariyer yönetimi sistemi; performansa bağlı terfi sistemi ve farklılık sahibi çalışanlar lehine pozitif ayrımcılık yapan terfi sistemleri ile farklılıkları yönetebilirler.

Bu bölümde; stratejik insan kaynakları yönetiminin tanımı, kapsamı, önemi, amacı, teori ve yaklaşımları ele alınmış, insan kaynakları yönetimi fonksiyonları stratejik bakış açısı ile incelenmiş ve işgücü farklılıkları yönetiminde kullanılan İKY uygulamaları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde; tez çalışmasının uygulama kısmını oluşturan niteliksel araştırmaya ait bulgular, sonuçlar ve yorumlar yer alacaktır.

---

<sup>194</sup> Tunçer, **a.g.e.**, s.216-217.

<sup>195</sup> Ünal, **a.g.e.**, s.119.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDE İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YÖNELİK NİTELİKSEL BİR ARAŞTIRMA

Ülkemizde akademik araştırmalar açısından çok yeni bir kavram olan işgücü farklılıkları yönetimi konusunun, farkındalık ve uygulama açısından yeterli düzeyde olmadığı, öneminin tam olarak anlaşılmadığı, konu ile ilgili iyi düzeyde araştırma ve uygulamalar olsa bile, genel itibariyle çok az sayıda olduğu değerlendirilmektedir.

Ülkemizde insan kaynakları yönetiminin stratejik önemi ve düzeyi ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Özçelik ve Aydın (2006) tarafından yapılan çalışma sonucunda; Türkiye, İspanya ve Almanya'daki işletmelerin Str.İKY düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmüştür. Ayrıca, ülkemizdeki işletmelerin İKY'nin stratejik rolünün oldukça oturmuş olduğu görülmüştür.<sup>1</sup> Fakat, aynı dönemde, Türkiye'ye ait 1992-2005 yılları arasındaki verilerin analiz edildiği bir başka çalışmada, İK işlevinin yönetim kurulu düzeyinde temsil edilmesinde azalma eğiliminin olduğu görülmüştür. 2007 yılında, İK'nın yönetim kurulunda temsil edilmesine yönelik, bankacılık, turizm, ilaç ve tekstil sektörlerinde yapılan bir araştırma sonucunda ise; İKY'nin henüz stratejik ortaklık seviyesine ulaşmadığı görülmüştür. Bu veriler ışığında, Türkiye'deki büyük ölçekli şirketlerin İK işlevlerinin stratejik rolünün on yıl öncesine kadar hala "bebeklik döneminde" olduğu değerlendirilmiştir.<sup>2</sup>

Stratejik insan kaynakları yönetimi konusu, işgücü farklılıklarının yönetimine göre akademik araştırma ve uygulama açısından daha eski bir kavram olmakla birlikte bu konuda da gelişmiş ülkelere kıyasla farkındalık ve uygulama düzeyinde gerilerde olduğumuz söylenebilir.

---

<sup>1</sup> Özçelik ve Aydın, **a.g.e.**, s.75.

<sup>2</sup> V.Lale Tüzüner, Yonca Deniz Gürol ve Muhtem Baran, "Current Human Resources Management Practices in TURKEY", **International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'13)-Volume Book: Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)**, Vol.II, 2014, p.84.

Akademik ve akademik olmayan yayınlar incelendiğinde, uluslararası düzeyde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan işletmelerin her iki konuya da çok önem verdikleri ve bu konular ile ilgili uygulamaları sonucunda çok başarılı oldukları görülmektedir. Ayrıca, her iki konu ile ilgili gelişmiş ülkelerdeki farkındalığın, çok öncelere dayandığı ve konunun işletmelerin performansı açısından sağladığı faydaların ve öneminin özellikle çokuluslu işletmeler tarafından anlaşıldığı görülmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ve işgücü farklılıkları yönetimi konularının araştırma ve uygulama açısından ülkemizde yeterli düzeyde olmadığı, bu konularda çalışmalara ihtiyaç duyulduğu değerlendirildiğinde, bu araştırmanın akademisyenler ve uygulayıcılar açısından önemli bir boşluğun doldurulmasında değerli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Araştırmada ilk olarak, insan kaynakları yöneticilerinin işgücü farklılıklarına yönelik yaklaşımlarının derinlemesine tespit edilmesi amaçlanmıştır. İK yöneticileri tarafından çalışanlarının hangi özelliklerinin farklılık olarak algılandığı, bu farklılıkların işletmelere ne gibi avantajlar sağladığı veya hangi olumsuzlukların kaynağı olduğu ve bu farklılıklara yönelik işletmeler tarafından geliştirilen İKY uygulamaların neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

İkinci olarak, İKY fonksiyonlarının stratejik olduğunun ifade edilebilmesi için hangi özellikleri taşıması gerektiği ve İKY'nin Str.İKY'ne dönüşmesinde karşılaşılan engellerin neler olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Son olarak ise, işletmelerin İKY fonksiyonlarında işgücü farklılıklarına yönelik hangi uygulamaların olduğunun açığa çıkarılması amaçlanmıştır.

#### **Araştırmanın Amacı**

- İşgücü farklılığı olarak algılanan çalışan özelliklerini belirlemek,

- İK yöneticilerinin işgücü farklılıklarına karşı tutumları hakkında bilgi edinmek,
- İK yöneticilerinin işgücü farklılıkları yönetimi yaklaşımlarını belirlemek,
- İşletmeleri işgücü farklılıklarını yönetmeye iten unsurları açığa çıkarmak,
- İşletmelerin işgücü farklılıklarından edindikleri faydaları belirlemek,
- İşletmelerin işgücü farklılıkları nedeniyle yaşadıkları sorunları belirlemek,
- İK yöneticilerinin stratejik insan kaynakları yönetimini nasıl tanımladıklarını açığa çıkarmak,
- İKY'nin Str.İKY olabilmesi için hangi özelliklere sahip olması gerektiği hakkında bilgi edinmek,
- İK yöneticilerinin Str.İKY kavramına yönelik yaklaşımlarını açığa çıkarmak,
- Bazı işletmelerin İKY fonksiyonlarını neden stratejik boyuta taşımadığı/taşıyamadığı hakkında bilgi edinmek,
- Her bir İKY fonksiyonu içinde, işgücü farklılıkları yönetimine yönelik hangi uygulamaların olduğunu belirlemektir.

Araştırma, ülkemizdeki işletmelerin yönetsel fonksiyonları içinde belirgin ve yaygın olarak tanımlanmamış ve yöneticiler tarafından genellikle göz ardı edilen Str.İKY ve işgücü farklılıkları yönetimi konularının, İK yöneticilerinin kendi bakış açılarıyla, birinci elden çalışılmış olması bakımından önemli ve değerlidir. Ayrıca, bu çalışma, ülkemizdeki literatürde sınırlı sayıda yer alan niteliksel çalışmaları destekleyeceğine ve bu alana önemli katkılar sağlayacağına inanılması nedeniyle de önemli bir çalışma olmaktadır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN TEMALARI İLE İLGİLİ SORULARI**

Araştırmanın ana temaları; işgücü farklılıkları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimidir. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik perspektifi ve işgücü farklılıkları

yönetimi uygulamalarına yönelik İK yöneticilerinin algılarının belirlenmesi ve alt temaların açığa çıkarılması amacıyla, katılımcılara aşağıdaki konular ile ilgili sorular sorulmuştur.

- İK yöneticileri tarafından işgücü farklılığı olarak algılanan çalışan özelliklerinin belirlenmesi.
- İK yöneticilerinin işgücü farklılıklarına yönelik bakış açılarının belirlenmesi.
- İşletmeleri işgücü farklılıklarını yönetmeye iten unsurların açığa çıkarılması.
- İK yöneticilerinin Str.İKY ile ilgili düşüncelerinin belirlenmesi.
- İKY fonksiyonlarının stratejik boyuta geçmesindeki engellerin ortaya çıkarılması.
- Farklılıkların yönetimine yönelik uygulanan İKY faaliyetlerinin belirlenmesi.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE KISITLARI

Araştırmanın ana temalarından biri olan işgücü farklılıkları yönetiminin işletme yöneticileri tarafından bilinmesi ve gereken önemin verilmesi için buldukları işletmenin büyüklüğünün ve kurumsal yapısının önemli bir etken olduğu kabul edilmiştir. Bu nedenle, işletme büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan değişkenlerden biri olan çalışan sayısı<sup>3</sup> çalışmada referans olarak alınmış, 150 ve üzeri çalışanı olan işletmeler çalışmaya dahil edilmiştir. Çalışan sayısının işletme büyüklüğünün belirlenmesinde kriter olarak kullanılmasının diğer nedenleri ise; 150 ve üzeri çalışanı bulunan işletmelerde farklılıklara sahip işgücünün daha fazla olacağı, insan kaynakları bölümünün olabileceğinin ve İK faaliyetlerinin, daha küçük işletmelere göre daha profesyonel olarak uygulanacağı kabul edilmesidir.

---

<sup>3</sup> Orhan Bozkurt, “Mükellef Firmanın İç Muhasebe Kontrol Sistemi, Firma Büyüklüğü ve Ününün Bağımsız Muhasebeci Geliri ve Hizmet Performansı Üzerine Etkisi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, C.X, No.21, 2014, s.70.

Ali Danışman ve Ahmet Gökhan Sökmen, “Girişimci Özellikleri ve Firma Niteliklerinin İhracat Performansına Etkisi: KOBİ’ler Üzerine Bir Araştırma”, **Ç.Ü. S.B.E. Dergisi**, C.XVI, No.1, 2007, s.218.



Kamu kuruluşu yöneticilerinin, İKY politikalarının belirlenmesi ve uygulanması safhalarında yeterli düzeyde inisiyatiflerinin olamayacağı değerlendirildiğinden, çalışmaya sadece özel sektörde yer alan işletmeler dahil edilmiştir.

Genellikle niteliksel araştırmaların doğası gereği, ilgili evreni temsil edebilecek sayı ve düzeyde katılımcı, çalışma örnekleme dahil edilemez. Ayrıca, araştırma problemine ilişkin temalar ayrıştırılmadan, bütüncül ve doğal bir yaklaşımla incelenmeye çalışılır. Niteliksel araştırmaların bu özellikleri nedeniyle, elde edilen bulguların çalışılan evrene genellenebilmesi güçtür, fakat, araştırmanın çerçevesi ve sınırları dikkate alınarak, sınırlı bir genelleme yapılabilir.<sup>4</sup>

Araştırmanın, çalışan sayısı 150 ve üzeri olan ve Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) ile ilişkili özel sektörde yer alan işletmelerin insan kaynakları yöneticileri ile yapılmış olması, araştırma sonuçlarının tüm işletmelere yönelik genellenme yapılmasına kısıt oluşturmaktadır.

Katılımcıların, kendilerine gönderilen odak grup görüşmesi katılım davetini, gönüllülük esasına göre kabul etmeleri ve çalışmaya bu şekilde dahil olmalarından, temalar hakkında bilgi sahibi oldukları, konu ile ilgilendikleri veya bu konulara duyarlı oldukları varsayılabilir. Çalışma örnekleme farkındalığı yüksek yönetici grubunun dahil edilmiş olması ve konular ile daha az ilgilenen yöneticilerin örneklem dışında tutulmuş olmaları da, elde edilen sonuçların genellenmesinde kısıt oluşturmaktadır.

Niteliksel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün ne kadar olması gerektiği ile ilgili 60 kişinin katılımı ile yapılan bir çalışmada; 6 - 12 katılımcıdan elde edilen verilerin tüm katılımcılardan elde edilen toplam verinin (70%) – (88%)'ine ulaştığını ve bu oranın araştırmalarda yorum yapabilmek için yeterli olabileceği belirtilmiştir.<sup>5</sup>

Çalışmanın örneklem büyüklüğü, 15-17 İK yöneticisi olacak şekilde planlanmıştır. Odak grup görüşmesine katılmayı kabul eden 17 yöneticiden 5'i son anda çeşitli nedenlerle çalışmaya katılamayacaklarını bildirmiş ve çalışma üç grup halinde 12

---

<sup>4</sup> Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 10. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2016, s.87.

<sup>5</sup> Greg Guest, Arwen Bunce and Laura Johnson, "How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability", **Field Methods**, Vol.XVIII, No.1, 2006, p.67.

yönetici ile tamamlanmıştır. Bu örneklem büyüklüğünün ve grup sayısının, araştırma sonucunda bir değerlendirme yapılabilmesi için yeterli olduğu kabul edilmektedir.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada, niteliksel araştırma yöntemlerinden biri olan odak grup görüşmesi yöntemi kullanılmıştır. Niteliksel araştırmalar, insanların ve kültürlerin ayrıntılı, derinlemesine bir tanımını yapmak, insanların gerçekliğe yükledikleri anlamı, olayları, süreçleri, kavrayış ve anlayışlarını belirli kurallara, yöntemlere ve tekniklere dayanarak ortaya koymak için yapılır.<sup>6</sup>

Odak grup görüşmesi; moderatör rehberliğinde, araştırmacı ve katılımcıların yüz yüze gelerek bir konu hakkında konuşması, birbirine soru sorması ve karşılıklı yorumlar yapılabilmelerine fırsat veren açık bir sohbettir. Genellikle 1,5 - 2 saatlik oturumlar şeklinde yapılan görüşmeler, araştırmacıya, araştırma konusu ile ilgili ikincil kaynaklardan çoğu zaman elde edemeyeceği derinlikte ve zenginlikteki verilere ulaşma imkanı sağlar. Ayrıca, grup içindeki bireylerin belirttikleri konular, diğer katılımcılarda yeni fikirlerin oluşmasına katkı sağlamakta, bu şekildeki karşılıklı konuşmalar sinerji etkisi yaparak daha fazla fikir üretilmesine ve bilgiye ulaşılmasına olanak sağlamaktadır.<sup>7</sup>

Odak grup görüşmelerinde moderatörün rolü çok önemlidir. Moderatör, konu hakkındaki bilgisi ve nezaketi ile konuşmacıları cesaretlendiren, konuyu açan, dengeli otoritesi ile konunun dağılmasını önleyen,<sup>8</sup> baskın karakterli katılımcıların grup içindeki etkinliğini azaltan ve tüm katılımcıların konuşmasına fırsat veren bir yapıda olmalıdır.

---

<sup>6</sup> Belkıs Kümbetoğlu, **Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma**, 3. Baskı, İstanbul, Bağlam Yayıncılık, 2012, s.47.

<sup>7</sup> Kemal Kurtuluş, **Araştırma Yöntemleri**, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 2010, s.43-44.

<sup>8</sup> Semra Erdoğan, Nursen Nahcivan ve M.Nihal Esin, **Hemşirelikte Araştırma: Süreç, Uygulama ve Kritik**, 2. Baskı, Ankara, Nobel Tıp Kitapevleri, 2015, s.148.

Odak grup görüşmesi, tartışma, problem çözme veya karar alma grubu değildir, katılımcıların duygu ve düşüncelerini anlamayı ve nicel araştırmalar gibi yüzeysel değil, derinlemesine bilgi edinmeyi amaçlar.<sup>9</sup>

Bu çalışmada niteliksel araştırma yöntemlerinden genel tarama modeli kullanılmıştır. Niteliksel araştırmalar ile belli bir konunun “ne kadar” veya “ne kadar iyi” olduğunun belirlenmesinden ziyade daha geniş bir bakış açısının elde edilmesi, olaylar arasındaki ilişkilerin tanımlanması, betimlenmesi ve açıklaması amaçlanır.<sup>10</sup> Tarama modeli, geçmişteki ya da şu andaki bir durumu var olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içerisinde var olduğu biçimiyle tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme ya da etkileme çabası göstermez.<sup>11</sup>

Araştırmanın inceleme birimi, İK yöneticilerinden oluşan bireylerdir. Çalışmaya, insan kaynakları yönetiminin ve işgücü farklılıkları yönetiminin önemi bildiği kabul edilen işletmelerin, insan kaynakları yönetimi bölümlerinin yöneticileri dahil edilmiştir.

### 3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Farklılık yönetimi ile ilgili araştırmaların büyük bir çoğunluğu özel sektörde yapılmıştır. Çünkü özel sektörde yer alan hat ve İKY bölümü yöneticilerinin kendileri için uygun olan politika ve programları belirleme inisiyatifine sahip oldukları düşünülmektedir.<sup>12</sup> Araştırmanın evrenini, çalışan sayısı 150 ve üzeri olan PERYÖN ile ilişkili özel sektörde yer alan işletmelerin İK yöneticileri oluşturmaktadır. Evrenin belirlenmesinde, PERYÖN ile ilişkili olan insan kaynakları yöneticilerinin seçilme nedeni; bu yöneticilerin konu ile ilgili olabileceği ve

---

<sup>9</sup> Tamer Keçecioglu ve diğerleri, “Örgüt Çalışanlarının Sahip Olduğu Yeteneklerin Kalitesi ve Derinliği”, **Adnan Menderes Ü.S.B.E. Dergisi**, C.IV, No.1, 2017, s.10.

<sup>10</sup> Burçin Ataseven, “Nitel Bilimsel Araştırmalarda Veri Kalitesinin Önemi”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, C.XXXIII, No.2, 2012, s.547.

<sup>11</sup> Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 24. Baskı, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2012, s.77.

<sup>12</sup> Pitts, “Implementation of Diversity Management Programs in Public Organizations: Lessons from Policy Implementation Research”, p.1578.

farkındalıklarının ülke ortalamasına göre daha yüksek düzeyde olabileceğinin araştırmacı tarafından öngörülmüş olmasıdır.

Araştırmaya katılacak İK yöneticilerinin belirlenmesi sürecinde, PERYÖN tarafından, kendilerinde iletişim bilgisi bulunan bireylere, 17 Ocak - 02 Mart 2017 tarihleri arasında her hafta düzenli olarak, mail yoluyla EK-B'de yer alan "OGG Katılım Davetiyesi" gönderilmiştir. İlk iki hafta 1650 kişinin mail adresine, sonraki altı hafta ise 29.000 kişinin mail adresine, toplamda her üyeye sekiz defa OGG katılım davetiyesi gönderilmiştir. Ayrıca OGG katılım davetiyesi PERYÖN tarafından, EK-C'de yer alan broşür şeklinde basılarak, iki ayda bir yayınlanan "PY (Popüler Yönetim) Dergisi" ile birlikte okuyuculara gönderilmiştir.

Odak grup görüşmelerinin, davetimize olumlu cevap veren yöneticilerden "maksimum çeşitlilik"<sup>13</sup> sağlayacak şekilde, 07 Mart 2017 tarihinde beş kişi, 08 Mart 2017 tarihinde altı kişi ve 09 Mart 2017 tarihinde altı kişi olacak şekilde üç grup ile 14.00-17.00 saatleri arasında, PERYÖN merkez ofisinde yapılması planlanmıştır. Görüşmelere katılacak yöneticiler ile telefonla irtibat kurularak yer ve zaman konusunda bilgi verilmiş ve katılımları konusunda son onayları alınmıştır.

Odak grup görüşmelerinin yapılacağı gün ve bir önceki gün yaşanan ölümlü trafik kazası, iş kazası ve hastalık gibi olağanüstü mazeretler nedeniyle beş yönetici görüşmelere katılamamıştır. Odak grup görüşmeleri; 07 Mart 2017 tarihinde üç yönetici,

08 Mart 2017 tarihinde üç yönetici ve 09 Mart 2017 tarihinde altı yönetici ile toplamda ise oniki yönetici ile 14.00 - 17.00 saatleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Odak grup görüşmeleri genellikle dört ile sekiz katılımcı ile gerçekleştirilmektedir,<sup>14</sup> buna karşın "mini grup" adı verilen ve az sayıda katılımcı ile oluşturulan gruplarda, her katılımcıdan daha derinlemesine yanıtlar alınabilmekte, katılımcıların profesyonel kişilerden oluşması durumunda ise oturumlar daha interaktif ve dinamik geçmektedir.<sup>15</sup> Odak grup görüşmelerinin ilk ikisinin üç katılımcı ile gerçekleşmiş

<sup>13</sup> Erdoğan, Nahcivan ve Esin, **a.g.e.**, s.143.

<sup>14</sup> Keçecioglu ve diğerleri, **a.g.e.**, s.10.

<sup>15</sup> Debus, **a.g.e.**, s.13.

olması da hiçbir olumsuzluğa neden olmamış, aksine, yöneticilerin daha fazla konuşmasına ve konunun ayrıntılarına girebilmesine imkan sağlamıştır.

Niteliksel araştırmalarda örneklem, araştırmanın amacına göre belirlenir, örneklem büyüklüğü ile ilgili belirlenmiş bir kural yoktur, bir birey tek başına örnekleme oluşturabilir. Örneklem büyüklüğü, seçilen örneklemin niteliğine, çeşitliliğine ve katılımcıların yeterli bilgi verme durumuna göre değişir. Örneklem büyüdükçe verilerin derinliği kaybolacağından genellikle büyük bir örneklem önerilmez.<sup>16</sup> Odak grup görüşmelerinde grup sayıları da yeni bilgiler edinilemeye kadar devam eder, yeni bilgiler ile eskileri arasında genel bir uygunluk oluşuncaya kadar gruplara devam edilir, tekrarlar arttığında ve veri doyumuna ulaşıldığında görüşmeler sonlandırılır.<sup>17</sup> Odak grup görüşmesi yöntemi kullanılarak yapılan çalışmalar incelendiğinde; altı<sup>18</sup>, sekiz<sup>19</sup> ve dokuz<sup>20</sup> kişiden oluşan ve tek grup ile yapılan çalışmaların yanı sıra üç kişiden oluşan iki grup<sup>21</sup>, dört kişiden oluşan üç grup<sup>22</sup> ve altı kişiden oluşan iki grup<sup>23</sup> ile yapılan çalışmaların da olduğu görülmüştür. Bu araştırmada katılımcılardan elde edilen verilerin nitelik ve nicelik açısından yeterli görülmesi ve veri doyumuna ulaşılması nedeniyle, örneklem büyüklüğü ve grup sayısı artırılmamıştır.

OGG'ye katılan yöneticiler; İK'dan sorumlu genel müdür yardımcısı, İK'dan sorumlu icra kurulu üyesi ve İK departmanlarında direktör, müdür ve koordinatör pozisyonlarında bulunan yöneticilerden oluşmaktadır. Bu yöneticilerin çalıştıkları işletmeler; catering-toplu beslenme, teknoloji-yazılım, petrokimya-gaz, e-ticaret,

---

<sup>16</sup> Erdoğan, Nahcivan ve Esin, **a.g.e.**, s.142.

<sup>17</sup> Debus, **a.g.e.**, s.12.

<sup>18</sup> Tozkoparan ve Vatansever, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, a.g.e.**, s.745.

<sup>19</sup> Oytun Boran Sezgin, Ebru Tolay ve Olca Sürgevil, "Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, C.XII, No.45, Ocak 2016, s.411.

<sup>20</sup> Erdal Arlı, "Deniz Turizm Sektöründe Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cinsiyet Önyargısı: Karamürsel Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", **Çalışma ve Toplum**, No.3, 2013, s.289.

<sup>21</sup> Şeyma Şengil Akar, "Üstün Yetenekli Öğrencilerin Matematiksel Yaratıcılıklarının Matematiksel Modelleme Etkinlikleri Sürecinde İncelenmesi", **Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi İlk Öğretim Anabilim Dalı, İlköğretim Bilim Dalı, Ankara, 2017, s.54.

<sup>22</sup> Yuanqiong He and Zhilong Tian, "Government-Oriented Corporate Public Relation Strategies in Transitional China", **Management and Organization Review**, Vol.IV, No.3, 2008, p.373.

<sup>23</sup> Deloise A. Frisque, Judith A. Kolb, "The Effects of an Ethics Training Program on Attitude, Knowledge and Transfer of Training of Office Professionals: A Treatment- and Control-Group Design", **Human Resource Development Quarterly**, Vol.XIX, No.1, 2008, p.40.

mobilya, ulaşım, güvenlik, sağlık, perakende-giyim, otomotiv ve havacılık sektörlerinde faaliyet göstermektedir. İşletmeler, yerli, yabancı ve ortak girişim sermaye yapılarına sahiptir. İşletmelerin buldukları sektörler ve sermaye yapıları dikkate alındığında, çalışmanın örnekleminin maksimum çeşitliliği sağladığı görülmektedir.

**Tablo 9. Örneklemi Oluşturan Katılımcılara ve İşletmelere Ait Bilgiler**

Özellikler	Kategori	Katılımcı Sayısı ve Yüzdesi	
		Sayı	Yüzde
İşletmenin Çalışan Sayısı	150-1000	4	33%
	1000'den fazla	8	66%
İşletmenin Sermaye Yapısı	Yerli	4	33%
	Yabancı	2	17%
	Ortak Girişim	6	50%
Katılımcıların Cinsiyeti	Kadın	7	58%
	Erkek	5	42%
Katılımcıların Eğitim Düzeyi	Lisans	2	17%
	Yüksek Lisans	10	83%
Katılımcıların Yaşı	31-40	7	58%
	41-51	5	42%
Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Yılı	10 Yıl Altı	7	58%
	10 Yıl ve Üzeri	5	42%

Tablo 9'da görüldüğü gibi OGG'ye katılan yöneticilerin; %83'ü yüksek lisans mezunu, %58'i 31-40 yaşlarında, kadın ve 10 yıldan az süredir mevcut işyerlerinde çalışmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin %66'sında çalışan sayısı 1000 kişiden fazladır ve sadece yerli olan işletme ise %33'tür.

### 3.4.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, çalışmaya katılan yöneticilere ve çalıştıkları işletmelere ait bilgilerin yer aldığı bilgi formu ile niteliksel araştırma yöntemlerinden

biri olan odak grup görüşmesi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan bilgi formu ve odak grup görüşmesine ait “OGG Rehberi” **Ek A’da** yer almaktadır.

***İşletme ve Anketi Cevaplayan Yöneticiye Ait Bilgiler:*** Bilgi formunda odak grup görüşmesine katılan İK yöneticileri ve bu yöneticilerin çalışmakta oldukları işletme hakkında bilgiler yer almaktadır. Ankette işletmenin faaliyet alanı, çalışan sayısı ve sermaye yapısı, İK yöneticisinin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, unvanı ve kurumda çalışma süresi ile ilgili sorular yer almaktadır.

***Odak Grup Görüşmesi Rehberi:*** Bu form, OGG sırasında konuşulması istenen konuların ya da soruların yazılı olduğu çok önemli bir rehberdir. OGG Rehberi, moderatör açısından bir “yol haritası” ya da hatırlatma aracı olarak da işlev görür. Rehber, sadece soruların alt alta yazılması şeklinde hazırlanabilir, fakat moderatörün açığa çıkarılması gereken konuları takip edebilmesi için, soruların altına derinlemesine görüşülmesi istenen konuların da yazılması daha iyi olacaktır.<sup>24</sup>

OGG Rehberinde yer alan soruların ve hatırlatıcı bilgilerin temelini oluşturan 53 ifade, yaklaşık bir yıl süren araştırma sonucunda, konu ile ilgili literatürden<sup>25</sup> faydalanılarak hazırlanmıştır. Bu ifadeler, tez izleme jürisinin de dahil olduğu dokuz kişilik akademik bir heyet tarafından değerlendirilmiş, ifadelerde ekleme, çıkarma ve birleştirmeler yapılarak 30 ifadeye indirgenmiştir. Daha sonra, ifadelerin İKY profesyonelleri tarafından tam anlaşılabilirliğinin sağlanması ve genel bir değerlendirmesinin yapılması amacıyla; 1000’in üzerinde çalışanı olan ve farklı sektörlerde (enerji, hazır giyim, perakendecilik ve gıda) yer alan dört işletmenin insan kaynakları yöneticilerinin değerlendirmeleri ve görüşleri alınmıştır. Odak grup görüşmesi öncesi soruların anlaşılabilirliği ve kapsamının belirlenmesi amacıyla; araştırmacı, tez danışmanı ve odak grup görüşmelerine moderatörlük yapacak kişiden oluşan üç kişilik bir komisyon ile tüm sorular tekrar gözden geçirilmiş ve OGG Rehberi son şeklini almıştır. Hazırlanan OGG Rehberi, katılımcılar tarafından

---

<sup>24</sup> Mary Debus, **Odak Grup Araştırmalarında Mükemmellik İçin El Kitabı**, Çeviren: Hande Harmancı, Marmara Sağlık Eğitim Araştırma Vakfı Yayın No:2, İstanbul, 2003, s.24.

<sup>25</sup> Barney, **a.g.e.**, 1991; Cox ve Blake, **a.g.e.**; Wright ve McMahan, **a.g.e.**; Huselid, **a.g.e.**; Wright, Dunford ve Snell, **a.g.e.**; Council, **a.g.e.**; Çağlar, **a.g.e.**; Centre for Strategy and Evaluation of Services, **a.g.e.**; Armstrong, **a.g.e.**; Marquis ve arkadaşları, **a.g.e.**; Stewart ve Johnson, **a.g.e.**; Tozkoparan ve Vatansever, **a.g.e.**, 2009, Keçecioglu **a.g.e.**; Simons ve Rowland **a.g.e.**; Houtenville ve Kalargyrou **a.g.e.**; Yılmaz, Hüseyin **a.g.e.**; Cingöz ve Akdoğan, **a.g.e.**; Gürbüz **a.g.e.**, 2013; D’Netto ve arkadaşları **a.g.e.**.

anlaşılır olması ve içeriğinin amaçlanan hedeflere uygunluğunun tekrar değerlendirilmesi maksadıyla, konu ile ilgili olan ve araştırmaya destek veren PERYÖN yetkilileri ile paylaşılmış ve onların görüşleri de alınarak son halini almıştır.

### **3.4.3. Verilerin Analizi**

Odak grup görüşmelerinin verimli bir şekilde yapılabilmesi için toplantıların yapıldığı yer ve ortam çok önemlidir. Görüşmelerin yapıldığı yer; kolay ulaşılabilir, katılımcıların ve moderatörlerin konuşmalarının rahatlıkla duyulabildiği, katılımcıların kendilerini baskı altında hissetmediği, tüm katılımcıların kendilerini eşit statüde hissettiği, moderatörün tüm katılımcılar ile iyi bir göz teması sağlayabildiği “U” şeklindeki bir yerleşim düzeninin olduğu, havalandırma ve ortam ısısının yeterli olduğu, katılımcıların kendilerini rahat hissettiği ve kişisel ihtiyaçlarını karşılayabildiği bir yer olmalıdır.<sup>26</sup> Bu doğrultuda, odak grup görüşmelerinin yapılabilmesi için gerekli olan ortam ve şartlar, PERYÖN merkez ofisinin toplantı salonunda oluşturulmuş ve görüşmeler başarılı bir şekilde tamamlanmıştır.

Odak grup görüşmelerine ait bulguların katılımcı ifadelerinden elde edilmesi nedeniyle, OGG süresince tüm görüşmeler, teknik problemlerden kaynaklı veri kaybının olmaması maksadıyla, üç ayrı ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş, ayrıca PERYÖN’de görevli iki gözlemci tarafından yazılı notlar alınmıştır.

Verilerin analizi öncesinde, OGG’lerine ait ses kayıtları, dikkatlice dinlenerek, olduğu gibi yazılı metin haline getirilmiştir. Daha sonra tüm kayıtlar tekrar dinlenerek yazılı metinler bir kez daha gözden geçirilmiş, atlanan ifadeler veya yanlış yazılan metinler düzeltilmiştir. Son olarak, katılımcı kimliklerinin gizli tutulması maksadıyla, yazılı metinlerde yer alan gerçek kişi isimleri yerine, sırasıyla; katılımcı numarası (1-12), cinsiyeti (K:Kadın, E:Erkek) ve yaşını gösteren “Katılımcı 8, K, 31” gibi kodlar kullanılmıştır. Ayrıca, konuşma metinlerinin kolay

---

<sup>26</sup> A.e., s.13-14.



okunabilir ve anlaşılabilir olması maksadıyla, cümlelerin anlamı değiştirilmeden küçük düzeltmeler yapılmış ve metinler analiz için uygun hale getirilmiştir.

Niteliksel araştırmalarda elde edilen verilerin analizi, betimsel veya içerik analizi yöntemleri ile yapılır. Betimsel analizde ana temalar önceden belirlendiği için derinlemesine analiz yapılmaz, betimleme yapılırken araştırmacı kendi görüş ve yorumlarını dışarıda tutar ve elde edilen verileri yorumsuz olarak sunar. Elde edilen veriler ilgili temalara göre düzenlendikten sonra araştırmacı, bulgulara yönelik yorum ve açıklamalarını sunar. Betimsel analiz dört aşamada gerçekleştirilir;<sup>27</sup>

- *Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma*; araştırma sorularından veya araştırmanın kavramsal çerçevesinden yola çıkarak veri analizi ve verilerin hangi temaların altında düzenleneceğinin belirlenmesi maksadıyla bir çerçeve oluşturulur,
- *Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi*; belirlenen çerçeveye göre veriler okunur, anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilerek düzenlenir,
- *Bulguların tanımlanması*; doğrudan alıntılar yapılarak düzenlenen veriler, kolay anlaşılır ve okunabilir bir dil ile gereksiz tekrarlardan kaçınılarak tanımlanır,
- *Bulguların yorumlanması*; tanımlanan bulguların açıklanması, ilişkilendirilmesi, anlamlandırılması ve gerekirse neden-sonuç ilişkilendirmesi bu aşamada yapılır.

Odak grup görüşmelerinin veri analizinde, kodlama, temaları ortaya çıkarma ve niteliksel verilerin sayısal analizinin yapılması maksadıyla çeşitli bilgisayar programları kullanılmaktadır.<sup>28</sup> Bu çalışmanın temaları OGG Rehberinde yer alan sorular ve konu başlıkları ile önceden belirlenmiş olduğundan, verilerin analizinde temaları ortaya çıkaran özel bir analiz programına ihtiyaç duyulmamış, ifadeler Microsoft Excel programı kullanılarak, anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilerek gruplandırılmıştır.

<sup>27</sup> Yıldırım ve Şimşek, **a.g.e.**, s.86,239-240.

<sup>28</sup> **A.e.**, s.262-263.

Anlamalı hale getirilen bulgular, betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Betimsel analiz yaklaşımına göre elde edilen veriler, daha önceden belirlenen ve OGG rehberinde yer alan temalara göre özetlenmiş ve yorumlanmıştır.

OGG Rehberinde yer alan her sorunun cevabı bir ana temayı oluşturmaktadır. Katılımcılar kendilerine sorulan soruları cevaplarırken bazen diğer sorular ile ilgili konulara da değinmişlerdir. Bu nedenle; analiz sürecine başlamadan önce Excel programında her bir soru için ayrı bir sayfa açılmış, katılımcı ifadeleri, bütün temalar göz önünde bulundurularak, ilgili sorunun altına, katılımcı sırasına göre eklenerek sınıflandırılmış ve ana temalar oluşturulmuştur.

Ana temaların altında biriken veriler, literatüre uygun olarak, tekrar kendi içinde gruplandırılmış ve orta ile alt temalar oluşturulmuştur. Daha sonra tüm veriler katılımcıların cevap sayılarına göre sıralanmış ve alt, orta ve ana temaların sınıflandırılma süreci tamamlanmıştır.

Araştırmacı tarafından yapılan bu sınıflandırma, konu ile ilgili başka bir alan uzmanı akademisyen tarafından incelenmiş ve temaların son şekli belirlenmiştir. Belirlenen temalar ile katılımcıların konu hakkındaki görüşleri sayısal olarak incelenmiş ve katılımcı sayısına göre önceliklendirilen temaları gösteren tablolar oluşturulmuştur. Oluşturulan tablolardaki sıraya göre Excel'deki ifadeler tekrar Word ortamına aktarılmış ve elde edilen veriler yorumlanmıştır.

Niceliksel araştırmalar, uzlaşma noktaları ve çoğunluğu temsil eden, normal dağılımın veya çan eğrisinin ortasında kalan yoğun kısım ile ilgilenmektedir. Bu yoğunluk dışında kalan kısımlar ise istisna olarak kabul edilmekte ve genel değerlendirmelerin dışında tutulmaktadır. Niteliksel araştırmalarda ise istisnaların araştırma konusu ile ilgili önemli bilgiler verebileceği düşünüldüğünden çan eğrisinin tüm alanları çalışmalara dahil edilmektedir.<sup>29</sup> Bu nedenle, sadece bir katılımcı tarafından dile getirilen temalar da bulgulara dahil edilmiş, katılımcı sayısına göre temalarda herhangi bir sınırlama yapılmamıştır. Fakat, katılımcıların ortak görüşlerinin ve önem verdikleri konuların daha belirgin hale getirilmesi amacıyla, çalışmada elde edilen veriler sayısal olarak da yorumlanmıştır.

---

<sup>29</sup> A.e., s.61.

### 3.5. BULGULAR VE YORUMLAR

Odak grup görüşmelerinde katılımcıların ifadelerine bağlı olarak elde edilen veriler, OGG Rehberinde yer alan konu ve soru sırasına göre aşağıda olduğu gibi bir araya getirilerek temalar oluşturulmuş ve yorumlanmıştır.

#### 3.5.1. İnsan Kaynakları Yöneticileri Tarafından Algılanan İşgücü Farklılıkları

Farklılık ifadesi işletme yöneticileri tarafından olumlu veya olumsuz olarak algılanabilmektedir. Çalışmaya katılan yöneticilerin bir kısmı “iyimser yaklaşım” ile farklılıkların işletme açısından faydalı olduğunu, bir kısmı ise “eleştirel yaklaşımla” işgücü farklılıklarının işletme açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ifade etmişlerdir.

*“Farklılık denince bana çok negatif gelmiyor, bana benzemeyen, benden farklı olan, şirket kültüründen belki biraz daha farklı olan, fakat farklı renkler barındıran, hani ortaya renkli bir karışımın çıktığı bir yer olarak algılıyorum ve o yüzden ben farklılıkların değerli olduğuna inanıyorum.”* (Katılımcı 4, K, 34)

Katılımcılar, farklılıkları çeşitlilik, zenginlik ve sinerji yaratan bir unsur olarak tanımlamakta ve farklılık yönetimini tüm bu çeşitliliği kapsayıcı uygulamalar ile açıklamaktadır.

*“Farklılıkların sinerji yarattığını düşünüyorum. Farklılıkların aynı şirkette aynı yapıda bulunmasının iş sonuçlarını doğrudan etkileyeceğine inanıyorum. Bunu da açıkçası şirketimde görüyorum. O yüzden farklılıkları daha çok çeşitlilik daha sonrasında da kapsayıcılık olarak görüyorum.”* (Katılımcı 5, E, 37)

*“Farklılıkları zenginlik olarak görüyoruz. Çünkü çalıştığımız kişiyi seçerken kişinin içindeki potansiyeli ortaya çıkarmak için dış görünüşüne çok fazla aldanmamak gerekiyor, ona hak ettiği değeri orada vermeniz gerekiyor, bu biraz önemli gibi geliyor bana.”* (Katılımcı 7, E, 41)

Katılımcılar, işgücü farklılıklarının işletme yöneticileri açısından sorun kaynağı olarak görülebildiğini, yönetilmesinin çok zor olduğunu, fakat var olan farklılıkların da yönetilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

*“...Çalışanlarımızın yüzde 90’ı farklı yaş ve eğitim gruplarında olan kadınlardan oluşuyor. Bu nedenle dönem dönem çatışmalar yaşayabiliyoruz ve bunları yönetmek bizi çok zorluyor.”* (Katılımcı 8, K, 31)

*“Farklılık denilince başlangıçta negatif olarak algılıyorum ama pozitifçe çevrilmesi gereken, uyumlu çalıştırıldığında ve uyumlaştırıldığında değer katabilen bir şey olarak bakıyorum ben...”* (Katılımcı 6, E, 42)

Katılımcılar, görüşme süresi içerisinde Tablo 10’da görüldüğü gibi birçok farklılık türünü ifade etmiştir. Bu farklılıkların temalandırılması, “Çok Kategorili Farklılık” yaklaşımlarından biri olan Mannix ve Neale (2005)’in sınıflandırmasına uygun olacak şekilde yapılmıştır. Katılımcılar en fazla; kuşaklararası farklılıklar, cinsiyet, din, kılık kıyafet ve fiziksel görünüm, cinsel yönelim, statü, kültürel ve il-bölge farklılıklarını dile getirmişlerdir.

Farklılık boyutları ifade edilirken katılımcıların bir kısmı, ırk, din, dil ve cinsiyet boyutlarını standart ve basmakalıp ifadeler şeklinde dile getirmiş, bunların dışındaki, mezun olunan okul, cinsel yönelim, kılık kıyafet ve fiziksel görünüm gibi boyutlar ise daha çok düşünülerek ve derinlemesine değerlendirmeler sonucunda söylenmiştir. Katılımcılar tarafından, bir kısım farklılık boyutu sadece başlık olarak belirtilmiş, diğerleri hakkında ise yorumlar yapılmış ve yaşanan tecrübeler paylaşılmıştır. Ayrıca katılımcılar kendilerine sorulan diğer soruları cevaplarken de ayrımcılık yapılan gruplardan bahsetmişlerdir. Çalışanlara ait bir özellik ayrımcılığa neden oluyor ise bu özellik işgücü farklılığı olarak da kabul edilebilir.

Bir katılımcı, her insanın kendine has özellikleri olması nedeniyle kendi başına bile bir farklılık türünü yarattığını, farklılıklara bu kapsamda bakıldığında iki-üç kişiden oluşan farklılık gruplarının bile oluşturulabileceğini ve böyle bir yaklaşımın çalışan farklılıklarını yönetmeyi imkansız kılacağını belirtmiş ve bu nedenle işletmelerin farklılıkları yönetirken, çalışan sayısı fazla olan gruplara odaklandığını ve bu yaklaşımın da doğru olduğunu ifade etmiştir.

**Tablo 10. Ülkemizdeki Farklılık Türleri ve Kategorileri**

<b>Tema</b>	<b>Alt Tema</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
<b>Sosyal Kategori Farklılıkları</b>	Kuşaklararası farklılık	<b>9</b>
	Cinsiyet farklılığı	<b>8</b>
	Din farklılığı	<b>8</b>
	Cinsel yönelim farklılığı	<b>7</b>
	İl ve bölge farklılığı	<b>6</b>
	Merkez ofis veya şubeleri	5
	Dil farklılığı	5
	İrk farklılığı	4
	Etnik köken farklılığı	3
	Engelli olma	3
	Mezhep farklılığı	2
<b>Bilgi veya Beceri Farklılıkları</b>	Düşünce farklılığı	4
	Eğitim düzeyi farklılığı	4
	Mezun olunan okul farklılığı	4
	İş deneyimi farklılıkları	2
	Performans farklılığı	1
<b>Örgütsel veya Toplumsal Statü Farklılıkları</b>	Statü farklılığı	<b>7</b>
	Departmanlar arası farklılık	5
	Hayat standardı	1
	Çalışan anne	1
<b>Değerler veya İnançların Farklılıkları</b>	Kılık kıyafet ve fiziksel görünüm	<b>8</b>
	Kültürel farklılıklar	<b>6</b>
	Kurum kültürü farklılığı	4
<b>Kişilik Farklılıkları</b>	Yönetim tarzı farklılığı	2
<b>Sosyal ve İş Çevresi Bağlantılarındaki Farklılıklar</b>	Örgütlü (sendikalı veya meslek odalı) olmak	1

*“...Sınırlı bir farklılık yönetimi perspektifi ile bakıyoruz, diğerlerini yönetmek o kadar da kolay değil, tarif edilebilir değil, çok çeşitlilik var, orada iki-üç kişi var burada iki-üç kişi var. Ama çalışanları kadın ve erkek diye ayırdığınız zaman farklılıkları yönetmeyi haklı gösterecek bir büyüklük var ortada, o zaman oraya odaklanıyor herkes, başka bir farklılık da o kadar büyük bir çalışan kitlesine ulaşsa o zaman onları yönetmek için de insanlar ya da kurumlar strateji geliştirecekler. Bizde de bütün dünyada olduğu gibi kadın erkek farklılığını yönetmeye yönelik*

*stratejiler, politikalar, uygulamalar var. Bence farklı dil biliyor olmak işin gereği, pozisyonun gereği, bir farklılık değil.”* (Katılımcı 11, E, 51)

Katılımcıların ifade ettiği farklılık türlerinin ana temaları, çalışmanın amaçlarından biri olan çalışanlara ait farklılıkların sınırlama yapılmadan belirlenmesini literatürde en geniş ve en iyi şekilde ele aldığı değerlendirilen ve “*Çok Kategorili Farklılık*” modellerinden biri olan Mannix ve Neale (2005)’in sınıflandırmasına uygun olarak; sosyal kategori farklılıkları, bilgi veya beceri farklılıkları, örgütsel veya toplumsal statü farklılıkları, değerler veya inanç farklılıkları, kişilik farklılıkları, sosyal ve iş çevresi bağlantılarındaki farklılıklar şeklinde belirlenmiştir.

### **3.5.1.1. Sosyal Kategori Farklılıkları**

Katılımcılar, sosyal kategori farklılıkları içinde yer alan; cinsiyet, dil, din, mezhep, ırk, etnik köken, engelli olma, kuşak, cinsel yönelim, il ve bölge, merkez ofis veya şubelerde çalışıyor olma gibi çalışana ait özellikleri, farklılık çeşidi olarak tanımlamışlardır.

#### ***Kuşaklararası farklılık***

Katılımcıların bir kısmı, kuşaklararası farklılıkları doğrudan bir farklılık boyutu olarak kabul etmekte ve yönetilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bir katılımcı, kuşakları eski ve yeni olarak tanımlamış ve kuşakların içinde barındırdığı kendine has özelliklerin çatışmanın kaynağını oluşturduğunu belirtmiştir. Kuşak farklılıkları, genellikle katılımcılar tarafından dikkate alınması gereken bir tema olarak öne çıkmaktadır.

*“...Jenerasyonu konuşmaya gerek yok, direk farklılık olarak kabulle başlayabiliriz.”*  
(Katılımcı 6, E, 42)

*“...Kuşak farklılıklarının yönetiminde o farklılıkları gözetip de bir takım stratejik kararlar da almamız gerekiyor. Kuşak farklılıklarına da dikkat etmemiz gerekiyor...”*  
(Katılımcı 7, E, 41)

Bir katılımcı, “Y” jenerasyonu olarak tanımladığı genç çalışanların “kafasının dikine gittiğini”, “X” jenerasyonunun ise “biz her şeyi çok iyi biliyoruz” yaklaşımı içinde

olması nedeniyle, takım çalışmalarında sıkıntılar yaşadıklarını ve kuşak farklılıklarını yönetmede zorlandıklarını belirtmiştir.

*“...Çok genç çalışan kitemiz de var, orta yaş grubumuz da var, herkesin inanışları birbirinden farklı, bu “X” ve “Y” jenerasyonu bizde de geçerli ne yazık ki. Yeni ekip biraz daha dinç, dinamik, kafasının dikine giden bir grup, eskiler ise “biz her şeyi çok iyi biliyoruz, bizi dinlemelisiniz” mantığı güttüğü için bazen sıkıntılar yaşayabiliyoruz.”* (Katılımcı 8, K, 31)

Bir katılımcı, yönetime katılım gibi “Y” kuşağına uygun projeler geliştirdiklerini ve başarılı sonuçlar aldıklarını belirtmiş, bu uygulamaların da çalışan memnuniyetini artırdığını ifade etmiştir.

*“...Farklılıkları yönetmek için bizim de kat ettiğimiz bir yol var son iki senedir, biraz daha katılımcı bir yönetim şeklini benimseme konusunda. Yaptığımız bir çalışan memnuniyeti projesi sonucunda; çalışanların yönetimde daha katılımcı olmayı istediğini keşfettik. Sonrasında çalışan komiteleri, iç danışmanlar gibi belli komiteler kurduk. O komitelerle aslında işi yönetmek de farklılıkları işin içine dahil etmek için bize faydalı oldu. Yani bizim İK olarak tek başımıza yürüttüğümüz bazı işleri artık farklı jenerasyonlardan, farklı görevlerden, hatta farklı lokasyonlardan insanlarla birlikte onların ortak kararlarıyla yönetmek bize çok katkı sağladı diyebilirim. Ve daha çok zevk alıp, eleştirmekten vazgeçip övgüler düzmeye başladılar, öyle söyleyeyim.”* (Katılımcı 12, K, 38)

Çalışan özelliklerinin hangilerinin işgücü farklılığı olarak kabul edilebileceği konusunu görüşülürken, bazı katılımcılar, kuşak farklılığının çeşitli nedenler ile yöneticiler tarafından suni olarak ortaya çıkarıldığını, gerçekte ise böyle bir farklılığın bulunmadığı belirtmiş, gerçekte olmayan bu farklılığın yönetilme çabasının da çalışanların iyi yönetilememesine neden olduğunu ifade etmişlerdir.

*“Türkiye’de bu farklılıkların yönetimine biz de suni olarak jenerasyonları soktuk. Yani “X” “Y” jenerasyonu, ben çalışma hayatına başladığım zamanda “Y” jenerasyon temsilcisi olarak adlandırılarak bu konuda farklı bir şekilde yönetilmek istenip aslında kötü yönetildim. Ben, bir kurumsal eğitim sorumlusu olarak da bu işin çok yanlış yönetildiğini düşünüyorum.”* “Y” jenerasyonunun farklı yönetilmesi

*gerektiğine inanılıyor, her konuda gündeme getiriliyor, özellikle müdür seviyesindeki yöneticiler tarafından, ama öyle yönetmiyoruz tam negatif yönetiyoruz bu olayı. Ben mağaza müdürlerimize, “bakın bu jenerasyon işini unutun, bu Amerikan icadı! yani hakikaten bizde böyle bir şey yok ve her insan birbirinden farklı” dedim.”* (Katılımcı 10, K, 33)

*“Kuşaklararası farklılıkların iyi yönetilmediğine ve kısmen suni olduğuna katılıyorum, kuşak farklılığı önemli, çünkü orada önemli kitleler var. Çünkü kuşakları böldüğümüz zaman yani “X” ve “Y” kuşağı, “Y” kuşağı bugün bizim çalışanlarımızın yüzde 60’ını geçti yüzde 70’lere geldi “X” kuşağını geçti. Bunların arasında gerçekten yönetmemiz gereken farklılıklar varsa, bence var, suni olsa bile, böyle bir algının suni olarak olması bile yönetilmesi gerektiğini gösteriyor, onları da yönetmemiz gerekiyor. Ama biraz abartıyoruz, olmayan farklılıkları da ortaya çıkartıyoruz, yok aslında bu farklılık olmayanları da farklılıkmiş gibi görmeye başlıyoruz.”* (Katılımcı 11, E, 51)

### **Cinsiyet farklılığı**

Katılımcıların çoğu cinsiyeti farklılık olarak ifade etmiştir. Bir kısım katılımcı konu hakkında yorum yapmış, diğer bir kısmı ise sadece “evet, bence de, bizim de benzer uygulamalarımız var” gibi onaylayıcı ifadeler kullanmıştır. Cinsiyet farklılığı daha çok iş odaklı, işin yapısına uygunluk çerçevesinde dile getirilmiş, özellikle kadın istihdamına engel teşkil eden çocuk sahibi olma, ağır işlerde çalışmama gibi konular vurgulanmıştır. Genel olarak, tüm katılımcılar iş ortamında kadın ve erkeğin bir arada olmasının çok daha faydalı olacağını belirtmişlerdir.

*“...Kadın-erkek farklılığı yönetimi ile ilgili şirketimizin ana stratejilerine girmiş uygulamalarımız var.”* (Katılımcı 11, E, 51)

*“...Ağır bir iş varsa kadını oraya koyamıyorsun, erkeğe ihtiyacınız var. Gece yoğunluğu olan işlerde, kadın evindeki çocuğu bırakamayacağı için, mecburen erkek istihdam ediyorsunuz.”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“İK olarak kadın yoğunluklu bir departmanız, bir tane erkek çalışan olması oradaki ortamı bile değiştiriyor. Sadece kadın olduğunda daha farklı sohbetler de olabilir,*



*ama sohbetin dışında işe bakış açısında da farklılıklar olabiliyor.”*  
(Katılımcı 3, K, 38)

### ***Cinsel yönelim***

Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de hala dile getirilmesinden bile çekinilen cinsel yönelim farklılıkları, katılımcıların çoğunluğu tarafından kendiliğinden dile getirilmiş ve farklı cinsel yönelimlere sahip bireylerin zarar görmemesi ve ötekileştirilmemeleri konusunda gösterdikleri hassasiyet anlatılmıştır.

*“Daha önceden tanıştığım trans bir kız, benim kucığımdaki yeğenimi sevdi diye eniştem çocuğunu kolonyalı mendille sildi.”* (Katılımcı 4, K, 34)

Katılımcılar, ülke gerçeklerinin farkında ve bunları da dikkate alarak, çok samimi bir şekilde, bu farklılığın yönetilmesinde yaşadıkları zorlukları paylaşmışlardır. Çeşitli nedenler ile çalışanlarının cinsel tercihlerindeki farklılığı yönetmediklerini düşünen katılımcılar, bu konuya daha anlayışla yaklaşan ve bu farklılığı yöneten katılımcıları tebrik etmiş ve kendi yaklaşımlarını da sorgulamışlardır.

*“...Bizim şirkette trans birey bir çalışanımız çalışma performansı sonucu terfi etti...”*  
(Katılımcı 5, E, 37)

*“Siz söylerken ben çok düşündüm. Böyle bir trans bireyi bizim şirkete alır mıydım diye...”* (Katılımcı 6, E, 42)

*“... Evet çok sayıda, yüzlerce değil ama tek tük örnekler ötesinde trans birey çalışanlarımız var...”* (Katılımcı 9, E, 48)

### ***İl ve bölge farklılığı***

Katılımcıların yarısı, hem ülke içinde, hem de dünyanın farklı bölgelerindeki işletmelerinde çalışanlarının ve müşterilerinin kültürel farklılıklarını ve bunlara özel geliştirdikleri uygulamaları açıklamışlardır.

*“Bizim şirketin farklı coğrafyalarda işlettiği yerler var, bunların hepsi coğrafi açıdan farklı kültürlerle sahip insanlar. Perakende sektöründe ya da başka bir sektörde açmış olduğunuz bir mağazada farklılıkları yönetirken açtığınız yerin ya da o bölgenin de önemi var, toplumunun ona bakış açısı da çok önemli. Örnek olsun diye söylüyorum, İstanbul’da herhangi bir semtte lüks bir perakende mağazası açıp*

*içine cinsel tercihlerine hiç bakmadan bir arkadaşınızı koyamazsınız, toplum olarak belki buna çok hazır değiliz, bir hava limanında belki bu yadırganmaz ama “X” bir semtte bu yadırganabilir diye düşünüyorum.”* (Katılımcı 7, E, 41)

*“... perakende de bölgesel duruma göre seçiliyor, özellikle hani İç Anadolu’ya, doğuya gittiğinizde...”* (Katılımcı 6, E, 42)

*“...bizim farklı bölgelerde bulunan her fabrikamızın kendine göre uygulaması var...”* (Katılımcı 11, E, 51)

### ***Merkez ofis veya şubeleri***

Katılımcılar, merkez ofiste olmanın çalışanlar açısından avantajlı olduğunu ve bunun tüm çalışanlar tarafından hissedildiğini, ayrıca merkez ile diğer tesislerde çalışanlar arasında kültürel farklılaşmanın da oluştuğunu belirtmişlerdir.

*“Dış ofiste çalışan personelimiz bir sıkıntı ile karşılaştıklarında, işte merkezde olsak bu böyle olmazdı, diyebiliyorlar.”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“Merkez ofis ile çevre ilde yer alan tesislerimizin personelini aynı piknik organizasyonda birleştirelim, personel kaynaşsın istedik. Çevre ildeki tesis çalışanlarımız bunu istemedi, çünkü demişler ki; “biz onlardan farklıyız, onlar merkez ofis, benim çocuğumun kıyafeti ile başkasınıninki farklı.”* (Katılımcı 4, K, 34)

### ***Engelli olma***

Katılımcılar, engellilere yönelik pozitif ayrımcılık ve kota uygulamalarını desteklediklerini belirtmiştir. Bir katılımcının, çalışanlara ve yöneticilere işaret dili eğitimi verdiklerini belirtmesi, diğer katılımcılar tarafından takdirle karşılanmıştır.

*“...Kadınlara ve engelli çalışanlara yönelik bazen onlara pozitif ayrımcılık sağlayacak şekilde içerde farklı çalışmalar yürütüyoruz.”* (Katılımcı 1, K, 37)

*“...Yasalarımızda da engelli alımında belli bir kota var...”* (Katılımcı 3, K, 38)

*“...İşitme engellilerin yöneticilerine işaret dili eğitimi veriyoruz...”* (Katılımcı 11, E, 51)

### ***Mezhep farklılığı***

Katılımcılar, mezhep farklılığına yönelik özel bir paylaşımda bulunmamış, farklılıkları belirtirken cümle içinde kullandıkları rutin bir ifade olarak yer almıştır.

*“İşgücü farklılığı olarak ...mezhep, ... gibi algılıyorum”* (Katılımcı 1, K, 37)

*“İşgücü farklılığı deyince aslında ilk aklıma gelen şey; ... farklı mezhep, farklı gruplarda yer alan kişilerin yönetimi diye düşünmüştüm...”* (Katılımcı 3, K, 38)

### **3.5.1.2. Bilgi veya Beceri Farklılıkları**

Katılımcılar sosyal kategori farklılıkları içinde yer alan; düşünce, eğitim düzeyi, mezun olunan okul, iş deneyimi v performans gibi çalışana ait özellikleri farklılık boyutu olarak ifade etmişlerdir.

#### ***Düşünce farklılığı***

Katılımcılar, düşünce farklılığını; kendini özgürce ifade edebilme, demokratik bir ortamın varlığı ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına fırsat veren, zenginlik katan bir farklılık olarak tanımlamıştır.

*“Düşünce farklılığı; çalıştığınız yerdeki sisteme, işleyişe kendi işiniz ya da farklı bir işleyiş ile ilgili düşüncelerinizi rahatlıkla ifade edebilmektir. Bunu yapabilmek ise çok aşikar ve çok çarpıcı bir farklılıkların yönetimi oluyor bence. Yani düşünce farklılığı, illaki kılığınız kıyafetiniz, cinsel tercihinizden ziyade, herkesle aynı fikirde olmayan tek bir kişi olmanız bile olabilir.”* (Katılımcı 10, K, 33)

*“Farklılığı zenginlik olarak ele alırsak, kültürel farklılık, tercih farklılıkları, cinsiyet farklılığı değil, düşünme yapısı, düşünme sistemi, düşünme alışkanlığı farklılıkları olarak almak lazım. Çünkü asıl zenginlik, bize yansımaları farklı olan grupların, farklı düşünme yapılarına sahip olmasıdır.”* (Katılımcı 11, E, 51)

#### ***Eğitim düzeyi farklılığı***

Katılımcılar, eğitim düzeyi farklılığını iş gereklerinde tanımlanan standartlar nedeniyle dikkate aldıklarını, fakat işletme açısından çok değerli ve verimli olan

çalışanların kariyer yollarının eğitim düzeyi nedeniyle kapanmamasına özen gösterdiklerini belirtmişlerdir.

*“Eğitim farklılıkları için kariyer yolarında tanımladığımız şartlarımız var. Mesela lise mezunuysanız bu pozisyonda şu kadar süre deneyim kazanmanızı ve şu performansı göstermenizi, yüksek okulsanız bu kadar, lisans ise bu kadar bekliyoruz gibi.”* (Katılımcı 1, K, 37)

*“... Bizde ücretler eğitim düzeyine göre farklılık gösterebiliyordu...”*  
(Katılımcı 2, K, 43)

*“...CV’lerde artık eğitim düzeyine kadar... kaldırmaktan bahsediyorlar...”*

(Katılımcı 5, E, 37)

### ***Mezun olunan okul farklılığı***

Katılımcılar, mezun olunan okula göre adaylar arasında ayrımcılık yapıldığını ifade etmişlerdir. Bir katılımcı böyle bir ayrımcılığın çok da doğru olmadığını, işletme açısından daha uygun olan bir adayın, mezun olduğu okul nedeniyle işe alınamayabileceğini ve fırsat eşitliğini engelleyeceğini ifade etmiştir.

*“...Personel alımında sadece belirli okuldan mezun olanlar alınabiliyor. Mesela benim çalıştığım şirkette, finansa biri alınacaksa mutlaka Boğaziçi mezunu alınır. Ama belki o işi daha iyi yapabilecek başka okuldan mezun birisi var, niye değerlendirmeyelim diye düşünüyorum.”* (Katılımcı 1, K, 37)

Bazı katılımcılar ise mezun olunan okul ayrımcılığının, hem okul kalitesinin hem de o okulu kazanan öğrenci kalitesinin bir göstergesi olabileceğini, adaylar arasında seçim yapılırken de bu algının etkili olduğunu ve bu ayrımcılığın işletme açısından doğru olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle işe alım sürecinde ülkenin belirli üniversitelerinden mezun olan adayların tercih edilmesinin, donanımlı, bilgili ve zeki adayın seçilmiş olması yanında işletme imajı açısından da olumlu olabileceği vurgulanmıştır. Ayrıca özel ve devlet üniversitesi ayrımı vurgulanmış, yeni açılan ve laboratuvarları yetersiz olan üniversitelerin de yetiştirdiği öğrenci kalitesinin istenen düzeyde olmayacağı belirtilmiştir.

*“Bence sadece belirli okullardan alım yapılması, o okulların verdiği teknik bilgiye güven nedeniyle olabilir. Biz kalite departmanına birini alacaksak, mezun olduğu okul ne zaman açıldı, okulun donanımı ne, öğretmenler nereden gitme, laboratuvar imkanı var mı, yani adayın nasıl yetiştirildiğini biraz hayal ediyoruz. Ya da özel üniversiteler mesela, bazı üniversiteler bölüm açmış ama içeriğini biliyorsunuz, o zaman almıyorsunuz.”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“Çok tercih edilen üniversiteler en yüksek puan ile öğrenci alıyor. Ayrıca orada aldığı eğitim daha iyi bir eğitim olabiliyor. Kişinin hem zekası hem de aldığı eğitimi birleştirdiğinde sonuçta çalışmasına da yansıyor. O nedenle özellikle şu şu şu üniversitelerden eleman alıyoruz diyen belli başlı firmalar da var. Bu biraz da tabii ki şirketin imajını da olumlu etkiliyor dışarıya karşı. Müşteriye bir proje satmaya çalışıldığında “bizim şu şu üniversitelerden mezun çalışanlarımız var” gibi yaklaşımları da olabiliyor. Bu yönden ben olumlu etki ediyor gibi düşünüyorum.”* (Katılımcı 3, K, 38)

### ***İş deneyimi farklılıkları***

Katılımcılar, işletmelerin birleşmesi veya birbirini satın alması durumunda, çalışanlara ait kişisel ve kurumsal deneyimlerin, farklı işletmelerden gelmiş olmanın, çalışanlar arasında çatışmalara neden olabildiğini belirtmiştir.

*“...Önceki işlerinde edindikleri sektörel deneyimler kişiye “biz bu işi önceden böyle yapıyorduk” dedirtiyor. Bunu dediğinizde ise satın aldığınız şirketin çalışanları alınganlık yapıyor ve “bizleri kendinizden ayırıyorsunuz” diyorlar.”* (Katılımcı 6, E, 42)

*“İlk defa iş deneyimini bizde yaşayan arkadaşlar için üzülüyoruz...”* (Katılımcı 5, E, 37)

### ***Performans farklılığı***

Katılımcılar, çalışanlar arasında performanslarına bağlı olarak farklı yaklaşımlarda bulunabildiklerini ve bunun bir ayrımcılık olmadığını, çalışanlar arası adaleti sağlamak için performans farklılığının dikkate alınması gerektiğini ifade etmişlerdir.

*“Düşük performanslı ile yüksek performanslıyı aynı şekilde değerlendirmemek ve yönetmemek gerekiyor. Çünkü eşitlik, adalet değil aslında, herkesi hakkıyla bir şekilde yönetebilmektir adalet.”* (Katılımcı 3, K, 38)

### **3.5.1.3. Örgütsel veya Toplumsal Statü Farklılıkları**

Katılımcılar, örgütsel veya toplumsal statü farklılıkları içinde yer alan; statü farklılığı, departmanlar arası farklılık, hayat standardı ve çalışan anne olmayı farklılık türleri olarak tanımlamışlardır.

#### ***Statü farklılığı***

Katılımcılar, statü farklılığına dayalı ayrımcılığın temelde kültürel ve hiyerarşik yapıya dayandığını ve tüm sektörlerde görülebildiğini, böyle bir ayrımcılığın çalışan memnuniyeti, kurum aidiyeti ve işletme performansı açısından da olumsuzluklara neden olduğunu belirtmişlerdir.

*“Hiyerarşik uzaklığın çok olduğu Kuzey Kore’den statü farklılığına çok çarpıcı bir örnek; bir yardımcı pilot, uçağı kullanan pilota “sayın pilot hata yapıyorsunuz” diyemediği için bir uçak düşüyor ve insanlar ölüyor ve bundan daha çarpıcı bir örnek olamaz bence.”* (Katılımcı 10, K, 33)

*“...Eski işyerimde, yöneticilerin asansörleri bile ayırdı. Aynı asansörleri bile kullanmazdık, asansörleri odalarının içine çıkardı...”* (Katılımcı 4, K, 34)

*“...Eski işyerimde, müdürlerin yemek yedikleri yerlerde beyaz örtüler bulunurdu, onların masada çiçekleri olurdu, bizlerin yediklerinde örtü falan olmazdı...”* (Katılımcı 5, E, 37)

Statüsü veya görevi nedeniyle işletme içinde kendini değersiz veya önemsiz görmeyen, alınan kararlarda katkısı olduğunu düşünen bir çalışanın, kendisini “ben bu sistemin bir parçasıyım” şeklinde tanımlayacağı ve yapılan işi ve kurumu sahipleneceği belirtilmiştir.

*“...Bütün sistemlerde mutfak ekibimizi, mavi yakalılarımızı dahil ediyoruz ki o da ben bu sistemin bir parçasıyım algısı ile işi sahiplensin. Hani bu bana yukarıdan,*

*tepeden gelen bir şey değil, yöneticileri de dahil ediyoruz ki bak bunu biz birlikte kurduk dolayısı ile bu senin sistemin diyebilelim.”* (Katılımcı 2, K, 43)

### ***Departmanlar arası farklılık***

Katılımcılar, işletme içerisindeki departmanlar ve meslek grupları arasında her zaman bir ayrımcılığın olduğunu, bunun ticari kaygılar nedeniyle oluştuğunu ve işletme yönetimi açısından bu durumun kabul edilebilir olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar, kendilerine en fazla fayda sağlayan “altın çocukları” veya eksikliği durumunda daha çok zarar görecekları bölümleri veya meslek gruplarını, diğerlerine göre biraz daha fazla kayırdıklarını, bu durumun da zaman zaman çatışmalara neden olduğunu açık gönüllülükle ifade etmişlerdir.

*“...Ciroda veya karlılıkta en fazla katkısı olan departman veya operasyon kimde ise tabii ki o biraz altın çocuk oluyor.”* (Katılımcı 1, K, 37)

*“Bizde de yazılım ekibi daha bir kor ekip olarak görülüyor. Çünkü asıl işi yapan ya da şirkete para kazandıran departman yazılımcılar...”* (Katılımcı 3, K, 38)

*“...Hemşire, sekreteryaya ve diğer çalışanlarımızın arasında çatışmalar olabiliyor, bunları yönetmek de bizi zorluyor dönem dönem...”* (Katılımcı 8, K, 31)

Katılımcılar, insan kaynakları bölümü faaliyetlerinin işletme çıktıları üzerinde doğrudan ve göze batan bir etkisinin olmaması, karlılık ve ciroya katkısının görülememesi nedeniyle, diğer bölümlerin arkasında kalabildiğini ve bu nedenle İK yöneticilerinin de üst yönetimde görev almasının zor olduğunu belirtmişlerdir.

*“...Satış, pazarlama evet de İK’cının CEO olması yüzde beş...”* (Katılımcı 6, E, 42)

### ***Hayat standardı***

Bir katılımcı, her çalışanın kendine özel bir aile yapısının ve hayat standardının olduğunu, işletme içerisinde genel profil dışında kalanların, kendilerini baskı altında görebildiklerini ve diğerlerine benzer görünebilmek için olmadıkları şekilde davranmak, giyinmek ve yaşamak sorunda kaldıklarını ifade etmiştir.

*“...Bazı çalışanlarımızın dışarıda farklı bir hayat standardı var ama şirkete geldiğinde başka türlü, içeridekilere benzemek zorunda, işte şirket çalışanını böyle*

*bir zorunluluğa bıraktırmıyorsa bence oradaki farklılıkların, çeşitliliğin yönetimi başarılıdır diyebilirim.” (Katılımcı 4, K, 34)*

### ***Çalışan anne***

Bir katılımcı, çalışan annelere verilen doğum izni gibi haklar nedeniyle, kadın istihdamında oluşabilecek azalmanın giderilmesi için kota uygulamalarının kullanılabilceğini belirtmiştir.

*“... uzayan doğum izinleri, part time çalışma bunlar çok güzel şeyler tabi ki çalışan anneler için ama, bir yandan da işverenin kadın çalışanları tercih etmemelerini de beraberinde getiriyor. Yani böyle bir dezavantajı da var diğer taraftan bakınca. O yüzden böyle bir kota da güzel olabilirdi diye düşündüm ...” (Katılımcı 3, K, 38)*

### **3.5.1.4. Değerler veya İnançların Farklılıkları**

Katılımcılar değerler veya inançların farklılıkları içinde yer alan kılık kıyafet ve fiziksel görünümü, kurum kültürünü ve kültürel farklılıkları farklılık türleri olarak tanımlamışlardır.

#### ***Kılık kıyafet ve fiziksel görünüm farklılıkları***

Çalışanın başörtülü olmasının, işletme açısından birçok nedenle, önemli bir farklılık olduğu dile getirilmiştir. Katılımcıların tamamı başörtüsü nedeniyle ayrımcılık yapmanın doğru olmadığını, fakat kendilerinin bile farkına varmadan böyle bir ayrımın içinde olabildiklerini belirtmişlerdir. Böyle düşünmelerine rağmen, müşteri talepleri veya müşteri profiline bağlı olarak, ticari kaygılar ile çalışan istihdamında bu farklılığı da dikkate aldıklarını belirtmişlerdir.

*“...Şirketimizde yeri geliyor başı kapalı bir çalışanla mini etekli bir çalışan yan yana dirsek dirseğe oturup çalışabiliyorlar.” (Katılımcı 3, K, 38)*

*“...Farklılıkları çok iyi yönettiğimizi düşünüyorduk, fakat şunu fark ettik ki bizde hiç türbanlı çalışan yok.” (Katılımcı 5, E, 37)*



*“...Bir mağazamızda çalışanlarımız başörtüsü kullanmak istediler, ben perukla işe geliyorum, ya da dışarıda başımı örtüyorum işe gelince açıyorum dediler, neden olmasın dedik uygun gördük.”* (Katılımcı 9, E, 48)

Katılımcılar özellikle müşteri ile iletişim halinde olan çalışanlarının dış görünümünün çok önemli olduğunu, saç, sakal ve genel görünümünün kurum değerleri, imajı ve müşteri profiline uygun olması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılar, müşteri profilindeki değişime bağlı olarak çalışanların da değiştiğini ve daha önceleri işletmenin “dress kodlarında” (kıyafet yönetmeliği) yer almayan, kot giyme, erkeklerin küpe takması, saç ve sakal bırakma gibi uygulamaların, belirli sınırlar dahilinde serbest bırakıldığını ifade etmişlerdir.

*“...Satış temsilcisinin presentable olmasının çok önemli olduğunu düşünüyorum, biz de mülakatlarımızda buna dikkat ediyoruz, çünkü müşteri karşısında temiz, dış görünümü düzgün birisiyle alışverişini yapmak istiyor, bu durum yapılan araştırmalarda da ortaya konmuş somut olarak.”* *“Jenerasyonlar değişiyor, insanların görüşleri bakış açıları değişiyor, bir dönem erkekte saçta sakala karşı çıkarken, mağazada çalışan erkek arkadaşınızın küpe takmasını ve saçını uzatmasını yadırgamaz hale geliyorsunuz. Çünkü sistem sizi buna doğru götürüyor ve siz yeniliklere adapte olmak zorundasınız, şirketinizin anayasasını buna göre adapte etmeniz gerekiyor.”* (Katılımcı 7, E, 41)

*“...İnsanlar kot giymek istiyor, biz de Cuma günleri kotu serbest bıraktık. Fakat duyuruya yazarken de yırtık, aşırı taşlanmış vesaire olmasın gibi notlarla yönetmeye çalışıyoruz bu farklılığı. Daha sonra kravattı da serbest bıraktık.”* (Katılımcı 12, K, 38)

*“...Mağaza çalışanlarımızda sakal bırakma erkeklerde çok önemli bir motivasyon unsuru, herkesin kendi tarzı var, kişi o tarzı ile kabul edilmek ve çalışmak istiyor.”* (Katılımcı 9, E, 48)

### ***Kültürel farklılıklar***

Katılımcılar, özellikle çokuluslu işletmelerde kültürel farklılıklar ile karşılaştığını, bunun ülkelerin ve kıtaların kendine has özellikleri nedeniyle meydana geldiğini ve

bu farklılıkların yönetimi süresince kurumun ve bireylerin kültürel dönüşüm yaşadığını ifade etmişlerdir.

*“Biz çok farklı ülkelerde hizmet veriyoruz, Türkiye, Hindistan ve Avrupa’da farklı ülkelerde ve şehirlerdeyiz. Yaklaşık 3-4 yıl önce yabancı ortaklığımız oldu, biz bir kültürel dönüşüm yaşıyoruz, kültürel farklılıkları çok hissettim, hem genel merkezde hissediyoruz hem de diğer birimlerde hissediyoruz.”* (Katılımcı 12, K, 38)

Merkez ofisi Avrupa’da olan uluslararası bir işletmede bölgesel yöneticilik yapan bir katılımcı, diğer ülkelerin bölgesel yöneticilerinin işlerini merkezden hiç ayrılmadan yönettiklerini, kendisinin ise her ay Türkiye’ye gelmek zorunda olduğunu belirtmiştir. Bunun nedeni olarak da, Türklerin sağlıklı iletişim ve iş yapma biçiminin dokunma ve yüz yüze görüşme ile gerçekleşiyor olmasına bağlamıştır.

*“...Biz Avrupa’da 19 ülkenin insan kaynakları müdürleri ile otururken, ben her ay Türkiye’ye giderdim çünkü dokunmak zorundayız, diğerleri oturmaya devam ederdi ama kimse de şikayet etmezdi ne Alman’ı, ne de İngiliz’i. Türk kültürüyle de alakalı, asıl Akdeniz kültürüyle de alakalı.”* (Katılımcı 5, E, 37)

### ***Kurum kültürü farklılığı***

Katılımcılar, her işletmenin kendine has bir kültürünün olduğunu ve bu kültürün çalışanlar arasındaki ilişkiyi, çalışanların kuruma aidiyetlerini ve iş yapma biçimlerini etkilediğini ifade etmişlerdir.

*“Kurum kültürüne çarpıcı bir örnek verebilirim, ben bankada çalışırken genel müdür çok uzak bir kişi, yani yıllık toplantıda bir ya da tesadüfen asansöre bindiğinde iki üç kez gördüm, şu anda aynı asansöre bile binemiyorsunuz. Şimdiki işime ilk geldiğimde genel müdürümüz Ayşe Hanım 36 yaşında bir kadındı, farklılıkların yönetimi diyoruz ya, hamileyken genel müdürlük teklifi almış ve genel müdür olmuş bir kadın, benim için çok çarpıcı ve çok ilham verici bir hikayedir, yani bir genç kadın olarak. İntranete bir girdim ve intranetin şekli şemali ne kadar cool olup olmadığını oradan anladım. “Ayşeyle Paylaş” diye bir kısım var, “Ayşe Hanımla” değil! Ya düşünsenize bankadan gelmişim orada bastırılmışım o genel müdür, o genel müdür yardımcısı, onlarla öyle konuşamazsın, bak böyle konuşulur ey “Y” Jenerasyonu diye, hakikaten buraya gelince, “Ayşeyle Paylaş” herkes yazabiliyor mu?*

*Mağazadakiler de mi? diye soruyorum, evet herkese açık diyorlar, bu çok çarpıcı bir örnek o anlamda.”* (Katılımcı 10, K, 33)

*“...Hem kurumların kültürü hem de ülkelerin kültürü var, değişik ülkelerde çalışmaya başladığımızdan beri farklı çalışma tarzları da oluşmaya başladı.”* (Katılımcı 12, K, 38)

Katılımcılar, kurum kültürünün temelde aile şirketi ve kurumsal şirket olarak şekillendiğini ve birbirinden farklı kültürleri olan kurumların birleşmeleri veya satın almalar sonrasında, kurum kültürü farklılıkları nedeniyle sıkıntılar meydana geldiğini ifade etmişlerdir.

*“Bizim şirket bir aile şirketi, satın aldığımız şirket ise kurulduğu günden beri kurumsal yönetilmiş, profesyonelce yönetilmiş bir şirket. Bizim çalışanlarımız aileye, patrona bağlı, diğer şirket çalışanları ise markaya bağlı. Satın alma sonrası bizler aynı dili konuşup, aynı şeyleri söyleyip farklı şeyler anlayan insanlar olduk. Algılar o kadar çok değişiyor ki. Ailenin kendine özgü kabulleri, satın aldığımız şirketin bize katılımı ile genişledi, profesyonel fon şirketinin katılımı ile daha da genişledi. Şirket birleşmelerinin kültürel gelişim sağlamasının yanında dezavantajları da var, o farklılıkları yönetemediğiniz zaman işler öyle bir kitlendi ki, ben bunu çok net yaşadım. Yani çaba sarf ediyorsunuz özetle bu yani.”* (Katılımcı 6, E, 42)

### **3.5.1.5. Kişilik Farklılıkları, Yönetim Tarzı Farklılığı**

Katılımcılar bir kişiden kaynaklı farklılıklardan da bahsetmişlerdir. Özellikle etkisi çalışana göre daha büyük olan yöneticinin bireysel farklılığından kaynaklanan farklılıklar dile getirilmiş, yönetim anlayışındaki değişimlerin çalışan ve kurum kültürü üzerindeki etkisi açıklanmıştır.

*“Bizim şirket sahibi memur kökenli ve aile şirketiydik, şirkette herkes bey-hanım diye hitap ediyor, takım elbise ve kravat giyiyordu, daha sonra profesyonel bir genel müdür geldi ve ilk yönetim toplantısında “Ne bu ya bey-hanım bu ne samimiyetsiz ortam, herkes birbirine ismi ile hitap edecek” dedi. Takım elbise yerine smart casual giymeye başladık, toplantının adı İcra Kurulundan Management Team’e dönüştü ve*

*hayatının hiçbir döneminde İngilizce konuşmamış bir şirkette İngilizce kelimeler kullanılmaya başlandı.” (Katılımcı 6, E, 42)*

### **3.5.1.6. Sosyal ve İş Çevresi Bağlantılarındaki Farklılıklar, Örgütlü Çalışanlar**

Bir katılımcı, çalışanın mesleğinin toplum tarafından algılanışı ve kurum içindeki öneminin yanında, kişinin sendikalı olmasının veya meslek odası olan bir mesleğinin olmasının da farklılık türü olarak görülmesi gerektiği söylemiştir.

*“...Ben gıda mühendisiyim. Mesela çikolata fabrikasına gidiyorum, diyorlar ki örgütlenmeniz yok sizi çalıştıramayız. Daha sonra gıda mühendislerinin de meslek odası kuruldu ve bu örgütlenmeden sonra gıda mühendisleri, gıda teknikerlerinin istihdamında daha pozitif anlamda bir yapılanmaya gidildiğini görüyorum.” (Katılımcı 2, K, 43)*

### **3.5.2. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İşgücü Farklılıkları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Yaklaşımları**

Katılımcıların bir kısmı, “iyimser yaklaşım” ile farklılıkların varlığının ve yönetilmesinin işletme açısından faydalı olduğunu ve işletmeye zenginlik katan bir uygulama olduğunu ifade ederken bir kısmı ise “eleştirel yaklaşımla” farklılıkların her zaman yönetilmesinin veya dikkate alınmasının çok da doğru olmayacağını, farklılıkların yönetimde işletme önceliklerinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir.

*“...İKY'de şey derler, farklı insanları aslında bir arada çalıştırmak bir zenginliktir...” (Katılımcı 1, K, 37)*

*“...Nakliye işinde çalışan birinin “dini inancım gereği ben bira taşımam” dediğinde ben bu farklılığı yönetmeye çalışmam. Hangi farklılığı yönetip, hangisini yönetmeyeceğinize karar vermek de önemli.” (Katılımcı 11, E, 51)*

“Dini inancım gereği ben bira taşımam diyen bir çalışan için, mesela bu farklılığı ben de yönetmeye çalışmazdım. Çünkü bu bir iş, ne taşıdığın önemli değil yani. Bu farklı, iş çünkü, ben her şeyi taşıyorum bunu da taşıyacağım, sen de taşıyacaksın, istemiyorsa belki de onun tercihine saygı duymak gerekecek, her farklılığı yöneteceğiz diye de bir şey yok bence, söz konusu değil.” (Katılımcı 9, E, 48)

“Farklılıkların yönetiminde esnek olmak gerekiyor ama, topuzun ucunu da kaçırmamak gerekiyor diye düşünüyorum. Bazı fikirlerine evet açık olmalıyız ama, bazen öyle fikirlerle geliyorlar ki...” (Katılımcı 8, K, 31)

“Bazen farklılıkları yönetmemek çözüm olabilir, çünkü kişisel tercihlerin sınırı yok aslında baktığınızda. Şirketlerin iş yapma modelini ya da iş yapabilme modelini, eğer siz çalışanın her isteğine göre değiştirebiliyorsanız gerçekten! Hani öyle bir sektör, öyle bir iş var mı? Ama çok zor diye düşünüyorum.” (Katılımcı 7, E, 41)

**Tablo 11. İşgücü Farklılıkları Yönetimi Yaklaşımları**

<b>Tema</b>	<b>Alt tema</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
<b>Tekdüzeliliğin sürdürülmesi</b>	Tekdüzeliliğin sürdürülmesi	3
<b>Asimilasyon</b>	Asimilasyon	1
<b>Herkesin değerinin bilinmesi</b>	İş gereklerine uygun çalışan alımı	4
	Ötekileştirmemek ve ayrımcılık yapmamak	4
<b>Sosyal adalet</b>	Eşit hak ve imkanlar sunmak	5
<b>Farklılıkların kabul edilmesi ve övülmesi</b>	Pozitif ayrımcılık	7
	Farklılıkların kabul edilmesi	3
	Kota uygulaması	2
	Platin kural “kişiye onun istediği gibi davranmak”	2
<b>Sosyal sorumluluk</b>	Sosyal sorumluluk projeleri sunmak	3
<b>Kurumsal öğrenme</b>	Kurum kültürünün geliştirilmesi	6
	Faaliyetlerin farklılıklara göre çeşitlendirilmesi	4
	Farklılıkların yönetiminde uzman, danışmanlık hizmeti almak	2
	Kararlara katılımı geniş tutmak	2
	Örgütlenme imkanı sağlamak	2
	Farklılıklar ile ilgili kuruluşlar ile işbirliği yapmak	1

Tablo 11’de yer alan işgücü farklılıkları yönetimi yaklaşım temaları, Brazzel (2003)’in sınıflandırması temel alınarak ve literatürden de desteklenerek oluşturulmuştur. Bu temalar, katılımcı sayısına göre değil, işletmelerin işgücü farklılıklarına yönelik yaklaşım düzeylerine göre sıralanmıştır. Katılımcıların işgücü farklılıkları yönetimi yaklaşımı olarak ifade ettikleri ilk üç alt tema; pozitif ayrımcılık, kurum kültürünün geliştirilmesi ve eşit hak ve imkanların sunulması şeklinde sıralanmıştır.

### 3.5.2.1. Tekdüzeliğin Sürdürülmesi

Katılımcılar, her kurumun kendine has özelliklerinin olduğunu, bu özelliklerin belirli tecrübeler sonucu oluştuğunu ve mantıklı nedenlere dayandığını, ayrıca dışarıdan gelenlerin de bu değerlere ayak uydurması gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar, işletme yöneticileri tarafından belirlenen ve doğru olduğuna inanılan uygulamaların devamı için yeni katılan bireylerin ikna edildiğini ve var olan durumun devamının sağlandığını ifade etmiştir.

*“Yüz yılı aşkın bir kurum kültürü olan Avrupalı bir firmada çalışıyorum ve bir Asyalı başka bir firmaya satıldık. Ama şu anda oradan gelen öyle bir kültür var ki! Bizim işletmeye dışarıdan gelen bir yönetici bir şeyi değiştirmek istediğinde diyoruz ki, “hayır, bunu yapamayız, bunun mantığı bu, prosedür de böyle” deyip o kültüre, prosedüre sahip çıkıyoruz.”* (Katılımcı 4, K, 34)

*“Bölgedeki farklılıklara biz adapte olduk ama belli noktalarda şirket standardını oradaki çalışanlara rotasyonlar ile İstanbul’dan ekip göndererek, eğitimler ve rutin ziyaretler ile sağlamaya çalıştık.”* (Katılımcı 2, K, 43)

Bir katılımcı, çalışanın dini inancı nedeniyle verilen bir işi yapmadığında işten çıkartabileceğini veya bu hassasiyeti olanları işe almayacağını belirtmiştir.

*“...Nakliye işinde çalışan birinin “dini inancım gereği ben bira taşımam” dediğinde ben bu farklılığı yönetmeye çalışmam...işini bırakma isteğine uyarım....”* (Katılımcı 11, E, 51)

### 3.5.2.2. Asimilasyon

Bir katılımcının, tam olarak asimilasyonu ifade etmese de, farklılık sahibi çalışanların hepsinin ortak bir noktada toplanması ve “bir potada eritilmesi” ifadesini kullanmış olması, kişinin sahip olduğu farklılığın yok edilmesi olarak anlaşılabilir. Burada katılımcının ifadesi, tüm bireylerin özelliklerini içinde barındıran, hepsine yaşam hakkı tanıyan bir çalışma ortamından ziyade, herkesin kişisel farklılıklarını geride bırakarak, kurumun belirlediği standartlar içinde varlığını sürdürmesi şeklinde anlaşılmaktadır.

*“...Farklılıkların yönetimi, farklılıklara sahip çalışanların bir potada eritilmesidir.”*  
(Katılımcı 3, K, 38)

### 3.5.2.3. Herkesin Değerinin Bilinmesi

Katılımcılar, tüm çalışanların sahip olduğu farklılıkların değerinin bilinmesi gerektiğini ve bunun sağlanabilmesi için de çalışanın iş gereklerine uygun olarak seçilmesi ve kurum içinde ötekileştirmenin veya ayrımcılığın olmaması gerektiğini belirtmişlerdir.

#### *İş gerekliliklerine uygun çalışan alımı*

Katılımcıların bir kısmı, işe göre çalışan seçimini, farklılıkların yönetimi olarak değil de işletme yönetiminin bir gereği olarak görmektedir. Katılımcılar en fazla cinsiyet farklılığına dayalı ayrımcılığın nedenleri ve buna yönelik kendi uygulamaları ve çözüm önerilerini paylaşmışlar, ayrıca cinsel yönelim, kültürel farklılıklar ve fiziksel görünüm farklılıklarına yönelik deneyimlerini de aktarmışlardır.

*“...Görevlendirme iş ile ilgili bir şeydir, işin tarifine uygun birisini oraya koyarsınız. O işin tarifine 100 kilo kaldıracak birisi gerekiyorsa onu koyarsınız. Kadın da olabilir erkek de olabilir, ya bunu kadın kaldırmaz erkek kaldırır diye ayırmak doğru değil. Doğum hemşiresi erkek olmaz diyemezsiniz, olabilir, olabiliyorsa yapmak lazım. Öyle işler var ki bizim fabrikamızda, yapamaz kardeşim bir kadın! Yani benim söylediğim işe göre adamı koymak, farklılık yönetiminden ayrı bir iş. İşin*

*gerektirdiği yetkinlik ve kapasiteye göre adamı koyma kategorisinde onu değerlendirmek isterim ben.” (Katılımcı 11, E, 51)*

*“...Kadın ve erkekten birkaç sene önce daha çok erkeği tercih ediyorduk. Çünkü işimiz yemek üretmek ve bizim işimiz fiziksel bir kuvvet gerektiriyor. Ben mesela geçen gün tanık oldum, kadın kısa kalmış! Yani verdiğimiz işte yer değiştirme yapmasak, kadın işsiz kalacak.” “Lezzeti her yere aynı seviyede götüremiyorsunuz, zaten Adana’daki müşteri çok acılı bekliyor, buradaki müşteri ise salata ağırlıklı bir menü istiyor. Oradaki müşterim gibi oradaki ustam da öyle istiyor, biz oradaki farklılığa uyum sağladık, mutfağı yönetecek kişiyi de bölgeyi bilenler arasından almaya çalışıyoruz. Ayrıca siz İstanbul’daki özgürlük ve anlayış ile gidip, doğudaki bir şehirde çalışanı yönetmeye kalktığınızda çalışan da “dumur” oluyor zaten.” (Katılımcı 2, K, 43)*

*“Siz cinsiyet farklılıklarına ne kadar özen gösterseniz de tabii ki bir takım işlerin doğasından kaynaklanan farklılıklar da söz konusudur. Operasyonda bizim ağır iş dediğimiz yapılacak bir takım işler var, bu biraz daha kuvvete dayanıyor, iş ağır kuvvete, burada da farklılıklara dikkat ederek, dengeli dağılımlara özen göstererek süreci yönetiyoruz. Güç gerektiren işleri yönetirken biraz daha hassas davranıyoruz.” (Katılımcı 7, E, 41)*

*“...Trans birey çalışanlarımız var, biz özellikle merkez ofiste olsun diye tercih etmiyoruz ama genelde daha farklı bakış açısı, daha sanat eğilimi olan kişilerin çalıştığı tasarımcıların olduğu visual merchandising (görsel sunum) departmanında böyle arkadaşlar var. Bunun dışında IT departmanına işe alımlarda fiziksel görünüme hiç önem vermiyoruz ama satışta ürünü temsil eden kişilerde özellikle iyi görünümlü olmasını tercih ediyoruz, görüşmelerde buna dikkat ediyoruz.” (Katılımcı 9, E, 48)*

### ***Ötekileştirmemek ve ayrımcılık yapmamak***

Katılımcılar, ayrımcılık ve ötekileştirmenin, cinsel yönelim farklılığı gibi toplumun çok duyarlı olduğu konularda sıklıkla görüldüğünü, statü farklılığı, mezun olunan okul ve cinsiyet gibi farklılıklara yönelik de ötekileştirmenin söz konusu olduğunu



ifade etmişlerdir. Ötekileştirme ve ayrımcılığın yanlış olduğu ve bu durumun düzeltilmesinin ise zor olduğu belirtilmiş ve yaşanan kötü tecrübeler aktarılmıştır.

*“Trans bireylerin çalıştırılabilmesi için toplumsal kabul de önemli. İK’cılar olarak kendi aramızda trans bireylerin işe alımını konuştuğumuzda “iyi de şirkette hangi tuvalete gidecek” diyorlar, onu işe almak bir şey ama aldıktan sonra içeride incinmemesini sağlamak da kolay olmayacak gibi duruyor. ...Eski işyerimde yöneticilerin asansörleri bile ayırıyordu. Aynı asansörleri bile kullanmazdık, odanın içine çıkarlardı. Şimdiki işyerimde ise ülke başkanı ile yemekhanede yan yana yemek yemişiz farkında bile değilim!”*(Katılımcı 4, K, 34)

*“Evet bence de toplumsal kabul önemli. Arkadaşlarımızın da kabul etmesi lazım. Trans birey çalışanımız geçmişte gittiği bazı iş görüşmelerinde, İK çalışanlarının kendisinin cinsiyetini anlamak için mülakattan sonra renkli nüfus cüzdan fotokopisi istediğini ve birçoğunun da işe almadığını söylemişti. İnsanlar mutlaka hayatının bir döneminde ötekileştiriliyor. Yani çocukluktan başlıyor, sokakta futbol oynayan çocuklardan bir kişi mutlaka alınmıyor, dışarıda tutuluyor. Çalışan adayının üniversite mezunu mu ya da okumuş mu ona bakıyoruz, aslında bir şekilde ötekileştiriyoruz. Yani üniversite mezunu olmayan kişiyi ayırıştırıyoruz. Eski işyerimde yönetici ile aynı asansöre binemezdik, çıkartırlardı bizi asansörden, ya yemeyeceğiz adamı, adama saldırmayacağız, yani seviye statü farklılığı çok önemli. Ve farklılıklar yönetiliyor mu dersiniz? Açıkçası ben yönetildiğini düşünmüyorum hatta etkisi negatif oluyor. Yani hep onlar ve siz oluyorsunuz, çok iyi yönetildiğini düşünmüyorum farklılığın.”* (Katılımcı 5, E, 37)

*“...Bütün başvuru formlarında, işe alım görüşmelerinde, diğer işbaşı eğitimlerine kadar olan süreçte herhangi bir cinsiyet ayrımı yapmamaya özen gösteriyoruz.”* (Katılımcı 7, E, 41)

*“...Önce farklılıklar ile barışmak, yüzleşmek demek, yönetmek için önce varlığını kabul etmek gerekiyor bence, yani inkar etmek, yokmuş saymak bence doğru bir davranış değil. Biz trans birey çalışanlarımızla ofiste hiçbir ayırım gözetmiyoruz, müşteri tarafında da öyle makyaj uzmanı falan olabilir, satış danışmanı olabilir ki var zaten.”* (Katılımcı 9, E, 48)

#### **3.5.2.4. Sosyal Adalet**

Katılımcılar, ırk, din, dil, cinsiyet ve bölgesel farklılıklar ile merkez ofis veya çevre illerdeki şubelerde çalışanlara eşit hak ve fırsatlar verilmesi gerektiğini ve kendilerinin bu yönde uygulamalarının bulunduğunu ifade etmişlerdir.

*"...Merkezde ne uygulanıyorsa, merkezde nasıl haklar var ise diğerlerine de eşit fırsatlar sağlıyoruz." (Katılımcı 1, K, 37)*

*"...Bütün ülkelerde aynı kültür var, aynı kurallar, aynı istisnalar." (Katılımcı 4, K, 34)*

*"...Fırsat eşitliği adı altında bir model uyguluyoruz, bütün yönetmeliklerimizde, çalışmalarımızda hepsinde ırk, din, dil, cinsiyet ayrımı yapmaksızın tüm çalışanlarımıza fırsat eşitliği sağlanır dedik." (Katılımcı 7, E, 41)*

#### **3.5.2.5. Farklılıkların Kabul Edilmesi ve Övülmesi**

Pozitif ayrımcılık, farklılıkların kabul edilmesi, kota uygulaması ve platin kuralın uygulanması yaklaşımları, katılımcılar tarafından farklılıkların kabul edilmesi ve övülmesi ile ilgili olarak ifade edilmiştir.

##### ***Pozitif ayrımcılık***

İşletmeler pozitif ayrımcılık yaklaşımı ile, daha çok mağdur edilen azınlıkların veya farklılık sahibi çalışanların mağduriyetlerini gidermeye yönelik çaba içine girmişlerdir. Katılımcılar özellikle kadınlara yönelik pozitif ayrımcılıktan bahsetmişlerdir. Kadınların istihdamı ve kariyer yollarında ilerleyebilmeleri için kurumların gösterdiği çabalar ve bu yöndeki uygulamalar dile getirilmiş, ayrıca kurum için önemli olan meslek gruplarına ve engelli çalışanlara yönelik de pozitif ayrımcılık yapıldığı belirtilmiştir.

*"...Kadınlara ve engelli çalışanlara yönelik bazen onlara pozitif ayrımcılık sağlayacak şekilde içeride farklı çalışmalar yürütüyoruz." (Katılımcı 1, K, 37)*

*“...Kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık yapıyoruz. Kadınlar için özel WIN (Women's International Network) grubumuz var, hatta şu anda eğlencedeler, kadınlar hamamına gittiler.” (Katılımcı 5, E, 37)*

*“Biz şirketin yönetim kademesine doğru çıkacak kadın sayısını artırmaya çalışıyoruz, bunun yararına inanıyoruz, birçok nedenle yararı var bunun, tartışılacak bir şey değil.” (Katılımcı 11, E, 51)*

*“Bizim hastanede ebe ve hemşireler diğer çalışanlarımızdan biraz daha ön planda, yönetimin göz bebekleri diyebiliriz. Çünkü sağlıkla ilgililer ve iyi hizmet sunmak anlamında onların motivasyonlarının her zaman yüksek olması lazım. Onları hep bir artı ile yönetmeye çalışıyoruz...” (Katılımcı 8, K, 31)*

*“Kadın erkek anlamında pozitif ayrımcılık bence doğru değil, evet daha çok kadın yöneticimiz olsun istiyoruz. Bunu teşvik ediyoruz ama nasıl teşvik ediyoruz, bir kariyer komitesi yapıyoruz, mesela orada aradığımız 10 tane kriter var, kadın veya erkek olduğuna bakmadan bu kriterleri uyguluyoruz. Ama istiyoruz ki o kariyer komitesine gelen adaylarda kadın sayısını artıralım. Peki bunu nasıl artırabiliriz? Neden kadınlar az geliyor diye bazen bakıyoruz. Yani kadın sayımız yüzde elli ama mağaza müdürü seviyesinde kadın sayımız az. Bunu inceleyince şunu gördük, bizim eşit şans vermediğimizden değil aslında. Çünkü kadınlar çocuk sahibi olma ve eş sorumlulukları sebebiyle bizim hafta sonu çalışmamız olması sebebiyle belli bir yöneticilik seviyelerinden sonra daha çok yukarılara çıkıp sorumluluk almayı kendileri de tercih etmiyorlar ve başka sektörlere geçiyorlar. Şimdi bunu azaltmak için işin orasına müdahale edip acaba hem çocuk sahibi olup hem evi yürütüp acaba bizim sektörde daha ileri gitmelerini, istekliliğini nasıl artırırız, bunun üzerine kafa yoruyoruz. Kısmi zamanlı çalışma gibi, boş günlerini farklı günlerde kullanmaları gibi ve çözümler üretmeye çalışıyoruz.” (Katılımcı 9, E, 48)*

### ***Farklılıkların kabul edilmesi***

Katılımcıların bir kısmı farklılıkları yönetmek gibi özel bir gayretlerinin olmadığını, ayrıca, çalışan farklılıklarının işe olumsuz yansımalarının olmadığı sürece farklılıklara yönelik herhangi bir ayrımcılıklarının da bulunmadığını, farklılıkların varlığına “tolerans gösterdiklerini” belirtmiştir.

*“Bizim sistematik olarak kuşak farklılıkları, dini, kültürel ve cinsel tercihler ile ilgili bir farklılık yönetimi uygulamamız yok, ama toleransımız var, tolerans aslında o bile yanlış, bunu öyle demek bile beni utandırıyor, çünkü farklılığı aslında farklılık var dediğimiz zaman yaratıyoruz biz biraz. Çalışanın cinsel tercihten bana ne, benim iş ortamımı bozmuyorsa. Ama bir çalışanın herhangi bir tercihi nedeniyle işini yapmayı engelleyecek bir şey ortaya çıkıyorsa ya da çalışma barışını, ahengini bozacak bir şey ortaya çıkıyorsa o zaman onu yönetmek sorumluluğum oluyor benim.” (Katılımcı 11, E, 51)*

Katılımcıların bir kısmı da farklılıkları görmezden gelmenin, onlara yönelik özel bir yaklaşım sergilememenin aslında farklılıkları yönetmemek olduğunu ve sonuçlarının da işletme açısından çok da iyi olmayacağını belirtmişlerdir.

*“...Farklılıklara gözümüzü kapattığımızda, aslında onlar yokmuş gibi davrandığımızda o farklılığı da yönetmemiş oluyoruz, o kendi içinde yok olup gidiyor, hatta yönetilememiş oluyor.” (Katılımcı 12, K, 38)*

*“Mağaza çalışanlarımızda sakal bırakma erkeklerde çok önemli bir motivasyon unsuru, herkesin böyle kendi tarzı var. Kişi o tarzı ile kabul edilmek ve çalışmak istiyor. Biz buna uzun süre direndik, hayır dedik, biz müşteri servisi veriyoruz, sakal bırakmak doğru değil erkekler sinekkaydı tıraş olur pırıl pırıl müşteri karşısına çıkar dedik. Ama sonra gördük ki, bütün sektörde görüyoruz bunu, müşteri kanaksıyor bunu müşterinin de artık sakallı bıyıklı tarzı var, hani eski klasik sakal bıyık değil artık bu bir tarz yani giyim kuşam gibi bir tarz bu. Biz bunu kontrollü bir şekilde serbest bıraktık, kurallarını çizdik, dedik ki, böyle olur böyle olmaz, iyi örnek ve kötü örnekleri görselleştirdik. Dedik ki bununla direnmek yerine biz bununla barışalım ve bu farklılığı kabul edelim, kontrol altında tutalım. Bunu serbest bıraktık ve bizim dışımızda bir firma sektörde bir araştırma yaptı, çalışanların motivatörleri arasında birinci sırada sakal bırakma özgürlüğü gelmiş.” (Katılımcı 9, E, 48)*

### ***Kota uygulaması***

Katılımcılar kadın, çalışan anne, engelli ve Suriyeli çalışanlara pozitif ayrımcılık sağlayacak kota uygulamalarının olduğunu ve bu uygulamaların doğru olduğunu, hatta yeni kotaların devlet tarafından geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

*“...Staj programımız başlıyor bu yaza doğru, orada da Suriyeli bir stajer çocuk alacağız, öyle bir kotamız var.”* (Katılımcı 5, E, 37)

*“...Biz mavi yaka kadın operatör almaya 3-4 yıl önce başladık. İşe alımda bir hedefim var benim, beyaz yakada yüzde 30 kadın almak, bu sene yüzde 37 almışım. Şimdi üst yönetime gidecek kadın sayımızı artırmak için de hedeflerimiz var.”* (Katılımcı 11, E, 51)

Bir katılımcı, özellikle kadınlara yönelik sağlanan bir kısım yasal hakların, işletmeler tarafından kadınların tercih edilmemesine neden olduğunu, bu nedenle kadına yönelik yeni ve farklı istihdam kotası uygulamalarının devlet tarafından sağlanmasının faydalı olacağını belirtmiştir.

*“Yasalarla engelli alımında belli bir kota var biliyorsunuz ama onun dışında, aslında kadın çalışanlara yönelik de böyle bir şey olsa, böyle bir kota koysa devlet ne kadar güzel olur diye düşündüm. Çünkü bu uzayan doğum izinleri, kısmi süreli çalışma bunlar çok güzel şeyler tabi ki çalışan anneler için ama bir yandan da işverenin kadın çalışanları tercih etmemelerini de beraberinde getiriyor. Yani böyle bir dezavantajı da var diğer taraftan bakınca. O yüzden böyle bir kota da güzel olabilirdi diye düşündüm.”* (Katılımcı 3, K, 38)

### ***Platin kural “kişiye onun istediği gibi davran”***

Farklılıkların yönetiminde, “Altın Kural” olarak bilinen “kendine nasıl davranılmasını istiyorsan, karşındakine de öyle davran” anlayışı yerine, herkesin farklı olduğu ve kendi isteğine uygun bir şekilde davranılmasını beklediğini vurgulayan, “kişiye onun istediği gibi davran” şeklinde sloganlaşan “Platin Kural” ön plana çıkmaktadır.

Katılımcılar, işgücü farklılıklarının bazen yapay bir şekilde ortaya çıktığını ve yönetilmesi için geliştirilen süreçlerin de olumsuzluk ile sonuçlandığını belirtmişler ve çalışanlara yönelik uygulamalar geliştirilirken çalışanların beklenti ve isteklerinin de dikkate alınması gerektiğini vurgulamışlardır.

*“Aslında farklılıkları biz yaratıyoruz, prototipler yaratıyoruz, ondan sonra onları söylüyoruz, farklılık, “aaa ben farklıymışım” diyor birisi, ondan sonra “ben farklıysam farklı muamele göreyim” diyor, bazılarıysa “ya bir dakika beni niye*

*farklı ele alıyorsunuz, ben öyle bir şey istemiyorum üstelik de bundan rahatsız oluyorum” diyenler oluyor.” (Katılımcı 11, E, 51)*

*“Çalışanlarımızın cinsel yönelim farklılıklarını çok iyi yönettiğimizi düşünüyorduk, çok rahatız, çok barışız, bir sürü öyle çalışanımız var diyorduk ama gördük ki bir transseksüel çalışanımız varmış, bunu sonradan anladık, bir tedavi sürecinde ve ilaç kullanıyor, hormonal dengesizlikler yaşıyor, bu psikolojisine yansıyor. Bulunduğu mağazada biz çok hassas davranıyoruz, işte insanları bilinçlendirdik ama gördük ki her şeyi kontrol edemiyoruz. Bazen de bu konuda “bu arkadaşımız böyledir aman dikkat edin” demek yanlış olabiliyor, tam tersi o zaman niye bana ayrıcalıklı davranıyorsunuz, ya ben de normal bir insanım, niye bana aşırı korumacı davranıyorsunuz tepkisi de gelebiliyor. Bazen çok iyi niyetli doğru davranış, sorunu çözmiyor gibi.” (Katılımcı 9, E, 48)*

### **3.5.2.6. Sosyal Sorumluluk**

Katılımcılar, kadınlara ve gelir düzeyi düşük bölge halkına sosyal sorumluluk çerçevesinde yaptıkları bağış ve diğer yardımların çalışanlar tarafından desteklendiğini ve memnuniyetlerini artırdığını ifade etmişlerdir. Bu faaliyetlere, özellikle çalışanların gönüllü olarak katılımının sağlanmasının da çalışanlar açısından çok önemli bir motivasyon sağladığı belirtilmiştir.

*“...bir kulübümüz var ve gelir düzeyi çok düşük olan insanlara yardım ediyoruz. Ayrıca kırsaldaki okullara hijyen eğitimlerini, temizlik eğitimlerini, beslenme eğitimlerini, sağlıklı beslenme eğitimlerini gönüllü olarak çalışanlarımıza verdiriyoruz.” (Katılımcı 1, K, 37)*

*“...8 Mart Dünya Kadınlar Günü’nde sadece kadın çalışanlara özel kahvaltı planladık ve son üç yıldır çalışan kadınlarımız adına bir kadın vakfına bağışta bulunuyoruz...” (Katılımcı 3, K, 38)*

*“... sosyal sorumluluk kapsamında verdiğimiz eğitimleri, bizim kendi çalışanlarımıza verdiriyoruz. Dolayısı ile çalışanlar da bunun mutluluğunu yaşıyor...” (Katılımcı 1, K, 37)*

### 3.5.2.7. Kurumsal Öğrenme

Katılımcılar, işgücü farklılıkları yönetimi uygulamalarının sürekliliğinin sağlanması ve yeni uygulamalarının öğrenilmesinin; kurum kültürünün geliştirilmesi, İKY faaliyetlerinin farklılıklara göre çeşitlendirilmesi, farklılık yönetimi uzmanlarından danışmanlık hizmeti alınması, çalışanların kararlara katılımının sağlanması, çalışanlara örgütlenme imkanının verilmesi ve farklılıklar ile ilgili kuruluşlarla işbirliği yapılması yoluyla sağlanabileceğini belirtmişlerdir.

#### *Kurum kültürünün geliştirilmesi*

Katılımcılar, farklılık yönetiminde; demokratik, ifade özgürlüğünün olduğu ve tüm farklılıkları kapsayan bir kurum kültürünün varlığının çok önemli olduğunu vurgulamışlardır.

*“Bizim şirkette çok temel bir şey var, biz yasaklarla kurullarla değil değerlerle yönetiyoruz. Bu böyle sadece kağıtta yazan bir konu değil gerçekten hayata geçmiş, DNA’mıza işlemiş bir konu. Nasıl yapıyorsunuz diyenlere, diyoruz ki, bu iş yerinde demokrasi vardır, herkes kendini ifade edebilir, farklı fikirlerini ortaya koyabilir, biz bunları duyarız dinleriz mutlaka değerlendiririz, işte savunma hakkı vardır. Tabii ki işlerin yapılması için bir hiyerarşi vardır ama sen fikrini, görüşünü her ortamda söyleyebilirsin.”* (Katılımcı 9, E, 48)

*“Bankacılık sektöründe hiyerarşik uzaklık çok fazla o yüzden de bir sisteme dair fark ettiğiniz ve herkesle hem fikir olmadığınız bir şeyi çok rahatlıkla ifade edemezsiniz. İstedığınız kadar özgüvenli olun, istediğiniz kadar iyi eğitimlerden geçin, ya burada on kişi var dokuzu bunun doğru olduğunu söylüyor ama ben yanlış olduğunu düşünüyorum ifade edemiyorsun. Ama bizim işyerinde demokrasi ve çok yaygın olan kurum içi girişimcilik, yani benim bir fikrim var ve bunu böyle yapmalıyız ifade edebilme, parlak yaratıcı şeylerin çıkmasına olanak sağlıyor. Farklı düşünenlere fırsat verilen, insanların kendilerini rahat hissettikleri bir hiyerarşik uzaklık, belki de İK’nın öncülük ettiği bir ortamın sağlanması.”* (Katılımcı 10, K, 33)

*“Eğer içeride kimse rahatsızlık hissetmeden özgürce fikrini paylaşabiliyorsa ya da kendini saklamıyorsa, evet bu yönetim tarzı başarılıdır diyebilirim. Farklılıklar ile ilgili maddelerin de olduğu davranış kurallarını (Code of conduct) belirlemek ve tüm*

*çalışanlar ile paylaşmak. Bizim etik kurallar kitapçığımızda farklılıklara saygı duyma ile ilgili paragrafımız var. Etnik köken, din, dil, ırk, cinsiyet gibi şeylerimiz, ayrımlarımız var.” (Katılımcı 4, K, 34)*

Çalışan farklılıklarını kapsayan bir kurum kültürünün geliştirilmesi için işletme tarafından belirlenen etik ve davranış kurallarının tüm çalışanlar ile paylaşılması ve onlar tarafından benimsenmesi gerektiği, katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

*“...Trans birey çalışanımız önceleri kendi farklılığını gizliyordu, çok uzun bir süre yanında çalışan arkadaşı bile bu durumu bilmiyordu. Önyargıların kırılması için zaman verdik kendisine ve şu an şirketteki herkes durumunu biliyor. Ayrıca biz kendimizi değerlendirdiğimizde bizde hiç türbanlı çalışanın olmadığını fark ettik ve bir dakika biz gerçekten farklılığa inanıyor muyuz? Yoksa bizim kendi normumuz bu olduğu için, biz zaten Türkiye standartlarında farklı gözüken kişileri alıyoruz daha ne yapalım mı diyoruz? Buna biraz bakmak lazım. Farklılığa inanıyor muyuzun cevabı için belki de “ben kimim?” ve “normal ne?” soruları sormak lazım. Biz şunu düşünüyoruz, bizde üst yönetim de dahil olmak üzere 180 kişi çalışıyor ve 180 tane zihni değiştirdik. Her uluslararası şirket farklılıklar ile ilgili başkan yardımcısı seviyesinde bir kişi çalıştırıp, farklılıkların yönetilmesini şirket politikası haline getiriyor. Bizim hem personel yönetmeliğimizde hem de Code of Conduct (davranış kurallarımızda)’ımızda bütün her şey sıralanmış. Onun dışında taciz, cinsel taciz, misilleme, kabadayılık gibi bütün bunlar nedir, nasıl olur ve bu konularda neler yapmamız gerektiği konusunda çok açık bir şekilde belirtiliyor, aynı zamanda ayrımcılığın her türlüünün de yasak olduğu zaten söyleniyor.” (Katılımcı 5, E, 37)*

*“Yeni bir şirket satın aldığımızda farklı düşünen gruplar bir araya geldi, demek ki bizim yeniden bir tanıma ihtiyacımız var dedik. Şimdi normal ne, farklılık ne, aslında kurumun normallerini belirleyen bir kavram var. Biz buna “kurum kültürü” diyoruz. Vizyon, misyon ve değerlerimizi yeniden tanımladık. Önceden ailenin belirlemiş olduğu değerler varken, bu değerlerimizi tekrar tanımlamak için danışmanlık bünyesinde değerlerimizi tekrar tanımladık. Her yere bu değerlerimizi astık, duyurduk, ilan ettik, hala şirkete girdiğinizde derhal karşınızda görüyorsunuz.” (Katılımcı 6, E, 42)*



Katılımcılar, işletme tarafından belirlenen etik ve davranış kurallarının zamana ve değişen çalışan profiline göre sürekli yenilenmesi gerektiğini belirtmiştir.

*“Jenerasyonlar değişiyor, insanların görüşleri, bakış açıları değişiyor, bir dönem erkekte saça sakala karşı çıkarken, mağazada çalışan erkek arkadaşınızın küpe takmasını ve saçını uzatmasını yadırgamıyor hale geliyorsunuz, çünkü sistem sizi buna doğru götürüyor ve siz yeniliklere adapte olmak zorundasınız. Saç sakal, bunlar artık günümüz çalışma koşullarına baktığımızda kabullenmeniz çok önemli, yönetmelikleri düzenlemek, kendi anayasanızı buna göre adapte etmeniz gerekiyor.”*

(Katılımcı 7, E, 41)

### ***Faaliyetlerin farklılıklara göre çeşitlendirilmesi***

Katılımcılar, işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların bölgesel, kültürel ve inanç farklılıklarına uygun olarak, çeşitlilik göstermesi gerektiğini belirtmişlerdir.

*“..Hindistan’daki kültürü anlamalısınız ki burada onlara uygun sistemler dizayn edebilirsiniz. Holdingde veya genel müdürlükte, sahadaki arkadaşın beklentisi farklı onun sistemleri farklı, genel müdürlükteki arkadaşın beklentisi ve sistemleri farklı, bu yine ülke ve lokasyon bazında da değişebiliyor, yani Türkiye’nin farklı noktalarında da farklı kurgular yapmanız gerekiyor. Onun dışında yönetici ve çalışan süreçleri çok farklılaşıyor yani, sanırım bütün şirketlerde benzerdir. Mesela performans yönetiminde hedef koyarken Hindistan’daki öncelikleri düşünerek hedefler koyabiliyoruz veya Türkiye’deki farklılıkları düşünerek hedef koyabiliyoruz. İşe alım süreçlerinde Hindistan kültürüne uygun olmayan bir durum varsa Türkiye’deki uygulamayı da buna göre değiştirmeye çalışıyoruz. Aslında ana süreçleri bu farklılıklara uydurmaya çalışıyoruz.”* (Katılımcı 12, K, 38)

*“Şirketimizin farklı coğrafyalarda işlettiği yerler var, bunların hepsi coğrafi açıdan farklı kültürlerle sahip insanlar ve hepsinde de insan kaynakları yöneticimiz var. Bizim işletme olarak başarılı olmamızda en önemli nedenlerden bir tanesi; kendi iş modellerimizi bu coğrafyalara adapte edebilmemizdir. Hani o iş modellerini esnetebiliyorsanız gittiğinizde... Mesela biz yeni bir ülkede çalışmaya başladığımızda, hemen oraya operasyon yöneticilerimizi atıyoruz, oradaki kültüre*

*kendi iş yapma modelimizi adapte ediyoruz. Oradaki farklılıklarda türban ya da başörtüsü takıyorsa ya da erkeler uzun elbise giyiyorsa farklı bir giyim biz o farklılığı kabul ediyoruz, çünkü o coğrafyanın kültürü bu diyoruz.”* (Katılımcı 7, E, 41)

*“...Merkez ofis dışındaki çalışanlarımıza da en kısa sürede ve en düşük maliyet ile eğitim verebilmek için eğitimlerimizi Web üzerinden yapmaya başladık. Biz böyle yaptığımız için maliyeler azaldı, zamandan tasarruf ediyoruz, bölge dışına gitmedik falan diye çok heyecanlıyız. Fakat eğitim veriyoruz kimsede ses yok, eğitim bitti değerlendirme formları geldi, yerlerdeyiz. Zaten tamamen teknik bir eğitim veriyoruz, daha önceden aynı eğitimi satışçılara verdik, memnuniyet oranı yüksek. Bölge dışındaki çalışanlar kendi yöneticilerine demişler ki, “buraya gelmeye tenezzül bile etmediler.” Yürümedi, olmadı, gitmedi, ondan sonra gittik yerinde eğitim verdik. Aynı eğitimi verdik, memnuniyet oranı yüzde doksanların üzerindeydi. Ama öbür taraftan mesela merkezdeki çalışanlar eğitimleri WEB üzerinden almaktan mutlu, çünkü istedikleri zaman giriyor tıklıyor yapıyor, ya da bir yerden uzaktan eğitim alıyor, beyaz yakada sıkıntı yok, “ben zamandan tasarruf ediyorum İstanbul trafiğinde” diyor. Daha sonra üretim tesisimizden bir çalışanın çocuğu rahatsızlanmış, hemen telefon ile aradım, artık biliyorum onlar o şekilde iletişim kurulmasını istiyor ve bekliyorlar, “nasıl oldu çocuğunuz iyi mi?” dedim, onun inanılmaz hoşuna gitti. Bu konu hakkında yüksek lisanstan bir hocam “duygusal kredi hesabına yatırım yapın” derdi.”* (Katılımcı 5, E, 37)

*“Bizim iki farklı ilde fabrikamız var. Birinci ilde, kültürel anlamda rakı-balık, vur patlasın çal oynasın, diğer şehir ise daha tutucu, Perşembe akşamları alkol veren hiçbir yer yok. Biz her iki ilde de piknik ve futbol turnuvası düzenleyebiliyoruz, ama ikinci şehirde tavla, okey ve 51 turnuvaları düzenleyemiyoruz, çünkü “şirket eliyle kumar mı olur?” diyorlar.”* (Katılımcı 6, E, 42)

### ***Farklılıkların yönetiminde uzman kişi ve kurumlardan danışmanlık hizmeti almak***

Katılımcılar, işletmelerin tüm farklılık çeşitlerini yönetebilecek bilgi ve beceriye sahip olamayabileceğini, bu nedenle konu hakkında daha bilgili ve deneyimli kurum ve kişilerden destek alınmasının faydalı olacağını belirtmişlerdir.

*“...Trans birey çalışmamız kadınların soyunma odasında giyinip soyunmak istiyor, ben bir kadını diyorum, bir dakika diyoruz peki diğerleri nasıl algılayacak falan, yani bu tür farklılıkların yönetiminde o kadar detaylar var ki, biz dedik ki bunu bilenlere danışmamız lazım ve öyle bir sivil toplum kuruluşu ile görüşmeye başladık.”* (Katılımcı 9, E, 48)

*“Çalışanlarımız sosyal medyayı çok yoğun kullanıyor ve baktık ki bunun önüne geçemiyoruz dedik ki biz de varız. Türkiye’de konunun uzmanı bir kurum ile bir çalışma yaptık tamamen mobil üzerinde bize özel bir ağ oluşturduk ve çalışanlar bu ağ üzerinden iletişime geçip istediği kişiye istediği şekilde mesaj atabiliyor, CEO dahil, dönüp onu cevaplayabiliyor, ya da insan kaynakları ile ilgili bir şey varsa onu iletebiliyor.”* (Katılımcı 7, E, 41)

#### ***Kararlara katılımı geniş tutmak***

Katılımcılar, çalışanların memnuniyetini, kuruma bağlılığını ve aidiyetini artırabilmek için takımlar oluşturduklarını ve bu takımlara farklı grupların temsilcilerini de dahil ederek tüm çalışanların yönetime katılımını sağladıklarını belirtmişlerdir.

*“Eğitim komisyonu çalışmasına, mutlaka bütün illeri temsil eden arkadaşları davet ediyoruz. Mesela performans gelişim sistemi kurarken, operasyondan arkadaşları davet ederken, her ilden veya depocusunu da dahil ediyoruz işe, aşçısını da dahil ediyoruz. Böylece görev tanımlarından meydana gelebilecek o algı farklılığını yönetebilmek açısından her profildeki arkadaşımızı dahil ediyoruz.”* (Katılımcı 1, K, 37)

*“... çalışan komiteleri, iç danışmanlar gibi ve onların içinden de küçük başka komitecikler kurduk. İşi o komitelerle yönetmek, bize farklılıkları işin içine dahil etmek için faydalı oldu.”* (Katılımcı 12, K, 38)

#### ***Örgütlenme imkanı sağlamak***

Katılımcılar, farklılıklara sahip bireylerin örgütlenmesinin, hem birey hem de işletme açısından olumlu sonuçlarının olacağını belirtmiştir.

*“...Mesela neden bu konular konuşulunca hemen bir kadın derneğinin adını diyorsunuz, çünkü biz kadınların daha çok farkına varıyoruz. Belki de örgütlenme de bu işin pozitif olarak yönetilmesine destek sağlıyor.”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“...Bizim şirketimizde bir trans birey çalışıyor, bizim şirketimizde LGBT çalışanlar var, bırakın çalışmasını, özel grupları var, farklı şirketlere gidip farkındalık eğitimleri bile veriyorlar.”* (Katılımcı 5, E, 37)

### ***Farklılıklar ile ilgili kuruluşlarla işbirliği yapmak***

Bir katılımcı, cinsel yönelim farklılığının yönetimi konusunda, çalışanların bilinçlenmesi amacıyla bu konular ile ilgili bir dernekten destek aldıklarını ve sonuçlarının da çok iyi olduğunu belirtmiştir.

*“...Cinsel yönelim farklılıklarının yönetiminde destek almak için bir dernek ile iletişime geçtik. Bu dernek sağ olsun bize çok destek oldu, bir psikiyatr hanım bize konferansa geldi. Öyle bir şey ki, şimdi konu hassas, kimse de katılmak istemiyor, İK olarak diyoruz ki “katılım zorunlu, herkes aşağıya” diye, düşünebiliyor musunuz finans direktörleri, ülke müdürleri falan filan ve o konferans bize çok iyi geldi. Ne olduğunu bilmiyorduk yani, işte “trans birey” demeyi ben bilmiyordum, cinsel tercih, cinsel yönelim gibi gibi şeyleri... Bunları yaptıktan sonra şimdi baya bir öncüyüz, 7-8 tane uluslararası firmaya seminer veriyoruz bu dernek ile beraber...”* (Katılımcı 5, E, 37)

### **3.5.3. İşgücü Farklılıklarının Yönetilme Nedenleri**

Katılımcılara işletmelerin işgücü farklılıklarını yönetmelerine etki eden faktörler sorulmadan önce “İşgücü farklılıkları yönetilmeli midir?” sorusu soruldu ve tüm katılımcılar işgücü farklılıklarının yönetilmesi gerektiğini söyledi.

Katılımcılar, farklılıkların yönetimini “orquestra yönetimi” olarak tanımlamış ve çalışanlar arasındaki uyumun önemine vurgu yapmışlardır.

*“...Evet, iş gücü farklılıkları yönetilmelidir. Uyum içinde çalışmak için, evet bence yönetim de doğru bir kelime olabilir, orkestra gibi düşünün herkes farklı bir*

*enstrüman çalıyor, herkes farklı birer kişilik ama ortaya düzgün bir müzik çıkıyor, uyumlu ve senfonik, ben aynı buna benzetiyorum.” (Katılımcı 4, K, 34)*

*“Evet, iş gücü farklılıkları yönetilmelidir. Ben de orkestra örneğini verecektim. Orkestra şefi olmadan oradaki çalgılar doğru sesi vermiyor, müziği çıkartamıyor o yüzden yönetilmesi lazım.” (Katılımcı 5, E, 37)*

Katılımcılara ait, işletmelerin işgücü farklılıklarını yönetme nedenleri ile ilgili ifadeler, Tablo 12’de görülen başlıklar altında temalandırılmıştır. Katılımcı ifadeleri sonucu oluşturulan alt temalar, Centre for Strategy and Evaluation of Services (2003) tarafından hazırlanan rapor dikkate alınarak bir araya getirilmiş ve “ürün/hizmet piyasasındaki değişimler, işgücü piyasasındaki değişimler, toplumun değerlerindeki değişimler, kamu yönetiminin rolündeki değişimler ve sermaye yapısındaki değişimler” olarak temalaştırılmıştır.

**Tablo 12. İşletmelerin İşgücü Farklılıklarını Yönetme Nedenleri**

<b>Tema</b>	<b>Alt Tema</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
Ürün/Hizmet Piyasasındaki Değişimler	Müşteri beklentisi, müşteri memnuniyeti	9
	İş performansı, kurumsal başarı	7
	Rekabet ve piyasa koşulları	2
İşgücü Piyasasındaki Değişimler	Çalışan beklentisi, çalışanın motivasyonu, çalışan memnuniyeti	9
	Nitelikli iş gücünün az olması	1
Toplumun Değerlerindeki Değişimler	Sosyal sorumluluk	4
	Toplum beklentisi	3
	Kurumsal imaj	2
Kamu Yönetiminin Rolündeki Değişimler	Yasalar, yönetmelikler ve kamu yönetimi baskısı	5
Sermaye Yapısındaki Değişimler	Üst yönetimin beklentisi	2
	İşletme kültürü ve çalışan yapısındaki değişimler	1

Tablo 12 incelendiğinde; işletmelerin farklılıkları yönetmesine etki eden faktörler arasından en fazla, müşteri memnuniyetinin, çalışan memnuniyetinin ve işletme performansının olduğu görülmektedir. Bu durum, kar amacı güden işletmelerin, daha çok performanslarını ve karlılıklarını artırmak amacı ile farklılıkları yönettiğini göstermektedir.

### 3.5.3.1. Ürün/Hizmet Piyasasındaki Değişimler

Katılımcılar, ürün/hizmet piyasasındaki değişimler içinde yer alan; müşteri beklentisi/müşteri memnuniyetinin, iş performansı/kurumsal başarısının ve rekabet/piyasa koşullarının işletmeleri işgücü farklılıklarını yönetmeye iten unsurlar olduğunu belirtmişlerdir.

#### *Müşteri beklentisi, müşteri memnuniyeti*

Katılımcılar işgücü farklılıklarını dikkate almalarına neden olan en önemli etkenin müşteri beklentisi ve memnuniyeti olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum, kar amacı ile kurulan bir işletmenin amacına ulaşabilmesi için gereken en önemli unsurun müşteri olduğu anlayışını da bir kez daha öne çıkarmaktadır.

Katılımcılar, özellikle çalışan seçimi ve işe yerleştirmede müşteri beklentisini ve memnuniyetini dikkate aldıklarını, hatta kendi kriterlerine göre uygun olan adayları dahi, müşteri talebine uygun olmadığı için işe almadıklarını belirtmişlerdir.

*“...Özellikle personel seçiminde müşteri beklentisi ön planda, erkek çalışan istemiyor müşterilerimiz, hastalarımız kadınlardan oluştuğu için bir erkekle karşılaşmak onlara dertlerini anlatmak istemiyorlar. Biz de bu yüzden kadın ağırlıklı çalıştırıyoruz. Biz özellikle gece nöbetlerinde kadınlara zor geldiği için erkek grubu ile çalışmak istedik fakat karşımıza hep müşteri yani hastaların reddi çıktı. Bu anlamda da maalesef geri adım atmak zorunda kaldık...”* (Katılımcı 8, K, 31)

*“...Hizmet verdiğimiz bazı havayolları, özellikle ben şöyle bir personelle çalışmak istiyorum deyip belli kriterleri verdiğinde tabii ki biz ona göre hareket etmek durumundayız ve ona göre işe alımlar yapıyoruz...”* (Katılımcı 12, K, 38)

*“...Aramızda her inaniştan, her kökenden arkadaş var. Ama müşteri algısı olarak mesela başörtülü arkadaşımızı bazen işe alamayabiliyoruz. Biz İK olarak bu durumdan rahatsız oluyoruz. Çünkü aday bütün yetkinlikleri karşılıyor, bizim beklediğimiz diğer kriterleri karşılıyor. Neden böyle bir sebeple bu adayı istihdam edemeyeyim diye düşünüyoruz ama müşterinin mutfağına koyduğumuz için o şartlara uyum sağlamadığı için olmuyor...”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“...Farklılıkları yönetirken müşteri beklentisinin ne olduğu çok önemlidir. Biz düzenli olarak müşteri şikayetleri ya da geribildirimlerini sürekli topluyoruz, bunların arkasından çalışanların da geribildirimlerini alıyoruz, müşterilerden gelen bu geribildirimleri çalışanlarla paylaşıyoruz, onların farklı önerileri varsa hayata geçirmeye özen gösteriyoruz.”* (Katılımcı 7, E, 41)

*“...Biz şirketin yönetim kademesine doğru çıkacak kadın sayısını artırmaya çalışıyoruz, bunun yararına inanıyoruz, birçok nedenle yararı var bunun, bir kere bizim potansiyel müşterimizin yüzde 50 si kadın ve satın alma kararını yüzde 60-70 kadınlar veriyor...”* (Katılımcı 11, E, 51)

Bir katılımcı, işletmelerin çalışan profillerinin, müşteri algısını yönetmek adına da önemli olduğunu, nitelikli üniversitelerden mezun olan çalışan profilinin pazarlama faaliyetlerinde de olumlu etkisinin olduğunu vurgulamıştır.

*“...Müşteriye bir proje satmaya çalıştığında bizim belirli üniversitelerden mezun çalışanlarımız olması olumlu etki ediyor...”* (Katılımcı 3, K, 38)

### ***İş performansı, kurumsal başarı***

Katılımcılar, işletmelerin kar amacı ile kurulduğunu ve bu amacı gerçekleştirmek için farklılıkları yönetmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar, farklılıklara sahip bireylerin birlikte çalışmasının zenginlik, yaratıcılık, hız, enerji, duygu ve sinerji gibi olumlu katkısı ile çalışanın kuruma bağlılığını da artırdığını ifade etmişlerdir.

*“...Şirketimizin yönetiminde kadınların olması, bir kadın elinin değmesi bize çok büyük bir zenginlik katıyor, personele zenginlik katıyor, yaratıcılık katıyor, hız katıyor, bir de yaptığımız iş içerisine yüreğimizi katıyor, kadınlar bize göre daha fazla. Şunu da söylemek lazım, kadınların da hepsi aynı değil ama çoğunluğuna*

*baktığınızda kadınların işe biraz daha enerji, heyecan, kalp, duygu ve yaratıcılık kattığını görüyoruz, ayrıca bir toplantıda kadının olması toplantının havasını değiştiriyor. Bir kere rastgele konuşmuyorsunuz, argo konuşmuyorsunuz.”* (Katılımcı 11, E, 51)

*“Farklılıklar neden yönetilmeli, performans olabilir, başarıya gidebilmek için bir de işlerliği sağlayabilir her konuda, her anlamda...”* (Katılımcı 4, K, 34)

*“...Birçok araştırma farklılıkların sinerji yarattığını ortaya koyuyor.”* (Katılımcı 5, E, 37)

*“Şirketlerin varlığının bir tane nedeni var, net satışlar ya da net kar. En nihayetinde patronlar ben bir yer açayım, bin kişiye ekmek vereyim diye değil, para kazanayım diye var. Farklılıkları yönetmediğimiz zamanı bir düşünsenize, aman yani! En azından ortak hedeflere varabilmek için doğru yönetilmeli. Yani birimiz bu tarafa diğeri öbür tarafa çekerek bir yere varmamız mümkün değil. En azından bu birlikteliği sağlamak için bu yüzden farklılıkları yönetmeye mecburuz.”* (Katılımcı 6, E, 42)

*“...Aslında farklılıkların yönetiminde hem çalışan tarafı hem de müşteri tarafı konuşulabilir, ama sonuçta şirketlerin hepsi kar amaçlı, günün sonunda kuruluşlar bu amaca yönelik olarak hizmetlerini devam ettirirler.”* (Katılımcı 7, E, 41)

*“Farklılıkların yönetimi, çalışanların tercihlerini, aidiyetini, ekip çalışmasını, kuruma olan aidiyeti ve uzun vadeli işten çıkmayı etkiliyor...”* (Katılımcı 9, E, 48)

### **Rekabet ve piyasa koşulları**

Katılımcılar değişen rekabet ve piyasa koşullarının da işgücü farklılıklarını yönetmeyi önemli hale getirdiğini belirtmişlerdir.

*“...rekabet ve piyasa koşulları önemli, pazar önemli yani bu tarz farklılıkları yönetmeye vakit bulamayan firmalar da söz konusudur tabi...”* (Katılımcı 5, E, 37)

*“...evet, rekabet olabilir...”* (Katılımcı 4, K, 34)



### 3.5.3.2. İşgücü Piyasasındaki Değişimler

İşletmelerin işgücü farklılıklarına yönelik yaklaşımları, hem mevcut çalışanları hem de işgücü piyasasında yer alan muhtemel çalışanları tarafından dikkatle takip edilmektedir. Katılımcılar, işgücü farklılıkları yönetiminde daha çok mevcut çalışanların beklentilerini ve memnuniyetlerini dikkate aldıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca işletmelerin işgücü farklılıkları yönetimi konusundaki tutumlarına bağlı olarak iş başvurularında niteliksel ve niceliksel değişimlerin de olabileceğini belirtilmişlerdir.

#### ***Çalışan beklentisi, çalışanın motivasyonu, çalışan memnuniyeti***

Katılımcılar, çalışanların kurum içinde farklılıklarına saygı duyulmasını, farklılıkları nedeniyle ayrımcılığa maruz bırakılmamayı, eşit ve adil bir şekilde yönetilmeyi istediklerini belirtmiş, bu beklentilerinin karşılanmasının çalışan motivasyonu ve bağlılığını artırdığını, dolayısıyla her iki tarafın da “kazan-kazan” yaklaşımı ile fayda görüldüğünü ifade etmişlerdir.

*“Ben de farklılıkların yönetiminde daha çok çalışan bağlılığı tarafından yönetmek durumunda olduğumuzu düşünüyorum. Çünkü çok farklı jenerasyonlar, çok farklı kültürler, işte beyaz yaka mavi yaka, cinsiyet derken eğer biz bu farklılıkları yönetemezsek zaten istediğimiz çalışma ortamını sağlamamız mümkün değil. Yaptığımız bir çalışan memnuniyeti projesi sonucunda, çalışanların yönetimde daha katılımcı olmayı istediğini keşfettik ve farklılıkları yönetmek için biraz daha katılımcı bir yönetim şeklini benimsedik. Sonrasında belli komiteler kurduk, çalışan komiteleri, iç danışmanlar gibi ve onların içinden de küçük başka komitecikler kurarak işte sosyal aktivite komiteleri vesaire gibi. O komiteler işi yönetmek için de farklılıkları işin içine dahil etmek için de bize faydalı oldu.”* (Katılımcı 12, K, 38)

*“Kurumsal başarıyı yerine getirirken de çalışanlarınızın beklentilerini göz önünde bulundurmanız lazım ki çalışanlar zaten firmanın karlılığını artıracak kişilerdir. Dolayısıyla kazan-kazan gibi karşılıklı bir ilişki olarak görülmesi gerekiyor.”* (Katılımcı 7, E, 41)

*“Mağaza çalışanlarımızda sakal bırakma erkeklerde çok önemli bir motivasyon unsuru, kişi o tarzı ile kabul edilmek ve çalışmak istiyor. Biz buna uzun süre*

*direndik, ama sonra kontrollü bir şekilde serbest bıraktık. İşyerinde insanların aidiyetinin sağlanması için, mesela ben öğlen namazı kılmak istiyorsam bir mütevazı yerin olmasını önemsiyoruz biz mesela. Bence artık günümüzde bu tür şeyler standart aksesuar gibi, bir arabayı alınca standart emniyet kemeri var ya orada, bu emniyet kemeri bence. Çalışanlar bu şirkette işveren markası, itibarı ne, burada gelecek görüyor mu, kendini ifade edebiliyor mu, görüşlerine değer veriliyor mu, saygı görüyor mu, kendini değerli hissediyor mu, eşit fırsatlar var mı, yükselme imkanlarından eşit adil bir şekilde faydalanabiliyor mu, eğitim ve gelişim imkanı, işte bunları çalışanınıza sağlayabilmeniz o kişiyi kazanmanızı sağlıyor.”* (Katılımcı 9, E, 48)

*“...Farklılıkların yönetiliyor olması çalışanlar açısından da pozitif bir şey. Çünkü artık çalışma hayatında çalışanlar şuna da bakıyor, ya bu şirket toplum için ne değer üretiyor, neler yapıyor.”* (Katılımcı 1, K, 37)

#### ***Nitelikli iş gücünün az olması***

Bir katılımcı, farklılıkların bir eleme unsuru olarak kullanıldığında çalışan aday sayısında çok ciddi azalmanın olacağını ve iş gereklerine uygun çalışan bulmanın zorlaşacağını belirtmiştir.

*“...Herkesi farklı diye elediğimizde zaten alan daralıyor, bazen işe uygun nitelikli çalışan bulmakta çok zorluk çekiyoruz...”* (Katılımcı 4, K, 34)

### **3.5.3.3. Toplumun Değerlerinin Değişmesi**

Katılımcılar, toplumun işletmelerden daha fazla sosyal sorumluluk projeleri içinde yer almalarını beklediğini, işletmelerin farklılık yönetimi ile ilgili yaklaşımlarını önemsediklerini ve işletmelerin bu konulardaki tutumunun kurumsal imajlarına önemli etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

#### ***Sosyal sorumluluk***

Katılımcılar, hem çalışanların hem de toplumun işletmelerden farklılıklara sahip bireylere ve mağdur edilen kesime destek olmasını beklediğini, işletmelerin de sosyal sorumluluk çerçevesinde bu tür beklentileri karşılaması gerektiğini ifade etmişlerdir.

*“...Son yıllarda kadına şiddet ve cinayetlerin artmasından dolayı sosyal sorumluluk anlamında şirket olarak bir kadın vakfına bağışta bulunuyoruz. Tüm çalışanlarımız çok mutlu oluyor ve herkes bu bilgiyi sosyal medyada bireysel olarak paylaşıyor ve bunu bir gurur kaynağı olarak görüyor. Bu şirket için de güzel bir şey.”*  
(Katılımcı 2, K, 43)

*“...Toplumsal sorumluluk da önemli. Biraz daha ezberi bozmak önemli. Tabii günümüz şartlarında ülke koşullarını da düşünürsek, bizde hala cinsel tercihi farklı olan birine dokunduktan sonra ellerini kolonyalayan insanlarız. Ama tabii bir yerlerden de başlamak lazım.”* (Katılımcı 5, E, 37)

*“...Mesela ben 3000 kişilik bir şirketim, 3000 kişi içerisinde kardeşim yani 50 kişiyi de al bu da senin devletine milletine karşı sorumluluğun, hani toplum bekliyor devlet bekliyor.”* (Katılımcı 1, K, 37)

*“...Sokakta tanıştığım ve geçimini akşamları yola çıkararak sağlayan bir trans birey için çok üzüldüm ve ben onu nereye alabilirim, nereye yerleştirebilirim çok düşündüm. Bizim şirkette biraz konusunu açmaya kalktım ki, herkes dalga geçmeye başladı ve ben yaklaşık bir hafta kadar onu nereye yerleştirebileceğimi düşündüm ve bir yer bulamadım...”* (Katılımcı 4, K, 34)

### ***Kurumsal imaj***

Katılımcılar, işletmelerin belirli üniversitelerden gelen adaylara öncelik vermelerini belirtmiştir. Bu durumu ise; işletme yöneticilerinin belirli üniversitelerden mezun olan adayların işletme imajına ve yapılan işlerin kalitesine olumlu katkı sağladığına inanmaları ile açıklamışlardır. Kaliteli olduğu düşünülen üniversitelerden mezun olan adayların tercih edilmesinin, yani mezun olunan okul farklılığının yönetilmesinin işletme markasını da güçlendirdiğini belirtmişlerdir.

*“Belirli üniversiteden mezun çalışanlara sahip olmak, şirketin imajını da olumlu etkiliyor dışarıya karşı...”* (Katılımcı 3, K, 38)

### ***Toplum beklentisi***

Katılımcılar, işletmelerin farklılıkları yönetirken içinde bulunduğu ve hizmet verdiği toplumun beklenti ve değerlerini de dikkate alması gerektiğini belirtmişlerdir.

*“...Perakende sektöründe açmış olduğunuz bir mağazada farklılıkları yönetirken açtığınız yerin ya da o bölgenin de önemi var, toplumun da ona bakış açısı da çok önemli. Örnek olsun diye söylüyorum, İstanbul’da herhangi bir semtte lüks bir perakende mağazası açıp içine cinsel tercihlerine hiç bakmadan bir arkadaşınızı koyamazsınız, toplum olarak belki buna çok hazır değiliz, bir hava limanında belki bu yadırganmaz ama “X” bir semtte bu yadırganabilir diye düşünüyorum. Hani bunlar da çok önemli toplumun bakış açısı da çok önemli...”* (Katılımcı 7, E, 41)

*“...Şartlar değişiyor, eskiden sokakta insanlar bile takım elbise ile döpiyes ile geziyordu ama şu anda daha rahat, zaman geçtikçe insanlar da değişmeye başladı. Şirketler de buna adapte olmak zorunda kalıyor, sürekli olarak sinekkaydı tıraş, takım elbiseler giyilmesi, dışarıda böyle değil artık yani, bir noktadan sonra bunları içeri de taşımak gerekiyor. Topluma adapte olmadığınız zaman gerçekten tezatlar oluşuyor ve insanlar kendilerini bir kalıba girmiş gibi hissediyor, o noktadan sonra da benliklerini kaybediyorlar.”* (Katılımcı 8, K, 31)

*“...Farklılıkların yönetilmesini toplum bekliyor devlet bekliyor.”* (Katılımcı 1, K, 37)

#### **3.5.3.4. Kamu Yönetiminin Rolündeki Değişimler**

Kamu yönetimi, işletmelerin kurulma aşamasından kapanmasına kadar geçen tüm süreçlerine etki eden, yaptırım yetkisine sahip yerel, ulusal ve uluslararası kurumları ifade etmektedir. Bu kurumlar yasa, yönetmelik ve belirledikleri standartlar ile işletmeleri baskı altına alabilir ve istedikleri yöne sürükleyebilirler.

Katılımcılar, kamu yönetiminin, mağdur edilebilecek çalışan grubunun haklarını korumak amacıyla cezai yaptırımlar ve kota uygulamaları ile işletmeleri farklılıkları yönetmeye zorladığını belirtmiştir.

*“...Yasal zorunluluklar tabi ki geçerli, mesela cinsiyet ayrımcılığı yapamazsınız, din, dil, etnik köken ayrımcılığı yapamazsınız. Bunlar iş kanununda belirlenmiş. Hani o asgari müştereklere uyuyorsunuz.”* (Katılımcı 1, K, 37)

*“...Yasalarda engelli alımında belli bir kota var biliyorsunuz ama onun dışında, aslında kadın çalışanlara yönelik de böyle bir şey olsa, böyle bir kota koysa devlet ne kadar güzel olur diye düşündüm.” (Katılımcı 3, K, 38)*

*“...Türkiye’de otorite olarak kabul edilen kamu kuruluşları bulunmaktadır. Bu kamu kuruluşları çivi bile çakmanıza izin vermiyor, diyor ki benden izin alacaksın, çünkü siz burada "yap işlet devret" modeline göre kiracı gibisiniz, ihaleyi siz almış ve siz işletiyor olabilirsiniz ama günün sonunda oranın esas sahibi devlet. Mesela Cuma namazında çalışmamamız lazım diyen çalışanınıza, hayır izin vermiyorum diyemiyorsunuz, çünkü kamunun aldığı bir karar var karşınızda, bir otoritenin kararı var.” (Katılımcı 7, E, 41)*

### **3.5.3.5. Sermaye Yapısındaki Değişimler**

Katılımcılar, işletmelerin işgücü farklılıklarını yönetmelerine etki eden faktörler arasında; sermaye yapısındaki değişim sonucu oluşan yeni yönetimin, değişen kurum kültürünün ve çalışan yapısının da olduğunu ifade etmişlerdir.

#### ***Üst yönetimin beklentisi***

Katılımcılar, işletmelerin farklılıklara yönelik yaklaşımlarını, üst yönetimin ve işletme ortaklarının tutumlarının da etkilediğini belirtmişlerdir. Bir katılımcı, insan kaynaklarına yönelik yapılan yatırımların üst yönetime kabul ettirilmesi için farklılıkların yönetiminin de kullanıldığını belirtmiştir.

*“...Bizim gibi uluslararası ortaklı şirketlerde merkezin stratejileri de önemli, merkezin bir stratejisi varsa bu da çok önemli...” “...Farklılıkları tanımlarken biraz abartıyoruz, olmayan farklılıkları da ortaya çıkartıyoruz, çünkü yaptığımız işi üst yönetime karşı haklı çıkaracağız ya, yani satacağız. Bir şeyi yönetiyorsanız ona enerji harcıyorsunuz, para harcıyorsunuz, insan kaynağı ayırıyorsunuz o işe, evet ben bunları yapıyorum çünkü şu kadar farklılıklar var dememiz gerekiyor üst yönetimi ikna edebilmek için...” (Katılımcı 11, E, 51)*

“...Farklılıkların yönetimindeki başarımızı nasıl yapabiliyoruz diyecek olursanız, sanırım kurucu ortakların bu bakış açısı, esnekliği diye düşünüyorum.” (Katılımcı 3, K, 38)

#### ***İşletme kültürü ve çalışan yapısındaki değişimler***

Bir katılımcı, işletmelerin kültürlerinin ve çalışan yapılarının, şirket birleşmeleri ve satın almalar ile değiştiğini ve bu değişim sürecinin sağlıklı ve doğru bir şekilde yönetilmesinin işletmenin geleceği açısından çok önemli olduğunu vurgulamıştır.

“...Şirket satın almalar, birleşmeler ve büyüme sonucu çalışan yapısı ve işletme kültürü değişiyor ve bu değişimi yönetmeniz gerekiyor.” (Katılımcı 6, E, 42)

#### **3.5.4. İşgücü Farklılıklarının İşletmeye Sağladığı Faydalar**

Katılımcılar, işgücü farklılıklarının işletmeye sağladığı faydaları Tablo 13’te verildiği gibi, işletme başarısının artması, çalışan memnuniyeti, moral ve motivasyonunun artması, kurumun ve çalışanların kültürel gelişim ve değişime adaptasyonun kolaylaşması, farklılık sahibi müşterilerin memnuniyetinin artması, yaratıcılık/yenilikçiliğin artması ve örgütün itibarı/imajının gelişmesi şeklinde sıralamışlardır.

**Tablo 13. İşgücü Farklılıklarının İşletmeye Sunduğu Faydalar**

<b>Temalar</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
İşletme performansının artması	10
Çalışan memnuniyetinin artması	6
Kurumsal esnekliğin artması	6
Müşterilerin memnuniyetinin artması	5
Yaratıcılık ve yenilikçiliğin artması	5
Örgüt itibarı ve imajının artması	1

### 3.5.4.1. İşletme Performansının Artması

Katılımcılar, farklılıkların sinerji yaratan bir zenginlik olduğunu ve takım çalışmalarında farklı özelliklere sahip bireylerin olmasının takım başarısını olumlu etkilediğini belirtmişler, ayrıca kadın ve erkeğin beraber çalışmasının işlerin doğru yapılabilmesinde çok etkili olduğunu vurgulamışlardır.

*“...Biz grupları oluştururken, konuya özel geliştirilen bir testi uygulardık. Bu test ile o ekip içerisindeki davranışsal eğilimleri, kimin tasarımcı, kimin finalize eden, kimin daha lider özelliği olan, kimin şeytanın avukatlığını yaptığını görürdük ve her proje grubunda bu farklı özelliklere sahip, bu kası güçlü olan kişilerden oluşmasını gözetirdik ki iş bitsin. Mesela bu farklılık da çok büyük bir zenginlik katıyor.”* (Katılımcı 9, E, 48)

*“...Çok sayıda araştırma, farklılıkların işletme başarısında sinerji yarattığını ortaya koyuyor.”* (Katılımcı 5, E, 37)

Katılımcılar, farklılık sahibi çalışanların birlikte çalışmasının, çalışanların da olumlu gelişimine ve değişimine katkı sağladığını vurgulamışlardır.

*“...Farklılık sahibi kişilerin kendi personelimiz içinde olması bizi de farklı yönlerden geliştiriyor. Veya şirket içindeki kültürün farklılaşması, önceden sadece Türkçe bilmesi yeterliyken holdingde çalışması için artık İngilizce bilmesi de gerekmekte. Bunun tabii farklı avantajları da var en basitinden yabancı dilimiz gelişti, böyle farklı faydaları da var.”* (Katılımcı 12, K, 38)

Farklılık sahibi müşteriler ile aynı özelliklere sahip çalışanların olmasının, pazarlama ve üretim çeşitliliği açısından da katkı sağladığı belirtilmiştir.

*“...Satış sitemizde muhafazakar kesim için ürün yoktu, yani her çeşit ürün var iç çamaşırından tutun da farklı farklı ürünler var ama hiç şey yok, fakat şimdi artık o çeşitliliği işe yansıtmak için de tesettür, eşarp türü şeyleri satmaya başladık ve bunu da bilen arkadaşları işe almaya çalıştık, şimdi gayet de iyi gidiyor. Çeşitlilik ne getirdi ciro getirdi...”* (Katılımcı 5, E, 37)

İşletme başarısının sağlanabilmesi için her işe uygun çalışan istihdamı gerektiği, özellikle güç gerektiren işlerde erkek çalışanın bulunmasının tercih edildiği, çocuklu kadınların vardiyalı çalışan bir işletmede istihdamının ise zorlaştığı belirtilmiştir.

*“...Ağır bir işe kadını koyamıyorsun. Erkeğe ihtiyacınız var. Ve daha çok gece yoğunluğu olan işte kadın evindeki çocuğu bırakamıyor mecburen gece erkek istihdam ediyorsunuz. O döngü ile yaşayabilecek erkeği istihdam ediyorsunuz. Aslında farklılıklarla bir şey tamamlanıyor. Yani birbirini tamamlıyorlar. Kadınla erkeğin siyahla beyazın birbirini tamamlaması gibi bence. O da olmalı bu da olmalı.”* (Katılımcı 2, K, 43)

Katılımcılar İK departmanı gibi daha çok kadın çalışanların bulunduğu bölümlerde, erkeklerin de yer almasının iş yapma ve verimlilik açısından olumlu katkı sağlayacağını belirtmişlerdir.

*“İK departmanlarında muhakkak erkek de olmalı, tamamı kadın olursa çok sıkıntı oluyor. Farklılık her zaman zenginlik demek, bireyin iş verimini ve katkısını artırır diye düşünüyorum.”* (Katılımcı 10, K, 33)

*“Kadınlar bence erkeklere göre çok daha detaycı, tabi erkek çalışanların da ekiplerde olması gerekiyor. Detaylarda fazlaca boğulmamaya da yardımcı olur. İK olarak kadın yoğunluklu bir departmanız ama ben özellikle en azından bir tane çalışanın erkek olmasını istedim ve bir erkek çalışmamız var insan kaynaklarında. Bir tane erkek çalışan olması oradaki ortamı bile değiştiriyor. Sadece kadın olduğunda daha farklı sohbetler de olabilir ama sohbetin dışında işe bakış açısında da farklılıklar olabiliyor.”* (Katılımcı 3, K, 38)

*“Bizim ortamda da erkeğin olması ortamı çok değiştiriyor. Çünkü kadınlar bazen konuyu çok farklı noktalara taşıyabiliyorlar, kadın ağırlıklı bir toplumda çalıştığım için gerçekten kadınları yönetmek çok çok zor... demotive ediyorlar birbirlerini.”* (Katılımcı 8, K, 31)



### 3.5.4.2. Çalışan Memnuniyetinin Artması

Katılımcılar, farklılıklara sahip çalışanların işletme bünyesine dahil edilmesinin ve kendilerini özgürce ifade edebilmelerine fırsat verilmesinin, bu çalışanların kuruma olan aidiyetlerini ve bağlılıklarını artırdığını belirtmişlerdir.

*“...Farklılıkları iyi yönetebildiğimiz sürece çalışanların bağlılığını ve memnuniyetini artırıyoruz. En büyük avantajı bu olarak görüyorum...” (Katılımcı 3, K, 38)*

*“Farklılıklar yönetildiğinde çalışanların memnuniyet skorları artıyor. Biz farklılıkları bünyemize aldıkça çalışanlarımızın özgüveni artmaya başladı. Özgüvenin artması bence ilginç, çünkü farklı kişilerle farklı karakterlerle iletişim kurabildiklerini fark ediyorlar. Yani bugün bir siyaset olsun, cinsiyet olsun farklı görüşlerle iletişim kurmak herkesin becerebildiği bir şey değil, sokağa çıktığı zaman onu yönetemeyen birçok insan var. Bence biz farklılıkları içimize aldıkça en büyük avantajı özgüven, bunu yönetmek daha cesur daha özgür hissetmek olduğunu düşünüyorum. Mutluluk yaşamak...” (Katılımcı 5, E, 37)*

*“...Farklılık yönetiminin nitelikli insanların aidiyeti anlamında büyük avantajı var. Farklılıklar iyi yönetildiğinde, kişinin kendini ifade etmesi, oraya ait hissetmesi, en önemli avantaj bence.” (Katılımcı 9, E, 48)*

*“Farklılıklar nasıl avantaja dönüşmüş dersiniz, ilk önce çalışanın memnuniyetini artırmıştır...” (Katılımcı 11, E, 51)*

### 3.5.4.3. Kurumsal Esnekliğin Artması

Katılımcılar, işletmelerin özellikle farklı ülkelerde iş yapmasının, kültürel gelişime, yeni iş yapma biçimlerinin öğrenilmesine ve çalışanın gelişimine katkı sağladığını, farklı bireyler ile çalışmanın kuruma esneklik kazandırdığını ve yeniliklere adaptasyonu kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir.

*“Farklılıklar esnekliği getiriyor. Farklılıklara sahip olmamız nedeniyle yeni şeyleri denemekte veya uygulamaya almakta biz çok büyük dirençlerle karşılaşmadık...” (Katılımcı 1, K, 37)*

*“Farklılıkları yönetmenin gelişimi sağladığını düşünüyorum. Mesela son 3-4 yıldır farklı ülkelerde iş yapmaya başladığımızdan farklı bir kültür kazanmaya başladık, yönetici kademesinde “hadi yap, hadi yap” kültüründen biraz daha sorumluluk alan bir noktaya geçtiğini görüyoruz, o kültür değişimiyle.”* (Katılımcı 12, K, 38)

*“...Normal kabullerin çapını genişletmesi, hani kuruculara göre normal olan kurum kültürü var ya farklılıklar bu eski kültürün genişlemesini sağlıyor.”* (Katılımcı 6, E, 42)

*“...Bizim hazırda 110-120 tane Expatımız (yabancı yönetici) var, onlar farklı ülkelerde çalışıyorlar ve bizim iş modellerimizi oraya uygularken, merkeze toplantıya çağırdığımızda oradaki farklılıkları da bize taşıyorlar, oradaki insanların algıları, çalışma metotları, çalışma şekilleri, düzenleri nasıl? Dolayısıyla biz de o farklılıklar hakkında bilgi sahibi olabiliyoruz. Benzer şekilde İstanbul’da 25-30 tane Fransız çalışanımız var. Fransa’ya gittiğimizde şunları duyuyoruz, “İstanbul’da çalışan Fransız arkadaşlarımızda çok büyük değişimler var, oradaki iş yapma modellerinizi çok beğenmişler, şöyle olmuş böyle olmuş” diye. Benzer şekilde biz de onların gönderdiği arkadaşları gözlemliyoruz, onların nasıl iş yaptığını görüyoruz. Çalışan gelişimi açısından çok önemli, bu tip şeylere iki açıdan bakmak lazım, birincisi çalışana iyi bir fırsat yaratıyorsunuz içindeki potansiyeli ortaya çıkartmak için onun önünü açıyorsunuz ve böyle bir kazanım sağlıyorsunuz. Diğer taraftan da şirkete farklı bir kültürde çalışmanın deneyimini ve kültürel farkındalığını kazandırmış oluyorsunuz, bu da gün sonunda güzel bir olay.”* (Katılımcı 7, E, 41)

#### **3.5.4.4. Müşterilerin Memnuniyetinin Artması**

Katılımcılar, müşteriye anlayabilmek ve beklentilerini karşılayabilmek için müşteri ile benzer özelliklere sahip çalışanların olmasının işletmeye avantaj sağladığını belirtmişlerdir.

*“...Çalışanların müşteriye algılaması açısından bir faydası var. Benim hizmet modellerimi revize edebilmem onların beklentilerini anlayabilmem için önce kendi çalışmamı anlamam gerekti.”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“...Nasıl avantaja dönüşmüş, “bana benzeyen adamlar da var burada” diyen müşterinin de memnuniyeti artar.”* (Katılımcı 11, E, 51)

*“...Mesela farklı coğrafyalarda çalıştırdığınız kişileri istihdam ederken o farklılıkların daha iyi ortaya çıkmasını sağlıyorsunuz, anlıyorsunuz.”* (Katılımcı 7, E, 41)

*“...Mesela satış-pazarlamada daha çok yabancı hava yollarıyla görüşen personelimiz, yine yabancı uyruklu farklı personelimiz var, müşteri ihtiyacını anlamaya hitap ediyor...”* (Katılımcı 12, K, 38)

#### **3.5.4.5. Yaratıcılık ve Yenilikçiliğin Artması**

Katılımcılar, çalışan farklılıklarını zenginlik olarak tanımlamakta ve çalışan farklılıklarının yeni fikirlerin ortaya çıkmasına, başarılı uygulamaların işletmeye adaptasyonuna, çevresel yeniliklere ve değişime karşı kurumun ve çalışanların esnek olmasına katkı sağladığını ifade etmişlerdir.

*“...Farklılıklar zenginlik yaratıyor, farklı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı oluyor. Çünkü birisi bir şey söylediği zaman, o fikir tam bir teori halinde olmasa bile başka birisine bir çağrışım yapıp yeni bir şeyin yeşermesine, ortaya çıkmasına sebep oluyor.”* (Katılımcı 11, E, 51)

*“...Şirket tarafında da avantajları var. Nedir bunlar, sürekli kendimizi yenilememiz gerekiyor, yenilikçi bir bakış açısına sahip olmamız gerekiyor. Diğer şirketler neler yapıyor, Dünya’da neler oluyor, yönetim biçimlerinde yeni trendler ne gibi, yönetim kadrosunu ve insan kaynaklarını bu araştırmalara itiyor. Kendimizi hep iyileştirmeye ve geliştirmeye odaklıyoruz. Tabi bu da şirketin gelişimine katkıda bulunuyor diye düşünüyorum. Ayrıca “Y kuşağının” daha dinamik, esnek ve inovatif olması aynı zamanda şirkette inovasyonu da beraberinde getiriyor.”* (Katılımcı 3, K, 38)

*“...Farklılıklara sahip bireylerin olması işletme körlüğünü ortadan kaldırıyor, farklı bakış açıları kazandırıyor...”* (Katılımcı 4, K, 34)

*“Kurum içerisinde farklılıkları ve farklı görüşleri bir arada barındırmak kurumun havasını da değiştiriyor, insanların bakış açısını değiştiriyor, aynı zamanda çok*

*daha ileri boyuta taşınmasını sağlıyor şirketin. Çünkü sizin düşünemediğinizi belki karşı taraf farklı bir şekilde, ya da belki de farklı bir kültürden geldiği için farklı bir şekilde anlattığı zaman bunu da uygulayabiliyorsunuz, uygulanabilir olanları. Mesela Fransa ve Hindistan'daki uygulamalar bizden daha farklı olabiliyor ve belki de onların uygulamaları bizimkinden çok daha iyi olabiliyor, o anlamda da kurum içine çok daha çabuk adapte edebiliyorsunuz, benchmark yapma anlamında fayda sağladığını düşünüyorum.” (Katılımcı 8, K, 31)*

#### **3.5.4.6. Örgüt İtibarı ve İmajının Artması**

Bir katılımcı, erkek yoğunluklu bölümlere kadın çalışanların dahil edilmesinin, çalışan davranışlarını ve çalışanların aralarındaki ilişkiyi olumlu yönde değiştirdiğini ve bu değişimin dışarıya karşı verilen imajı da iyileştirdiğini belirtmiştir.

*“...Birkaç yıl öncesine kadar kadın operatörümüz yoktu, birkaç yıl önce kadın operatör almaya başladık. Sahadaki yöneticilerimiz, kadın operatörü olan çalışma postalarındaki erkeklerin tıraşlı ve daha düzgün giyindiğini, o takımın toplantısında daha seviyeli tartışmaların olduğunu, “hadi lan” gibi kaba konuşmadıklarını, kavga ve tartışmaların azaldığını söylediler, böyle yararları da var.” (Katılımcı 11, E, 51)*

#### **3.5.5. İşgücü Farklılıklarının İşletmelere Olumsuz Etkileri**

Katılımcılar, işletmelerde işgücü farklılığının olması veya iyi yönetilmemesi nedeniyle; yönetim, çalışma ortamı, çalışanlar ve müşteri ile ilgili olumsuzlukların oluşabileceğini ifade etmişlerdir.

Tablo 14 incelendiğinde, işgücü farklılıklarının neden olduğu başlıca olumsuzluklar; farklılıkların yönetilmesi için yoğun çaba ve enerji harcanması, çatışmacı ve huzursuz bir ortamın oluşması, ötekileştirme ve ayrımcılığın artması, çalışan motivasyonunun ve memnuniyetinin azalması ve müşteri beklentisinin karşılanmaması sonucunda müşteri memnuniyetinin sağlanamaması şeklinde gösterilebilir.

**Tablo 14. İşletmelerde İşgücü Farklılıklarının Neden Olduğu Olumsuzluklar**

Temalar	Alt Temalar	Katılımcı Sayısı
Yönetim ile ilgili olumsuzluklar	Yönetilmesi için yoğun bir çaba ve enerji harcanması	5
	İş performansının düşmesi, maliyetlerin artması	3
	İşgücü planlamasının zorlaşması	1
Çalışma ortamı ile ilgili olumsuzluklar	Çatışmaların olması ve huzursuz ortamın oluşması	4
	Ötekileştirme ve ayrımcılığın olması	4
	Algıda farklılıkların olması, yanlış anlaşılmaların olması	1
Çalışanlar ile ilgili olumsuzluklar	Çalışan memnuniyetsizliği, çalışanın motivasyonunun azalması	4
	İşgücü devir oranının artması	3
Müşteri ile ilgili olumsuzluklar	Müşteri beklentisinin karşılanmaması; müşteri memnuniyetsizliği	4
	Kurumsal imajın bozulması	2

### 3.5.5.1. Yönetim ile İlgili Olumsuzluklar

Katılımcılar işgücü farklılıklarının neden olduğu yönetim ile ilgili olumsuzlukları, farklılıkların yönetilmesi için yoğun bir çaba ve enerji gerektirmesi, iş performansının düşmesi, maliyetlerin artması ve işgücü planı yapılmasının zorlaşması şeklinde sıralamışlardır.

#### *Yönetilmesi için yoğun bir çaba ve enerji harcanması*

İşyerinde demokratik bir kurum kültürünün oluşturulması, işgücü farklılıklarının yönetiminde çok önemlidir. Katılımcılar, tüm çalışanların ayrımcılık yapılmadan yönetilebilmesi ve eşit düzeyde kendilerini ifade edebilecekleri bir ortamın sağlanmasının çok ciddi bir gayret ve emek gerektirdiğini ifade etmişlerdir.

Katılımcılar, farklılıkların yönetilmesinin yöneticilerin yoğun çaba ve enerjisini gerektirdiğini, kurumum belirlemiş olduğu standartları devam ettirebilmesi,

çalışanların hak ve özgürlüklerini koruyabilmesi için, çalışanların suistimallerini de göze alıp, karşılaşılan zorluklar nedeniyle bu konularda geri adım atmamaları gerektiğini belirtmişlerdir.

*“...Yönetilmesi için yoğun bir çaba ve enerji sarfiyatı gerektiriyor...”*  
(Katılımcı 5, E, 37)

*“... almak, kabul etmek tamam... yönetilmesi için yoğun bir çaba gerektiriyor...”*  
(Katılımcı 6, E, 42)

*“Biz işyerinde tüm çalışanların kendini ifade edebildiği demokratik bir ortam sağlıyoruz ve bu nedenle çok sayıda insan bir sıkıntısı varsa çeşitli mecralarda dile getiriyor, etik kurula yazabiliyor, bizlere, üst düzey yönetime yazabiliyor ve bunları cevaplandırmak için çok ciddi bir mesai harcıyoruz. Bu demokrasi kültürü suistimallere de yol açabiliyor. Bunun için de çok ciddi mesai harcamamız gerekiyor. Hatta geçenlerde eski bir çalışanımız bir yıl önce kendi isteğiyle ayrılmış sonra dışarıda muhtemelen beklentisini bulamamış, tekrar bize başvurdu ve dedi ki “ben aslında mağdur oldum o yüzden ayrıldım, ayrılırken de size söyleyemedim”. Bunun için her halde ben en az 20 saatimi harcadım. Bir sürü argüman vardı çünkü, yaklaşık 10 tane argüman söyledi, bunların hepsini tek tek inceledik. Hani ben hikayeyi bilsem bile önemli değil, her şeyi tek tek inceledim, verileri aldık, bağlantılı kişilerle görüştük, açıklamalarını aldık ve sonunda gördük ki burada bir mağduriyet söz konusu değil, yapacak bir şey yok dedik. Dolayısıyla bu demokrasinin olması, bunun bilinmesi ve kullanılması bazen böyle istisnai şeyler çıkartabiliyor. Sizi çok yoracak sonuçlar çıkartabiliyor ama yapacak bir şey yok yani, bu kanallar varsa bu talebi duyup “hayır hiç inceleyemem bu konuda haklı değilsiniz” diyemezsiniz, madem buradasınız o emeği de harcamanız gerekiyor.”(Katılımcı 9, E, 48)*

### ***İş performansının düşmesi, maliyetlerin artması***

Katılımcılar, farklı bölgelerde iş yapan işletmelerin, bölgesel farklılıkları bilmeden veya dikkate almadan, merkezdeki uygulamalarını diğer bölgelere aynen taşıdıklarında ciddi sıkıntılar yaşadıklarını, ayrıca çalışan farklılıklarını dikkate almadıklarında, ortak hedeflere ulaşamadıklarını belirtmişlerdir.

*“...Anadolu’da bir şehirde çağrı merkezi açmıştık, İstanbul’da yaptığımız gibi orada da yemek için çalışanlara Sodekso verdik, ama orada Sodekso’nun geçtiği yer yok, elimizde patladı yani.” (Katılımcı 4, K, 34)*

*“...Farklılıkları yönetmeyi başaramadığımızda ortak hedeflere gidişte ciddi problemler yaşıyoruz.” (Katılımcı 5, E, 37)*

### ***İşgücü planlamasının zorlaşması***

Bir katılımcı, özellikle kadın çalışanların, evlilik ve çocuk sahibi olma gibi durumlarının yöneticilere, bu kişinin izinli olduğu süre içerisinde yerine kimin bulunacağı endişesini yarattığını ve işgücü planlamasında sıkıntılar yaşandığını belirtmiştir.

*“Kadın bir çalışanımız “hamileyim” dediği zaman “Allaaahh şimdi bunun işini kime yaptıracağız!” dediğimiz çok olmuştur ve bu konularda en açığımız bile böyle tepkiler vermiştir.” (Katılımcı 5, E, 37)*

### **3.5.5.2. Çalışma Ortamı ile İlgili Olumsuzluklar**

Katılımcılar işgücü farklılıklarının neden olduğu çalışma ortamı ile ilgili olumsuzlukları, çatışmacı ve huzursuz bir ortamın oluşması, ötekileştirme ve ayrımcılığın artması, algıda farklılıkların ve yanlış anlaşılmaların artması şeklinde sıralamışlardır.

#### ***Çatışmaların olması ve huzursuz ortamın varlığı***

Katılımcılar, farklılıkların varlığının çalışanlar arasında çatışmaya ve çalışma ortamının da huzursuzluğa neden olabildiğini, çatışmalar iyi yönetilemediğinde ise durumun daha kötüye gittiğini belirtmişlerdir.

*“... bazı farklılıkları yönetirken çatışmalar da olabiliyor, yani bazen o farklılıklarda frenle durmak da önemli, yani net olmanız çok önemli...” (Katılımcı 7, E, 41)*

*“... çalışanlarımızın yüzde 90’ı kadın, farklı yaş ve eğitim gruplarındalar, bu sebeplerden dolayı çatışmalar yaşayabiliyoruz dönem dönem...” (Katılımcı 8, K, 31)*

*“...farklılıklar yönetilmezse .... çatışma olur. Vaat edilen huzurlu çalışma ortamı kalkmış olur...”* (Katılımcı 1, K, 37)

*“...Trans bireyi işe almak, kabul etmek tamam da terfi edince yönettiği bir ekibi olacak. Bu da ayrı bir farklılık yönetimi, asıl zor yönetim burada, nasıl bir ekibi olacak, ekibin ona bakışı nasıl olacak, bence bu durum daha zor.”* (Katılımcı 6, E, 42)

### ***Ötekileştirme ve ayrımcılığın olması***

Çalışanlar arasında farklılıklara dayalı çeşitli gruplaşmalar olabilir, bu gruplaşmalar ayrımcılığa ve güçlü grupların güçsüz olanları asimile etmesine neden olabilir. Katılımcılar da çalışanlar arasında farklılıklara dayalı ötekileştirme, ayrımcılık ve grup baskısının olduğunu belirtmişlerdir.

*“...Grup baskısı ile ilgili çok çarpıcı bir deney var, bir sınıfa altı kişi oturtuluyor çok basit bir matematik sorusu soruluyor. Denek farkında değildir, diğer insanlardan önce ona sorulur ve doğru cevabı verir, grubun hepsi ortak bir şekilde başka bir cevabı verir. İkincisinde kişi direnir tekrar doğru yanıtı verir, grup yine aynı yanıtı verir ve çoğunlukla üçüncü ya da dördüncü seferde denek, topluma kendini kabullendirmek adına doğru bildiği soruya yanlış olarak cevap verir.”* (Katılımcı 10, K, 33)

### ***Algıda farklılıkların ve yanlış anlaşılmalaraın olması***

Katılımcılar, çalışanların kültürel geçmiş ve kuşak farklılıkları gibi nedenlerle algıda farklılık yaşayabildiklerini ve net olarak tanımlanmayan konuları farklı değerlendirebildiklerini ifade etmişlerdir.

*“Yönetim olarak çalışanlardan beklentileri net ve iyi belirlemek lazım, kişilerin beklentileri farklı olabilir, yani algı da farklı olabilir. Kot giy dediğin kişi normal kotla da gezebilir, yırtık kotla da gezebilir, çünkü kotun tanımı önemli orada, siz nasıl anons ettiniz, nasıl belirttiniz, nasıl paylaştınız, içeriği nedir o önemli, ona biraz dikkat etmek lazım.”* (Katılımcı 7, E, 41)



### 3.5.5.3. Çalışanlar ile İlgili Olumsuzluklar

Katılımcılar, işgücü farklılıklarının çalışan memnuniyetsizliğine, çalışan motivasyonunun azalmasına ve işgücü devir oranının artmasına neden olduğunu belirtmiştir.

#### ***Çalışan memnuniyetsizliği ve çalışanın motivasyonunun azalması***

Katılımcılar, farklılıkların yönetimi konusunda eşitlik ve adalet algısının hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından farklı şekillerde değerlendirildiğini, farklılıklara uygun bir yönetim amaçlandığında çalışanlar tarafından adaletsizlik olarak algılanabildiği, farklılıklar göz ardı edildiğinde ise ilgili kişiler tarafından memnuniyetsizlik ve işten ayrılmaya kadar giden olumsuz bir sürecin gelişebildiğini belirtmişlerdir. Her iki durumda da tüm çalışanların memnun olabileceği ve işletme amaçlarının da tam olarak gerçekleştirilebileceği farklılık yönetimi uygulamalarının belirlenmesinin zor olacağı anlatılmıştır.

*“...Farklılıkları iyi yönetmezsek, huzursuz ve mutsuz çalışmamız olur. Mesela, özellikle yetenek yönetiminde kadınlara yaptığımız pozitif ayrımcılık, erkekler tarafından böyle bir kaygıyla izleniyor ki “aslında o pozisyona ben gelirdim, kadın olduğu için onu aldılar” diyorlar...”* (Katılımcı 11, E, 51)

*“Siz çalışanlarınızı farklılıklarına uygun olarak farklı yönetmeye çalışsanız da insanların bir eşitlik isteği olduğu için sonunda yönetsel anlamda size sıkıntı yaşatabiliyor. Sonunda tekrar politika değiştirmeniz gerekiyor, ama o politikayı değiştirirken tekrar analiz etmeniz gerekiyor doğru mu yapıyor yanlış mı yapıyor, çünkü bazen de “adalet farklılıktır” denir.”* (Katılımcı 12, K, 38)

#### ***İşgücü devir oranının artması***

Katılımcılar, farklılıklara sahip çalışanların talepleri tam karşılanmadığında, işten ayrılmayı bile düşündükleri, bazen de çalışanların farklılıklarına yönelik taleplerinin iş yapmalarına engel teşkil etmesi nedeniyle çalışanların işten ayrılma isteklerine uyduklarını ve çalışanları işten çıkardıklarını belirtmişlerdir.

*“...Farklılıklar yönetilmezse işten ayrılmalar çok fazla olur...”* (Katılımcı 1, K, 37)

“...Eski işyerimde, motokurye olan bir çalışmamız namaz kılmak istiyor ama motokuryeler çok anlık çalışıyor, pizza dağıtıyor, birkaç kere işini etkileyecek bir durum olduğu için orada mesela sıkıntı yaşamıştık. Hani o da işten ayrılmak istediğini iletmişti bu nedenlerle...” (Katılımcı 12, K, 38)

#### **3.5.5.4. Müşteri ile İlgili Olumsuzluklar**

Katılımcılar, işgücü farklılıklarının müşteri memnuniyetsizliğine ve kurumsal imajın bozulmasına neden olabileceğini belirtmişlerdir.

##### ***Müşteri beklentisinin karşılanmaması, müşteri memnuniyetsizliği***

Katılımcılar, farklılıkların varlığından çok, iyi yönetilememesi nedeniyle işletme açısından olumsuz sonuçların meydana geldiğini söylemişlerdir. Bu olumsuzluklardan birinin de mutsuz çalışan kaynaklı, beklentisi karşılanamayan ve mutsuz olan müşterilerin olduğunu ifade edilmiştir.

“...Farklılıkları yönetmezseniz mutsuz çalışanın yanı sıra mesafeli ve eleştirel bakan, belki bir süre sonra mutsuza dönüşecek olan müşteri kitleniz olur...” (Katılımcı 11, E, 51)

“...Müşteri kaybı oluyor bazen...” (Katılımcı 4, K, 34)

##### ***Kurumsal imajın bozulması***

Katılımcılar, çalışanların taleplerinin karşılanmaması nedeniyle, işletme içerisinde yaşadıkları sıkıntıları sosyal medyada paylaşarak işletme imajını bozmayı amaçladıklarını ve bunu işletme yönetimine karşı bir baskı unsuru olarak kullandıklarını belirtmişlerdir.

“...Çalışanların farklı taleplerini karşılamamız önemli, çünkü bu tür şeyler, bazen çok istenmeyen yerlere gidebiliyor, ondan sonra bide bunun sosyal medya hikayesi var, iyi verdiğiniz cevabı bile sizin aleyhinize kullanabiliyorlar maalesef, onu da iyi yönetmek lazım...” (Katılımcı 7, E, 41)

### 3.5.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Boyutları

Katılımcıların Str.İKY ile ilgili ifade ettikleri tanımlar, literatürde yer alan ifadeler ile benzerlik göstermektedir. İKY fonksiyonlarının stratejik boyutta olabilmesi için; İK yöneticilerinin yönetim konusunda bilgi sahibi olması, yönetim kurulu toplantılarına katılması ve orada alınan kararlarda söz sahibi olması, İKY uygulama ve stratejilerinin kendi aralarında ve kurum stratejileri ile uyumlu olması, İKY uygulamalarının işletmenin yapısına, cirosuna, hedeflerine ölçülebilir katkısının olması, insan kaynağının optimum ve verimli olarak kullanılmasının gerektiği ifade edilmiştir.

İK yöneticilerinin işletme yönetimi konusunda bilgi sahibi olması teması, literatürde diğer dört temaya nazaran pek de görülmemektedir. Katılımcılar, bu temayı özellikle vurgulamış ve stratejik olabilmek için önce İK yöneticilerinin kişisel yeterliliğinin olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

*"Str.İKY'den, şirketin stratejileri ile uyumlu çalışan bir departman anlıyorum. Örneğin şirketin belirlediği 5 yıllık bir hedef var. Bu hedefe ulaşmak için nasıl çalışanlara ihtiyacım olacak. Planlamadan başlıyoruz ama hepsi bu strateji ile ilişkili olacak, yetkinlikler bu strateji ile ilişkili, eğitimler, performansın yönetilmesi, ücretlendirme ve yan hakları bu strateji ile ilişkili bir yönetim anlıyorum. Bu yönetim anlayışında tabii ki zorluklar var. Mesela bizim şirkette daha çok destek ağırlıklı departman olarak çalışıyoruz. Ama Str.İKY dediğimiz zaman, orada yönetimin aldığı kararlara eşlik eden, belki yanlış kararın alınmasında önünde duran, alacağı kararı sorgulayan, yönlendiren ve yöneten bir anlayış geliyor aklıma."*  
(Katılımcı 1, K, 37)

*"Str.İKY denince aklıma; yönetimle işbirliği içinde olan ve yönetimin faaliyet alanı olan konularda da söz sahibi olan bir birim geliyor. Gerektiğinde yönetim kurulu toplantılarına eşlik eden onlara katılan, orada söz sahibi olan, yani sadece yukarıdan aşağıya doğru uygulayıcı değil, söylenenleri sadece yapan bir departman değil, onun dışında fikir ve öneriler götüren bir departman geliyor aklıma. Mesela biz İK birimi olarak sadece operasyon yapan bir departman olduğumuzu düşünmüyorum. Personel yönetiminden daha farklı ve daha ileri bir düzeydeyiz."*

*Fakat tam anlamıyla Str.İKY'ye 10 puan veriyorsak kendimizi ben 6-7'de görebilirim.” (Katılımcı 3, K, 38)*

*“...Özet olarak, iş yapmak için iş yapmak değil, İK'nın yaptığı iş bütüne etki ediyorsa bence Str.İKY'dir. İşletmenin yapısına, cirosuna, hedeflerine ölçülebilir bir şeyler yapıyorsanız, katkınızı görebiliyorsanız evet o yerde Str.İKY'den bahsetmek doğrudur. Sadece İK operasyonu yapan firmalar da var, operasyonel anlamda oradan öteye geçemiyorlar diye düşünüyorum.” (Katılımcı 4, K, 34)*

*“...Şirketin bir takım kararlar sonrasında Str.İKY çalışmalarında insan kaynağının optimum ve verimli kullanılması ve yönetilmesi kapsamında yapılan çalışmalardır...” (Katılımcı 7, E, 41)*

*“...Bizim mağazalarımızda yaklaşık 7-8 bin kişi çalışıyor, orada müşterinin dokunduğu noktalarda, benim en uçtaki satış danışmanım, iş gücü devir oranı yüksek olan kişiler çalışıyor. Dolayısıyla ben bunları işe en doğru şekilde nasıl alırım, hızlıca nasıl donanımlarını artırırım, müşteriye davranışlarını, ürün bilgilerini, perakende bilgilerini nasıl artırırım, nasıl kurumda gelecek gösteririm ve onu kurumda kalıcılığını sağlarım, eğer biz bunu başarırız o zaman gerçekten şirketin iş hedeflerine somut ve net bir etkimiz olabilir. Örneğin AVM'de bir mağazamızda müşteri hizmet kalitesini artırmak üzere bir proje uyguladık. Müşteri skorları yaklaşık bir ayda yüzde 50 civarında arttı. Burada İK'nın problemi çok somut bir şekilde algılaması, yönetim ile işbirliği içerisinde orada bir çözüm tasarlaması ve başarıyla uygulaması ile olabiliyor. Yönetimi anlamak dedik, onu bilmek ve ben bu yönetime nasıl katkı yapabilirim. Business HR dediğimiz kavram yönetim ile çok yakın bir işbirliği, iş ortağı diyebiliriz. Onun için şimdi Str.İK'larda hep iş ortağı, İK iş ortağı yaklaşımı vardır. Yani işi anlamak, artı yakın işbirliği içinde çalışmak ve iş sonuçlarından da sorumlu olmak diye özetleyebilirim.” (Katılımcı 9, E, 48)*

*“...Bir bölge müdürümüz toplantıda; “İK var içim rahat, çünkü ben gaza basmış giderken biliyorum ki birileri oradaki insan faktörünü düşünecek ve bana gerektiğinde dur diyecek, gerektiğinde ilerle diyecek, gerektiğinde fark et diyecek” dedi. İnsan kaynakları, evet bir destek birimi ama sonuçta insan büyük bir değer, bunu yönetime net bir şekilde belirtip fark ettiren ve arkasında durabilen kişilerin de*

*olması gerektiğini düşünüyorum. Bazen o hızlı dünyada yöneticilerin gözlerinden kaçabiliyor, aslında onlar da bize bu anlamda güveniyorlar eğer bunu gerçekten yapabiliyorsak Str.İKY'den bahsedebiliriz...”* (Katılımcı 10, K, 33)

**Tablo 15. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Boyutları**

<b>Temalar</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
İK yöneticilerinin kurumsal stratejik planların oluşumuna katılımı	8
İK yöneticilerinin üst yönetimde temsil edilmesi	7
İK yöneticilerinin işletme yönetimi konusunda bilgili olması	7
Dikey uyum, İKY uygulamalarının kurumun stratejik planları ile uyumlu olması	7
Yatay uyum, İKY uygulamalarının birbiri ile uyumlu olması	2

Katılımcılar, Tablo 15’te görüldüğü gibi Str.İKY’nin boyutlarını; İK yöneticilerinin işletme yönetimi konusunda bilgili olması, üst yönetimde temsil edilmesi, kurumsal stratejik planların oluşumuna katılması ve İKY uygulamalarının kendi aralarında ve kurumun stratejileri ile uyumlu olması şeklinde beş boyut ile açıklamışlardır.

### **3.5.6.1. Stratejik Planlara Katkı Sağlama**

Katılımcılar, insan kaynakları yöneticilerinin kurumun genel stratejilerinin oluşumuna katılımlarının, İKY’nin stratejikliği açısından önemli bir gösterge olduğunu belirtmiştir.

*“...İKY işletmenin yol haritasında katkı sağlıyorsa, evet o noktada stratejiktir...”*  
(Katılımcı 4, K, 34)

*“...Üst yönetimin karar vermelerine destek oldukça stratejik boyuta geçiyoruz diyebiliriz...”* (Katılımcı 10, K, 33)

*“...Belki cirosal anlamda değil ama şirketin belirleyeceği politikalarda verilerle, kendi elindeki doneler ile üst yönetimin karar alma noktasında onların yanında yer alma ve politikaları birlikte belirleme...”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“...Bir iş geliştirme projesi olduğu zaman veya yurtdışında farklı işlere gireceğimiz zaman önce fikri sorulan birimlerden biri insan kaynaklarıdır. Çünkü oradaki işgücü ihtiyacını karşılayabilecek miyiz? Oranın iş kanunu nedir veya bizim içerden oraya geçirebileceğimiz adaylarımız var mıdır? Bunu çok aktif olarak yaşıyoruz ve buna göre iş geliştirme kararları, ihale koşulları şekillenebiliyor.”* (Katılımcı 12, K, 38)

*“Str.İKY dediğimiz zaman, orada yönetimin aldığı kararlara eşlik eden, belki yanlış kararların alınmasının önünde duran, alacağı kararı sorgulayan, yönlendiren ve yöneten bir anlayış aklıma geliyor.”* (Katılımcı 1, K, 37)

*“Yönetim kademesi insan kaynağı açısından, mevzuat açısından, kendi yararına olacak şeyi bilmiyor olabilir, ortamda neler var bunları bilmiyor olabilir. Benim etkinliğimi artırmak için yönetimin önüne yaratıcı bir şeyler de koymam lazım. Biz İK olarak bir hizmet sektörüüz, bir şey ürettiğimiz yok, patronun gözünde de masraf merkeziyiz, bunun karşılığında bir şey üretmemiz lazım. Ya da ürün üretmesek bile katkı sağlamamız lazım, yönetimin operasyonlarını en kolay ve en etkin bir şekilde yapabilmesi için işini kolaylaştırmak bizim görevimiz, çünkü o işi insan kaynağı yapıyor, insan yapıyor.”* (Katılımcı 11, E, 51)

*“...Str.İKY olduğumuzu destekleyen şeyler de var. Mesela yönetime bazı öneriler sunuyoruz bunlar değerlendiriliyor kabul görüyor ya da görmüyor.”* (Katılımcı 3, K, 38)

*“İşletmeler belli bir amaç için var, kar etmek ve büyümek gibi iş hedefleri var. Eğer insan kaynakları bir kurumda bu iş hedeflerine katkı sağlayabiliyorsa, bunun farkındaysa, o karar süreçlerinin içinde olabiliyorsa o zaman Str.İKY’den bahsedebiliriz.”* (Katılımcı 9, E, 48)

### **3.5.6.2. Üst Yönetimde Temsil Edilme**

Katılımcılar, insan kaynakları yöneticilerinin yönetim kurullarında temsil edilmesi ve işletme yönetimi konularında söz sahibi olmasının, İKY’nin stratejikliği açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir.

*“...Yönetim kurulu toplantılarına katılıyor olmak.”* (Katılımcı 4, K, 34)

*“...Bütün yönetim toplantılarına katılmak...”* (Katılımcı 6, E, 42)

*“...İnsan kaynakları başkanımız icra kurulu üyesidir. Aynı şekilde operasyon başkanımız da icra kurulu üyesidir ve üst yönetim kararları aynı ortamda insan kaynaklarının da katkısıyla verilir.”* (Katılımcı 12, K, 38)

Katılımcılar İK yöneticilerinin işletme yönetimi faaliyetlerinde söz sahibi olmaması nedeniyle, kendilerinin tam bir Str.İKY olmadığını söylemişlerdir.

*“...İK yöneticilerinin, yönetimin faaliyet alanı olan konuda da söz sahibi olması. Bizim tam Str.İKY olduğumuzu söyleyemem, çünkü bizim şirkette yönetim kurulu kendi arasında toplanıyor, bunun içerisinde İK departmanı yok.”* (Katılımcı 3, K, 38)

*“...Organizasyonel yapı olarak güçler ayrılığı önemli, yani yönetime rapor etmeyen İK'lar söz konusu. Örneğin uluslararası şirketlerde, genel müdüre raporlamıyor doğrudan yurt dışına raporlayan, yönetimin patronu ayrı, bu gibi destek fonksiyonları ayrı. Bizde İK ve Hukuk genel müdüre rapor etmez.”* (Katılımcı 5, E, 37)

### **3.5.6.3. İşletme Yönetimi Bilgisi**

Katılımcılar, insan kaynakları yöneticilerinin işletme yönetimi ile ilgili konuları iyi bilmesi gerektiğini ve diğer bölümler ile en azından iş ortağı düzeyinde işbirliği yapmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

*“...Bence en önemlisi yönetim bilgisi olması, yani sadece İK fonksiyonlarını yönetmek olmamalı, artık günümüzde iş ortağı diyoruz insan kaynaklarına, HR (İnsan Kaynağı) BP (İş Ortağı)'ler diyoruz. Finansal raporları okuyan, şirketin iş hedeflerini bilen, finans nasıl, muhasebe nasıl yönetiliyor, satış nasıldır, hedefler nedir, farklı disiplinlerde farklı iş kollarında tecrübe kazanmış olması lazım. Bence ancak o zaman o şirketin stratejik insan kaynaklarının fonksiyonu olduğundan söz edilebilir.”* (Katılımcı 5, E, 37)

*“...İK'nın daha fazla iş ortağı olması lazım, yönetimden anlaması lazım...”* (Katılımcı 11, E, 51)

*“...İK yöneticisi sektörü bilen ve rakibi analiz edebilen olmalı.”* (Katılımcı 4, K, 34)

*“...Sektörün ve işin analizini iyi yapmak lazım, yani sektörün analizini iyi yaparsanız onun beklentilerini ancak o noktada karşılayabilirsiniz. Öngörülü olmak, açık olmak bence Str.İK’da önemli diye düşünüyorum.”* (Katılımcı 8, K, 31)

*“...İK yöneticilerinin iş sonuçlarına katkı sağlayabilmesi için önce işi anlaması gerekiyor. İK olarak sadece eleman alan, eğitim veren bir yer olarak bunu yapamazsınız, yani benim işim ne? Dinamikleri ne? Şirketin hedefleri ne? Bunlara giderken yol haritası ne? Dolayısıyla ben bu sürece nasıl katkıda bulunabilirim?”* (Katılımcı 9, E, 48)

#### **3.5.6.4. Dikey Uyum**

Katılımcılar, insan kaynakları yöneticilerinin işletme stratejilerini ve iş hedeflerini bilmesi gerektiğini ve İKY uygulamalarının da bu strateji ve hedeflere uygun olarak belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir.

*“...Str.İKY’den şirketin stratejileri ile uyumlu çalışan bir departman anlıyorum.”* (Katılımcı 1, K, 37)

*“...Bizim hedeflerimiz de işletme stratejileri içinde yer almakta ve biz bunun çok farkındayız.”* (Katılımcı 12, K, 38)

*“...İK’nın üst yönetimle işbirliği içinde olması...”* (Katılımcı 3, K, 38)

*“..Mesela bir hat yöneticisi üç adama ihtiyacım var diyebilir, bunu söyleyebilir ama ben o noktada hedefi biliyorsam üç yıllık hedef veya bu yıl içerisinde oraya üç adam gerektiğini ben öngörebiliyor ben söyleyebiliyorsam, evet o noktada stratejiktir.”* (Katılımcı 4, K, 34)

*“Şirketin iş hedeflerini biliyor olmak, finansal tablolara sahip olmak, onu destekleyecek nitelikte kararlar almaya katkı sağlamak, hatta karar alıcı olmak. Ben beş yıllık stratejik plan yapılırken içindeydim, ben şirkete girdiğim gün beş yıl sonra rakip firmayı satın alacağımız hedefi ile yola çıkmıştık, beş yıl sonra satın aldık.”* (Katılımcı 6, E, 42)



### 3.5.6.5. Yatay Uyum

Katılımcılar, İKY strateji ve uygulamalarının genel stratejilere uygun olmasının yanında, İKY fonksiyonlarının da kendi aralarında uyumlu olması gerektiğini ifade etmiştir.

*“...Planlamadan başlıyoruz ama hepsi bu strateji ile ilişkili olacak, yetkinlikler bu strateji ile ilişkili, eğitimler, performansın yönetilmesi, ücretlendirme ve yan hakların bu strateji ile ilişkili bir yönetim anlıyorum ben...”* (Katılımcı 1, K, 37)

### 3.5.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Avantajlar

Katılımcıların tamamı “Sizce, İKY’nin stratejik boyutta olması işletmeler açısından faydalı mıdır?” sorusuna olumlu cevap vermiş ve Str.İKY’nin işletme açısından faydalı olacağını belirtmiştir.

*“...Aslında İK’nin bütün fonksiyonlarının başına stratejik koy, bunların hepsi stratejik, stratejik işe alma, stratejik kariyer yönetimi, stratejik eğitim yani asıl ihtiyacımız olan bugünün eğitimi değil, stratejik yarını kurgulamak ile ilgili bir şey olmalı...”* (Katılımcı 11, E, 51)

**Tablo 16. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Faydalar**

Temalar	Katılımcı Sayısı
Üst yönetimin doğru kararlar alması	5
Dikey uyumun sağlanması	4
İşletme verimliliğinin artırılması	2

Katılımcılara göre, İKY fonksiyonlarının stratejik düzeyde olması, Tablo 16’da görüldüğü gibi üst yönetimin doğru kararlar vermesine, işletme verimliliğinin artmasına ve kurum stratejileri ile İKY uygulamaları arasındaki uyumun sağlanmasına olumlu katkı sağlar.

### 3.5.7.1. Üst Yönetimin Doğru Kararlar Alması

Katılımcılar, İK yöneticilerinin stratejik bir yaklaşımla üst yönetim ile işbirliği halinde olması ve alınan kararlarda etkisinin olmasının, üst yönetimin doğru kararlar almasına katkı sağladığını söylemişlerdir.

*“...İnsan kaynakları departmanı ve üst yönetimin işbirliği halinde olması kararların doğru alınmasında büyük bir avantaj getiriyor...”* (Katılımcı 3, K, 38)

*“...Üst yönetimin bir hedefi var ve biz bu hedefin gerekliliklerine sahip miyiz, hani biz bu veriyi üst yönetim karar alırken doğru zamanda sunabiliyor muyuz, ben bunu önemsiyorum.”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“...Aslında İKY ve Str.İKY her ikisi de günlük hayatımızda olmak zorunda. İK'nın işe alım, eğitim, kariyer planlama, performans yönetimi gibi fonksiyonları zaten olması lazım, ama bunları yapıyor olmanız İKY'nin stratejik tarafını yönetiyorsunuz anlamına gelmiyor, yönetim ile işbirliği içinde olmak çok önemli. İK'nın yönetime sürekli “hayır” diyen durduran, yönetim sürekli koşmak istiyor onu tutan değil, ama onu doğru yöne yönlendiren, onunla birlikte koşan tarafta olması lazım.”* (Katılımcı 9, E, 48)

Katılımcılar, işletme yöneticilerinin insan kaynağını sadece maddesel veya sadece duygusal olarak değerlendirebildiklerini, böyle değerlendirmeler sonucu alınan kararların ise başarısızlık ile sonuçlandığını belirtmişlerdir. Çalışanı en iyi tanıyan insan kaynakları yöneticilerinin, üst yönetimi beşeri sermaye konusunda bilgilendirerek en doğru kararları almalarına katkı sağlamaları gerektiği vurgulanmıştır.

*“...Evet insan bir kaynak ama makine değil ve bunu genellikle yöneticiler unutuyor, bir yandan maddi bakıyorlar bir yandan da çok duygusal bakıyorlar. Mesela geçtiğimiz yıl bir reorganizasyon geçirdik, personel sayımız neredeyse yarı yarıya azaldı. Yöneticiler ekiplerinden ayrılacak insanları şöyle seçiyorlar, "bunun eşinin durumu iyi" falan diye, dedim ki "ne yapıyorsunuz böyle bir şey yok, birincisi onları unutun tamamen performans odaklı bakın yaptığı iş odaklı bakın, olmazsa ne kaybederiz buna bakın", orada birinin bunu yönlendiriyor olması lazım. Biz hiç olmadığımız zaman tamamen duygusal ya da tamamen maddi açıdan karar*

verebiliyorlar. Yine aynı şeyi performans görüşmelerinde de yaşıyoruz, terfilerde yaşıyoruz, ücret artışlarında yaşıyoruz, tamamen böyle yönetsel bakış açısı içerisinde duygusal ve matematik şeyler de oluyor. O noktada yönlendirme yani onun kararını etkilemek ya da değiştirmek değil ama doğru karar verilmesini sağlamak adına başka şeyleri görmesini sağlamak adına bizim HR olarak katkımız olduğunu söyleyebiliyorum.” (Katılımcı 4, K, 34)

### 3.5.7.2. Dikey Uyumun Sağlanması

Katılımcılar, Str.İKY'nin, insan kaynakları uygulamaları ile işletme stratejileri arasındaki uyumu artırdığını, ayrıca karşılaşılan sorunların çözümüne yardımcı olduğunu ifade etmiştir.

“...Problemlerin öngörülerek, hazırlanan ana strateji ile ilişkili adımlar ile hedeflere ulaşmak çok faydalı oluyor. Zaten büyük resme göre hareket etmiş oluyorsunuz...” (Katılımcı 1, K, 37)

“İK olarak şirketin hedefleri başka bir yönde olabilir. Hani baş başa bir yere gövde başka bir yere gidiyor olursa ne şirket orada istediğini yapabilir ne de İK'nın verimliliğinden söz edilebilir. Mesela; şirket “ben çok güler yüzlü bir hizmet vereceğim” diyor, misyon edinmiş kendine, biz o adamlara o eğitimi verememişiz veya o şeyi yapamamışız, bu olmaz. Üst yönetim “sektörde kalite lideri olacağım” diyor, böyle bir strateji belirlemiş ama benim hijyen eğitimlerim, kalite eğitimlerim, kalite yapılanmam o seviyede değilse yine şirketin varmak istediği yerlere varmıyorsunuz.” (Katılımcı 2, K, 43)

“...Yaptığım işi ne için yaptığımı biliyorum. Çivi mi çakıyorsun inşaat mı yapıyorsun. Evet ben inşaat yapıyorum. Bir tanesi büyük resmi görmek, benim yaptığım işin asıl bütüne katkısını görmek.” (Katılımcı 4, K, 34)

“...İşletmelerin büyümesi veya küçülmesi gibi ya da farklı konularda ilerlemeleri esnasında İKY'nin stratejik kararları etkin olacaktır...” (Katılımcı 7, E, 41)

### 3.5.7.3. Verimliliğin Artması

Katılımcılar, Str.İK yöneticilerinin işletme verimliliği açısından önemini, savaştan bir ordu komutanının aldığı kararlar ile savaşın sonucunu nasıl etkilediğini anlatarak açıklamıştır.

*“...Verimlilik açısından da çok önemli olduğunu düşünüyorum. Yolda durup bir bakma, biz buraya doğru gidiyorduk, biz bunun neresindeyiz. Ne tür zorluklar yaşıyoruz, ne sıklıkla karşılaşıyoruz...”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“...İK yöneticisi, hat yöneticisinin talep ettiği üç kişiyi aldırıp itiraz edip iki kişiyi aldırarsa, bir kere maliyet faydası sağlar. Organizasyonu doğru kurarsa, yani savaşa çıkıyorsunuz ordunuzu doğru pozisyon aldırırsanız kazanıyorsunuz ve onu doğru çizmediğiniz zaman da kaybediyorsunuz. Str.İK burada başlıyor, hangi askerlerin nerede olması gerektiği, kaç tane asker olması gerektiği, o askerlerin eğitimi, doğru askeri yerleştirme, okçular nerede, mızrak kullananların nerede olması gerektiği gibi. Bu benzetmeye bakarsak bunu belirleyen kişi aslında Genelkurmay Başkanı dediğimiz insan kaynakları yöneticisidir.”* (Katılımcı 5, E, 37)

### 3.5.8. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Engel Olan Faktörler

İKY fonksiyonlarının stratejik boyutta olması işletmeler açısından faydalı iken, tüm işletmelerde Str.İKY'nin görülememesinin nedenlerini, katılımcılar tarafından Tablo 17'de görülen; İKY uygulamalarının etkinliğinin görülememesi, İK yöneticilerinin kişisel yetersizliği, üst yönetim ve hat yöneticilerinin bakış açısı ve kurum kültürünün yapısı gibi alt temalar ile açıklanmıştır.

**Tablo 17. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Boyuta Geçememe Nedenleri**

Temalar	Alt Temalar	Katılımcı Sayısı
İKY uygulamaları ile ilgili faktörler	Üst yönetimin İKY uygulama sonuçları ile ikna edilememesi	6
	İKY uygulama sonuçlarının kısa dönemde görülememesi	3
İK yöneticileri ile ilgili faktörler	İK yöneticilerinin işletme yönetimi konularındaki yetersizlikleri	5
	Üst yönetim ve diğer hat yöneticileri ile toplantıların yapılmaması	2
	İKY'nin operasyonel iş yükünün fazla olması	1
Üst yönetim ile ilgili faktörler	Üst yönetimin bakış açısı	7
Hat yöneticileri ile ilgili faktörler	Hat yöneticilerinin bakış açıları	3
Kurum kültürü ile ilgili faktörler	Kurum kültürünün yapısı	3

### 3.5.8.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Katılımcılar, İKY uygulamalarının ve elde edilen sonuçların somut veriler ve uygun yöntemler ile üst yönetime sunulmaması nedeniyle üst yönetimin ikna edilememesinin ve İKY uygulamalarının doğası gereği sonuçlarının kısa dönemde görülememesinin, İKY'nin stratejik boyuta geçmesine engel olduğunu belirtmişlerdir.

#### *Üst yönetimin İKY uygulama sonuçları ile ikna edilememesi*

Katılımcılar, insan kaynaklarının stratejik düzeye gelmesinin üst yönetimin izni ve desteği ile olabileceğini belirtmiş, bunun gerçekleşebilmesi için de insan kaynakları faaliyetlerinin, işletmenin genel hedeflerine ulaşmadaki katkısının görülebilir olmasının sağlanması, sayısal ve görsel çıktılar ile üst yönetime sunulması ve üst yönetimin ikna edilmesi ile olabileceğini belirtmişlerdir.

*“...Üst yönetimin, İKY uygulamalarının faydasını görmesi gerekiyor, yani üst yönetimin onun farkında olabilmesi için birinin ona empoze etmesi gerekmiyor, sonuçlar üzerinden o farkındalığı kazandırıyor olmak gerektiğini düşünüyorum. Neden İK'yı oraya (stratejik konuma) konumlandırırsın ki, yani nedenin cevabını ona göstermek lazım diye düşünüyorum. Mesela biz kendimize özel bir “Değerlendirme*

*Merkezi” uygulaması yaptık, operasyondan da üst yönetimden de çok alkış aldık. İlk götürdüğümüzde üst yönetim, “ne yapıyorsunuz, ee yapın bir bakalım” şeklinde yaklaşmıştı, şimdi genel müdür “beni ne zaman dahil edeceksiniz” diyor, yani içine katılma, içine girme ihtiyacı duyuyor. Kurgulanan sistem doğru olmalı, şirket içinde hantal bir yapı olmamalı, çok basit, akışkan ve sonuçlar herkes tarafından kolaylıkla görülebilir olmalı. Üç beş sene önce bana Str.İKY düzeyimizi sorsaydınız çok daha aşağılarda bir rakam söylerdim size, ama şu anda belli bir seviyeye geldik, çünkü biz hep bunu ürettiğimiz sistemlerin bir sonucu olarak değerlendiriyoruz.”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“...Belki de rakamlarla somutlaştırmak, biraz daha yaptıklarımızı somutlaştırmak, işe etkisini ortaya koyabilmek önemli. Ama tabii o ölçümlemeyi yaparken o detayda boğulmadan yapmak ve gerçekten şirketin o hedefine giden yolda nerede olduğunu gösterecek rakamları kullanmak önemli. Yani ölçümlemenin yapılamaması ya da etkin olmaması...”* (Katılımcı 12, K, 38)

*“...Yöneticiler sadece “sonucu söyle” diyorlar...”* (Katılımcı 10, K, 33)

*“Biz İK’cılar olarak istatistiksel verilerimizi üst yönetime sunmakla da sorumluyuz. Ben İK’nın kendi içerisinde kapalı bir departman olmaması gerektiğine çok inanıyorum. Hem şirket içinde hem de şirket dışında yaptığımız işleri göstermemiz, pazarlamamız gerekiyor. Mesela biz yeni bir uygulama mı yaptık, bunu düz yazı olarak yazmıyoruz, hemen renkli görseller ile tüm şirkete gönderiyoruz.”* (Katılımcı 3, K, 38)

*“İKY uygulamalarının işe etkisini ortaya koyabilmek yani ölçümlemek, genelde üst yöneticiler İKY uygulamalarının iş sonuçlarına yansımalarını çok anlayamıyor, onlar sadece hani ben satış yapıyorum sonucu söyle diyor, ona anlatabilmek önemli.”* (Katılımcı 9, E, 48)

### ***İK uygulama sonuçlarının kısa dönemde görülebilmesi***

İnsan kaynakları uygulamalarının sonuçlarının kısa dönemde ölçülebilmesi ile ilgili katılımcılar birbirinden farklı görüşler ifade etmişlerdir. Bir katılımcı İKY uygulama sonuçlarının kısa sürede elde edilemeyeceğini ifade etmiş iken diğer katılımcılar ise bu sonuçlara çeşitli yöntemler ile kısa sürede ulaşılabileceğini belirtmişlerdir.

“İK mesleğinin diğerlerine göre çok önemli bir handikabı var. Yaptığınız işlerin sonuçlarını yıllar sonra görürsünüz, çok iyi ihtimalle aylar sonra görürsünüz. Aylar sonra görme ihtimaliniz biraz düşük, ama satış yaparsanız ay sonunda rakamı görürsünüz, ciro yaparsanız yılsonunda rakamı görürsünüz, üretim yaparsanız o günün sonunda o vardiyanın sonunda ürettiklerinizi görürsünüz, bir şey satın alırsanız o günün ya da ayın sonunda raporlamanızı performansınızı görürsünüz. Yani İK mesleği her ay ölçülüp masaya konulacak bir göstergesi olarak; işgücü devir oranı desek, bu yanıltıcı bir şey, oran düşük ama içeride herkes ağlıyor olabilir, ya da oran düşük ama yönetim benden memnun değil, çok mümkün, acayip mümkün bir şey. Ölçebilirsiniz işe alım süresini ölçersiniz, işgücü devir oranını ölçersiniz, çalışan başına İK harcamasını ölçersiniz, bir de çalışan başına İK çalışan oranını ölçersiniz. Belki bunlar süperken benim yönetimim kan ağlıyor olabilir. Bu alanlarda başarılı olmam benim işletmeme doğrudan etki eden bir şey değil, işletmeme doğrudan etki edecek yaptığım işlerin sonuçlarını ben rakamsal olarak ölçüp üç gün sonra kimsenin önüne koyamıyorum. Zaten üç gün sonra önüne koyamayacaksam, iki sene sonra görev değiştirecek olan genel müdürün gönlünü alamıyorum, yeni bir proje satmak için.” (Katılımcı 11, E, 51)

“...Biz eğitim konusunda kısa dönemde sonuçları değerlendirebiliyoruz. Eğitimde ölçme, ROI diye bir şey var ve ben onun uzmanıyım. 5 seviyesi var, dördüncü seviye işe nasıl etki ettiğinizi parasal anlamda sunduğunuz bir yer. Eğitim departmanı çalışanları, bununla en çok bütçe ve zaman ayırdığı ve stratejik olan işleri ölçüp, CEO'ya veya yönetim kuruluna anlatabiliyor. Çünkü eğer bunu anlattırsanız yöneticilerin kafasında, “Ya evet, bu işin somut bir katkısı var ve nasıl ölçüldüğünü de gösterebiliyorlar” düşüncesi oluşuyor.” (Katılımcı 10, K, 33)

“İK'nın ölçmesi zor ama İK faaliyetlerinin etkisini kısa sürede gösteren bir sürü ölçüm var. Mesela bizim mağazada bir aylık çalışma yaptık, NPS (Net Promoter Score-Başkalarına Önerme Olasılığı) yüzde 50 arttı. Şimdi bu sonucu etkileyen başka faktörler var mıdır? Evet vardır. Ama biliyoruz ki o mağazanın müdürü de bunu biliyor, bölge müdürü de biliyor, biz de biliyoruz, yönetim de biliyor ki evet bu İK'nın burada yaptığı çalışmayla NPS skoru şuradan şuraya çıktı. Dolayısıyla çeşitli ölçme metotları var aslında yıllar beklemeden görülebilecek. Ama mesela; ben öyle

*bir stratejik İK'yım ki; ben şirketin beş yıl on yıl sonrasının yöneticilerini bugünden yetiştiriyorum, buna göre bir programım var, yetenek yönetimi yapıyorum, iç yükselme sistemleri yaptım, sıfır mezunları alıyorum ve bunlar üç dört sene sonra mağaza müdürü olacak, şimdi bunun sonucunu görmem için tabi ki üç dört sene beklemem lazım. Ama genel müdürü geleceği kurtaracağıma inandırırım, bu da mesela İK'nın çok stratejik bir yönü, buna inandırmak için de gerçekten güçlü durmam, çok sağlam bir bilgimin olması, iyi çalışılmış bir programımın olması ve de benim becerilerimle gidip bunu genel müdüre anlatmam lazım.” (Katılımcı 9, E, 48)*

### **3.5.8.2. İnsan Kaynakları Yöneticileri**

Katılımcılar, İK yöneticilerinin işletme yönetimi konusundaki yetersizlikleri ve operasyonel iş yüklerinin fazla olmasını, ayrıca yapılan işleri üst yönetime ve hat yöneticilerine yeterince anlatamamalarını Str.İKY olma yolundaki engeller olarak açıklamışlardır.

#### ***İK yöneticilerinin işletme yönetimi konularındaki yetersizlikleri***

Katılımcılar, kendilerine ve meslektaşlarına yönelik samimi bir eleştiride bulunarak, İK yöneticilerinin işletme yönetimi konusundaki yetersizliklerinin de stratejik düzeye çıkmada önemli bir engel oluşturduğunu belirtmişlerdir.

*“...Yani hep istiyoruz, Str.İKY olmak istiyoruz da ama biz evde ne yaptık, çalıştık mı dersimize, yani işletme yönetimini ne kadar biliyoruz, önümüze bir rapor çıktığı zaman okuyabiliyor muyuz onu, biraz bunu yapmak lazım, biraz çuvaldızı kendimize batırmamız lazım...” (Katılımcı 5, E, 37)*

*“İK'nın işletme yönetimini anlıyor olması çok önemli, onun yanı sıra kendi fonksiyonlarımızın zamanlamasından, ifade edilmesine kadar her şeyde satışın gündemini de takip edebilmek çok önemli. Bizim işletmeden örnek vereyim, ayın belirli bir günü indirim günümüz, siz o güne bir program düzenlerseniz ve 10 mağaza müdürünü çağırırsanız ya da bir eğitim düzenleyip 20 tane satış danışmanını alırsanız ve satış yönetimi size "ya sevgili İK farkında mısın faaliyetlerimizi aksattıyorsun" diyorsa, zaten kredibiliteniz düşüyor.” (Katılımcı 10, K, 33)*



*“İK’ı temsil eden kişilerle de ilgili bence. Eğer İK yöneticisi ve ekibi işletme yönetimini biliyor ve anlıyor ise zaten o karar süreçlerine girmiş oluyor, girmeye başlıyor. İK’da o potansiyelin olması lazım, bu da işletme yönetimini bilmesinden geçiyor. Güçlü bir İK CEO’ya da akıl danışmanlığı yapacak, dik duracak prensipleri ortaya koyacak ve bunların günlük ya da orta-uzun vadede etkilerini de anlatabilecek. Ayrıca, İK olarak bir tane bile adil olmayan atama veya işten çıkarma gibi yönetsel bir yanlış yaparsanız etki öyle oluyor ki... İnsanlar kurumun adil olmadığını düşünüyor, kuruma aidiyet azalıyor ve sadece işgücü devir oranının artması değil, aynı zamanda içerde kalan adamın da performansı değişiyor, işe katkısı azalıyor, güven duygusu azalıyor, işte verimli olmuyor, işe istekli gelmiyor, işi sahiplenmiyor, kendi işi gibi görmüyor, uzun vadede bana burada gelecek yok diyor, bütün sihir bozulmuş oluyor. İK’nın bu etkisinin de yönetime çok iyi anlatılması lazım.” (Katılımcı 9, E, 48)*

#### ***Üst yönetim ve diğer hat yöneticileri ile toplantıların yapılmaması***

Katılımcılar, İK yöneticilerinin, üst yönetim ve hat yöneticileri ile rutin toplantıların yanında, plan dışı toplantılar da yapmalarının faydalı olacağını belirtmişlerdir. Plan dışı gerçekleştirilen toplantılar ile, İKY faaliyetlerin diğer yöneticilere aktarılacağı ve bu faaliyetlerin devamı yönünde kararların alınmasının sağlanabileceği ifade edilmiştir.

*“Biz rutin toplantılar dışında altı ayda bir üst yönetim ile toplantılar yapıyoruz ve diyoruz ki; biz bunları planlıyoruz, siz ne diyorsunuz. Bu toplantılar istediğimiz yönde kararların alınmasında çok etkili oluyor. Senede bir defa yıllık hedeflerimizi gözden geçirdiğimiz toplantı oluyor. Bütün fonksiyonlar, herkes çıkıyor ben 2016 için şunu hedeflemiştim şunu yaptım, 2017 için yılı için hedefim bu. Birbirimizi orada eleştiriyoruz da ve orada biraz aslında kozlarımızı paylaşıyoruz.” (Katılımcı 2, K, 43)*

*“Çalışanlar ile görüşmeler yapıyoruz, onların gözlemlerini ve değerlendirmelerini alıyoruz ve burada iyileştirebileceğimiz noktaları üst yönetimle düzenli raporlamalarla paylaşıyoruz. Ayrıca çeyrek bazlı yönetim kuruluna, genel müdüre sunduğumuz faaliyet raporları oluyor, İK o çeyrekte neler yaptı, öneriler vesaireler*

*gibi bunların da çok işe yaradığını düşünüyorum. Bu toplantıların İK'yı biraz daha öteye taşıdığını düşünüyorum.*" (Katılımcı 3, K, 38)

### ***İKY'nin operasyonel iş yükünün fazla olması***

Bir katılımcı, insan kaynaklarının rutin faaliyetlerinin çok zaman aldığını, iş yükünün fazla olduğunu ve bu nedenle işletme yönetimi gibi diğer konulara girmesinin de zor olduğunu belirtmiştir.

*"Şirketteki en çok operasyonu olan bölüm ya muhasebedir ya da İK'dır. Kağıt işi olan, bordro hazırlayan, puantajı çıkararak, işe girdi-çıkı nedeniyle iş yükü olan yani. O yüzden de vizyon, iş yükü ve İK'da çalışan kişinin kalitesi ne dersiniz deyin, İK'nın stratejik düzeye çıkabilmesi için bu konularda yeterli potansiyele sahip olması lazım.*(Katılımcı 5, E, 37)

### **3.5.8.3. Üst Yönetim**

Katılımcılar, üst yönetimin İKY konularındaki bilgisi, vizyonu ve bu bölümden beklentisinin de İKY'nin stratejik düzeye geçmesinde önemli rol oynadığını belirtmiştir.

*"Bence yönetimin bakış açısı önemli. İK'yı nasıl konumlandırıyor, nasıl görüyor, nerede görmek istiyor, onun koltuğunu nereye yerleştiriyor."* (Katılımcı 1, K, 37)

*"Birincisi vizyon önemli, o vizyona sahip olmamak, patronun, genel müdürün, CEO'nun her kimse..."* (Katılımcı 5, E, 37)

Katılımcılar, patron veya üst yönetim "gölge etme başka ihsan istemez" yaklaşımı içinde olduktan sonra, İK yöneticileri "alem-i cihan" bile olsa, üst yönetimin İK yöneticilerini "konumlandığı" yerden daha ileri gidemeyeceğini vurgulamıştır.

*"İK yöneticisi alem-i cihan olsa yönetici ya da patron öyle bakmıyorsa hiçbir zaman stratejik yere gelemez. Onun sizi konumlandığı yer çok önemli. Mesela bizim şirket patrona bağlıyken İK neredeydi, şimdi uluslararası bir şirkete satılınca İK nerede, biz bunun örneğini çok net görüyoruz. Bazı yöneticilerde İK'ya karşı "gölge etme başka ihsan istemez" anlayışı var."* (Katılımcı 6, E, 42)

*“Bence şirket yönetimi de önemli, o yönetim nasıl bakıyor. Çok iyi bir İK’cı olursunuz ama üç kere duvara çarparsınız, dördüncü de artık ben başka yerde şansımı deneyeyim dersiniz, yani öyle bir durum da var.”* (Katılımcı 9, E, 48)

*“...Burada üst yönetimin ve şirketin yapısal fonksiyonları devreye girmekte, bazen yönetim şekli olarak da Str.İKY çok istenmeyebiliyor...”* (Katılımcı 7, E, 41)

*“...Bir sandalda 4 kişi kürek çekiyorsunuz iki önde iki arkada, öndeki diyor ki "ben kürek çekiyorum sen arkada dur ama sorun çıkarma, çekmene de gerek yok, ama dış etkenlere karşı da beni koru, ama öylece dur, ben zaten çekiyorum sen öyle dur". Bazen şirketler bunu İK departmanına da yapıyorlar, halbuki o da çekse daha hızlı gidecek. Hani İK'nın stratejiye katılması da öyle. Yönetimsel kararlarda farklı bir bakış açısı, o da hareket ettiğinde daha da hızlı yol alacak...”* (Katılımcı 4, K, 34)

#### **3.5.8.4. Hat Yöneticileri**

Katılımcılar, İK yöneticilerinin diğer hat yöneticileri ile iyi bir işbirliği içinde olmadıklarında, İKY'nin stratejik konuma gelmesinin de zorlaşacağını belirtmişlerdir.

*“...Operasyonu, hat yöneticilerini sistemin kurulumuna dahil ettim, şimdi operasyoncuların her biri bir İK’cı oldu. Beş sene evvel, “ne münasebet benim adamıma sen ne karışyorsun” diyorlardı, şimdi ise “çok güzel oldu, iyi ki yaptınız, elinize sağlık” diyorlar.”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“...Bütün bölüm yöneticileriyle 2 haftada bir düzenlediğimiz koordinasyon toplantılarımız var. Orada onların fikirlerini alıyoruz, kendi fikirlerimizi söylüyoruz ve onlara kol kola çalıştığımızı hissettirmeye çalışıyoruz.”* (Katılımcı 3, K, 38)

Katılımcılar, bazı işletmelerde hat yöneticileri tarafından yönetilen çalışan alımı, terfi, atama ve işten çıkarma gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yöneticiler tarafından güç ve kontrol alanı olarak algılandığını ve bu gücü İK yöneticilerine geri iade etme konusunda isteksiz davrandıklarını belirtmişlerdir.

*“İK'nın stratejik yetkileri bazen diğer hat yöneticilerinde oluyor ve onlar kullanıyor bu yetkileri. Bu yetkilerin sonradan tekrar paylaşılması, iade edilmesi zor, çünkü o*

*gücün bir kontrol alanı var ve müthiş bir güç yaratıyor. Mesela personel alımı, terfi, hareket ettirme, bir personelin diğer bir yere atanması ve işten çıkarma gibi. Bu gibi noktalarda siz sadece operasyonu yöneten bir taraf olursanız o güç başkaları tarafından kullanılır ve bunu kim olursa olsun vermek istemez tabii çünkü bu müthiş bir güç.” (Katılımcı 1, K, 37)*

### **3.5.8.5. Kurum Kültürü**

Katılımcılar, İKY faaliyetlerinin kurum içindeki yeri ve önemini kurumun yapısının ve kültürünün de belirlediğini ifade etmişlerdir.

*“...Bence İK'nın stratejiklik düzeyi şirket kültürü ile de ilgili...” (Katılımcı 9, E, 48)*

*“...İK uygulamalarının kurum yapısı ile çok örtüşüyor olması gerek, yani her teknik bilgi her şirkette uygulanamıyor...” (Katılımcı 2, K, 43)*

*“Bence İK'nın güçlü ve etkili olması kişiye kalmamalı hani kurumsal olmalı, güçlü İK'cı varsa burada İK stratejik olur, doğru konumlanır falan olmamalı.” (Katılımcı 6, E, 42)*

### **3.5.9. İşgücü Farklılıklarına Yönelik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

Katılımcılar, İKY fonksiyonları içinde işgücü farklılıklarına yönelik uygulamaları çeşitli ve birbirine zıt olabilecek şekilde örneklendirmiştir. Bazı katılımcılar pozitif ayrımcılığın tüm İKY fonksiyonları içinde uygulanması gerektiğini savunmuş, bazıları ise bu tür ayrımcılık uygulamaların doğru olmayacağını belirtmiştir. Katılımcıların tamamı, İKY uygulamalarının tüm çalışanlar açısından eşit ve adil olması gerektiği belirtmiş, fakat eşitlik ve adaletin nasıl sağlanacağı konusunda farklı görüşler dile getirmiştir.

### 3.5.9.1. İŖe Alım, İŖe YerleŖtirme

Katılımcılar iŖe alımlarda iŖgücü farklılıklarına yönelik uygulamaları; iŖ gereklerine, kurum kùltürüne ve müşteri beklentilerine uygun iŖe alım yapılması, mùlakat ve iŖ ilanlarında farklılıkların dikkate alınmaması, fiziki görùntüye önem verilmesi, pozitif ayrımcılık yapılması, iŖe alım sürecinde adaylara kurum imajının olumlu yansıtılması, iŖe alım süreçlerinin farklılıklara uygun olarak çeŖitlendirilmesi ve gelecekte kullanılmak üzere iŖe baŖvuran adayların veri tabanının oluŖturulması temaları ile açıklamıŖtır.

**Tablo 18. İŖe Alımlarda İŖgücü Farklılıklarına Yönelik Uygulamalar**

<b>Temalar</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
İŖ gereklerine uygun iŖe alımların yapılması	9
Kurum kùltürünü devam ettirecek şekilde iŖe alım yapılması	5
Mùlakatlarda farklılık körü olma	5
İŖ ilanlarında kişisel farklılıkların yer almaması	5
İŖe alımlarda fiziki görùntüye önem verilmesi	4
Müşteri beklentisine uygun iŖe yerleŖtirme	3
İŖe alımlarda pozitif ayrımcılık yapılması	3
İŖe alım süreçlerinin farklılıklara uygun olarak çeŖitlendirilmesi	2
İŖe alım sürecinde kurum imajının adaya ve topluma olumlu yansıtılması	1
Aday veri tabanı oluŖturma	1

Katılımcılar, Tablo 18’de görùldüğü gibi, iŖe alımlarda farklılık körü olma ve fiziki görùntüye önem verme gibi birbiri ile zıt olan temaları da farklılıklara yönelik uygulamalar olarak ifade etmiŖlerdir.

#### ***İŖ gereklerine uygun iŖe alımların yapılması***

Katılımcılar, adayın iŖ gereklerine uygun özelliklere sahip olmasını, iŖe alımda en önemli kriter olarak belirtmiŖ, bunun için de görevlerin çok net tanımlanması

gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, adayların sahip olduğu farklılıklarının iş ile ilgili olmayan kısımlarını görmezden geldiklerini, sadece işe etki eden farklılıkları değerlendirmeye aldıklarını belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar, iş gereklerine göre işe alımın bir farklılık yönetimi olmadığı, bunun zaten işin gereği olduğunu vurgulamıştır.

*“Biz işe alımda sadece ve sadece işe uygunluğa bakarız. Ben görevin her türlü gereklerini doğru düzgün tarif edebilirsem ve ona uygun bir profili bilimsel bir araçla test edip öyle alıyor olabilirsem riski azaltabiliyorum demektir.”* (Katılımcı 11, E, 51)

*“...Önemli olan kriterleri doğru belirlemek. Ben kimi arıyorum. Bu kişi benim hangi işimi halledecek. O nedenle oradaki teknik ve davranışsal yetkinliklerin doğru belirlenmesi gerekir, ona göre bir seçim süreci olması lazım...”* (Katılımcı 5, E, 37)

*“İşe alımları adayın yetkinliklerine, yeteneklerine göre yapıyoruz, belli sınavlar ve ölçümlerimizin sonucuna göre seçiyoruz insanları. Belli işlerde cinsiyet farklılıklarını gözetiyoruz, güç gerektiren işlerde kadını kullanmamız çok zor oluyor.”* (Katılımcı 12, K, 38)

*“Kalite departmanına birini alırken, adayın sadece yetkinliklerini değil aynı zamanda teknik donanımını da dikkate alıyoruz. Yeni açılmış bir okuldan mezun olan birini özellikle kalitede istihdam etmemeye, daha çok operasyonda istihdam etmeye çalışıyoruz.”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“...Yasal olarak gıda teknikeri, gıda mühendisi olma zorunluluğu olan bölümlerimiz var, yasal gereklilikleri ilanda belirtiyoruz...”* (Katılımcı 1, K, 37)

*“...Aday yetkinlik kriterleri ihtiyacımıza cevap veriyor ve onun bu işi yapabileceğine inanıyorsak benim için başının açık veya kapalı olması problem değil...”* (Katılımcı 6, E, 42)

*“...Çok iyi biliyorum, iç piyasada bir kısım firma özellikle farklı cinsel tercihi olan arkadaşları alıyordu, makyaj olsun parfüm olsun diğer taraflarda olsun çalıştırmak üzere.”* (Katılımcı 7, E, 41)

Katılımcılar, iş gereklerinin yaşanan tecrübelerle göre yenilenmesi gerektiğini, inancı gereği alkollü içecek taşımak istemeyen şoförler ile tekrar karşılaşmamak için bu konunun dahi işe alım sürecine dahil edilmesi gerektiğini söylemişlerdir.

*“İnancı gereği bira taşımak istemeyen çalışan güzel bir örnektir. Belki bu tecrübeden sonra şirket işe alım sürecinde, biz her türlü ürünü taşıyoruz, işte şu örnekler de var, hani bu size nasıl geliyor diye sorabilir nazikçe. Bu tecrübeyi işe alım süreçlerine yansıtabilirler. Ben şahsen işe alımlarda; işe uygun mu nitelikleri uygun mu, göreve uygun mu, eğitimi var mı, bunları farklılık yönetimi olarak görmüyorum, o zaten farklılık ama o iş gereği.”* (Katılımcı 9, E, 48)

### ***Kurum kültürünü devam ettirecek şekilde işe alım yapılması***

Katılımcılar, kurum kültürünün önemini vurgulamış ve bu kültürün devamını sağlayacak şekilde işe alımların yapılması gerektiğini belirtmiştir. Bu kapsamda öncelikle kurum kültürüne uygun alımların yapılmasını veya kültürel yapıyı bozmayacak oranda alımların yapılması ve yeni çalışanlara gerekli bilgilendirmenin yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

*“...Farklı bölgelerde açtığımız yeni işlerimiz için eski çalışanlarımızdan her düzeyde oraya kaydırma yapıyoruz. Çünkü bizim yerleşmiş bir hijyen kültürümüz var. Yapılması gereken bir sürü şey var. Bunların orada da yerleşmesi ve devamı için.”* (Katılımcı 1, K, 37)

*“...Yeni bölgelerde işe alım yaparken mavi yakada daha çok o bölgeden alıyoruz, ama içeriden gönderdiğimiz de oluyor. Mesela bilgi ve tecrübe aktarımı için, o bölgeden 10 kişi bulsanız bir de yönetici alsanız oraya bizim şirket diyemezsiniz.”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“...İşe ilk girişte sözleşmeden önce şirketimize ait davranış kurallarını (Code of Conduct) veriyoruz insanlara...”* (Katılımcı 4, K, 34)

*“Biz farklılığa inanmayan bir kişiyi aramızda istemiyoruz, bizim şirketin kültürel değerlerinden biri bu, biz çeşitliliğe inanırız, o yüzden burada çalışmak istiyorsa bunları kabul etmekle yükümlü.”* (Katılımcı 5, E, 37)

Bir katılımcı, çalışan farklılıklarının uçlarda ve çok çeşitli olmasının, farklılıkları yönetmeyi ve kurum kültürü ile birleştirmeyi zorlaştıracağını belirtmiştir.

*“İşverenler açısından, çalışan farklılıkları ne kadar uçta olursa bunları yönetmek, birleştirmek, aynı yöne yönlendirmek daha zor olur. Farklılık ne kadar az olursa yönetmek de o kadar kolay olacağını düşünüyorum.”* (Katılımcı 6, E, 42)

### **Mülakatlarda farklılık körü olma**

Katılımcılar, işe alım süreçlerinde ve mülakatlarda adayların kişisel özelliklerini öğrenmemek için özel çaba gösterdiklerini ve olabildiğince bu farklılıkları değerlendirme dışında tutmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

*“...Herhangi bir işe alımda İK’cının kişisel merakıyla sorular sormaması ve işe odaklı kalabilmesi noktasında biz hakikaten grup olarak çok ciddi gayret gösteriyoruz.”* (Katılımcı 10, K, 33)

*“...Mülakatlarda adaylara inançları, dinleri ve etnik kökenleri hakkında hiç bir şey sorulmaz, sorgulanmaz, bilmeyiz de yani...”* (Katılımcı 2, K, 43)

Katılımcılar, adaylara “çocuk yapmayı planlıyor musunuz?” gibi kişisel sorular sormadıklarını, fakat bu soruları soran işletmelerin de olduğunu, sadece yapılacak işin niteliği ve gereklilikleri ile ilgili soruları sorduklarını belirtmişlerdir.

*“...Görüşmelerde sorulan sorulara dikkat ediyoruz. Kadın adaylara çocuk yapmayı planlıyor musunuz gibi sorular sormuyoruz. Ama bu sorunun sorulduğu yerler oluyor. İşe alımlarda adayın farklılıklarını göz ardı ederek sadece yapacağı işe odaklanıp, insanlarla ilişkilerine, yetkinliklerine odaklanmaya çalışıp öyle karar veriyoruz.”* (Katılımcı 3, K, 38)

*“...Ayrıntılı başvuru formu doldurtmuyoruz, ilanımıza başvurduğunda adayın belirli kriterleri doldurması gereken yerleri var, onun dışında bir form doldurtmuyoruz, kadın veya erkek olduğunu dahi görmüyoruz. Bütün seçimlerimizi yetkinlik bazlı, teknik bazlı mülakatlar ve sınavlarla yaptığımız için, biz o işi bilen kişiye gidiyoruz.”* (Katılımcı 5, E, 37)

*“...Bizim çalışma ilkeleri kitabımız var, bizim anayasamız, yasaklarla kurallarla değil de değerlerle yönetiyoruz, onu içeren, örneklerle gösteren temel kitap odur.”*



*Orada der ki; işe alımda, yükselmede, terfide, atamada veya rotasyonda yani çalışanı etkileyen tüm hareketlerde asla renk, dil, din, cinsel tercih gibi farklılıklar dikkate alınmaz. Biz bu kültürü her yerde uyguluyoruz ve yönetimi de buna uyması için yönlendiriyoruz. Dolayısıyla bizim süreçlerimizde asla bu farklılıklara bakılmaz...”* (Katılımcı 9, E, 48)

### ***İş ilanlarında kişisel farklılıkların yer almaması***

Katılımcılar, adayların sahip oldukları farklılıklar nedeniyle iş başvuruları öncesinde filtrelenmemesi ve işe uygun tüm adayların başvurabilmesi için iş ilanlarında cinsiyet, yaş, memleket ve medeni hal gibi kişisel farklılıklara yönelik tanımlamalarda bulunmadıklarını ifade etmişlerdir.

*“...İşe alım ilanlarımızda cinsiyet belirtmiyoruz, iş başvuru formlarında fotoğraf koyma zorunluluğu yok...”* (Katılımcı 1, K, 37)

*“İşe alım ilanlarında kişisel bilgileri sormuyoruz. Aslında bunların hiçbiri olmaması lazım diye konuşuyoruz ve aksiyona da geçiyoruz, evli mi, bekar mı, cinsiyeti ne gibi konulara kesinlikle girmiyoruz.”* (Katılımcı 10, K, 33)

*“...Bizim de ilanlarda sadece iş ile ilgili konular bulunur...”* (Katılımcı 11, E, 51)

*“İşe alım ilanlarında yaş ve cinsiyet gibi konulara kesinlikle girmiyoruz.”* (Katılımcı 3, K, 38)

*“İlanlarda kişisel bilgiler ile ilgili bir şey asla kullanmayız, erkek-kadın, şuralı öyle bir şey mümkün değil.”* (Katılımcı 9, E, 48)

### ***İşe alımlarda adayın fiziki görüntüsüne önem verilmesi***

Katılımcılar, çalışanların fiziksel özelliklerinin işin gereği olarak önemli olduğunu, özellikle satış ve pazarlama gibi departmanlara çalışan alımı yaptıklarında, adayların fiziksel görünümünü ayırt edici bir özellik olarak değerlendirdiklerini ve fiziksel görünümü daha iyi olan adayları tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

*“...Satışa birini alacaksak düzgün görünüşlü, iletişimi kuvvetli, güçlü, etkileyiciliği, inandırıcılığı olan, kredibilitesi olanları tercih ediyoruz. Onlara dikkat ederek seçmeye çalışıyoruz...”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“...Biz satış yöneticisi aradığımız ilanlarımızda güzellik vesaire yazmıyoruz ama görüşmede ona dikkat ediyoruz. Çünkü bu çalışanlarımız müşteri karşısında şirketi temsil ediyor. Bizim için konuşması, diksiyonu, giyinişi, temiz ve düzenli olması yeterli, bunun gerçekten gerekli olduğunu düşünüyorum.”* (Katılımcı 3, K, 38)

*“Ben de satış temsilcisinin düzgün görünüşlü olmasının çok önemli olduğuna katılıyorum, biz de mülakatlarımızda buna dikkat ediyorduk. Çünkü müşteri, karşısında temiz, dış görünümü düzgün birisiyle alışverişini yapmak istiyor; bu, yapılan araştırmalarda da somut olarak ortaya konmuş.”* (Katılımcı 7, E, 41)

*“...IT departmanına işe alımlarda fiziksel görünüme hiç önem vermiyoruz, ama satışta ürünü temsil eden kişilerde özellikle düzgün görünüşlü olmasını tercih ediyoruz, görüşmelerde buna dikkat ediyoruz...”* (Katılımcı 9, E, 48)

### ***Müşteri beklentisine uygun işe yerleştirme***

Katılımcılar, işe alımların sadece kurumun beklentilerine göre değil aynı zamanda müşteri beklenti ve taleplerine de uygun olacak şekilde yapılması gerektiğini dile getirmiştir.

*“...Çalışanlarımız arasında her inaniştan, her kökenden arkadaş var. Ama bazen dışa yansıyan halleri, kurum algımız olarak değil ama müşteri algısı ve beklentisi olarak uygun olmadığında... Mesela başörtülü arkadaşımızı işe alamayabiliyoruz.”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“...Online sitemizde muhafazakar kesim için tekstil ürünü olmadığını gördük ve bu müşterilerimize satışlarımızı biraz ayağa kaldırmak için başarılı bir tesettür firması çalışanlarından çok aday aradık...”* (Katılımcı 5, E, 37)

*“...Perakendede çalışanlar bölgesel duruma göre seçiliyor, bölgenin özelliği, mağazanın bulunduğu yerdeki sosyokültürel durum, yani müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde işe alımlar oluyor...”* (Katılımcı 6, E, 42)

### ***İşe alımlarda pozitif ayrımcılık yapmak***

Katılımcıların bir kısmı işe alımlarda farklılıklara yönelik, özellikle kadınların istihdamında, pozitif ayrımcılık yapılmasını savunurken bir kısım katılımcı ise bu uygulamanın diğerlerine haksızlık olacağı için doğru olmayacağını belirtmiştir.

*“...Bizim sektörümüzde kadın az, benim çeşitliliğimi dengelemek için aynı zamanda kadın istihdam etmem lazım, bunun bir sürü yararını biliyorum. Bu nedenle işe alımda bir hedefim var benim, beyaz yakada yüzde 30 kadın almak, kadınlar eşitler arasında birincidir...”* (Katılımcı 11, E, 51)

*“Bizde kısa listede mutlaka bir kadın adayın olması gerekiyor. Pozitif ayrımcılık yapıyoruz kadınlara özellikle mühendislik tarafında, kadın mühendis sayımızı artırmak istiyoruz.”* (Katılımcı 5, E, 37)

*“Biz de kadınlara pozitif ayrımcılık yapılmaz, bazı sektörlerde bir ihtiyaç gibi, partiler bile yapıyor ya mecliste kadın milletvekili kontenjanı koyuyorlar, onu yapanlar var ama bizde hiç öyle cinsiyet ayrımı yapmayız, zaten kendiliğinden dengeliyor toplamda yüzde 49-51 gibi bir yerdeyiz.”* (Katılımcı 9, E, 48)

### ***İşe alım süreçlerinin farklılıklara uygun olarak çeşitlendirilmesi***

Katılımcılar işe alım süreçlerinin, özellikle pozisyon ve statü gibi farklılıklara bağlı olarak değişiklik gösterdiğini belirtmiştir.

*“...İşe alım konusunda yönetici ile çalışan süreçlerimiz fark ediyor, yani işe alım yaparken kullandığımız araçlardan tutun, işte birebir mi toplu mülakatlar mı o detaya kadar tüm süreç farklılaşıyor...”* (Katılımcı 12, K, 38)

*“...Alım yapılacak pozisyona ve adayların yetkinliklerine göre işe alım sürecimiz ve yöntemimiz farklılık gösteriyor.”* (Katılımcı 1, K, 37)

### ***İşe alım sürecinde kurum imajının olumlu yansıtılması***

Bir katılımcı işe alım sürecinin fark yaratacak uygulamalar ile başarılı bir şekilde yönetilmesinin adaylar üzerinde olumlu bir izlenim bırakacağını ve iyi bir kurumsal imajını geliştirilmesine bu şekilde katkı sağlanabileceğini belirtmiştir.

*“...Çok fazla sayıda işe alım için görüşme yapıyoruz. Bunun işveren markasına dokunan bir ucu da var aslında. Adaylarda şirket ile ilgili olumlu bir algı bırakmaya çalışıyoruz. Görüşmede takındığımız tutum, sadece İK’cıda değil teknik görüşmede teknik görüşmecinin tavır ve davranışları da önemli. Adayı orada karşılayış biçiminiz vesaire... Biz firma olarak fark yaratmak istedik ve yaklaşık 4 yıldır tüm görüşmeye gelen kişiler adına bir vakıf aracılığıyla fidan diyoruz ve sertifikasını*

*görüşmenin sonunda adaya teslim ediyoruz. Çok güzel tepkilerle karşılıyoruz. Çok teşekkür ediyorlar, kendileri sosyal medyada da paylaşıyorlar.”* (Katılımcı 3, K, 38)

#### ***Aday veri tabanı oluşturmak***

Katılımcılardan biri, kuruma iş başvurusunda bulunan bütün adayların kişisel bilgilerinin yer aldığı bir veri tabanı oluşturmanın, gelecekte ihtiyaç duyulduğunda geniş bir aday listesine sahip olmak açısından faydalı olabileceğini söylemiştir.

*“...Bize başvurup da o anda işe alamadığımız, fakat özellikleri itibariyle bizimle çalışmasını istediğimiz kişilere durumu bildirip, ileride bizimle çalışabilmeleri için oluşturduğumuz havuza dahil ediyoruz...”* (Katılımcı 2, K, 43)

### **3.5.9.2. Eğitim ve Geliştirme**

Katılımcılar eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde işgücü farklılıklarına yönelik uygulamaları Tablo 19’da görüldüğü gibi; eğitimlerin farklılıklara uygun olarak çeşitlendirilmesi, çalışanlara farklılıklara yönelik farkındalık eğitimleri verilmesi, eğitimlerde fırsat eşitliğinin sağlanması, yöneticilere farklılıkların yönetimi ile ilgili eğitimlerin verilmesi ve eğitimde pozitif ayrımcılık yapılması temaları ile açıklamıştır.

**Tablo 19. Eğitim ve Geliştirmede İşgücü Farklılıklarına Yönelik Uygulamalar**

<b>Temalar</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
Eğitimlerin farklılıklara uygun olarak çeşitlendirilmesi	9
Çalışanlara farkındalık eğitimlerinin verilmesi	5
Yöneticilere farklılıkların yönetimi eğitimi verilmesi	3
Eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması	2
Eğitimde pozitif ayrımcılık yapılması	1

#### ***Eğitimlerin farklılıklara uygun olarak çeşitlendirilmesi***

Katılımcılar, işletmelerin eğitim içerik ve yöntemlerinin, görev ihtiyacına, performansa, statüye ve bölgesel farklılıklara göre değişebildiğini belirtmiştir.

*“Bizim kariyer modelimizde 9 ayrı kutu ve bu kutular için belirlediğimiz yetenekler var. Bu kutulardan herhangi birine düşen kişiler için ayrı bir eğitim yapıyoruz. Çünkü bunlar performans ve yetenek olarak diğerlerinden farklı özel dediğimiz kişiler, bunlara ilişkin eğitim programları da farklı, özelleştirilmiş bir eğitim programı uygulanıyor.”* (Katılımcı 1, K, 37)

*“Bizim eğitimlerimizin içeriği ve şekli statü farklılığına göre farklılaşıyor. Bir defa hep farklı planlamalar yapıyoruz, eğitimin sunumundan, içeriğinden, konu başlığına kadar hani birinde daha sade ve yalın uygulamaya yönelik eğitimler verilirken, yönetim kademesine ise daha farklı planlıyoruz.”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“...Mavi yaka, beyaz yaka bizde de farklı, yine süreçler, beklentiler her açıdan aslında farklı değerlendiriyoruz, eğitim veya gelişim planları konusunda yine yönetici ve çalışan süreçlerimiz de fark ediyor...”* (Katılımcı 12, K, 38)

*“...Personelin teknik performans değerlendirme sonucuna bağlı olarak hangi konularda eğitim ihtiyacı olduğu düşünülüyorsa, hem kişisel gelişim hem de teknik açıdan, onları planlıyoruz. Yani ihtiyaçlara bakıyoruz ama pozisyonları da göz önünde bulunduruyoruz. Katılımcı bir lider seviyesine gelmişse liderlik akademisi diye bir eğitim programımız var...”* (Katılımcı 3, K, 38)

*“...Eğitimlerimizi Web üzerinden yapmaya başladık fakat bölge dışındaki mavi yakalı çalışanlarımız memnun kalmadı ve kendi yöneticilerine demişler ki, “buraya gelmeye tenezzül bile etmediler.” Biz de aynı eğitimi onlara yüz yüze verdik, memnuniyet oranı yüzde doksanların üzerine çıktı. Ama merkezdekiler mutlu, giriyor tıklıyor yapıyor, ya da bir yerden uzaktan eğitim alıyor, beyaz yakada sıkıntı yok, çünkü İstanbul trafiğinde zamandan tasarruf ediyor...”* (Katılımcı 4, K, 34)

*“...Beyaz yaka / mavi yaka uygulamaları, iş tanımından kaynaklanan farklılıklar, dil, ırk, cinsiyet konularında işgücü farklılıklarında özenli davranılması gerekir. İşletmenin gereksinimi ve çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda eğitimler gerekebilir...”* (Katılımcı 7, E, 41)

Bir katılımcı işletmelerinde işaret dili eğitimi verildiğini söylemiş, diğer katılımcılar ise işitme engelli çalışanlar ile daha iyi iletişim kurabilmek için yöneticilere, işitme engelli müşteriler ile iletişim kurabilmek için de çalışanlara işaret dili eğitimi

verilmesinin çok önemli ve takdir edilmesi gereken bir uygulama olduğunu ifade etmişlerdir.

*“Farklı olanlara yardımcı olmak amacıyla yaptığımız bir eğitim var. İşitme engelli çalışanların yöneticilerine işaret dili eğitimi veriyoruz. Bu eğitimi veren kişiyi operatör olarak işe aldık, üretimde çalışıyor ama zaman zaman da eğitim verdiriyoruz. Hem kendi işini yapsın hem de işitme engellilerinin yöneticilerine eğitim versin ve tercümanlık yapsın diye.”* (Katılımcı 11, E, 51)

*“...Çalışanlara işaret dili eğitimi vermek süper, muhteşem bir şey...”* (Katılımcı 10, K, 33)

*“...Sağır ve dilsiz çalışanlara ve bu özellikteki müşterilere yönelik çalışanlara işaret dili eğitimi vermek şahane...”* (Katılımcı 9, E, 48)

### ***Çalışanlara, farklılıklara yönelik farkındalık eğitimleri verilmesi***

Katılımcılar, çalışanların farklılıklarına dayalı çatışmaları engellemek ve daha iyi yönetilmelerini sağlamak maksadıyla, yönetici ve diğer çalışanlara bu farklılıkların özellikleri ile ilgili farkındalık eğitimleri verdiklerini belirtmiştir.

*“...X ve Y kuşağı farklılığını hissetmeye başladığımızda dedik ki X'lere Y'leri hemen tanıtalım. Herkes kendi gibi bir adam bekliyor, böyle adam yok! başka bir kuşak geliyor diye telaşlanıp seminerler vesaireler yapmaya başladık, özellikle şirket yöneticilerine...”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“...Trans bireylere yönelik farkındalığımızı artırmak için bir dernek ile iletişime geçtik. Bu dernek sağ olsun bize çok destek oldu, bir psikiyatr hanım bize konferansa geldi, tüm yönetici ve çalışanların katılımını zorunlu kıldık ve o konferans bize çok iyi geldi. Ne olduğunu bilmiyorduk yani, "trans birey" demeyi bile ben bilmiyordum, cinsel tercih, cinsel yönelim gibi gibi şeyleri... Bunları yaptıktan sonra şimdi bu konuda öncüyüz, 7-8 tane uluslararası firmaya seminer veriyoruz bu dernek ile beraber...”* (Katılımcı 5, E, 37)

*“...İşletmemizin globalinde çok farklı uluslardan çalışanlar var, eğitim kataloğunda “Türklerle Çalışmak” eğitimi var, Türkiye’ye gelecek çalışanımız bu eğitimi alıyor,*

*Ruslarla çalışma yok, Japonlarla çalışma yok ama Türklerle var...”*  
(Katılımcı 11, E, 51)

*“...Farkındalık eğitimlerine "Türklerle Çalışma" örneği çok güzel bir örnek...”*  
(Katılımcı 9, E, 48)

### ***Yöneticilere farklılıkların yönetimi eğitiminin verilmesi***

Katılımcılar, yöneticilerine farklılıkların yönetimi konusunda, yaşanmış olaylardan edinilen tecrübelerin yer aldığı eğitimler verdiklerini belirtmişlerdir.

*“...Biz, müdür ve üstü seviyedeki yöneticilerin, farklılıklara yönelik farkındalığını artırmak ve yaygınlaştırmak için, grup değerleri ve farklılıkları nasıl yönettiğimizi yaşanan olaylar ile seminerler ve eğitimler veriyoruz. Yani bu sadece kitaplarda yazan bir şey değil, bak böyle bir olay oldu biz böyle reaksiyon gösterdik ya da böyle bir olay oldu mağaza müdürü şöyle yaptı, sizce bu doğru mu yapılmıştır gibi. Bir sürü yanlış yapılan şey var her şeyi doğru yapmıyoruz tabi ama sonra bunları anlıyoruz ve bir dakika diyoruz, burada yanlış yapıyoruz biz şöyle yapmalıyız, o olaydan bir ders çıkartıyoruz ve bunu da o seminerlerde kullanıyoruz...”*  
(Katılımcı 9, E, 48)

Bir katılımcı çalıştığı kurumda yöneticilere jenerasyon farklılıklarının yönetimi eğitimi verildiğini, fakat bu eğitimlerin negatif ayrımcılığa neden olduğunu belirtmiş ve bu eğitimleri “Amerikan icadı” olarak nitelemiştir.

*“...Şu anda çalıştığım kuruma eğitim çalışanı olarak geldiğimde yöneticilere jenerasyonlar ile ilgili eğitimler veriliyordu. Ben bu eğitimlerde anlatılanların doğru olmadığını düşündüğüm için bu eğitimleri kaldırdım. Ben mağaza müdürlerimize, bakın bu jenerasyon işini unutun, bu Amerikan icadı! Yani hakikaten bizde böyle bir şey yok ve her insan birbirinden farklı dedim. Sizin karşınızda 3 tane “Y” jenerasyonu var diyelim, ben hepsini aynı kalıba sokuyorum ama hiçbiri öyle olmayabilir, ben diyorum ki siz “Y” jenerasyonunuz sabırsızsınız şöylesiniz böylesiniz yani onları farklı görüyorum ve negatif ayrımcılık yapıyorum korkunç bir şekilde...”* (Katılımcı 10, K, 33)

Katılımcılar, mülakatlarda görev alan hat yöneticilerine, adaylara sorulabilecek sorular ve evlilik, çocuk yapma gibi sorulmaması gereken sorular hakkında eğitimler verdiklerini belirtmişlerdir.

*“...İK olarak mülakatlara katılan yöneticilere dönem dönem yetkinlik bazlı mülakat teknikleri başlığında bir eğitim veriyoruz. Bir İK’cı ve bir teknik personelin aday ile görüşme anını canlandıran 5 dakikalık video çektik, orada yapılması gereken ya da yapılmaması gereken şeyler var. Sonra doğru ve yanlışları eğitime katılanlara bulduruyoruz. Mesela, çocuk yapmayı düşünüyor musunuz? Yeni evlendiniz sanırım? Gibi soruların yanlış olduğunu görüyorlar.”* (Katılımcı 3, K, 38)

#### ***Eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması***

Katılımcılar, eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanabilmesi ve eğitim maliyetlerinin düşürülebilmesi için Web tabanlı eğitimleri tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

*“...Zaman zaman teknik ya da teknolojik eğitimler düzenliyoruz, bu eğitimler; işle ilgili herhangi bir yazılım dili eğitimleri olabiliyor. Bu eğitimler kendi çalışanlarımız tarafından veriliyor. Eğitimleri, tüm bölgelere ve herkese aynı anda ulaşabilmek, maliyetleri düşürmek ve yol masrafını azaltmak ve için Web üzerinden yapıyoruz.”* (Katılımcı 3, K, 38)

*“...Tüm çalışanların ulaşabilmesi için eğitimlerimizi Web üzerinden veriyoruz...”* (Katılımcı 4, K, 34)

#### ***Eğitimde pozitif ayrımcılık yapılması***

Bir katılımcı, kadın çalışanların terfi etmelerine yardımcı olmak için onlara özel eğitimler verdiklerini belirtmiştir.

*“...Yetenek havuzlarımızda kadınları desteklemek, yukarıya doğru kadın adayları artırmak kapsamında kadınlara özel eğitimler ve işletme eğitimleri veriyoruz...”* (Katılımcı 11, E, 51)



### 3.5.9.3. Kariyer Yönetimi

Katılımcılar, kariyer yönetimi faaliyetlerinde işgücü farklılıklarına yönelik uygulamaları Tablo 20’de görüldüğü gibi; kariyer planlarının kurum tarafından yapılmaması, adil, şeffaf ve net bir kariyer yönetiminin olması, pozitif ayrımcılığın yapılması ve performansa bağlı terfi sistemi gibi temalar ile açıklamıştır.

**Tablo 20. Kariyer Yönetiminde İşgücü Farklılıklarına Yönelik Uygulamalar**

Temalar	Katılımcı Sayısı
Esnek ve kapsayıcı kariyer planı	3
Adil, şeffaf ve net bir kariyer yönetimi	3
Performansa bağlı terfi sistemi	2
Pozitif ayrımcılık yapılması	1

#### *Esnek ve kapsayıcı kariyer planı*

Katılımcılar, kariyer planının tüm çalışanları kapsayan, çalışanların gelişimini sınırlamayan ve çalışanların taleplerini dikkate alan esnek bir yapıda olması gerektiğini belirtmiştir.

*“...Bizim şirkette herkesin PDP (personel development plan-personel geliştirme planı) var, isterse dolduruyor, doldurmak zorunlu değil, biz herhangi bir planlama yapmıyoruz. Çalışan kendi hazırladığı gelişim planını yöneticisi ile paylaşıyor sonra onlar yetenek havuzundan her yıl bir kere toplanıp yöneticiler tarafından konuşuluyor...”* (Katılımcı 4, K, 34)

Katılımcılar, kariyer planlarının sadece evrak ve formlardan oluşan, çalışanların gelişimini sınırlayan yapıda olmaması gerektiğini, çalışanların talepleri ve beklentilerini de dikkate alan bir yapıda olması gerektiğini belirtmiştir.

*“Kariyer yönetimi konusunda ben kariyer haritalarına, kariyer şemalarına inanmıyorum. Önceki işyerimde sayfalarca çıktı alırdık, mesela biri işe girdi 10 yıl sonra şu yetkinlikte çıkacak, hayır ben bugün buraya insan kaynakları olarak başladıysam neden pazarlama müdürü olarak çıkmayayım. Bence burada önemli*

*olan şey çalışanın ne istediğini bilmesidir, bizde kariyer planlaması yoktur. Her çalışana oryantasyon döneminde denir ki; kariyer planını kendin yapacaksın, şirketten hiçbir plan bekleme, sen kendi yaptığın bir planın ile geleceksin, biz sadece sana destek olacağız, satışta çalışıyorsun pazarlamaya mı geçmek istiyorsun, peki hadi gel pazarlama projelerine katıl, gerekirse eğitim al, ama sen de fırsat çıktığı zaman gelip başvur, network kur, orada yöneticiler ile konuş, olur mu, açılır mı, açılmaz mı bir dene bunları kendin yapacaksın.” (Katılımcı 5, E, 37)*

*“...Değerli bir büyüğümün “Kurumsal Kandırmacalar” diye bir sunumu vardı. Sunumun en başında da kariyer yönetimini anlatıyordu. Kariyeri biri çiziyor aradan yıllar geçiyor, ne çizen var ortada ne onu takip eden ne de sonucuna ulaştığını bilen var. Yani kariyer tamamen bir fırsatlar zinciri silsilesi ve büyük oranda şansın da etkisi ve katkısıyla oluşan bir ortam olduğunu düşünüyorum. Kariyer yönetimine maalesef ben böyle bakıyorum.”(Katılımcı 6, E, 42)*

#### ***Adil, şeffaf ve net bir kariyer yönetimi***

Katılımcılar, terfi için gerekli kriterleri net olarak gösteren şeffaf kariyer haritalarının olması ve bunların herkes tarafından biliniyor ve ulaşılabilir olması gerektiğini belirtmişlerdir.

*“...Bizim kariyer sistemimizde, mesela lise mezunuysanız bu pozisyonda şu kadar süre deneyim kazanmanızı ve şu performansı göstermenizi bekliyoruz, bunu herkes biliyor...” (Katılımcı 1, K, 37)*

*“...Bizde tüm pozisyonlarımız herkese açık. Şu anda lise mezunu teknoloji müdürümüz bile var...” (Katılımcı 5, E, 37)*

#### ***Performansa bağlı terfi sistemi***

Katılımcılar, çalışanların farklılıklarını görmeden, sadece performansı ve yeni göreve uygunluğu dikkate alan bir terfi sisteminin olması gerektiği belirtilmiştir.

*“ ... bizde işe almada, yükselmede, atamada, rotasyonda hani çalışana etkileyen tüm hareketlerde asla renk, dil, din ve cinsel tercih tercihleri dikkate alınmaz...” (Katılımcı 9, E, 48)*

“...trans birey çalışmamız inanılmaz bir performans gösterdi ve terfi etti... belki diğerlerine göre daha fazla çalışmak zorunda hissediyordur...” (Katılımcı 5, E, 37)

#### ***Pozitif ayrımcılık yapmak***

Bir katılımcı, kadın çalışanların terfi etmelerine katkı sağlayacak eğitimler verdiklerini ve onlara pozitif ayrımcılık yaptıklarını belirtmiştir.

“...Kadınların kariyer gelişimi için çeşitli eğitimler ve farkındalık çalışmaları yapıyoruz, pozitif ayrımcılık yapıyoruz...” (Katılımcı 5, E, 37)

### **3.5.9.4. Performans Değerlendirme**

Katılımcılar, performans değerlendirme faaliyetlerinde işgücü farklılıklarına yönelik uygulamaları Tablo 21’de görüldüğü gibi; performans değerlendirmenin adil, standart, şeffaf ve net olması, değerlendirmede puanlama sistemi dışında farklı yöntemlerin kullanılması, farklılıkların değerlendirmede etkisinin olmaması, kurum kültürünü desteklemesi, hedeflerin sağlanan imkanlara uygun olarak belirlenmesi, hedeflerin birbiri ile uyumlu olması ve 360 derece değerlendirme yöntemi temaları ile açıklamıştır.

**Tablo 21. Performans Değerlendirmede İşgücü Farklılıklarına Yönelik Uygulamalar**

<b>Temalar</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
Standart performans değerlendirme sistemi	7
Performans değerlendirmede puanlama sistemi dışında farklı yöntemlerin kullanılması	1
Kaynaklara uygun hedefler belirleme	1
Kurum kültürünü destekleyen bir performans değerlendirme	1
360 derece performans değerlendirme	1

#### ***Standart performans değerlendirme sistemi***

Katılımcıların büyük bir kısmı performans değerlendirme sisteminin standart bir şekilde kurgulanması gerektiğini belirtmiştir. Bir kısım katılımcı ise performans

değerlendirmenin standart değil de farklılıklara uygun olarak çeşitlendirilmesi gerektiğini savunmuştur.

*“...Bizde beyaz yakanın farklı, mavi yakanın farklı performans sistemi vardı. Yeni gelen yabancı genel müdürümüz “bu ne ya, kaç tane performans tablosu var, bir tane olur” dedi...”* (Katılımcı 4, K, 34)

*“Bizde de performans sisteminde herhangi bir farklılık yok...”* (Katılımcı 5, E, 37)

*“...Mavi yaka, beyaz yaka bizde de farklı, yine süreçler, beklentiler her açıdan aslında farklı değerlendiriyoruz, performans değerlendirme konusunda da yönetici ve çalışan süreçlerimiz fark ediyor...”* (Katılımcı 12, K, 38)

*“Farklı bölgelerdeki mavi ve beyaz yaka çalışan ile perakendenin performans yönetimi, ücret yönetimi tamamen farklı. İstanbul'un performans kriteri de ücreti de farklı, AVM'de çalışan perakendecinin farklı, perakende de bile yol mağazasında çalışan ile AVM'de çalışanınki farklı, farklı her şey yani fark yaratıyor. Bölgesel farklılıklar oluyor, konumsal farklılıklar var, her şeyde farklı oluyor.”* (Katılımcı 6, E, 42)

### ***Performans değerlendirmede puanlama sistemi dışında, farklı yöntemlerin kullanılması***

Bir katılımcı, çalışanların performans değerlendirmelerini, not veya puanlama sistemi yerine, kategorilere ayrılmış kutulara yerleştirme yöntemi ile yaptıklarını belirtmiştir.

*“Performans değerlendirmede not sistemimiz yok, insan kaynakları artık buna doğru gidiyor, not sisteminden artık vazgeçiyor, iki aldın üç aldın iyisin kötüsünden ziyade biz çalışanları kutulara yerleştiriyoruz, şu kutudasın şöyle yapman lazım şeklinde.”* (Katılımcı 5, E, 37)

### ***Kaynaklara uygun hedefler belirleme***

Bir katılımcı, performans değerlendirmede kullanılacak bireysel ve örgütsel hedeflerin, kişi ve kurumların imkanları ile orantılı olması gerektiğini belirtmiştir.

*“...Hedefler verilirken, alt yapı koşulları çok iyi olan bir mutfağa denetim hedefi olarak 90 veriyorsak, alt yapı koşulları daha gelişime açık bir mutfağa 80 veriyoruz.*

*Bu hedefi gerçekleştirmede kullanacağı ve elindeki kaynakları göz önünde bulunduruyoruz...” (Katılımcı 1, K, 37)*

### ***Kurum kültürünü destekleyen bir performans değerlendirme***

Bir katılımcı, çalıştığı işletmede özellikle farklılıklara yönelik kurum değerlerini benimseyen ve bu değerleri yansıtan bireylerin, bu tutumlarının performans değerlendirmelerine de olumlu katkı sağladığını belirtmiştir.

*“İşletmemizin kültürel değerlerini daha çok yerine getiren, daha çok yansıtan kişilerin performans değerlendirmelerinde pozitif ayrımcılığımız var. Orada eğer ki kültürel değerlerimizi iyi yansıttıysa, performans değerlendirme kutularımızdan bir st kutuya yerleştirilebiliyor, pozitif bir etkisi var.” (Katılımcı 5, E, 37)*

### ***360 derece değerlendirme***

Bir katılımcı, performans değerlendirmenin daha sağlıklı yapılabilmesi ve kişisel farklılık ve yargılardan arındırılabilmesi için 360 derece performans değerlendirme sisteminin kullanılması gerektiğini söylemiştir.

*“...çalışanların yaptıklarını bire bir ölçen... 360 derece değerlendirme sistemi de var...” (Katılımcı 3, K, 38)*

### **3.5.9.5. cret, Yan Haklar ve dllendirme**

Katılımcılar cret, yan haklar ve ödüllendirme faaliyetlerinde işgücü farklılıklarına yönelik uygulamaları Tablo 22’de görüldüğü gibi; işe göre standart ücret, statü ve performansa göre yan haklar, bölge, kıdem ve vardiya farkına göre değişken ücret, şeffaf ücret sistemi ve her bölge ve statü için standart yan haklar şeklindeki temalar ile açıklamıştır.

**Tablo 22. Ücret, Yan Haklar ve Ödüllendirmede İşgücü Farklılıklarına Yönelik Uygulamalar**

Temalar	Katılımcı Sayısı
İşe göre standart ücret	7
Statü ve performansa göre değişken yan haklar	6
Bölge, kıdem ve vardiya farkına göre değişken ücret	4
Şeffaf ücret sistemi	3
Her bölge ve statü için standart yan haklar	2

### *İşe göre standart ücret*

Katılımcıların bir kısmı, ücretlerin kıdeme ve eğitim düzeyine bağlı olarak değiştiğini, bazıları ise bu tür ücret farklılıklarının düşük ücret alan çalışanlar tarafından sorgulandığını ve sorgulama konusunda haklı olduklarını belirtmiştir. Bütün katılımcılar cinsiyete bağlı ücret farklılığının yanlış olduğunu, ülkemizde böyle bir farklılığın bulunmadığını, fakat ABD ve bazı Avrupa ülkelerinde kadınların aynı işi yapan erkeklere oranla daha az ücret aldığını bildiklerini ifade etmişlerdir.

*“Bizim işletmede önceleri departman müdürleri sabit ve aynı maaşı almıyorlardı. Kıdem süreleri, eğitim düzeyleri falan vardı. Ama günün sonu geldiğinde, diğer müdürler diyordu ki “tamam ben 10 sene çalışmadım ama senin beklediğin neyi üretmedim?” diye soruyor ve cevap veremiyorsunuz. Dolayısıyla şimdi standart bir maaş veriyoruz.”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“...Kadın ve erkek ücretleri arasında hiçbir fark yok...”* (Katılımcı 6, E, 42)

*“...Kadın erkek eşit şekilde ücret veriliyor ...”* (Katılımcı 8, K, 31)

*“...Kurumsal firmalarda cinsiyet farklılığına dayanan ücret farklılığı pek yok, zaten ücret konusunda taahhütname imzalıyorlar, bizim şirketimizde böyle yani, Türkiye’de de var sanırım, kadına da eşit ücret var...”* (Katılımcı 5, E, 37)

*“...Ben Türkiye’de aynı işi yapan kadın ve erkekten kadına daha az ücret vermek diye bir şey hiç görmedim. Ben kendi şirketlerimde görmedim etrafımda da duymadım. Böyle bir şey var mı gerçekte yoksa efsane mi?”*(Katılımcı 9, E, 48)

*“...Amerika’da aynı işe kadınlara daha düşük ücret veriliyor. İsviçre’de, Fransa’da, İngiltere’de batıda var, bizde kesinlikle böyle bir şey yok...”* (Katılımcı 11, E, 51)

### ***Statü ve performansa göre değişken yan haklar***

Katılımcılar, yan hakları; sosyal yardım, sosyal hak, evlilik yardımı, sünnet yardımı, yakacak yardımı, bayram yardımı, spor yardımı, yemek fişi ve araba tahsisi olarak tanımlamışlardır. Bu hakların çalışanın statüsüne, pozisyonuna, performansına ve işletmenin bulunduğu bölgeye bağlı olarak değiştiğini belirtmişlerdir.

*“Türkiye’de büyük ve küçük istasyonlarımız bulunmakta, buralardaki sosyal yardımlarımız ihtiyaçlara bağlı olarak zamanında farklılaştırılmış, evlilik yardımı, sünnet yardımı gibi. Bazı büyük istasyonlara daha farklı haklar tanınmış, küçük istasyonlara daha farklı haklar tanınmış. Mavi yaka, beyaz yaka bizde de farklı, her açıdan farklı değerlendiriliyor, yani teklifteki yan haklara kadar farklılaşıyor.”* (Katılımcı 12, K, 38)

*“...Pozisyonlara göre bazı yan haklar ve imkanlar değişebiliyor. Arabası vesaire gibi...”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“...Belirli pozisyonlara özel yan haklar da var. Performansa bağlı prim sistemi de uygulanabilir...”* (Katılımcı 3, K, 38)

Katılımcılar, çalışan grubuna göre yan haklarda değişiklik yaptıklarını, merkez ofisteki beyaz yakalılara yılbaşı hediyesi ve spor yardımı verilirken, mavi yakalılara ise hediye yerine parasını, yakacak yardımı ve bayram yardımı verdiklerini, çalışan statüsüne göre de araç, yemek kartı ve özel sağlık sigortasının içeriğini ve kapsamını değiştirdiklerini söylemişlerdir.

*“Yılbaşında merkez ofiste biz hediye alıyoruz, mavi yakalılara ise aldığımız hediye miktarınca hesaplarına para yatırıyoruz, çünkü onlar hediye istemiyorlar parasını istiyorlar. Bizde de sosyal haklar farklı, mavi yakalılara yakacak yardımı var, bayram yardımı var ama beyaz yakaya yok, yönetim kademesine yok. Eskiden merkez ofiste spor salonumuz vardı, onu kaldırıncı merkezdekilere spor yardımımız var, ama onu da mavi yakaya vermiyoruz, böyle farklılıklarımız var.”* (Katılımcı 4, K, 34)

*“...Kademeye göre araç değişiyor, yan hak değişiyor, yemek kartı değişiyor, özel sağlık sigortasının kapsamı değişiyor, normal çalışanın başka, müdür seviyesinin başka, direktör başka, her şey değişiyor...”* (Katılımcı 6, E, 42)

### ***Bölge, kıdem ve vardiya farkına göre değişken ücret***

Katılımcılar, işletmelerindeki ücret farklılıklarını şehir, bölge, kıdem ve vardiya sistemine dayalı çeşitli nedenler ile açıklamıştır. Ayrıca, çalışanın cinsiyet farklılığı gibi kişisel özellikleri dışındaki nedenlere bağlı olarak değişen ücret yapısını makul ve kabul edilebilir bulmuşlardır. Katılımcılar, ücretin şehir ve bölgelere göre değişmesini, piyasa koşulları, bölgesel geçim endeksi ve kira giderlerindeki farklılıklar ile açıklamışlardır.

*“...İstanbul dışında çalışanlarımıza 1/3 oranında fazla maaş veriyoruz. Bölgesel farklılık varsa daha fazla maaş alıyor ve bunu herkes biliyor. Gece vardiyasında çalışanlarımıza( %10) prim veriyoruz...”* (Katılımcı 2, K, 43)

*“...Bölgesel ücret farklılığı bana kadın erkekten daha makul geliyor, makul değil ama bölgelerin geçinme endeksi var ya, orada belki kira maliyeti daha düşüktür, İstanbul’da yüksektir gibi...”* (Katılımcı 9, E, 48)

Katılımcılar, ücretin belirlenmesinde piyasa dengesinin önemli olduğunu, piyasanın da sektörel ve bölgesel olarak değişim gösterdiğini belirtmiştir.

*“...Ücret dengeleri piyasa koşullarına göre belirleniyor ve bunun için ücret araştırmasına da katılıyoruz. İzmir’in Ankara’dan biraz az, Ankara’nın da İstanbul’dan biraz az ücret aldığını görüyoruz, bizim ücret politikamız da ona göre belirleniyor...”* (Katılımcı 3, K, 38)

*“Bizde ücret farklılığı yok, bizde ücret politikasında kıdem farklılığı var sadece. İşe yeni başlayan personel, hangi bölümde başlarsa başlasın, alt başlangıç ücreti var, sonra kıdem arttıkça farklılaşan bir ücret sistemimiz var, kadın ya da erkek olması fark etmiyor.”* (Katılımcı 8, K, 31)

Bir katılımcı, farklı illerde yer alan iki ayrı fabrika çalışanlarına farklı ücret ödediklerini belirtmiş ve bu durumu çalışanların fabrika çevresindeki alternatif iş imkanlarının olup olmamasına, yani çalışanları elde tutabilme riski ile açıklamıştır.



*“İki farklı şehirde fabrikamız var. İlçede kurulu olan fabrikamız bölgedeki en büyük ikinci sanayi kuruluşu, yanımızda etrafımızda aynı sektörden başka kuruluş yok. Yani çalışanların buradan gidebileceği başka bir yer yok, alternatifsizin alternatifi durumundayız. Ama diğer fabrikada durum böyle değil, bulunduğu şehir sanayi teşvikleri açısından gelişmiş bir şehir. Sanayi olarak gelişmiş ve alternatif iş imkanları olması dolayısıyla çalışanlarımızı elde tutma ihtiyacı hissediyoruz. Bu nedenle iki fabrikada farklı ücretler veriyoruz. Bir de fabrikanın ilçe veya şehirde olması da fark yaratıyor.” (Katılımcı 6, E, 42)*

### ***Şeffaf ücret sistemi***

Katılımcılar ücret politikası ve uygulamalarının açık ve şeffaf olarak tüm çalışanlar tarafından bilinmesi ve gizliliğin olmaması gerektiğini belirtmişlerdir.

*“Gece vardiyasına ve İstanbul dışında çalışanlarımıza aynı işi yapsalar da 1/3 oranında fazla maaş veriyoruz. Bölgesel farklılık varsa daha fazla maaş alıyor ve bunu herkes biliyor.” (Katılımcı 2, K, 43)*

### ***Her bölge ve statü için standart yan haklar***

Katılımcılar, farklılıklara bağlı olarak değişen yan hakların çalışanlar arasında huzursuzluk oluşturabildiğini, bu nedenle yan hakları tüm çalışanlara standart olarak uyguladıklarını ifade etmiştir.

*“...Yapmış olduğumuz çalışan memnuniyeti projesinde, sosyal yardımlardaki bölgesel farklılıkların çalışanlar arasında rahatsızlık yarattığını keşfettik. “Biz de evleniyoruz, bizim çocuğumuz da sünnet oluyor, ama benim suçum kırsal bölgede mi yaşamak, İstanbul’daki arkadaşım alıyor ama ben alamıyorum” dediler. Siz farklı yönetmeye çalışsanız da insanların bir eşitlik isteği olduğu için sonunda yönetsel anlamda sıkıntı yaşıyorsunuz. Sonunda tekrar politika değiştirmeniz gerekiyor, ama o politikayı değiştirirken tekrar analiz etmeniz gerekiyor doğru mu yapılıyor yanlış mı yapılıyor, çünkü bazen de “adalet farklılıktır” denir.” (Katılımcı 12, K, 38)*

Bir katılımcı, yerel olan işletmelerinin global bir firma tarafından satın alındıktan sonra, tüm yan hakların her düzeydeki çalışan için standart ve eşit hale getirildiğini, bu durumun ilk başta çalışanlar tarafından yadırgandığını, hatta üst yönetim tarafından endişe ile karşılandığını, fakat sonrasında tüm çalışanlar tarafından

kabullenildiğini anlatmıştır. Diğer katılımcılar tarafından, ülkemizde standart hale gelmiş olan üst yönetime araç tahsisi ve kapsamlı sağlık sigortası yapılması gibi önemli yan hakların sınırlandırılması ve tüm çalışanlar için standart hale gelmesinin üst yönetim tarafından nasıl kabullenildiğinin sorulması üzerine, satın alma sonrasında çalışanların maaşlarında meydana gelen iyileşmenin, azalan yan haklara yönelik çalışanların tepkisini sınırladığı açıklanmıştır.

*“Bizim işletme uluslararası bir şirket tarafından satın alındıktan sonra yan haklar politikası da değişti. Genel müdürün yan hakkı neyse en alt düzeydeki çalışanın da yan hakkı aynıdır, sağlık sigortası, cep telefonu, araç dahil her şeyde. Mesela biz şirket olarak hiç kimseye araç vermiyoruz.”* (Katılımcı 5, E, 37)

### 3.5.9.6. Diğer Faaliyetler

Katılımcılar, İKY'nin diğer faaliyetlerinde işgücü farklılıklarına yönelik uygulamaları Tablo 23'te görüldüğü gibi; sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi, kısmi zamanlı çalışma, esnek ve evden çalışma, sosyal kulüplerin kurulması, farklılıklara yönelik ifadelerin vizyon, misyon, değerler ve etik kurallar içerisinde yer alması, farklılıklar ile ilgili vakıfların desteklenmesi, ödüllendirme yöntemlerinin çeşitlendirilmesi, öneri sistemlerinin kullanılması ve farklılık yönetimi ile ilgili bir birim kurulması temaları ile sınıflandırmışlardır.

**Tablo 23. İnsan Kaynakları Yönetiminin Diğer Faaliyetlerinde, İşgücü Farklılıklarına Yönelik Uygulamalar**

Temalar	Katılımcı Sayısı
Sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi	6
Kısmi zamanlı, esnek ve evden çalışma yöntemlerinin kullanılması	4
İşletmede sosyal kulüplerin kurulması	4
Vizyon, misyon, değerler ve etik kurallar içerisinde farklılıklara yönelik ifadelerin yer alması	3
Farklılıklar ile ilgili vakıfların desteklenmesi	2
Öneri sistemlerinin kullanılması	2
Alternatif ödüllendirme yöntemlerinin kullanılması	1
Farklılık yönetimi ile ilgili bir birim kurulması	1

### ***Sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi***

Katılımcılar, çalışanlarının kuruma bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırmak amacıyla tavlâ, okey ve futbol turnuvaları, gezi, kermes, piknik, kahvaltı ve yemek organizasyonları ile rehin alınan bir yöneticinin fidyecilerin elinden kurtarılması gibi ilginç faaliyetler düzenlediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca düzenlenen bu sosyal faaliyetlerin; çalışanların yaş, cinsiyet, kültür ve statü gibi farklılıkları dikkate alınarak belirlendiğini vurgulamışlardır.

*“...Çalışan anne ve çocuklarını bir araya getiren etkinlikler düzenliyoruz, anne ve çocuklarının kaliteli vakit geçirebileceği tarzda, annelerinin çalıştığı yeri görmesi amacıyla çeşitli uygulamalarımız var.”* (Katılımcı 1, K, 37)

*“...Piknik organizasyonu yaparak merkez ofis ve çevre ilde yer alan tesis çalışanlarımızı kaynaştırmayı amaçlıyoruz...”* (Katılımcı 4, K, 34)

*“...Çalışanlarımızı kaynaştırmak için piknikler yapıyoruz, futbol, tavlâ ve okey turnuvaları düzenliyoruz.”* (Katılımcı 6, E, 42)

*“Çalışanlarımızın motivasyonlarını yükseltmeye çalışıyoruz çeşitli aktiviteler ile yemeğe çıkartıyoruz dönem dönem ya da motivasyon gezileri düzenliyoruz.”* (Katılımcı 8, K, 31)

*“...8 Mart Dünya Kadınlar Günü'nde kahvaltı organizasyonumuz var. Tüm kadın çalışanlarımıza ofislerinin (İstanbul Ankara ve İzmir'de) yakınlarındaki bir restoranda sadece kadın çalışanlara özel kahvaltı planladık...”* (Katılımcı 3, K, 38)

*“...WIN grubumuzda tiyatro yaptık, bir kadın derneği yararına da oynadık bunu, kadın erkek beraber oynadılar. Çok uçuk etkinliklerimiz de oluyor, mesela cep telefonunuza bir mesaj geliyor, genel müdürünüz bağlanmış kaçırılıyor falan diye. 100.000 doları getiriyorlar, koştura koştura Heybeliada'ya gidiyoruz, koştur koştur defîne arıyoruz. Tabi böyle güzel şeyler yapıyorlar, bu da gençleri çok cezbediyor, bizim ortalama yaşımız 27-28, o nedenle onlarda müthiş bir bağlılık sağlıyor...”* (Katılımcı 5, E, 37)

### ***Kısmi zamanlı, esnek ve evden çalışma yöntemlerinin kullanılması***

Katılımcılar, bölgesel farklılıklar nedeniyle oluşabilecek olumsuzlukların önüne geçmek ve kadın istihdamını artırmak için kısmi zamanlı, esnek ve evden çalışma yöntemlerinin kullanılabilceğini belirtmiştir.

*“...Doğuda şantiye türü yerlerde çalışanlarımızın izin dönemlerini de farklı planlıyoruz. Mesela 15 gün çalışıyor 15 gün ailesi ile vakit geçiriyor. Çünkü çalıştığı yer dağın tepesinde bir yerde ve akşam istese de evine gidemez...”*  
(Katılımcı 2, K, 43)

*“Benim patronum Danimarka’da yaşıyor haftada iki gün internetten görüyorum onu, evden çalışma bizde zaten var, isteyen evden çalışabiliyor. Esnek çalışma bizde de var, kısmi zamanlı da çalışabilirler, hatta kısmi çalışmaya izin vermemek başkan onayına tabidir diye bir maddemiz var, bir kişi kısmi zamanlı çalışmak istiyorsa niye izin vermiyorsun diye soruyoruz.”* (Katılımcı 5, E, 37)

*“...Kadın yönetici sayımızı artırmak için kısmi zamanlı çalışma, boş günlerini Pazar günü dışında farklı günlerde kullanmaları gibi çözümler üretmeye çalışıyoruz...”*  
(Katılımcı 9, E, 48)

### ***İşletmede sosyal kulüplerin kurulması***

Katılımcılar, farklılık sahibi çalışanlara ve topluma faydalı olabilmek için işletme içerisinde, çalışanların gönüllü olarak katıldıkları sosyal kulüpler kurduklarını ve bu kulüp faaliyetlerinin çalışan memnuniyetine ve mutluluğuna çok olumlu katkı sağladığını belirtmiştir.

*“...bir kulübümüz var ve gelir düzeyi çok düşük olan insanlara yardım ediyoruz. Ayrıca kırsaldaki okullara hijyen, temizlik ve sağlıklı beslenme eğitimlerini gönüllü olarak çalışanlarımız veriyor. En son Kars, Bursa, Edirne ve Bilecik’te bu tür eğitimler verdik...”* (Katılımcı 1, K, 37)

*“...Bir tane kadın topluluğumuz var şirket içerisinde, erkekler tabi şikayetçiler neden bizde yok diye! Siz de üye olun dedik. Buraya üye olup yönetim kuruluna giren arkadaşlarımız da var. Bu grup bir sürü etkinlik yapıyor, kadın çalışanların özellikle işe yeni giren kadınların adaptasyonlarına ekstra destek olmak, onlara mentörlük*

yapmak için, konferanslar, seminerler organize ediyorlar. Ara sıra da kendi aralarında kadın kadına etkinlikler yapıyorlar.” (Katılımcı 11, E, 51)

“Farklılıkları yönetmek için belli komiteler kurduk, çalışan komiteleri, iç danışmanlar gibi ve onların içinden de sosyal aktivite komiteleri gibi küçük başka komitecikler kurduk.” (Katılımcı 12, K, 38)

“...Bizim Sosyal Sorumluluk Kulübümüz var, 2016 yılında İstanbul, Ankara ve İzmir’deki tüm çalışanları dahil ettiğimiz bir çalışma yaptık, kermes düzenledik ve şirket çalışanlarımızın kendi yaptıklarını yine kendi çalışanlarımız ücret karşılığı aldı. Bu şekilde bir derneğe yüksek bir miktarda bağışta bulduk. Çok mutlu oldu herkes. Onları işin içine dahil etmek de ayrıca çok güzel oluyor.”(Katılımcı 3, K, 38)

**Vizyon, misyon, değerler ve etik kurallar içerisinde farklılıklara yönelik ifadelerin yer alması**

Katılımcılar, kurumların farklılıklara yönelik tutumlarının kalıcı ve etkili olabilmesi için vizyon, misyon, değerler ve etik kurallar gibi yazılı metinler içerisinde, farklılık yönetimi ile ilgili ifadelerin yer almasının faydalı olacağını belirtmiştir.

“...Değerlerimiz içerisinde herkesin eşit olduğunu belirten ifadelerimiz var...” (Katılımcı 1, K, 37)

“...Etik kodlarımız içerisinde, farklılıkları artı değer olarak gördüğümüzü ve bunları iyi bir şekilde yönetiyoruz olduğumuzu ifade eden "İnsan Odaklılık" isimli bir başlığımız bulunuyor. İnsan odaklılık değerimizi internet sitemize de girdiğinizde görebilirsiniz...” (Katılımcı 3, K, 38)

“...Bizim etik kurallar kitapçığımızda farklılıklara saygı duyma ile ilgili paragrafımız var. Etnik köken, din, dil, ırk, cinsiyet gibi ayrımlarımız var.” (Katılımcı 4, K, 34)

**Farklılıklar ile ilgili vakıfların desteklenmesi**

Katılımcılar, çalışanların farklılıkları ile ilgili vakıf ve derneklere destek olunmasının hem çalışanlarda hem de kurumun imajında çok olumlu etkisinin olduğunu belirtmiştir.

“...Son üç yıldır 8 Mart Dünya Kadınlar Günü’nde şirket olarak, çalışan kadınlarımız adına bir kadın sığınma vakfına bağışta bulunuyoruz ve bunu şirkette

*duyuruyoruz. Sosyal Sorumluluk Kulübümüz ile bir derneğe yüksek bir miktarda bağışta bulunduk. Çalışanlarımız inanılmaz mutlu oluyorlar.” (Katılımcı 3, K, 38)*

*“...Kendi WIN grubumuzda tiyatro yaptık, çok güzel oldu, bir kadın vakfına para kazandırdık ve basında da ilgi gördü. WIN grubu dediğim kadınların kurduğu bir grup Women Inisiated Network, başka bir kadın grubu ile ortaklık yaptık ama bu bizim kendi WIN'imiz.” (Katılımcı 5, E, 37)*

### ***Öneri ve şikayet sistemlerinin uygulanması***

Katılımcılar, statü ve pozisyon farklılığı gözetmeden, tüm çalışanların yönetime katılımını sağlayacak bir öneri sisteminin kullanılmasının, çalışan bağlılığı açısından faydalı olacağını, müşteri şikayet ve geribildirimlerinin alınması ve çalışanlar ile paylaşılmasının da hizmet ve ürün kalitesini artıracığını belirtmiştir.

*“Farklılıkları yönetirken müşteri beklentisinin ne olduğu çok önemlidir. Biz düzenli olarak müşteri şikayetleri ya da geribildirimlerini sürekli topluyoruz, bunların arkasından çalışanların da geribildirimlerini alıyoruz, müşterilerden gelen bu geribildirimleri çalışanlarla paylaşıyoruz, onların farklı önerileri varsa hayata geçirmeye özen gösteriyoruz.” (Katılımcı 7, E, 41)*

*“Tüm çalışanlarımızın her türlü fikrini yazıp paylaşabildiği bir sistemimiz var. Bu öneriler aylık olarak toplanıp cevaplandırılıyor ve önerinin uygunluğuna göre faydalı görülüyse mutlaka uygulanıyor ve tüm istek yazanlara cevap veriliyor.” (Katılımcı 8, K, 31)*

### ***Alternatif ödüllendirme yöntemlerinin kullanılması***

Bir katılımcı, çalışanların farklılıklarına özel, onların da değer vereceği ödüllendirme yöntemlerinin kullanılmasının, çalışanlar üzerinde çok daha etkili olacağını ifade etmiştir.

*“Biz şirket olarak çeşitlilikle ilgili 2016 yılında özel bir ödül aldık. Biz de bu konuda çok kafa yoruyoruz ve değer veriyoruz. Bizim şirket kültüründen bir tanesi de farklılığa inanmak. Şirketimizin globalinde Luminary (bilge, ışık saçan) dediğimiz en iyi bilgiler, kültür bilgilerimiz seçiliyor. Dünya genelinde tüm şirket içerisinde 20 kişi seçiliyor, hatta geçen sene o 20 kişiden biri bendim. Ödül olarak süper bir ABD*

*seyahati yaptık, çok güzeldi şirket merkezini gördük, diğer bir ödülüm de Harvard Üniversitesi'nde koçluk eğitimi almak, o yüzden şirket çok önem veriyor bu tarz şeylere.” (Katılımcı 5, E, 37)*

### ***Farklılık yönetimi ile ilgili bir birim kurulması***

Bir katılımcı, işgücü farklılıklarının yönetiminin sistematik bir şekilde takip edilmesi ve sürekli geliştirilebilmesi için, bu konu ile ilgili özel bir birimin kurulmasının faydalı olacağını ifade etmiştir.

*“Birçok uluslararası şirkette farklılıkların yönetimi ile ilgili özel bir birim var, bizim şirketin globalinde de var. Yakın zamanda yeni bir Chief Diversity Officer işe alındı. Tanışma fırsatı buldum kendisiyle. Siyahi, Müslüman, Harlem'den çıkma ve her şeyi olan bir kişi ve farklılıklara da çok inanıyor.” (Katılımcı 5, E, 37)*

Bu bölümde; odak grup görüşmeleri sonucu elde edilen veriler birinci ve ikinci bölümlerde incelenmiş olan literatüre uygun olarak temalandırılmış ve yorumlanmıştır. Çalışmanın sonuç kısmında ise araştırma sonucu elde edilen bulguların özetlenerek tartışılması, çalışmanın literatüre olan katkısı ve öneriler yer alacaktır.

## SONUÇ

Bu bölümde, araştırmanın bulgu ve yorumlarına dayalı olarak ulaşılan sonuçların özetine ve bu sonuçlardan yola çıkarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Araştırmada insan kaynakları yönetimi perspektifinde işgücü farklılıkları yönetimi uygulamaları incelenmiş, katılımcı ifadelerinin literatür ile uyumlu olduğu görülmüştür. İKY ve işgücü farklılıkları yönetimi konuları ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar genellikle bu iki konuyu performans ile ilişkilendirmiştir. Bazı araştırmacılar<sup>1</sup>; etkili İKY uygulamaları ile işgücü farklılıklarının çok daha iyi yönetileceğini, hem çalışan hem de işletme performansının artacağını; eleştirel yaklaşan bazı araştırmacılar<sup>2</sup> ise işgücü farklılıklarının çalışan ve işletme performansı üzerinde olumsuz etkisinin de olabileceğini belirtmiştir.

Literatürde, İKY fonksiyonlarının, çalışanların performansı üzerinde daha etkili olabilmesi için stratejik olmaları gerektiğini belirten birçok araştırma<sup>3</sup> bulunmaktadır.

Bu bölümde ayrıca; işgücü farklılıklarının neler olduğu, yöneticilerin farklılıklara yönelik bakış açıları, İK yöneticilerinin İKY ile ilgili düşünceleri incelenmiş ve her bir araştırma sorusu ile ilişkili olan sonuçlar, alt başlıklar halinde verilmiştir. Daha sonra, araştırmanın sonuçlarına bağlı olarak öneriler ve araştırmacı tarafından işgücü farklılıklarının yönetiminin uygulanmasına yönelik geliştirilen “akış şeması” uygulayıcı ve akademisyenlerin dikkatine sunulmuştur.

---

<sup>1</sup> Schreiber, Price ve Morrison, **a.g.e.**; Gilbert, Stead ve Ivancevich, **a.g.e.**; Jehn, **a.g.e.**; Point ve Singh, **a.g.e.**; United States Government Accountability Office, **a.g.e.**; Childs Jr., **a.g.e.**; Christian, Porter ve Moffitt, **a.g.e.**; Pitts, 2007, **a.g.e.**; Keil, **a.g.e.**; Noe, **a.g.e.**; Adams ve Ferreira, **a.g.e.**; Abbas, Hameed ve Waheed, **a.g.e.**; Lundrigan ve arkadaşları, **a.g.e.**; Wambui, **a.g.e.**; Türen, Gökmen ve Tokmak, **a.g.e.**; Garnero ve Rycx, **a.g.e.**; Arokiasamy, **a.g.e.**; D'Netto ve arkadaşları, **a.g.e.**; Sania, Kalpina ve Javed, **a.g.e.**; Esther Wangithi Waiganjo, Elegwa Mukulu ve James Kahiri, “Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya’s Corporate Organizations”, **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol.II, No.10, 2012, p.67.

<sup>2</sup> Wentling, **a.g.e.**; Simons ve Rowland, **a.g.e.**; Girish, **a.g.e.**

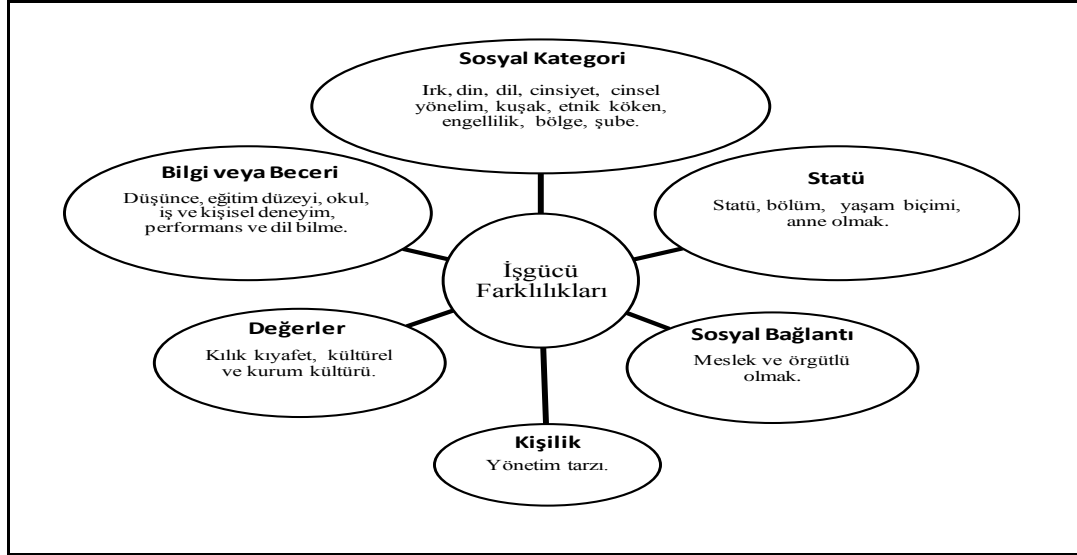
<sup>3</sup> Yıldız, Ebru, **a.g.e.**; Özçelik, **a.g.e.**; Akyüz, **a.g.e.**; Armstrong, **a.g.e.**; Bayat, **a.g.e.**; Işık, **a.g.e.**; Chen ve Huang, **a.g.e.**; Ünnü ve Keçecioglu, **a.g.e.**; Gürbüz, 2011, **a.g.e.**; Coşkun ve Kayar, **a.g.e.**; Kaufman, **a.g.e.**; Çetin ve Özcan, **a.g.e.**; Eren, Cingöz ve Akdoğan, **a.g.e.**; Mitchell, Obeidat ve Bray, **a.g.e.**; Tokgöz ve Saylan, **a.g.e.**; Akgemci, **a.g.e.**; Fındıklı, Yozgat ve Rofcanin, **a.g.e.**



### ***İşgücü farklılığı olarak algılanan çalışan özelliklerinin belirlenmesi:***

Katılımcıların, çalışanların hangi özelliklerini farklılık olarak algıladıklarına yönelik görüşleri literatür ile örtüşmekte ve Şekil 10’da görülmektedir. Literatürde işgücü farklılıkları, farklı araştırmacılar tarafından çok çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada elde edilen veriler, çalışmanın farklılıkların belirlenmesi ile ilgili araştırma sorusuna verilecek cevabı en iyi açıkladığı değerlendirilen ve “*Çok Kategorili Farklılık*” modellerinden biri olan Mannix ve Neale’in sınıflandırmasına uygun olarak temalandırılmıştır.

Katılımcıların işgücü farklılığı olarak ifade ettikleri özelliklerin başında; kuşaklararası farklılıklar, **cinsiyet**, din, kılık kıyafet ve fiziksel görünüm, **cinsel yönelim**, statü, **kültür** ve il-bölge farklılıkları gelmektedir. Tozkoparan ve Vatansever’in çalışmasında; eğitim, **kültür**, engellilik, düşünce yapısı ve kişilik farklılıkları, İnce ve arkadaşlarının çalışmasında ise; **cinsiyet**, **cinsel yönelim**, engelli olma, politik düşünme, terör mağduru ve eski hükümlü olma ön plana çıkmaktadır.



**Şekil 10. İnsan Kaynakları Yöneticileri Tarafından Algılanan İşgücü Farklılıkları**

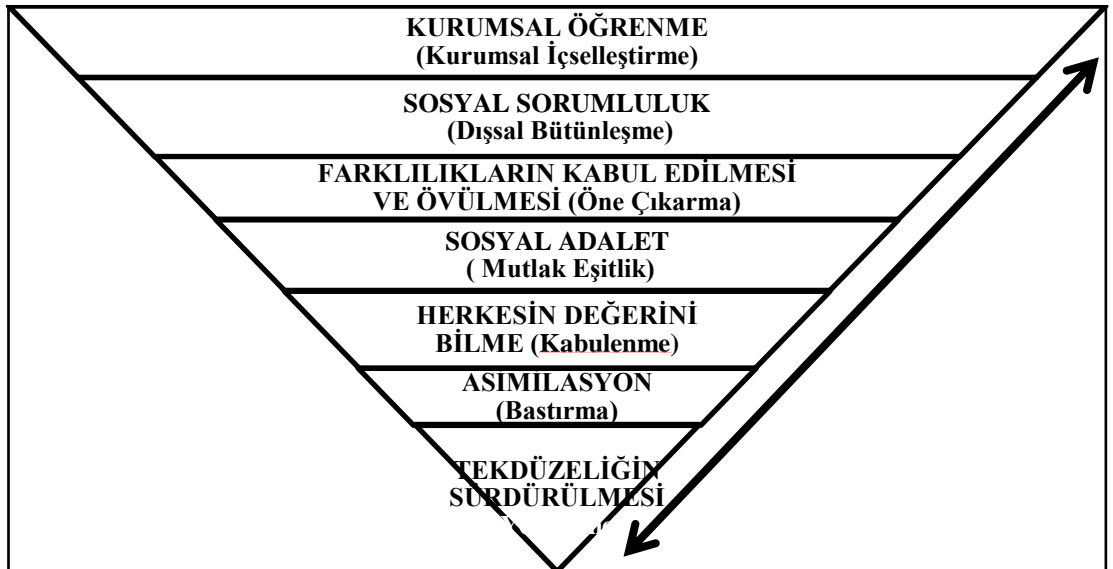
Bu çalışmanın ve ülkemizde yapılan benzer çalışmaların sonuçlarının birbiri ile tam uyumlu olmaması; çalışmalara katılan insan kaynakları yöneticilerinin farklılık algılarının çalıştıkları işletmenin yapısına, sektörüne, faaliyet alanına, çalışan yapısına ve çeşitliliğine bağlı olarak değişiklik göstermesi ile açıklanabilir.

***İşletmelerin işgücü farklılıklarına yönelik bakış açılarının ve yönetim şekillerinin belirlenmesi:***

Katılımcıların işgücü farklılıklarına yönelik yaklaşımı, farklılıkların kuruma kazandırdığı yararlar ya da getireceği zararlar üzerine odaklanarak, olumlu ya da olumsuz olmuştur. Katılımcıların bir kısmı farklılıkları yönetmenin işletme açısından faydalı olduğunu ve işletmeye zenginlik katan bir uygulama olduğunu ifade ederken bir kısmı ise farklılıkların her zaman yönetilmesinin veya dikkate alınmasının çok da doğru olmayacağını, farklılıkların yönetiminde işletme önceliklerinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir.

Katılımcıların işgücü farklılıklarına yönelik yaklaşımları, literatürde “iyimser yaklaşım” ve “eleştirel yaklaşım” olarak yer almaktadır. Bu çalışma sonuçları ile literatür bu konuda tam uyumludur. İyimser ve eleştirel yaklaşım ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar, “1.6. İşgücü Farklılıkları Yönetimi Yaklaşımları” başlığında ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Katılımcıların ifade ettikleri farklılık yönetimi yaklaşımları, Brazzel (2003)'in sınıflandırması ve literatür dikkate alınarak Şekil 11'de görüldüğü gibi eleştirel yaklaşımdan iyimser yaklaşıma doğru olacak şekilde sıralanmıştır.



**Şekil 11. İşgücü Farklılıkları Yönetimi Yaklaşımları**

Brazzel çalışmasında, farklılık yönetimi yaklaşımlarını hiyerarşik bir yapıyla açıklamamıştır. Bu yaklaşımlar, literatürden de faydalanılarak, çalışmada;

farklılıkların yok edilmesi (Tek düzeliğin Devamı), farklılıkların bastırılması (Asimilasyon), farklılıkları kabullenilmesi (Herkesin Değerini Bilme), hiçbir çalışana ayrımcılık yapılmadan mutlak eşitliğin sağlanması (Sosyal Adalet), farklılıkların değerli olduğunun kabul edilmesi ve öne çıkarılması (Farklılıkların Kabul Edilmesi ve Övülmesi), toplum ve çevreyle bütünleşmenin sağlanması (Sosyal Sorumluluk) ve farklılıklara yönelik uygulamaların kurum kültürü haline getirilmesi, tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesi (Kurumsal Öğrenme) olarak hiyerarşik bir düzene sokulmuştur.

Katılımcıların işgücü farklılıkları yönetimi yaklaşımı olarak ifade ettikleri ilk üç tema; pozitif ayrımcılık (farklılıkların kabul edilmesi ve övülmesi), kurum kültürünün geliştirilmesi (kurumsal öğrenme) ve eşit hak ve imkanların sunulması (sosyal adalet) şeklinde sıralanmıştır. Bu sıralama, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun iyimser yaklaşım içinde olduğunu, farklılıkların varlığını kabul ettiklerini, çalışanlar arasında eşitlik ve adaleti benimsediklerini ve tüm farklılıkları içinde barındırabilecek bir kurum kültürünün geliştirilebileceğine inandıklarını göstermektedir.

Katılımcıların işgücü farklılıklarına yönelik böylesi olumlu yaklaşımı, katılımcı profili dikkate alındığında, olağan ve beklendik bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

### ***İşletmeleri işgücü farklılıklarını yönetmeye iten unsurların açığa çıkarılması:***

Katılımcıların tamamı, işletmelerin işgücü farklılıklarını yönetmeleri gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılara bunun nedenleri sorulduğunda verilen cevaplar, Centre for Strategy and Evaluation of Services tarafından 2003 yılında hazırlanan rapor da dikkate alınarak, Şekil 12’de görüldüğü gibi temalandırılmış ve katılımcı sayıları dikkate alınarak sıralanmıştır.

Katılımcıların cevapları incelendiğinde, işletmelerin farklılıkları yönetmelerine en fazla etki eden unsurların; müşteri memnuniyeti (ürün/hizmet piyasası), çalışan memnuniyeti (işgücü piyasası) ve işletme performansı (ürün/hizmet piyasası) olduğu, en az dile getirilen temanın ise sermaye yapısındaki değişimler olduğu görülmektedir.



**Şekil 12. İşgücü Farklılıklarının Yönetilme Nedenleri**

Katılımcıların tamamının kar amacı güden işletme yöneticilerinden oluştuğu dikkate alındığında, işletme başarısı ve karlılığına en fazla etki eden “müşteri”, “performans” ve “çalışan” unsurlarının öne çıkmasının beklenen bir sonuç olduğu değerlendirilmektedir.

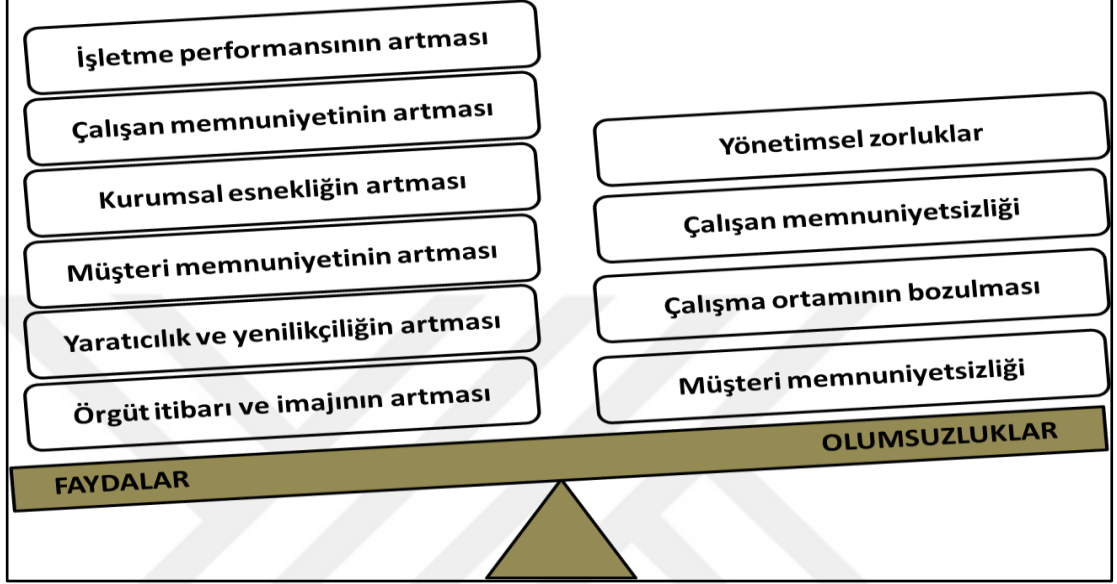
***İşgücü farklılıklarının işletmeye sağladığı faydaların ve neden olduğu olumsuzlukların ortaya çıkarılması:***

İşgücü farklılıklarının işletmeye sağladığı faydalar ve neden olduğu olumsuzluklar öncelik sırasına göre Şekil 13’te görülmektedir.

Şekil 13 incelendiğinde; işgücünün farklı olmasının en önemli faydası “işletme performansının artması”, en olumsuz yanı ise “yönetilmesinin zor olması”dır. Ayrıca, “çalışan” ve “müşteri” memnuniyetinin hem fayda hem de olumsuzluklar içinde yer aldığı görülmektedir. Bu durum, farklılıkların varlığının bir sonucu olarak değil, farklılıkların iyi yönetilip yönetilmemesi ile açıklanabilir. Yani farklılıklar iyi yönetildiğinde çalışan ve müşteri memnuniyeti artarken, farklılıklar yönetilmediğinde veya kötü yönetildiğinde ise çalışan ve müşteri memnuniyetsizliğine neden olabilmektedir.

Çalışma sonucunda, işgücü farklılıklarının olumlu ve olumsuz etkileri ile ilgili elde edilen bulgular, literatür ile uyumaktadır. Pelled ve arkadaşları performans; Morrison çalışan memnuniyeti; Christian, Porter ve Moffitt geniş bakış açısı, performans, fikir üretme ve problem çözme; Cox ve Blake sosyal sorumluluk, maliyet, kaynak edinme, pazarlama, yaratıcılık, problem çözme ve kurumsal esneklik

konularında, farklılıkların iyi yönetilmesi ile faydalar edinilebileceğini belirtmişlerdir.



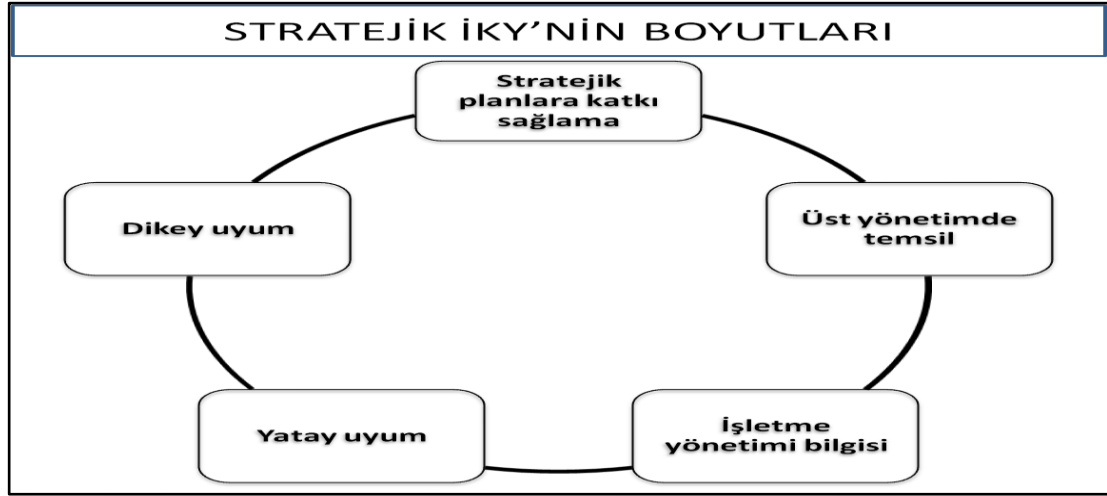
Şekil 13. İşgücü Farklılıklarının Faydaları ve Olumsuz Etkileri

İşgücü farklılığını olumsuz olarak değerlendiren araştırmacılar ise homojen çalışan grubuna sahip olan işletmelerin daha başarılı olacağını savunmuştur. Christian, Porter ve Moffitt çalışmalarında işgücü farklılıkların, çalışan memnuniyetsizliğine ve performans düşüklüğüne; Sania, Kalpina ve Javed olumsuz iş ilişkisine, zayıf çalışana ve işyerinin yapısının bozulmasına; bazı araştırmacılar<sup>4</sup> ise çatışma ve çalışma ortamının bozulması neden olduğunu belirtmişlerdir.

#### ***İK yöneticilerinin Str.İKY ile ilgili düşüncelerinin belirlenmesi:***

Katılımcıların Str.İKY ile ilgili ifadeleri ve tanımları Şekil 14’te görüldüğü gibi; “İK yöneticilerinin işletme yönetimi konusunda bilgi sahibi olması”, “İK yöneticilerinin yönetim kurulu toplantılarına katılması ve alınan kararlarda söz sahibi olması”, “İK yöneticilerinin işletmenin stratejik planlama sürecine katılması”, “İKY uygulama ve stratejilerinin kendi aralarında (yatay uyum)” ve “kurum stratejileri (dikey uyum)” ile uyumlu olması olarak, beş tema altında toplanmıştır.

<sup>4</sup> Çağlar, a.g.e.; Girish, a.g.e.; D’Netto ve arkadaşları a.g.e.



**Şekil 14. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Boyutları**

Katılımcıların Str.İKY ile ilgili ifade ettikleri; dikey uyum<sup>5</sup>, yatay uyum<sup>6</sup>, İK yöneticilerinin üst yönetimde temsil edilmesi<sup>7</sup>, İK yöneticilerinin işletmenin stratejik planlama sürecine katılması<sup>8</sup> ve İK yöneticilerinin işletme yönetimi hakkında bilgi sahibi olması<sup>9</sup> boyutları, literatürde yer alan çalışmalar ile uyumludur.

***İKY fonksiyonlarının stratejik boyuta geçmesindeki engellerin ortaya çıkarılması,***

Katılımcıların tamamı, Str.İKY'nin “üst yönetimin doğru kararlar alması, dikey uyumun sağlanması ve işletme verimliliğinin artması” gibi konularda, geleneksel İKY'ye göre daha fazla katkı sağladığını belirtmiştir.

Katılımcılar, Str.İKY'nin işletmelere sağladığı birçok faydaya rağmen, bazı işletmelerin neden hala personel yönetimini veya geleneksel İKY'yi benimseyip uyguladıklarını; İKY uygulamalarının etkinliğinin istenilen düzeyde görülememesi, İK yöneticilerinin kişisel yetersizliği, üst yönetimin İKY'ye bakış açısı, hat yöneticilerinin İKY'ye bakış açısı ve kurum kültürünün yapısı gibi temalar ile açıklamışlardır.

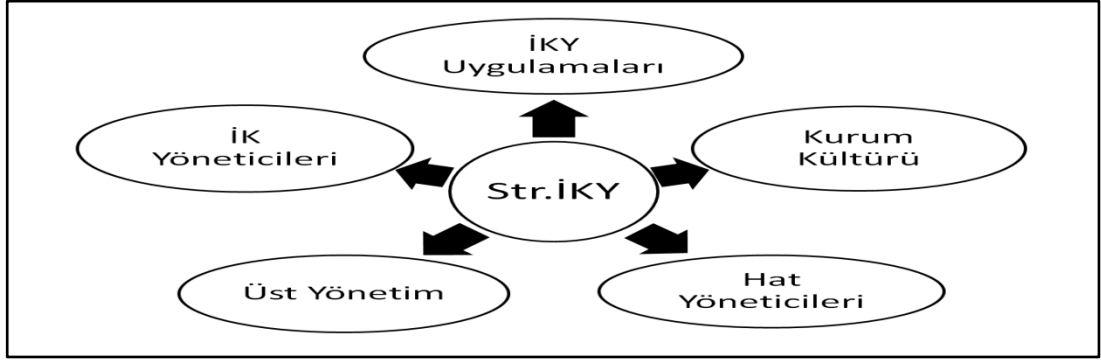
<sup>5</sup> Broderick ve W.Boudreau, **a.g.e.**; Delaney ve Huselid, **a.g.e.**; Wiesner ve Millett, **a.g.e.**; Tandoğan ve Karadal, **a.g.e.**; Armstrong, **a.g.e.**; Özutku ve Çetinkaya, **a.g.e.**; Keçecioğlu ve Yılmaz, **a.g.e.**; Gürbüz, 2013, **a.g.e.**; Eren, Tokgöz ve Saylan **a.g.e.**

<sup>6</sup> Delaney ve Huselid, **a.g.e.**; Armstrong, **a.g.e.**; Deniz ve Bakkalbaşı, **a.g.e.**; Özutku ve Çetinkaya, **a.g.e.**; Sani, **a.g.e.**; Cingöz ve Akdoğan, **a.g.e.**; Eren, Tokgöz ve Saylan, **a.g.e.**

<sup>7</sup> Sevinç ve Yıldırım, **a.g.e.**; Özçelik, **a.g.e.**; Dereli, **a.g.e.**; Keçecioğlu ve Yılmaz, **a.g.e.**

<sup>8</sup> Wiesner ve Millett, **a.g.e.**; Özçelik, **a.g.e.**; Dereli, **a.g.e.**; Keçecioğlu ve Yılmaz, **a.g.e.**; Çetin, **a.g.e.**

<sup>9</sup> Smilansky, **a.g.e.**; Özçelik, **a.g.e.**; Keçecioğlu ve Yılmaz, **a.g.e.**



**Şekil 15. İKY'nin Stratejik Boyuta Geçmesine Engel Olan Unsurlar**

Katılımcılar tarafından dile getirilen ve Şekil 15'te görülen; İKY uygulamaları<sup>10</sup>, üst yönetim<sup>11</sup>, İK yöneticileri<sup>12</sup>, hat yöneticileri<sup>13</sup> ve kurum kültürü<sup>14</sup> temaların önemi birçok araştırmacı tarafından da vurgulanmıştır. Katılımcıların ifadeleri ile literatürde yer alan çalışmaların birbiri ile uyumlu olduğu değerlendirilmektedir.

***Farklılıkların yönetimine yönelik uygulanan İKY faaliyetlerinin belirlenmesi:***

Katılımcılar, İKY fonksiyonları içinde yer alan işgücü farklılıklarına yönelik uygulamaları, eşitlik ve adalet konusundaki görüş farklılıkları nedeniyle, birbirine zıt olabilecek şekilde örneklendirmiştir. Örneğin; bazı katılımcılar pozitif ayrımcılığı savunurken, diğerleri bu tür uygulamaların çalışanlar arasındaki adaleti yok edeceği için doğru olmayacağını ifade etmişler, bazı katılımcılar işe göre standart ücreti savunurken, bazıları ise bölge, kıdem ve vardiya farkına göre değişken ücreti savunmuşlardır.

Katılımcılar, İKY'nin bütün fonksiyonlarında; eşitlik, adalet, şeffaflık, pozitif ayrımcılık ve fırsat eşitliği gibi temalara değinmiş, ayrıca işgücü farklılıkları yönetimine yönelik aşağıdaki uygulamaları da dile getirilmişlerdir;

- İş gereklerine uygun işe alım yapılması,
- Kurum kültürünü idame edecek şekilde işe alım yapılması,

<sup>10</sup> Tandoğan ve Karadal, a.g.e.; Gürbüz, 2013, a.g.e.; Kaufman, a.g.e.

<sup>11</sup> Ülgen ve Mirze, a.g.e.; Dereli, a.g.e.

<sup>12</sup> Özçelik, a.g.e.; Smilansky, a.g.e.

<sup>13</sup> Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, a.g.e.; Özçelik a.g.e.

<sup>14</sup> Akyüz, a.g.e.

- Mülakatlarda farklılık körü olma,
- İş ilanlarında kişisel farklılıkların yer almaması,
- İşe alımlarda fiziki görüntüye önem verilmesi,
- Müşteri beklentilerine uygun işe alım ve yerleştirme,
- İşe alım süreçlerinin farklılıklara uygun olarak çeşitlendirilmesi,
- İşe alım sürecinde kurum imajının adaya ve topluma olumlu yansıtılması,
- İşletmeye başvuran bütün adayların, veri tabanına kayıt edilmesi,
- Eğitimlerin farklılıklara uygun olarak çeşitlendirilmesi,
- Çalışanlara farkındalık eğitimlerinin verilmesi,
- Yöneticilere farklılıkların yönetimi eğitimi verilmesi,
- Kariyer planlarının kurum tarafından yapılmaması,
- Performansa bağlı terfi sistemi,
- Performans değerlendirmede puanlama sistemi dışında farklı yöntemlerin kullanılması,
- Kaynaklara uygun hedefler belirlenmesi,
- Kurum kültürünü destekleyen bir performans değerlendirme,
- 360 derece performans değerlendirme,
- İşe göre standart ücret sistemi,
- Bölge, kıdem ve vardiya farkına göre değişken ücret,
- Her bölge ve statü için standart yan haklar,
- Statü ve performansa göre yan haklar,
- Sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi,
- Kısmi zamanlı, esnek ve evden çalışma yöntemlerinin kullanılması,
- İşletmede sosyal kulüplerin kurulması,



- Vizyon, misyon, değerler ve etik kurallar içerisinde farklılıklara yönelik ifadelerin yer alması,
- Farklılıklar ile ilgili vakıfların desteklenmesi,
- Alternatif ödüllendirme yöntemlerinin kullanılması,
- Öneri sistemlerinin kullanılması,
- Farklılık yönetimi ile ilgili bir birim kurulması.

Katılımcıların işgücü farklılıkları yönetimi uygulamalarına yönelik önerilerinin, farklılık türü, işletme yapısı, işletmenin bulunduğu bölge ve sektör gibi birçok değişkene bağlı olarak değişiklik gösterdiği görülmüştür. Odak grup görüşmeleri süresince, birbiri ile zıt fikirler ve öneriler katılımcılar tarafından tartışılmış ve genellikle “durumsalıcı” bir yaklaşım ile ortaya konan tüm önerilerin kabul edilebilir nedenleri olduğuna karar verilmiştir.

Literatürde konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalarda, benzer sonuçlara ve önerilere ulaşılmıştır. Tozkoparan ve Vatansever (2009) tarafından yapılan niteliksel araştırma sonucunda; yabancı dil kursları, esnek çalışma saatleri, kariyer gelişim planları, kurum içi iletişim uygulamaları ve çeşitli eğitimler farklılıklara yönelik örnek uygulamalar olarak öne çıkmıştır. D’Netto ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan çalışmada ise; azınlıklara ait basın-yayın araçlarına iş ilanı ve reklam verilmesi, farklılıklara özel işe alım süreçleri, işgücü piyasasındaki demografik değişimlerin takip edilmesi, farklılıklara sahip işgücü oranlarının takip edilmesi, İK departmanında ve seçim komitelerinde farklılıklara sahip çalışanların bulunması, işe alımlarda adayların farklılıklara uyum yeteneklerinin de değerlendirilmesi, farklılık sahibi müşteriler ile ilgilenmek için benzer farklılıklara sahip çalışanların kullanılması, farklılıklara yönelik farkındalık eğitimlerinin verilmesi, dil eğitiminin verilmesi, farklılıklara sahip çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatlarının verilmesi, mentörlük ve koçluk programlarının olması, performans değerlendirme, ücret ve terfi uygulamalarında adaletin ve fırsat eşitliğinin sağlanması gibi birçok uygulama önerilmiştir.

Sonuç olarak; araştırma öncesinde hazırlanan konulara ait soruların tamamı ile ilgili katılımcı görüşleri alınmış ve araştırma sonucunda elde edilen bulguların literatürde yer alan benzer çalışmaların sonuçları ile genel olarak uyumlu olduğu görülmüştür.

İşgücü farklılıkları yönetimi konusunun ülkemiz işletmeleri açısından “bebeklik döneminde” olması nedeniyle, bu konuda yapılan çalışmalar da sınırlı sayıda ve nitelikte kalmıştır. Bu nedenle, işgücü farklılıkları yönetimi konusu, araştırmacılar açısından hala önemli bir uygulama ve araştırma alanı olmaktadır. Bu çalışmanın, farklı örneklem gruplarında, niteliksel ve niceliksel araştırmanın birlikte yapıldığı karma çalışmalar ile tekrar yapılmasının, konunun kuram kısmına ve bu kavramın ülkemizde yaygınlaşmasına önemli katkılarda bulunacağı düşünülmektedir.

Çalışmada, İK yöneticileri tarafından algılanan işgücü farklılıkları boyutlarının tamamının, herhangi bir sınırlama yapılmadan ele alınmış olması, elde edilen verilerin tüm boyutları kapsayacak şekilde genellenmesinde ciddi zorluklar yaşatmıştır. Bu kapsamda; konu ile ilgili gelecekte yapılacak araştırmalarda, benzer çalışmalarda olduğu gibi, işgücü farklılıklarının cinsiyet, yaş, etnik köken, statü vb. boyutlar ile sınırlandırılması önerilmektedir.

Str.İKY konusunun, araştırmacılar açısından yeni olmasa da işletmelerde uygulanması ve konuya önem verilmesi bakımından gelişmiş ülkelere oranla, ülkemizde hala istenilen seviyede olmadığı görülmektedir. Bu kapsamda, araştırmacıların kuram oluşturmaktan çok uygulamaya yönelik çalışmalar yapmalarının, özellikle Str.İKY konusunda üst seviyede olduğu düşünülen işletmelerin tecrübelerinin ve olumlu sonuçlar aldıkları uygulamalarının konu edildiği çalışmaları yapmalarının, bu konularda gelişmeyi isteyen işletmelere yol gösterici faydalı bilgiler sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Konu ile ilgili araştırma yapmak isteyenlere, işgücü farklılıkları yönetimi ve İKY fonksiyonlarının birlikte veya ayrı ayrı olarak işletme performansı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik çalışma yapmaları önerilebilir.

## **İşgücü farklılıkları yönetiminde alternatif bir süreç önerisi**

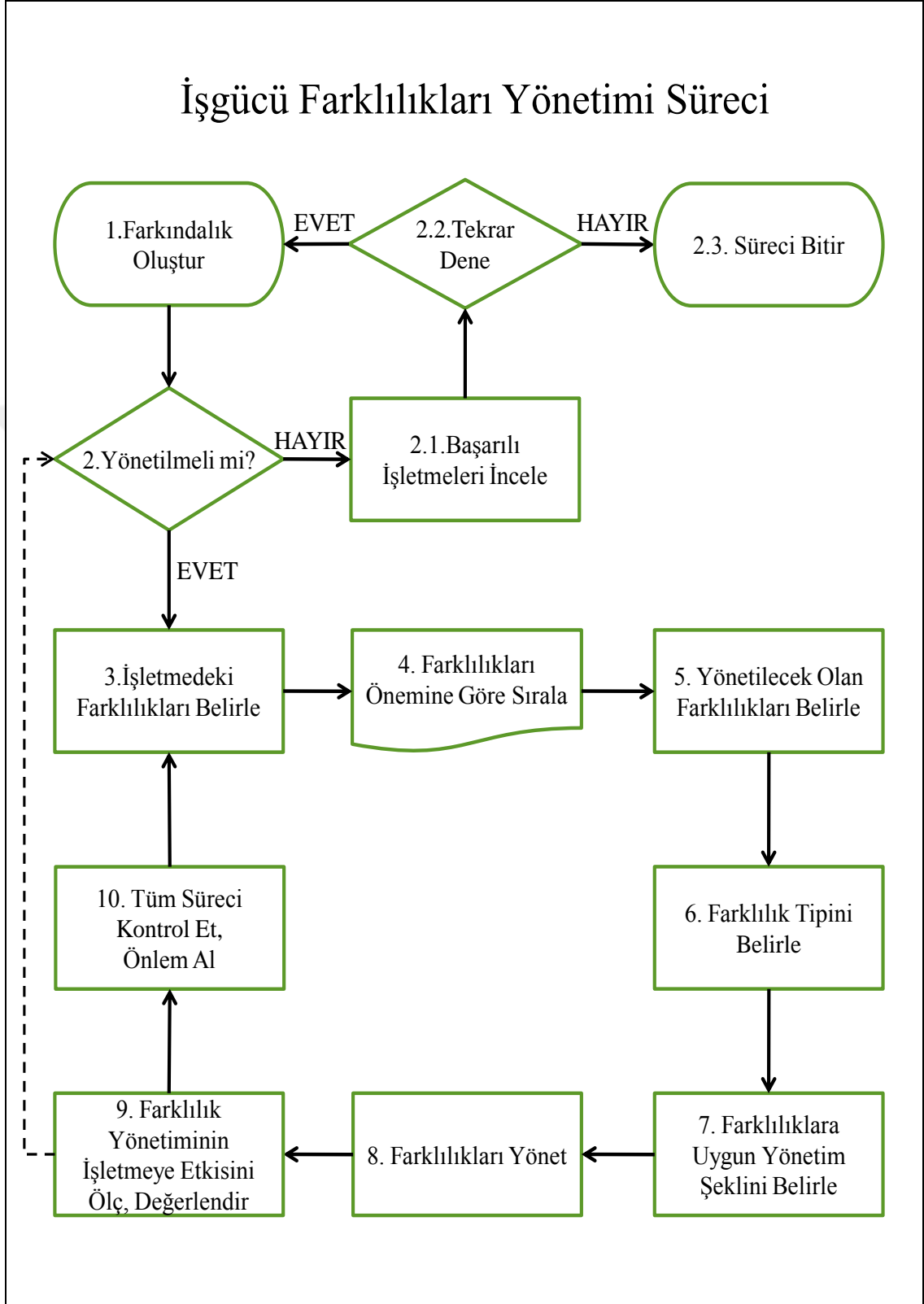
İşletmelerin işgücü farklılıklarını yönetmeleri gerektiği ile ilgili literatürde birçok çalışma ve araştırma bulunmaktadır. Fakat, farklılıkların yönetimi sürecinin nasıl olması gerektiği, sürece nereden başlanması ve nelere dikkat edilmesi gerektiği konularının bir bütün olarak, basit ve anlaşılır bir şekilde literatürde yeterince yer almadığı görülmüştür. Çalışmaya başlarken böyle bir amacımız olmamasına rağmen, çalışmanın literatür taraması, genel bilgilerin yazılması ve en önemlisi de uygulama aşamasında elde edilen bilgi ve deneyime dayanarak, literatürde göze çarpan bu eksikliğin giderilmesi amacıyla, Şekil 16'da görülen işgücü farklılıkları yönetimi süreci, uygulayıcılara ve akademisyenlere eleştiriye ve geliştirilmeye açık bir şekilde öneri olarak sunulmuştur.

İşgücü farklılıklarının yönetimi sürecinin aşamaları şu şekildedir;

**1. Farkındalık Oluşturma:** İşletmelerde işgücü farklılıkları konusunda en fazla bilgisi ve deneyimi olan ayrıca bu konuyu önemseyen bölüm İK bölümüdür. İK yöneticileri bu konu hakkındaki düşüncelerini, üst yönetim ve diğer hat yöneticileri ile paylaşarak onların konuya duyarlılıklarını artırır. Bu bilgilendirme süreci ve sonrasındaki yönlendirmelerin başarısı; bilgi veren kişiye, anlatılan konuya, anlatım biçimine ve dinleyen kişinin tutumuna bağlı olarak değişir. Bu noktada, İK yöneticilerinin doğru bildikleri şeyleri yöneticilerin ikna olabileceği yer ve zamanda, kanıta dayalı, sayısal veriler ve başarılı uygulama örnekleri ile sunması önem kazanmaktadır.

**2. Karar Verme:** İK yöneticileri ve üst yönetimin, konunun önemi hakkındaki bilinçlenmeleri süreci sonunda, işgücü farklılıklarının yönetilmesinin işletmeye getireceği riskler, ek maliyetler ve elde edilecek faydalar belirlenir. Elde edilen verilere göre değerlendirme yapılır ve işgücü farklılıklarının yönetilip yönetilmeyeceğine karar verilir.

## İşgücü Farklılıkları Yönetimi Süreci



Şekil 16. İşgücü Farklılıkları Yönetimi Akış Şeması

**2.2. Tekrar Değerlendirme:** İşgücü farklılıklarının yönetilmeme kararı, kesinlik kazanmadan önce son bir kez daha değerlendirilir. Alınan kararın işletmeye getireceği fayda ve zararlar bir kez daha incelenir ve daha sağlıklı bir kararın alınması sağlanır. Bu değerlendirmelerin sonunda, süreç kesin olarak sonlandırılır veya tekrar başlatılır.

**2.3. Sürecin Sonlandırılması:** Yapılan tüm bilgilendirme, inceleme ve değerlendirmeler sonucunda, işletme yöneticileri işgücü farklılıklarının yönetimine yönelik hiçbir faaliyetin olmayacağına karar verir. Bu durumda işgücü farklılıkları yönetimi ile ilgili hiçbir özel uygulamaya gidilmez ve süreç kesin olarak sonlandırılır.

**3. Farklılıkların Belirlenmesi:** Farklılık kavramı, ülkeler, bölgeler ve kurumlar arasında çeşitlilik göstermektedir. Bazı kurumlar için farklılık olarak tanımlanan bir kısım çalışan özellikleri, diğer kurumlar tarafından farklılık olarak görülmeyebilir. Bu nedenle, işgücü farklılıklarını yönetmeye karar veren yöneticiler, ilk olarak kendi işletmeleri içerisinde yer alan her türlü işgücü farklılığını belirler. (Çalışan farklılıklarının belirlenmesinde; Tablo 2. Sosyal Kimlik Grupları ve Tablo 3. Farklılık Türleri ve Kategorileri'nden faydalanılabilir.)

**4. Önem Sırasında Göre Liste Oluşturma:** İşletmelerin belirlediği işgücü farklılıkları, farklılık grubunu oluşturan çalışanların sayısal çokluğuna veya bu grupların işletme içindeki etkinliğine bağlı olarak büyükten küçüğe doğru sıralanır. Farklılıkların önceliklendirilerek sıralanması, işletmede yer alan tüm farklılık gruplarının işletme yönetimi açısından öneminin ayrı ayrı görülmesine de yardımcı olacaktır.

**5. Yönetilecek Farklılıkların Seçilmesi:** İşgücü farklılıkları yönetimi işletmeler açısından çeşitli maliyetlere neden olmaktadır. İşletmeler, belirlenen tüm işgücü farklılıklarını yönetebilecek bütçe ve işgücüne sahip olmayabilir. Bu nedenle; kaynakların en etkin kullanılabilmesi için fayda-maliyet analizi yapılır, yönetilmesi gereken farklılıklar öncelik sırasına göre belirlenir. İşletme yöneticileri, önem sırasına göre belirlenmiş olan işgücü farklılıklarından, yönetilmesi düşünülen farklılıkları belirlerler.

Burada dikkat edilmesi gereken husus; önem sırasında üstlerde olan farklılıkların, her zaman yönetileceği anlamına gelmediğidir. İşletmeler, yönetilecek farklılıkları belirlerken önem sırasını da dikkate alırlar, fakat işletmenin aldığı bu karara hem iç faktörler hem de yasalar, piyasa ve toplumsal beklentiler gibi pek çok dış faktör etki etmektedir.

**6. Farklılık Tipinin Belirlenmesi:** Yönetilmesine karar verilen işgücü farklılıkları ayrıntılı olarak analiz edilir ve farklılık nedeninin kişi, grup veya kurumdan mı kaynaklandığı belirlenir. Tek bir kişiden kaynaklanan farklılıklar, genellikle yöneticilerin yönetim şekillerinden, nadir olarak da kuruma yeni katılan ve farklılığını ön planda tutan çalışanlardan kaynaklanmaktadır. İki veya daha çok kişinin oluşturduğu farklılık grupları ise farklılık olarak tanımlanan özellikleri taşıyan bireylerin bu özellikleri nedeniyle bir araya gelmesi sonucu oluşur. Örgütsel veya kurumsal farklılıklar, şirket birleşmeleri veya satın almalar sonucu iki veya daha fazla kurum çalışanınin birlikte çalışması sonucu ortaya çıkmaktadır.

**7. Farklılık Yönetimi Şeklinin Belirlenmesi:** İşgücü farklılıkları, içinde barındırdığı çeşitlilik nedeniyle, işletmelerde çalışanların birbiri ile veya kurum ile çatışmasına neden olabilir. Farklılık yönetimi, kurum içinde olumsuz sonuçları olabilecek çatışmaların önlenmesine yönelik uygulamaları da içerir. Bu yönüyle işgücü farklılıkları yönetimi aynı zamanda bir çatışma yönetimidir. Bu kapsamda, çatışma yönetiminde kullanılan yöntemlerin her biri, amaca uygun olarak, farklılık türlerine de uygulanabilir. Yönetici, yönetilmesine karar verilen farklılıklar için, Tablo 24'te görülen farklılık yönetimi uygulamalarından hangisinin kullanılacağına karar verir.

İşletmelerin işgücü farklılıklarına yönelik bütün farklılıkları kapsayan tek bir yönetim yaklaşımı olmayabilir. İşletmeler aynı anda çeşitli işgücü farklılıklarına yönelik değişik yönetim yaklaşımlarında bulunabilirler. Bir farklılığı benimseyip, ön plana çıkarırken başka bir farklılığı görmezden gelebilir, kurum içinde varlığını istemeyebilirler.

**Tablo 24. İşletmelerin Farklılık Yönetimi Şekilleri**

<b>Kişi</b>	<b>Kaçınma</b>	Farklı olan bireyin işletme içinde varlığının sonlandırılması. İşe almama, işten çıkarma, asimile etme, baskı altında tutma.
	<b>Kabullenme</b>	Birey farklılığını görmezden gelme, her bireyi olduğu gibi kabul etme, tüm farklılıkları içine alan bir kurum kültürü yaratma.
	<b>Uzlaşma</b>	Birey farklılıklarının işletme içerisinde bir çatışma unsuru olmadan, kurum değerleri ile uyumlu bir şekilde varlığını devam ettirmesi, kurum değerlerinin de birey farklılıklarını kapsayıcı şekilde genişletilmesi. Birey ile işletme arasında uzlaşmacı bir yaklaşımda bulunma, anlaşma yoluyla farklı olan bireyin kurum içinde kalmasını sağlama.
	<b>Değer olarak görme ve faydalanma</b>	Kişinin sahip olduğu farklılıkları işletme açısından artı bir değer olarak görme, farklılığın işletme içinde var olması için çaba gösterme, farklılıkları kuruma değer katacak şekilde kullanma.
<b>Grup</b>	<b>Kaçınma</b>	Gruplar arası farklılıkların işletme içindeki varlığını yok etme, görünür olmasını engelleme. İşe almama, işten çıkarma, asimile etme, baskı altında tutma.
	<b>Kabullenme</b>	Gruplar arası farklılıkları görmezden gelme, her grubu olduğu gibi kabul etme, tüm farklılıkları içine alan bir kurum kültürü yaratma.
	<b>Uzlaşma</b>	Farklılıklara sahip grupların birbiriyle ve kurum ile çatışmasını engelleyecek uzlaşmacı bir ortam sağlama. Farklılıklara sahip grupların kurum içinde varlıklarını devam ettirmelerine izin verme, karşılıklı birbirini anlamaları ve birlikte çalışmalarına fırsat verme.
	<b>Değer olarak görme ve faydalanma</b>	Gruplar arası farklılıkları işletme açısından artı bir değer olarak görme, farklılıkların işletme içinde var olması için çaba gösterme, farklılıkları kuruma değer katacak şekilde kullanma.
<b>Örgüt, Kurum</b>	<b>Kaçınma</b>	Kurumlar arası farklılıkların işletme içindeki varlığını yok etme, görünür olmasını engelleme. Şirket birleşmesi veya satın alma yapmama, yeni şirket çalışanlarını işten çıkarma, asimile etme, baskı altında tutma.
	<b>Kabullenme</b>	Gruplar arası farklılıkları görmezden gelme, her grubu olduğu gibi kabul etme, tüm farklılıkları içine alan bir kurum kültürü yaratma. (Şirket birleşmesi veya satın almalarda kabullenme ve görmezden gelme uygulanabilmesi çok zor olan bir yöntemdir.)
	<b>Uzlaşma</b>	Farklılıklara sahip grupların birbiriyle çatışmasını engelleyecek uzlaşmacı bir ortam sağlama. Farklılıklara sahip grupların kurum içinde varlıklarını devam ettirmelerine izin verme, karşılıklı birbirini anlamaları ve birlikte çalışmalarına fırsat verme. (Uygulanması zor ama en çok tercih edilen yöntemdir. Uzlaşma çabaları süresince, uzlaşmaya yaklaşmayan kişi ve grupların işten çıkarılması da gerekebilir.)
	<b>Değer olarak görme ve faydalanma</b>	Gruplar arası farklılıkları işletme açısından artı bir değer olarak görme, farklılıkların işletme içinde var olması için çaba gösterme, farklılıkları kuruma değer katacak şekilde kullanma. (Birleşen işletmelerin her birinin diğerine oranla daha iyi olduğu yanları vardır, bu nedenle, ortaya çıkan yeni kurum yapısı, her işletmenin iyi olan yönlerinin bir araya gelmesi ile daha iyi bir şekilde oluşturulabilir. Kurumsal farklılıklar yeni kurum yapısına değer katabilir.)

**8. Farklılık Yönetiminin Uygulanması:** İşletmedeki işgücü farklılıkları için veya her farklılık için ayrı ayrı uygulanacak farklılık yönetimi politikası, Tablo 24'ten faydalanarak belirlenir. Bu süreçte; belirlenen politikaya uygun insan kaynakları yönetimi uygulamaları belirlenir ve uygulanır. Belirlenen politikalar her bir insan kaynakları fonksiyonu içinde yatay uyum sağlanacak şekilde uygulanır.

**9. Farklılık Yönetiminin Etkisinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi:** Her uygulamada olduğu gibi farklılık yönetimi uygulamasının da fayda ve maliyetinin belirlenmesi ve sonucunun işletme hedefleri açısından değerlendirilmesi gerekir. Farklılık yönetimi sürecinin başarısının ve işletmeye etkisinin ölçülmesi, sürecin devamı veya sonlandırılması kararını önemli ölçüde etkiler. Sürecin başlatılmasında etkili olan değerlendirmelerin ve beklentilerin, elde edilen sonuçlar ile uyumlu olması sürecin devamına, sonuçların beklentileri karşılamaması ise konunun tekrar değerlendirilmesine neden olacak, belki de süreci sonlandıracaktır.

**10. Sürecinin Kontrol Edilmesi:** İşletme yönetimi ile ilgili tüm faaliyetlerde olduğu gibi farklılık yönetimi süreci de sürekli kontrol edilir ve tespit edilen aksaklıklara yönelik gerekli düzeltmeler yapılır. Kontrol faaliyeti, farklılık yönetimi sürecinin tüm safhalarını kapsar ve özellikle farklılıklar yönetilmeye karar verildikten sonraki aşamalarda;

- İşletme içerisinde var olduğu değerlendirilen farklılıklara yenilerinin eklenmesi veya çıkarılması,
- Belirlenen farklılıkların önem sırasının tekrar gözden geçirilmesi ve güncellenmesi,
- Yönetilmesi gereken farklılıklara yenilerinin eklenmesi veya çıkarılması,
- Farklılık tiplerinde meydana gelen değişimlerin belirlenmesi ve güncellenmesi,
- Değişen çevre koşulları ve işletme hedeflerine bağlı olarak, her farklılık için ayrı ayrı belirlenen uygulamaların tekrar belirlenmesi,
- Belirlenen farklılık yönetimi şeklinin uygulanması aşamasında karşılaşılan problemlerin tespit edilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması,



- Farklılık yönetiminin işletmeye olan etkisinin ölçülmesinde kullanılan ölçüm aracının ve yönteminin değerlendirilmesi,

farklılık yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde devamının sağlanması açısından çok önemlidir.



## KAYNAKÇA

- Abbas, Qaisar, Abdul Hameed ve Aamer Waheed: “Gender Discrimination & Its Effect on Employee Performance/Productivity”, **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol.1, no.15, 2011, s.170-176.
- Acar, Ahmet Cevat: “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İstihdamda Eşitlik”, **Yönetim**, Y:9, No.27, Haziran-1997, s.10-18.
- Adams, Renee B. ve Daniel Ferreira: “Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance”, **Journal of Financial Economics**, no.94, 2009, s.291-309.
- Akar, Şeyma Şengil: “Üstün Yetenekli Öğrencilerin Matematiksel Yaratıcılıklarının Matematiksel Modelleme Etkinlikleri Sürecinde İncelenmesi”, **Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi İlk Öğretim Anabilim Dalı, İlköğretim Bilim Dalı, Ankara, 2017.
- Akçakaya, Murat: “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, **Journal of Black Sea Studies**, No.25, 2010, s.145-174.
- Akgemci, Tahir: **Stratejik Yönetim**, 4. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2015.
- Akın, Özden ve Hayat Ebru Erdost Çolak: “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Çankırı Karatekin Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.II, No.2, 2012, s.85-114.
- Akıncı, Zeki: “Eleştirel Bir Yaklaşım: İşletmede Çalışanlar Bir “Kaynak” mı Yoksa Bir “Kıymet” midir?”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, C.III, No.5, 2011, s.28-32.
- Akpınar, Rasim: “Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği”, **Journal of Yaşar University**, C.XXIV, No.6, 2011, s.3648-3665.

- Aktan, Coşkun Can ve Deniz Börü: “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, Editör: Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları:4, İş Ahlakı Kitaplığı:2, 2007, s.12.
- Akyüz, Ömer Faruk: Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, 2. Baskı, İstanbul, Sistem Yay., 2006.
- Alayoğlu, Nihat: “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi”, **İstanbul Ticaret Ü.S.B.E. Dergisi**, C.IX, No.17, 2010, s.27-49.
- Argüden, Yılmaz: “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, Editör: Coşkun Can Aktan, İstanbul, İGİAD Yayınları:4, İş Ahlakı Kitaplığı:2, 2007.
- Arlı, Erdal: “Deniz Turizm Sektöründe Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cinsiyet Önyargısı: Karamürsel Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, **Çalışma ve Toplum**, No.3, 2013, s.283-302.
- Armstrong, Michael: **Strategic Human Resource Management A Guide to Action**, 4th Edition, London and Philadelphia, Logan Page, 2008.
- Arokiasamy, Anantha Raj A.: “Literature Review on Workforce Diversity, Employee Performance and Organizational Goals: A Concept Paper”, **Journal of Arts, Science & Commerce**, Vol.IV, No.4, 2013, s.58-63.
- Asunakutlu, Tuncer: “Kayırmacılığın Temelleri: Benzerlik ve Benzemezlik”, **Yönetim ve Örgütsel Açından Kayırmacılık**, Editör: Ramazan Erdem, İstanbul, Beta Yayın, 2010.
- Ataay, İ.Durak ve A.Cevat Acar: “Ücret Yönetimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Cavide Uyargil, 5.Baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2010.
- Ataseven, Burçin: “Nitel Bilimsel Araştırmalarda Veri Kalitesinin Önemi”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, C.XXXIII, No.2, 2012, s.543-564.
- Avigdor, Avi ve diğerleri: “Workgroup Inclusion, Diversity and Performance”, **Submission 13732 Gender and Diversity in Organizations Division Academy of Management**, Philadelphia, 2007.

- Aydın Tükeltürk,  
Şule ve Nilüfer  
Şahin Perçin: “Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C.VI, No.2, 2008, s.113-128.
- Aykan, Ebru: “Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi” C.XXII, No.1, 2007, s.123-137.
- Aytaç, Ömer: “Kayırmacı İlişkilerin Sosyolojik Temeli”, **Yönetim ve Örgütsel Açidan Kayırmacılık**, Editör: Ramazan Erdem, İstanbul, Beta Yayın, 2010.
- Ayyıldız Ünnü,  
N.Ayşe ve Tamer  
Keçecioğlu: “İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm, **Ege Akademik Bakış**, C.IX, No.4, 2009, s.1171-1192.
- Bal, Yasemin: “Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi”, **Doktora Tezi**, İstanbul Ü.S.B.E., İstanbul, 2011.
- Balay, Refik ve  
Miraç Sağlam: “Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.V, No.8, 2004, s.32-46.
- Balıkçı, Yalçın: **İşletmelerde Risk Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul, Cinius Yayınları, 2009.
- Barney, Jay: “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, Vol.XVII, No.1, 1991, s.99-105.
- Barney, Jay B.: “Looking Inside for Competitive Advantage”, **Academy of Management Executive**, Vol.IX, No.4, 1995, s.49-61.
- Barry, Bruce ve  
Thomas S.  
Bateman: “A Social Trap Analysis of the Management of Diversity”, **Academy of Management Review**, Vol.XXI, No.3, 1996, s.757-790.
- Bassett-Jones,  
Nigel: “The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation”, **Diversity Management, Creativity and Innovation**, Vol.XIV, No.2, 2005, s.169-175.

- Baş, Türker, Arzu  
Ülgen Aydınlık ve  
Fahri Erenel: “Üniversite Öğrencilerinin İşveren Seçim Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Keşfedici Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, C.XI, No.3, 2011, s.439-452.
- Bayat, Bülent: “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.X, No.3, 2008, s.67-91.
- Bedi, Preeti,  
Poonam Lakra ve  
Ekanshi: “Workforce Diversity Management: Biggest Challenge or Opportunity for 21st Century Organizations”, **IOSR Journal of Business and Management**, Vol.XVI, No.4, ver.III, Nisan 2014, s.102-107.
- Beh, Loo-See ve  
Leap-Han Loo: “Human Resource Management Best Practices and Firm Performance: A Universalistic Perspective Approach”, **Serbian Journal of Management**, Vol.VIII, No.2, 2013, pp.155-167.
- Bendick, Marc Jr.,  
Mary Lou Egan ve  
Suzanne  
M.Lofhjelm: “Workforce Diversity Training: From Anti-Discrimination Compliance to Organizational Development”, **Human Resource Planning**, 2001, s.10-25.
- Benligiray, Serap,  
Aslı Geylan ve  
Elif Duman: “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.X, No.1, 2010, Zonguldak, s.61-84.
- Berber, Metin ve  
Burçin Yılmaz  
Eser: “Türkiye’de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.X, No.2, Nisan 2008, s.1-16.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2003.
- Birinci Gemici,  
Nur: “Çalışma Hayatında Dezavantajlı Bir Grup: Göçmenler”, **İş ve Hayat**, C.II, No.4, 2016, s.239-261.  
<http://dergipark.gov.tr/isvehayat/issue/29036/310480>  
e.t. 18.06.2018
- Bjerk, David: “Glass Ceilings or Sticky Floors? Statistical Discrimination in a Dynamic Model of Hiring and Promotion”, **The Economic Journal**, July, 2008, s.961-982.

- Bozkurt, Orhan: “Mükellef Firmanın İç Muhasebe Kontrol Sistemi, Firma Büyüklüğü ve Ününün Bağımsız Muhasebeci Geliri ve Hizmet Performansı Üzerine Etkisi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, C.X, No.21, 2014, s.65-86.
- Börü, Deniz Elber ve E.Serra Yurtkoru: “Yeni Kuşakların İş Yaşamı Tarzları Üzerine Ölçek Geliştirme Çalışması”, **IV. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, Adana, 2016.
- Böyükaslan, Adem ve Murad Tiryakioğlu: “Girişimci Devlet, Yenilikçi Finansman: Türkiye İçin Bir Politika Arayışı”, **İşletme Araştırma Dergisi**, C.VII, No.1, 2016, s.592-618.
- Brady, Teresa: “The Downside of Diversity”, **American Management Association**, June, 1996, s.29-31.
- Brazzel, Michael: “Historical and Theoretical Roots of Diversity Management”, **Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning**, Ed: Deborah L.Plummer, University Press of America, 2003, s.51-93. (<http://michaelbrazzel.com/wp-content/uploads/2011/09/HistTheoRootsofDiversityMngmnt.pdf> e.t.28.11.2016)
- Brief, Arthur P. ve diğerleri: “Beyond Good Intentions: The Next Steps Toward Racial Equality in the American Workplace”, **Academy of Management Executive**, Vol.XI, No.4, 1997, s.59-72.
- Broderick, Renae ve John W.Boudreau: “Human Resource Management, Information Technology an the Competitive Edge”, **Academy of Management Executive**, Vol.VI, No.2, 1992, s.7-17.
- Buğra, Ayşe: “Toplumsal Cinsiyet, İşgücü Piyasaları ve Refah Rejimleri: Türkiye’de Kadın İstihdamı”, **TÜBİTAK Projesi**, No:108K524, İstanbul, 2010.
- Can, Yeşim: “Trakya Bölgesi Kadın İşgücü Analizi”, **Kırklareli Üniversitesi Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Merkezi**, Analiz No.2013-02, Kırklareli, 2013.
- Can, Halil Şahin Kavuncubaşı ve Selami Yıldırım: **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7.Baskı, Ankara, Siyasal Kitapevi, 2012.

- Capowski, Genevieve: “Managing Diversity”, **American Management Association**, June, 1996, s.13-19.
- Carrell, Michael R. ve Everett E.Mann: “Defining Workforce Diversity Programs and Practices in Organization”, **Labor Law Journal**, December, 1993, s.755-764.
- Carrell, Michael R. ve Everett E.Mann: “Defining Workforce Diversity in Public Sector Organization”, **Public Personnel Management**, Vol.XXIV, No.1, 1995, s.99-111.
- Cavico, Frank J. ve Stephen C. Muffler: “Sexual Orientation and Gender Identity Discrimination in the American Workplace: Legal and Ethical Considerations”, **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol.II, No.1, 2012, s.1-20.
- Centre for Strategy and Evaluation of Services: “Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises”, **Final Report**, October 2003.
- Cihangir, Emine: “Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri”, **Marmara Sosyal Araştırma Dergisi**, No.5, Haziran 2014, s.37-54.
- Cingöz, Ayşe ve Asuman Akdoğan: “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, No.42, Temmuz-Aralık 2013, s.91-122.
- Chen Chao C., ve Nancy DiTomaso: “Performance Appraisal and Demographic Diversity: Issues Regarding Appraisals, Appraisers and Appraising”, **Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace**, Ed: Ellen Ernst Kossek ve Sharon A. Lobel, Blackwell Publishers Ltd., Massachusetts USA, 1996.
- Chen, Chung-Jen ve Jing-Wen Huang: “Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance, the Mediating Role of Knowledge Management Capacity”, **Journal of Business Research**, Vol.VI, 2009, pp.104-114.
- Childs, J.T. Ted Jr.: “Managing Workforce Diversity at IBM: A Global HR Topic That Has Arrived”, **Human Resource Management**, Vol.XLIV, No.1, 2005, pp.73-77.

- Childs, Sarah ve  
Mona Lena  
Krook: “Critical Mass Theory and Women’s Political Representation”, **Political Studies**, Vol.LVI, 2008, p.725-736.
- Christian, Julie,  
Lyman W.Porter  
ve Graham  
Moffitt: “Workplace Diversity and Group Relations: An Overview”, **Group Processes Intergroup Relations**, Vol.IX, No.4, 2006, pp.459-466.
- Cooke, Fang Lee  
ve Debi S.Saini: “Diversity Management in India: A Study of Organization in Different Ownership Forms and Industrial Sectors”, **Human Resource Management**, Vol.XLIX, No.3, May/June, 2010, pp.477-500.
- Council,  
W.Patrick: “Managing Multiculturalism: Valuing Diversity in the Workplace”, **Journal of Property Management**, November-December, 2001, pp.22-26.
- Coşkun, Selim ve  
Nihat Kayar: “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamuda Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimi İçin Öneriler”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C.VII, No.2, 2011, s.69-95.
- Cox, Taylor H. ve  
Stacy Blake: “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness”, **Academy of Management Executive**, Vol.V, No.3, 1991, pp.45-56.
- Cox, Taylor H.,  
Sharon A.Lobel  
ve Poppy Lauretta  
McLeod: “Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task”, **Academy of Management Journal**, Vol.XXXIV, No.4, 1991, p.827-847.
- Cox, Jr. Taylor ve  
Stella M.Nkomo: “Invisible Men and Women: A Status Report on Race as a Variable in Organization Behavior Research”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.XI, No.6, 1990, p.419-431.
- Çağlar, İrfan: “Organizasyonlarda Çatışma Yönetiminin Sektörlerarası Karşılaştırılması ve Çorum Örneği”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, No.2, 2002, s.31-50.
- Çakır, Mustafa: “Kültürlerarası İletişimin Bir Yönü: Özün Ötekileştirilerek Yabancılaştırılması”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, C.XXI, No.1, 2010, s.75-84.



- Çetin, Canan: **Temel İşletmeciliğe Giriş**, 4. Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2014.
- Çetin, Canan ve Esra Dinç Özcan: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2013.
- Çetin, Canan, M.Lütfi Arslan ve Esra Dinç Özcan: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2014.
- Çetinkaya, Ali Şükrü: “Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Ücrete Bağlı Streste Farklılık Yaratma Düzeyi: Konya Sağlık İşletmeleri Araştırması”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XVIII, No.2, 2016, s.374-399.
- Dağlı, Tuna ve Zeynep Aycan: “Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”, **Yönetim ve Örgütsel Açından Kayırmacılık**, Editör: Ramazan Erdem, İstanbul, Beta Yayın, 2010.
- Danışman, Ali ve Ahmet Gökhan Sökmen: “Girişimci Özellikleri ve Firma Niteliklerinin İhracat Performansına Etkisi: KOBİ’ler Üzerine Bir Araştırma”, **Ç.Ü. S.B.E. Dergisi**, C.XVI, No.1, 2007, s.213-230.
- Dass, Parshotam ve Barbara Parker: “Strategies for Managing Human Resource Diversity:From Resistance to Learning”, **Academy of Management Executive**, Vol.XII, No.2, 1999, pp.68-80.
- Debus, Mary: **Odak Grup Araştırmalarında Mükemmellik İçin El Kitabı**, Çeviren: Hande Harmancı, Marmara Sağlık Eğitim Araştırma Vakfı Yayın No:2, İstanbul, 2003.
- DeCenzo, David A., Stephen P.Robbins ve Susan L.Verhulst: **İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri**, Çeviren: Canan Çetin ve M.Lütfi Arslan, Nobel Akademik Yay., Ankara, 2017.
- Delaney, John T. ve Mark A.Huselid: “The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol.XXXIX, No.4, 1996, pp.949-969.
- Delery, John E. ve D.Harold Doty: “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions”, **Academy of Management Journal**, Vol.XXXIV, No.4, 1996, pp.802-835.

- Deloitte: “Yönetici Özeti”, **İnsan Kaynakları Trendleri 2014**, 21. Yüzyılın İşgücünü Çekmek ve İlgisini Sürdürmek, Ağustos, 2014.
- Demirel, Erkan T.: “Ayrımcılık Kavramı”, **Türk İş Yaşamında Ayrımcılık**, Editör: Erkan T.Demirel, Mehmet Tikici ve Canan Çetin, Ankara, Nobel Yayın, 2011.
- Demirel, Erkan T.: “Masum Gibi Görünen Ayrımcılık Türü: Tokenizm”, **Türk İş Yaşamında Ayrımcılık**, Editör: Erkan T.Demirel, Mehmet Tikici ve Canan Çetin, Ankara, Nobel Yayın, 2011.
- Demirtaş, Özgür: “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel İnovasyon”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, C.XXXV, No.2, 2013, s.261-290.
- Demirtaş, Özgür: “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel ve Bireysel Düzeyde Etkileri”, **H.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XXXI, No.2, 2014, s.75-101.
- Deniz, Nevin ve İhsan Oğuz Bakkalbaşı: “İnsan Kaynakları ve İşletme Stratejileri Uyumunun Ölçülmesine Yönelik Bir Tartışma”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XXVIII, No.1, 2010, s.183-208.
- Dermol, Valerij ve Anna Rakowska: **Strategic Approaches to Human Resource Management Practice**, ToKnowPress, Bangkok-Celje-Lublin, 2014.
- Dereli, Beliz: **İnsan Kaynakları Yönetiminde Değerlendirme Merkezi, Türkiye’de Faaliyet Gösteren Çokuluslu İşletmelerde Değerlendirme Merkezi Uygulamaları**, 1. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2009.
- Din, Sirajud ve diğerleri: “HRM Practices Can Do the Miracles: A Case Study of Pharmaceutical Companies”, **Pakistan Journal of Social Sciences**, Vol.XXXIV, No.2, 2014, pp.637-652.
- Divinagracia, Maria Rochelle G., Louie A. Divinagracia: “Students’ Attitudinal Constraints towards Workplace Diversity Managing Innovation in International Business Education”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, No.40, July 2012, pp.77-85.

- D'Netto, Brian ve diğlerleri: "Human Resource Diversity Management Practices in The Australian Manufacturing Sector", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.XXV, No.9, 2014, pp.1243-1266.
- Dolgun, Uğur ve diğlerleri: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Bursa, Ekin Basım Yayın, 2012.
- Dündar, Gönen: "Kariyer Geliştirme", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Cavide Uyargil, 5.Baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2010, s.265.
- Düren, Zeynep: "Küreselleşen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi", **Yönetim**, C.X, No.33, 1999, s.21-22.
- Eğimli, Ayşen Temel: "Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi", **Doktora Tezi**, Ege Ü.S.B.E. Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir, 2009.
- Elgana, Amir ve Amen Imran: "The Effect of Training on Employee Performance", **European Journal of Business and Management**, Vol.V, No.4, 2013, pp.137-147.
- Ensher, Ellen A., Elisa J.Grant-Vallone ve Stewart I.Donaldson: "Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Grievances", **Human Resource Development Quarterly**, Vol.XII, No.1, 2001, pp.53-72.
- Erben, Gül Selin: "Women Managers in Turkey: Is It Going Towards a Dual Gender?", **International Journal of Business and Social Science**, Vol.VI, No.5, 2015, pp.72-83.
- Erdem, Ramazan: "Kayırmacılık/Ayrımcılık", **Yönetim ve Örgütsel Açından Kayırmacılık**, Editör: Ramazan Erdem, İstanbul, Beta Yayın, 2010, s.169.s.1.
- Erdil, Oya, Lütfi Hak Alpkan ve Levent Biber: "İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XIX, No.2, 2004, s.101-122.
- Erdoğan, Semra Nursen Nahcivan ve M.Nihal Esin: Hemşirelikte Araştırma: Süreç, Uygulama ve Kritik, 2. Baskı, Ankara, Nobel Tıp Kitapevleri, 2015.

- Erdur, Duygu ve Acar Bilçin Meydan: “Çokuluslu Örgütlerde Farklılıkların Yönetimini Esas Alan Uygulamaların Yayılımının Analizi: Bir Saha Çalışması”, **22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı**, Konya, 2014, s.1032-1039.
- Eren, Müfide Şule, Emrah Tokgöz ve Onur Saylan: “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerine Etkisi: İş Zenginleştirme ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** C.XIX, No.2, 2014, s.89-106.
- Ferendeci Özgödek, H.Meltem: “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Azize Ergeneli, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2014.
- Fındıklı, Mine Afacan, Uğur Yozgat ve Rofcanin: “Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity The Central Role of Strategic Human Resources Practices”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No.181, 2015, pp.377-387.
- Fine, Marlene G., Fern L.Johnson ve M.Sallyanne Ryan: “Cultural Diversity in the Workplace”, **Public Personnel Management**, Vol.XIX, No.3, 1990, pp.305-319.
- Fitzsimmons, Stacey R.: “Multicultural Employees: a Framework for Understanding How They Contribute to Organizations”, **Academy of Management Review**, Vol.XXXVIII, No.4, 2013, pp.525-549.
- Floyd, Ray: “ESL: Are We Really Communicating?”, **International Journal of Business, Humanities and Technology**, Vol.II, No.2, 2012, pp.99-104.
- Friedman, Judith J. ve Nancy DiTomaso: “Myths About Diversity: What Managers Need to Know About Changes”, **California Management Review**, Vol.XXXVIII, No.4, 1996, pp.54-77.
- Frisque, Deloise A. and Judith A. Kolb: “The Effects of an Ethics Training Program on Attitude, Knowledge and Transfer of Training of Office Professionals: A Treatment-and Control-Group Design”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.XIX, No.1, 2008, p.35-53.
- Garnero, Andrea ve François Rycx: “The Heterogeneous Effects of Workforce Diversity on Productivity, Wages and Profits”, **The Institute for the Study of Labor (IZA)**, Discussion Paper No. 7350, 2013, pp.1-37.

- Genç, Nurullah: **Meslek Yüksekokulları için Yönetim ve Organizasyon**, 3.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2013.
- Gerşil, Gülşen ve Mehtap Aracı: “Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşüm: Kayseri Örneği”, **Erciyes Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.V, No.44, 2014, s.73-114.
- Gilbert, Jacqueline A., Bett Ann Stead ve John M. Ivancevich: “Diversity Management: A New Organizational Paradigm”, **Journal of Business Ethics**, Vol.XXI, No.1, 1999, pp.61-76.
- Girish, V.G.: “Diversity and Organizational Justice: The Mediating Role of Diversity Management”, **American International Journal of Social Science**, Vol.IV, No.1, 2015, pp.64-72.
- Gök, Sibel: **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul, Beta Basım, 2006.
- Gökçen, Ayşe ve Mustafa Fedai Çavuş: “Farklılık Yönetimiyle Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi: Yazınsal Derleme”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C.II, No.1, 2014, s.525-533.
- Groggins, Ashley ve Ann Marie Ryan: “Embracing Uniqueness: The Underpinnings of A Positive Climate for Diversity”, **The British Psychological Society, Journal of Occupational and Organizational Psychology**, No.86, 2013, pp.264-282.
- Gupta, Richa: “Workforce Diversity and Organizational Performance”, **International Journal of Business and Management Invention**, Vol.II, No.6, 2013, pp.36-41.
- Guajardo, Salomon A.: “Workforce Diversity: An Application of Diversity and Integration Indices to Small Agencies”, **Public Personnel Management**, Vol.XLII, No.1, 2013, pp.27-40.
- Guest, Greg Arwen Bunce and Laura Johnson: “How Many Interviews are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability”, **Field Methods**, Vol.XVIII, No.1, 2006, p.59-82.
- Güleş, Hatice: “Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi: Okullara İlişkin Bazı Çıkarımlar”, **The Journal of Academic Social Science Studies**, Vol.V, No.8, 2012, pp.615-628.

- Gürbüz, Sait: “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, C.XV, No.2, 2011, s.397-418.
- Gürbüz, Sait: “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağlımlılık ve Yapısalıcı Yaklaşımlar”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XV, No.1, 2013, s.61-95.
- Harzing, Anne-Wil ve Joris Van Ruysseveldt: **International Human Resource Management**, SAGE Publications Ltd., Londra İngiltere, 2004.
- Hays-Thomas, Rosemary: “Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity”, **The Psychology And Management of Workplace Diversity**, Ed: Margaret S. Stockdale, Faye J. Crosby, USA, Blackwell Publishing Ltd, 2004, pp.3-30.
- He, Yuanqiong and Zhilong Tian: “Government-Oriented Corporate Public Relation Strategies in Transitional China”, **Management and Organization Review**, Vol.IV, No.3, 2008, p.367-391.
- Healy, Geraldine ve Franklin Oikelome: “A Global Link Between National Diversity Policies? The Case of the Migration of Nigerian Physicians to the UK and USA”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.XVIII, No.11, 2007, p.1917-1933.
- Hensey, Mel: “A Deeper Look at “Diversity”, **Leadership and Management in Engineering**, October, 2002, pp.43-48.
- Herrera, George: “Diversity is Smart Business for True”, **Leadership and Management in Engineering**, October, 2001, pp.54-57.
- Hoşgör, Haydar, Derya Gündüz Hoşgör ve Kalbiye Memiş: “Sosyo-Demografik Özellikler ile Cam Tavan Sendromu Arasındaki İlişki ve Farklılıkların İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Örneği”, **Mustafa Kemal Ü.S.B.E.Dergisi**, C.XII, No.35, 2016, s.345-362.
- Houtenville, Andrew ve Valentini Kalargrou: “People with Disabilities: Employers’ Perspectives on Recruitment Practices, Strategies and Challenges in Leisure and Hospitality”, **Human Resources Management**, Vol.LIII, No.1, 2012, pp.40-52.

- Huselid, Mark A.: “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performans”, **Academy of Management Journal**, Vol.XXXVIII, No.3, 1995, pp.635-872.
- Husting, Pamela M.: “Managing a Culturally Diverse Workforce”, **Nursing Management**, Vol.XXVI, No.8, 1995, pp.26-32.
- Işık, Volkan: “Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emegın Örgütsüzleştirilme Stratejisi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.XI, No.3, 2009, pp.147-176.
- İlhan, Tülay: “Uluslararası Ortak Girişimlerde Şirket İçi Tutarlılık ve Yerel Eşbiçimlilik Baskılarını Yönetmede Farklılaşan Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Rolü”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, C.V, No.2, 2005, pp.81-119.
- İlhan, Tülay ve Ramazan Erdem: “Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)”, **Yönetim ve Örgütsel Açından Kayırmacılık**, Editör: Ramazan Erdem, İstanbul, Beta Yayın, 2010, s.
- İlsev, Arzu: “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Azize Ergeneli, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2014.
- İnce, Hakan ve diğerleri: “Örgütlerde Sınırlandırıcı ya da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi”, **Gümüşhane Ü.S.B. Elektronik Dergisi**, No.12, 2015, s.292-321.
- Jackson, Bailey W. ve diğerleri: “Diversity”, **Human Resource Management**, Vol.XXXI, No.1-2, Spring/Summer, 1992, pp.21-34.
- Jackson, Jerlando F.L. ve Elizabeth M.O’Callaghan: “What Do We Know About Glass Ceiling Effects? A Taxonomy and Critical Review to Ingorm Higher Education Research”, **Research in Higher Education**, No.50, 2009, pp.460-482.
- Jackson, Susan E. ve Aparna Joshi: “Diversity in Social Context: A Multi-Attribute, Multilevel Analysis of Team Diversity and Sales Performance”, **Journal of Organizational Behavior**, No.25, 2004, pp.675-702.

- Jehn, Karen A.: “Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.XLIV, No.4, 1999, pp.741-763.
- Jones, Deborah  
Judith Pringle ve  
Deborah  
Shepherd: “Managing Diversity Meets Aotearoa/New Zealand”, **Personnel Review**, Vol.XXIX, No.3, 2000, pp.364-380.
- Kaimenyi,  
Catherine, Emelda  
Kinya ve Chege  
Macharia Samwel: “An Analysis of Affirmative Action: The Two-Thirds Gender Rule in Kenya”, **International Journal of Business, Humanities and Technology**, Vol.III, No.6, 2013, pp.91-97.
- Karahan, Atila: “Demografik Farklılıkların İşgücü Verimliliğine Etkisi”, **Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi**, No.21, 2009, pp.269-281.
- Karasar, Niyazi: **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 24. Baskı, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2012.
- Kart, Müge Ersoy: **Örgütsel Sinizm**, 2. Baskı, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2013.
- Katkat Özçelik,  
Münevver: “Çalışma Hayatında Kadının Yeri ve Kariyer Gelişim Engelleri”, **The Journal of Academic Social Science**, C.V, No.52, 2017, s.49-70.
- Kaufman,  
Bruce E.: “Strategic Human Resource Management Research in the United States: A Failing Grade After 30 Years?”, **Academy of Management Perspectives**, May, 2012, pp.12-36.
- Kautish, Pradeep: “Paradigm of Workforce Cultural Diversity and Human Resource Management”, **The Indian Journal of Management**, Vol.V, No.1, 2012, pp.37-42.
- Kayalar, Murat ve  
Oğuzhan Aytaç: “Küresel İş Dünyasında Kültürel Farklılıkların Yönetimi: Türk Girişimciliği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, C.IV, No.7, 2012, s.47-64.
- Keçecioglu,  
Tamer: “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Kaynak Bazlı Bakış Açısı Üzerine Değerlendirme”, **Ege Akademik Bakış**, C.IX, No.1, 2009, s.159-171.



- Keçecioğlu,  
Tamer ve Mustafa  
Kemal Yılmaz: “İnsan Kaynaklarına Bakış Açısının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”, **Balıkesir Ü.S.B.E. Dergisi**, C.XV, No.27, 2012, s.129-155.
- Keçecioğlu,  
Tamer ve  
diğerleri: “Örgüt Çalışanlarının Sahip Olduğu Yeteneklerin Kalitesi ve Derinliği”, **Adnan Menderes Ü.S.B.E. Dergisi**, C.IV, No.1, 2017, s.1-19.
- Keil, Marion ve  
diğerleri: **Farklılıkların Yönetimi için Eğitim Elkitabı**, 2007.
- Kellough,  
J.Edward: “Integration in the Public Workplace: Determinants of Minority and Female Employment in Federal Agencies”, **Public Administration Review**, September/October 1990, pp.557-566.
- Kesici, Burcu ve  
H.Nejat Basım: **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Editör: M.Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Ayten Akatay, 2.Baskı, Ankara, Baran Ofset, 2007.
- King, Eden B. ve  
diğerleri: “A Multilevel Study of the Relationships Between Diversity Training, Ethnic Discrimination and Satisfaction in Organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.XXXIII, 2012, pp.5-20.
- Kirton, Gill: “Developing Strategic Approaches to Diversity Policy”, **Individual Diversity and Psychology in Organization**, Ed: Marilyn J. Davidson, Sandra L. Fielden, John Wiley&Sons Ltd., 2003.
- Knight, Eileen  
M. J.: “Strategic Human Resources Management Practice, “Are We There Yet”? A Study of the Incorporation of a Strategic Plan”, **International Journal of Arts and Commerce**, Vol.II, No.2, 2013, pp.194-208.
- Koç, Hakan ve  
Melih Topaloğlu: **İşletmeler İçin Yönetim Bilimi, Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler**, 2. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2012.
- Kossek, Ellen  
Ernst: “The Effects of Race and Ethnicity on Perceptions of Human Resource Policies and Climate Regarding Diversity”, **Journal of Business and Technical Communication**, Vol.VIII, No.3, 1994, p.319-334.

- Kossek, Ellen  
Ernst ve Susan  
C.Zonia: “Assessing Diversity Climate: A Field Study of Reactions to Employer Efforts to Promote Diversity”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.XIV, No.1, 1993, p.61-81.
- Kossek, Ellen  
Ernst ve Sharon  
A. Lobel: “Introduction: Transforming Human Resource Systems to Manage Diversity-an Introduction an Orientin Framework”, **Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace**, Ed: Ellen Ernst Kossek ve Sharon A. Lobel, Blackwell Publishers Ltd., Massachusetts USA, 1996.
- Kossek, Ellen  
Ernst, Sharon  
A.Lobel ve  
Jennifer Brown: “Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity:Examining ‘The Business Case’”, **Handbook of Workplace Diversity**, Ed: Alison M.Konrad, Pushkala Prasad ve Judith K.Pringle, SAGE Publications Ltd., London, 2006, p.54.
- Kovarsky, Irving: “Management, Racial Discrimination and Apprentice Training Programs”, **Academy of Management**, USA, September, 1964, pp.196-203.
- Kreitz,  
Patricia A.: “Best Practices for Managing Organizational Diversity”, **SLAC-PUB**, 12499, May, 2007, pp.1-32.
- Kulakoğlu Dilek,  
Nur ve Cafer  
Topaloğlu: “Kültürel Farklılıkların Yönetimi Sürecinde Kültürel Zekanın Etkinliği”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, C.XXVIII, No.1, 2017, s.96-109.
- Kurtuluş, Kemal: **Araştırma Yöntemleri**, İstanbul, Türkmen Kitapevi, 2010.
- Kümbetoğlu,  
Belkıs: **Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma**, 3. Baskı, İstanbul, Bağlam Yayıncılık, 2012.
- Laws, Judith  
Long: “The Psychology of Tokenism: An Analysis”, **Sex Roles**, Vol.I, No.1. 1975, pp.51-52.
- Loveman, Gary  
W. ve John  
J.Gabarro: “The Managerial Implications of Changing Work Force Demographics: A Scoping Study”, **Human Resource Managemnet**, Vol.XXX, No.1, Spring 1991, pp.7-29.
- Lundrigan, Mark  
ve diğerleri: “Coaching a Diverse Workforce: The Impact of Changing Demographics for Modern Leaders”, **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol.II, No.3, 2012, pp.40-48.

- Lynch, Frederick R.: “Social Science and Public Policy, Corporate Diversity”, **Society**, March/April, 2005, pp.40-47.
- Maldonado, Robert Weech: “Racial/Ethnic Diversity Management and Cultural Competency: The Case of Pennsylvania Hospitals”, **Journal of Healthcare Management**, Vol.XLVII, No.2, 2002, pp.211-124.
- Mannix, Elizabeth ve Margaret A. Neale: “What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations”, **Psychological Science in the Public Interest**, Vol.VI, No.2, USA, 2005 pp.31-55.
- Marler, Janet H.: “Strategic Human Resource Management in Context: A Historical and Global Perspective”, **Academy of Management Perspectives**, May, 2012, pp.6-11.
- Marquis, Jefferson P., ve diğ erleri: **Managing Diversity in Corporate America an Exploratory Analysis**, The RAND Corporate, Santa Monika CA, USA, 2008.
- Mathenge, Githui Donatus: “Ethical Dimension in Gender Management: An Empirical Analysis to the Impediments Facing Female Managers in Kenya”, **International Journal of Business, Humanities and Technology**, Vol.II, No.4, 2013, pp.34-48.
- Mathews, Audrey: “Diversity: A Principle of Human Resource Management”, **Public Personnel Management**, Vol.XXVII, No.2, 1998, pp.175-185.
- McDaniel, Charlotte, Nancy Schoeps ve John Lincourt: “Organizational Ethics: Perceptions of Employee by Gender”, **Journal of Business Ethics**, Vol.XXV, No.33, 2001, pp.245-256.
- Mello, Jeffrey A.: **Strategic Human Resource Management**, Thomson South-Western, 2.Baskı, ABD, 2006.
- Memduhoğlu, Hasan Basri ve diğ erleri: “Liselerde Çağdaş Bir Yönetim Anlayışı Olarak Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi” **TÜBİTAK Projesi**, No.109K006, Van, 2010.

- Mitchell, Rebecca, Shatha Obeidat ve Mark Bray: “The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices”, **Human Resource Management**, Vol.LII, No.6, November/December, 2013, pp.899-921.
- Mittar, Suruchi ve Sibichan K. Mathew: “Human Resource Factors Influencing Employee Performance in Garment Manufacturing Firms (GMF) in Delhi/NCR”, **Journal of Business and Economics**, Vol.V, No.7, July 2014, pp.990-1002.
- Mkoji, Davis ve Damary Sikalieh: “The Influence of Personality Dimensions on Organizational Performance”, **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol.II, No.17, 2012, pp.184-194.
- Moran, Barbara B.: “Gender Differences in Leadership”, **Library Trends**, Vol.XL, No.3, Winter 1992, pp.475-491.
- Myers, Valerie L., Ann Arbor ve Janie L.Dreachslin: “Recruitment and Retention of a Diverse Workforce: Challenges and Opportunities”, **Journal of Healthcare Management**, Vol.LII, No.5, September/October 2007, pp.290-298.
- Ndudzo, Daniel: “Best Practice in Managing Diverse Employees. Lived Experiences At The Zimbabwe Open University”, **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, Vol.XVI, No.5, 2014, pp.84-89.
- Nixon, Judy C. ve Judy F.West: “America Addresses Work Force Diversity”, **Business Forum**, Vol.25, No.1/2, 2000, pp.4-9.
- Noe, Raymond A.: **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**, Çeviren: Canan Çetin, 1. Baskı, İstanbul, Beta Yay., 2009.
- Obar, Jonathan A. Paul Zube ve Clifford Lampe: “Advocacy 2.0: An Analysis of How Advocacy Groups in The United States Perceive and Use Social Media as Tools for Facilitating Civil Engagement and Collective Action”, **Journal of Information Policy**, Vol.II, 2012, pp.1-25.
- Önder, Nurcan: “Türkiye’de Kadın İşgücünün Görünümü”, **ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi**, C.I, No.1, 2013, pp.35-61.

- Özçelik, Ayşe  
Oya: “Türkiye ve ABD’deki İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Stratejik Rolüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, C.IV, No.1, 2006, pp.69-97.
- Özçelik, Ayşe  
Oya ve Fulya  
Aydınlı: “Strategic Role of HRM in Turkey: A Three-Country Comparative Analysis”, *Journal of European Industrial Training*, Vol.XXX, No.4, 2006, pp.310-327.
- Özkaya, Meltem  
Onay, Mustafa  
Özbilgin ve Canan  
Muter Şengül: “Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri”, **Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, No.19, 2008, s.359-374.
- Özutku, Hatice ve  
Melek Çetinkaya: “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide İçsel ve Dışsal Uyumun Moderatör Etkisi: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması”, **Ege Akademik Bakış**, C.XII, No.3, 2012, s.351-367.
- Özutku, Hatice,  
Melek Çetinkaya  
ve Veysel Ağca: “İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sürdürülebilirlik: BİST Sürdürülebilirlik Endeksindeki Firmalar Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XX, No.3, 2015, s.55-72.
- Parlaktuna, İnci: “Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi”, **Ege Akademik Bakış**, C.X, No.4, 2010, s.1217-1230.
- Paşaoğlu, Didem: “Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No.207, 2015, pp.315-324.
- Pitts, David W.: “Implementation of Diversity Management Programs in Public Organizations: Lessons from Policy Implementation Research”, **International Journal of Public Administration**, Vol.XXX, No.12-14, 2007, pp.1573-1590.
- Pitts, David W.: “Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies Research”, **Public Administration Review**, March/April, 2009, pp.328-338.

- Pitts, David W. ve diğerleri: “What Drives the Implementation of Diversity Management Programs? Evidence from Public Organizations”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, No.20, 2010, pp.867-886.
- Podsiadlowska, Astrid ve diğerleri: “Managing a Culturally Diverse Workforce: Diversity Perspectives in Organizations”, **International Journal of Intercultural Relations**, No.37, 2013, pp.159-175.
- Point, Sebastien ve Val Singh: “Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites Across Europe”, **European Management Journal**, Vol.XXI, No.6, 2003, pp.750-761.
- Richard, Orlando C., Hyuntak Roh ve Jenna R.Pieper: “The Link between Diversity and Equality Management Practice Bundles and Racial Diversity in The Managerial Ranks: Does Firm Size Matter?”, **Human Resource Management**, Vol.LII, No.2, March/April, 2013, pp.215-242.
- Robbins, Stephen P., David A.DeCenzo ve Mary Coulter: **Yönetiminin Esasları**, Çeviren: Adem Öğüt, Nobel Akademik Yay., Ankara, 2013.
- Robbins, Stephen P. ve Timothy A.Judge: **Örgütsel Davranış**, Çeviri Editörü: İnci Erdem, Nobel Akademik Yay., İstanbul, 2012.
- Rosado, Caleb: “What Do We Mean By ‘Managing Diversity’?”, **Workforce Diversity**, Vol.3, 2006, pp.1-15.
- Rosen, Philip B., Felice B.Ekelman ve E.Johan Lubbe: “Managing Expatriate Employees: Employment Law Issues and Answers”, **Journal of Employment Discrimination Law**, Vol.2, ıss.1, 2000, s.110-123.
- Ryan, Michelle K. ve S.Alexander Haslam: “The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions”, **British Journal of Management**, Vol.XVI, 2005, pp.81-90.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. Baskı, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2013.

- Sadullah, Ömer: “İnsan Kaynaklarına Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Cavide Uyargil, 5.Baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2010.
- Sani, Abdulkadir Danlami: “Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry: The Impact of Organizational Climate”, **Business Intelligence Journal**, Vol.V, No.1, January, 2012, pp.8-20.
- Sapançalı, Faruk: “Türkiye’de İşgücü Piyasası, Sorunlar ve Politikalar”, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C.XXI, No.2-3, Kasım 2011 – Şubat 2008, pp.8-30.
- Saruhan, Şadi Can ve Ayla Öncel Özdemir: **Değer Hedefli İşletmecilik**, 1. Baskı, İstanbul, M.Ü. Nihat Sayar Eğt. Vak.Yay., 2004.
- Saruhan, Şadi Can ve Müge Leyla Yıldız: **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**, 2. Baskı, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2014.
- Sanches, Juan I. ve Petra Brock: “Outcomes of Perceived Discrimination Among Hispanic Employees: Is Diversity Management a Luxury or a Necessity?”, **Academy of Management Journal**, Vol.XXXIX, No.3, 1996, pp.704-719.
- Sanja, Usmani, Kumari Kalpina ve Hussain Javed: “Diversity, Employee Morale and Customer Satisfaction: The Three Musketeers”, **Journal of Economics, Business and Management**, Vol.II, No.1, January 2015, pp.11-18.
- Schmidt, Steven W.: “Employee Demographics and Job Training Satisfaction: The Relationship Between Dimensions of Diversity and Satisfaction with Job Training”, **Human Resource Development International**, Vol.XII, No.5, July 2009, pp.297-312.
- Schreiber, Carol T., Karl F.Price ve Ann Morrison: “Workforce Diversity and the Glass Ceiling: Practices, Barriers, Possibilities”, **Human Resource Planning**, Vol.XVI, No.2, 1992, pp.51-69.
- Schuler, Randall S. ve Susan E.Jackson: “Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices”, **The Academy of Management EXECUTIVE**, Vol.I, No.3, 1987, pp.207-219.

- Sezerel, Hakan ve H.Zümrüt Tonus: “İnsan Kaynakları Yönetiminden Farklılık Kaynakları Yönetimine: Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi Yazınının İncelenmesi”, **22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı**, Konya, 2014, s.852-857.
- Seviçin, Ahmet: “Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, C.II, No.3, 2006, Zonguldak, s.183-197.
- Seviçin, Ahmet: “Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, No.15, 2006, Zonguldak, s.109-124.
- Sevinç, Levent ve Osman Yıldırım: “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scocard Uygulaması”, **Journal of Faculty of Business**, Vol.V, No.2, 2005, pp.148-163.
- Sezgin, Oytun Boran, Ebru Tolay ve Olca Sürgevil: “Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, C.XII, No.45, Ocak 2016, s.411-438.
- Shore, Lynn M. ve diğerleri: “Diversity in Organizations: Where are We Now and Where are We Going?”, **Human Resource Management Review**, Vol.XIX, 2009, pp.117-133.
- Simons, Starlene M. ve Kimberly N. Rowland: “Diversity and its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes”, **Journal of Technology Management and Innovation**, Vol.VI, No.3, 2011, pp.171-183.
- Siperstein, Gary N. ve diğerleri: “A National Survey of Consumer Attitudes Towards Companies that Hire People with Disabilities”, **Journal of Vocational Rehabilitation**, Vol.XXIV, No.3-9, 2006, pp.3-9.
- Smilansky, Jonathan: **Yeni İnsan Kaynakları**, Çeviren: Derya Atakan, 1. Baskı, Epsilon Yay., İstanbul, 2002.
- Stewart, Marcus M. ve Olenda E. Johnson: “Leader–Member Exchange as a Moderator of the Relationship Between Work Group Diversity and Team Performance”, **Group & Organization Management**, Vol.XXXIV, No.5, 2009, pp.507-535.



- Sürgevil, Olca: “Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar”, **Balıkesir Ü.S.B.E.Dergisi**, C.XI, No.20, 2008, s.111-124.
- Sürgevil, Olca ve Gülay Budak: “İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Ü.S.B.E. Dergisi**, C.X, No.4, 2008, s.65-96.
- Süß, Stefan ve Markus Kleiner: “Diversity Management in Germany: Dissemination and Design of The Concept”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.XVIII, No.11, 2007, p.1934-1953.
- Syed Z., ve Waseef Jamal: “Universalistic Perspective of HRM and Organizational Performance: Meta-Analytical Study”, **International Bulletin of Business Administration**, Vol.XIII, 2012, pp.47-57.
- Şener, İrge, Seher Arıkan Tezergil ve Melisa Erdilek Karabay: “Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algıları ve Kadın Yöneticilere Karşı Tutum: Finansal Hizmetler Sektöründe Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XX, No.1, 2018, s.78-98.
- Tandoğan, Cem ve Himmet Karadal: “Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi”, **“D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi”** C.XIX, No.2, 2004, s.123-136.
- Thomas, R.Roosevelt Jr.: **From Affirmative Action to Affirming Diversity**, Harvard Business Review, Harvard College, USA, Mart-Nisan 1990.
- Thomas, R.Roosevelt Jr.: “Affirmative Action:From the Perspective of Diversity”, **Clark Atlanta University-JSTOR**, Vol.XLIX, No.3/4, 2001, pp.99-136. (e.t.:06.01.2016,<http://www.jstor.org/journal/phylon1960>)
- Thomas, R.Roosevelt Jr.: “Diversity Management and Affirmative Action: Past, Present and Future”, **Diversity Symposium**, 2004.
- Thomas, R.Roosevelt Jr.: **World Class Diversity Management a Strategic Approach**, First Edition, Berrett-Koehler Publishers Inc., 2010, San Francisco.
- Thomas, R.Roosevelt Jr.: “The Management of Workforce Diversity: A Continuing Evolution”, **Employment Relations Today**, 2011, pp.1-9.

- Tomkiewicz, Joseph, Kenneth Bass ve Cheryl Vaicys: “Demographics and Diversity in Business Organizations: Confronting a Growing Hispanic Presence, Revisited”, **North American Journal of Psychology**, Vol.XI, No.2, 2009, pp.343-352.
- Tortop, Nuri ve diğerleri: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul, Nobel Yayıncılık, 2013.
- Tozkoparan, Güler ve Çiğdem Vatansever: “Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması” **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı**, Eskişehir, 2009, s.742-748.
- Tozkoparan, Güler ve Çiğdem Vatansever: “Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, No.21, 2011, s.89-109.
- Tunçer, Polat: “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, **Ondokuz Mayıs Ü.E.F. Dergisi**, C.XXXI, No.1, 2012, s.203-233.
- Türen, Ufuk, Yunus Gökmen ve İsmail Tokmak: “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü”, **Business and Economics Research Journal**, Vol.IV, No.4, 2013, pp.103-129.
- Tüzüner, V.Lale: **İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme**, 2.Baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2014.
- Tüzüner, V.Lale Yonca Deniz Gürol ve Muhteşem Baran: “Current Human Resources Management Practices in TURKEY”, **International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'13)-Volume Book: Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)**, Vol.II, 2014, pp.81-85.
- Ulrich, Dave ve Dale Lake: “Organization Capability: Creating Competitive Advantage”, **Academy of Management Executive**, Vol.V, No.1, 1991, pp.77-92.

- United States Government Accountability Office: “Diversity Management, Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples”, **United States Government Accountability Office Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate**, Highlights of GAO-05-90, Washington D.C., January 2005.
- Uyargil, Cavide: “Performans Değerlendirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Cavide Uyargil, 5.Baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2010.
- Ülgen, Hayri ve S.Kadri Mirze: **İşletmelerde Stratejik Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2010.
- Ünal, Halime: “Kadın Olmak Suç Mu? İşgücü Piyasası, Organizasyonlar ve Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı”, **Yönetim ve Örgütsel Açısından Kayırmacılık**, Editör: Ramazan Erdem, İstanbul, Beta Yayın, 2010.
- Yapıcı Akar, Nuray ve diğerleri: “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Güncel Eğilimlerin Stratejik Yaklaşımlar ve Bölgesel Modeller Açısından Değerlendirilmesi:1998-2008 Kesitinde Bir İnceleme”, **Business and Economics Research Journal**, Vol.II, No.4, 2011, pp.97-113.
- Yeşil, Salih: “Çok Kültürlü Takımlar: Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Yaklaşımları Üzerine Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Ü.İ.İ.B. Fakültesi Dergisi**, C.XVI, No.2, 2011, s.343-377.
- Yeşil, Salih: “Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka”, **KMU İİBF Dergisi**, C.XI, No.16, 2009, s.116.
- Yeşiltaş, Mehmet, Ömer Emre Arslan ve Rahman Temizkan: “İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C.IV, No.1, 2012, s.94-117.
- Yıldırım, Ali Hasan Şimşek: **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 10. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2016.
- Yıldız, Ebru: “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı Işığında Eğitim ve Geliştirmenin Rolü, İşlevleri ve Bir Örnek Olay”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, C.XI, No.3, 2014, s.215-236.

- Yıldız, Sebahattin: “Toplumsal Cinsiyetin Şirketlere Yansımada Ortaya Çıkan Ayrımcılık Kavramlarının Ardılları Üzerine Bir Model Önerisi”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.XVII, No.1, 2017, s.121-138.
- Yılmaz, Hüseyin: “Bilgiye Dayalı Organizasyona İlişkin Özelliklerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri: Bankacılık Sektöründe Ampirik Bir Araştırma”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, C.VII, 2012, s.9-22.
- Yılmaz, Hüseyin ve Atila Karahan: “Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Ü.S.B.E. Dergisi**, C.XVI, No.4, 2015, s.607-637.
- Yılmaz, Yücel: “İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.IX, No.1, 2007, s.159-168.
- Yoder, Janice D.: “Rethinking Tokenism: Looking beyond Numbers”, **Gender and Society**, Vol.V, No.2, 1991, pp.178-192.
- Zihnioğlu, Özge: “Kadının Güçlendirilmesi ve İstihdam”, **İstanbul Kültür Üniversitesi Küresel Eğitimler Serisi Çalışma Kağıdı**, No.8, 2013.
- Zhu, Cherrie Juhua ve diğerleri: “Strategic Integration of HRM and Firm Performance in a Changing Environment in China: The Impact of Organizational Effectiveness as a Mediator”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.XXIV, No.15, 2013, pp.2985–3001.
- Wambui, Tabitha Wangare ve diğerleri: “Managing Workplace Diversity:A Kenyan Perspective?”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol.IV, No.16, 2013, pp.199-218.
- Webber, Sheila Simsarian ve Lisa M. Donahue: “Impact of Highly and Less Job-Related Diversity on Work Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis”, **Journal of Management**, No.27, 2001, pp.141-162.
- Wentling, Rose Mary: “Factors that Assist and Barriers that Hinder the Success of Diversity Initiatives in Multinational Corporations”, **Human Resource Development International**, Vol.VII, No.2, 2004, pp.165-180.

- Wiesner, Retha ve  
Bruce Millett: **Human Resource Management: Challenges and Future Directions**, John Wiley&Sons Australia Ltd., Australia, 2003.
- Williams,  
Christine L.: “The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions”, **Social Problems**, Vol.XXXIX, No.3, 1992, pp.253-267.
- Winston, Mark: “Managing Diversity”, **Library Leadership and Management**, Vol.XLII, No.3, Summer 2010, pp.58-63.
- Wright, Patrick  
M. ve Gary  
C.McMahan: “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, **Journal of Management**, Vol.XVIII, No.2, 1992, pp.295-320.
- Wright, Patrick  
M., Benjamin  
B.Dunford ve  
Scott A.Snell: “Human Resources and the Resource Based View of the Firm”, **Journal of Management**, Vol.XXVII, 2001, pp.701-722.

## ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ REHBERİ

Değerli yöneticiler hoş geldiniz, ben Hayretin Özçelik.

Çok değerli bilgi ve deneyimlerinizi bizimle paylaşmayı kabul ettiğiniz için çok teşekkür ederiz. Bize bu fırsatı sunan, her türlü desteği veren PERYÖN'e ve çok değerli çalışan ve yöneticilerine, ayrıca çalışmaya moderatörlük yaparak katkı sağlayan Sayın Menekşe POLATCAN SERBEST'e teşekkürlerimi sunarım.

Bu odak grup görüşmesi; İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Doktora Programı'nda, yapmakta olduğum ***“İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinde İşgücü Farklılıkları Yönetiminin İncelenmesi”*** konulu doktora tezinin, uygulama kısmını kapsamaktadır.

Çalışma sonucu kişi ve işletmeler hakkında elde edilen bilgiler, kesinlikle gizli kalacak olup, sadece genellemeler ve bilimsel çıkarımlar için kullanılacaktır.

***Odak Grup Görüşmesinin Amacı;*** işgücü farklılıklarının siz değerli yöneticiler tarafından nasıl algılandığı ve hangi tür uygulamalar ile yönetildiğini insan kaynakları yönetimi açısından incelemektir.

Şimdi sözü akademik ve iş deneyimi ile konuya iki yönlü hakim olan moderatörümüz Menekşe Hanıma bırakıyorum.

**1. Çalışanların hangi özelliklerini, işgücü farklılığı (workforce diversity) olarak algılanmaktasınız?**

**İşgücü farklılığından ne anlıyorsunuz? Size ne ifade ediyor?**

**Derinleşme Konuları:**

- Cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, din, cinsel yönelim, fiziksel yetenekler,
- Eğitim, bilgi veya uzmanlık, deneyim, yetenekler,
- Kültürel geçmiş, ideolojik inançlar,
- Kavrama tarzı, duygusal eğilim, motivasyon faktörleri.

**2. İşgücü farklılıkları yönetimi size neyi ifade etmektedir?**

**a) İşgücü farklılıkları yönetimi hakkında ne düşünüyorsunuz? Size neyi ifade ediyor?**

**b) Çevrenizde uygulayan işletmeler var mıdır? Nasıl uygulanıyor?**

**Derinleşme Konuları:**

- Eşit istihdam fırsatı (Equal Employment Opportunity),
- Pozitif ayrımcılık.

**3. İşletmeleri işgücü farklılıklarını yönetmeye zorlayan unsurlar nelerdir?**

**a) Sizce işgücü farklılıkları yönetilmeli midir? Neden?**

**b) İşletmeleri işgücü farklılıklarını yönetmeye zorlayan etmenler var mıdır? Nelerdir?**

**Derinleşme Konuları:**

**Ürün/Hizmet Piyasasındaki Değişimler:**

- Rekabet şiddetindeki artış,
- Yeni pazar alanlarının ortaya çıkması,
- Bilginin öneminin artması,
- Hizmetin öneminin artması.

**İşgücü Piyasasındaki Değişimler:**

- İşgücü piyasasının demografisinin değişmesi,

- Çalışanların davranışlarındaki değişim.

Sermaye Yapısındaki Değişimler:

- Piyasa değerleri içinde “maddi olmayanların” öneminin artması,
- Etik yatırımların öneminin artması.

Kamu Yönetiminin Rolündeki Değişimler:

- Çıkarılan kanun ve yönetmelikler,
- Kamuda dış kaynak kullanımı ve özelleştirme oranının artması.

Toplumun Değerlerinin Değişmesi:

- İşyerinde adalet ve fırsat eşitliği beklentisinin artması,
- İş sürecinin ve yönetiminin bütününe ilginin artması.

**4. Çalışanlar arasındaki farklılıklar işletmelere ne gibi avantajlar sağlayabilir?**

a) İşgücü farklılıklarının işletmelere ne gibi faydaları vardır?

b) İşletmenizde çalışan farklılıklarının işletmenize fayda sağladığını düşünüyor musunuz? Nelerdir?

**Derinleşme Konuları:**

- Yaratıcılık ve yenilikçiliğin artması,
- Çalışan bağlılığı, moral ve motivasyonun artması,
- Küreselleşme ve teknolojik değişime adaptasyonun daha kolay olması,
- Farklılık sahibi müşterilerin ihtiyaçlarını anlamamanın kolaylaşması,
- Örgüt itibarı ve imajının artması.

**5. Çalışanlarınız arasındaki farklılıklar işletmeler açısından hangi problemlerin oluşmasına neden olmaktadır?**

a) İşletmeler açısından çalışan farklılıkları hangi olumsuz sonuçlara neden olabilir?

b) İşletmenizde çalışan farklılıklarından kaynaklanan sorunlarla karşılaştınız mı? Nelerdir?

**Derinleşme Konuları:**

- İşyerinde çatışmanın artması,



- İşgücü devrinin yükselmesi,
- Devamsızlık ve işe geç gelmenin artması.

**6. Size göre İKY işletmelerde stratejik rol üstlenmekte midir? Nasıl?**

a) Sizce Str.İKY nedir? İKY hangi özellikler ile stratejik boyuta geçebilir?

b) İKY'nin stratejik boyutta olması işletmeler açısından faydalı mıdır? Ne gibi faydalar sağlamaktadır?

c) Str.İKY faydalı ise bazı işletmeler neden İKY'lerini stratejik boyuta taşımamakta veya taşıyamamaktadır?

**Derinleşme Konuları:**

- İK yöneticilerinin üst yönetimde temsil edilmesi,
- İK yöneticilerinin kurumsal stratejik planların oluşumuna katılımı,
- İKY politikaları ile kurumun stratejik planlarının uyumlu olması,
- İKY uygulamaları arasında uyumun olması.

**7. İşletmelerin İKY faaliyetlerinde, işgücü farklılıklarına yönelik ne tür uygulamalar bulunmaktadır?**

a) İşletmeler seçme ve yerleştirme / işe alma faaliyetlerinde ne gibi farklılık yönetimi uygulaması gerçekleştirebilirler?

**Derinleşme Konuları:**

- İş başvuru formlarında yer alan sorular (doğum tarihi, cinsiyet bilgisi, mezun olunan üniversite v.b.),
- Görüşmelere çağrılan adayların özgeçmişlerine bakılarak yapılan filtrelemeler,
- Farklılıklara yönelik istihdam kotaları.

b) İşletmeler eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde ne gibi farklılık yönetimi uygulaması gerçekleştirebilirler?

**Derinleşme Konuları:**

- Farklılıklara yönelik eğitimler,
- İletişim ve empati eğitimleri,

- Farklılık sahibi çalışanlar için mentörlük programları,
- Proje ve hobi gruplarının oluşturulması,
- Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı,
- Eğitim planlarında çalışan farklılıklarına göre ayrımcılık yapmama.

**c) İşletmeler kariyer yönetimi faaliyetlerinde ne gibi farklılık yönetimi uygulaması gerçekleştirebilirler?**

**Derinleşme Konuları:**

- Farklılıklara sahip çalışanlar için kariyer yönetim programları,
- Üst pozisyonlarda farklılık sahibi çalışanların da yer alması.

**d) İşletmeler performans değerlendirme faaliyetlerinde ne gibi farklılık yönetimi uygulaması gerçekleştirebilirler?**

**Derinleşme Konuları:**

- Objektif ve adil performans yönetimi,
- Farklılıklar ile ilgili yeteneklerin performans kriterleri arasında yer alması.

**e) İşletmeler ücret, yan haklar ve ödüllendirme faaliyetlerinde ne gibi farklılık yönetimi uygulaması gerçekleştirebilirler?**

**Derinleşme Konuları:**

- Kurum içi adalet (cinsiyete dayalı ücret farklılığının olmaması),
- Çalışanlar arasındaki işbirliğini teşvik edici bir ödül sistemi,
- Kurumun faydasına olabilecek farklılıkların (eğitim, yabancı dil vb.) ücrete yansıtılması.

**f) İşletmeler diğer faaliyetlerinde ne gibi farklılık yönetimi uygulaması gerçekleştirebilirler?**

**Derinleşme Konuları:**

- İşçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları,
- Tüm çalışanların sigortalanması,
- Esnek çalışma saati uygulamaları.

## İşletmeye ve Yöneticiye Ait Bilgiler

1. İşletmenizin genel faaliyet alanı/ sektörü : .....
2. Çalışan sayısı:  150-500  501-1000  1000'den Çok
3. İşletmenizin sermaye yapısı:  Yerli  Yabancı  Ortak Girişim
4. Eğitim düzeyiniz:  Lise  Ön Lisans  Lisans  Y.L. / Doktora
5. Cinsiyetiniz :  Kadın  Erkek
6. Yaşınız : .....
7. Göreviniz/unvanınız : .....
8. Bu işletmedeki çalışma süreniz : .....

# Farklılıkların Yönetimi Odak Grup Çalışması

Alternatif  
toplantı tarihleri

**7 Mart 2017**

**8 Mart 2017**

**9 Mart 2017**

Saat: 14:00-17:00 arası

PERYÖN Merkez

Toplantı tarihinizi  
seçmek ve kayıt olmak  
için tıklayın



**PERYÖN**  
TÜRKİYE İNSAN YÖNETİMİ DERNEĞİ



peryon@peryon.org.tr  
+90 (216) 368 00 79

**Farklılıkları  
yönetebilmenin fark  
yaratacağına inanıyor ve  
"ODAĞIM İNSAN"  
diyorsanız,  
gelin birlikte büyüyelim,  
bilginin paylaşımına  
destek verelim.**

Odak gruba katılma kriterleri:

- Firmanızın 150 ve üzeri çalışanı istihdam etmesi
- İnsan Kaynakları Yöneticisinin (İKY) katılımı



## ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ KATILIMCI BİLGİ FORMU

Günümüz iş dünyasında "farklılıkların yönetimi" kurumların konuyla ilgili yüksek farkındalığını gerektirmekte ve iş sonuçları açısından büyük önem taşımaktadır.

Kurumuzun stratejisini yansıtabilecek değerli görüş ve deneyimlerinizi alarak bir referans yayını oluşturabilmek ve İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Doktora Programında yürütülen tez çalışmasına destek olabilmek için çok büyük heyecan duyuyoruz.

Çalışma sonucunda, kişi ve işletmeler hakkında elde edilen bilgiler kesinlikle gizli kalacak, genel yönelim, bilimsel çıkarım ve oluşacak yol haritaları raporlanacaktır.

Toplantımıza katılım için ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ KATILIMCI BİLGİ FORMU'nu doldurmanızı rica ederiz.

Teşekkür ederiz.

### ODAK GRUBA KATILMA KRİTERLERİ

- Firmanızın 150 ve üzeri çalışanı istihdam etmesi,
- İnsan Kaynakları Yöneticisinin (İKY) katılımı,
- Her kurumdan 1 yetkilinin katılımı.

Devam et »

## ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ KATILIMCI BİLGİ FORMU

\* Gerekli

### Genel Bilgiler

**Firma Adı \***

Bu gerekli bir sorudur

**Katılımcı Adı ve Soyadı \***

Bu gerekli bir sorudur

**Unvan \***

Bu gerekli bir sorudur

**E-Posta \***

Bu gerekli bir sorudur

**Telefon \***

Bu gerekli bir sorudur

**Cep-Telefonu \***

Bu gerekli bir sorudur

**Lütfen katılım gösterebileceğiniz tarihi seçiniz. \***

7 Mart 2017 (Salı)

14:00-17:00



8 Mart ve 9 Mart tarihleri için kontenjanımız dolmuştur.

< Geri

Devam et >

# PERYÖN YAYINLAR



## ODAK GRUP GÖRÜŞMESİ KATILIMCI BİLGİ FORMU

Lütfen formu tamamlamak için aşağıda ki -Gönder-  
butonuna tıklayınız!

### Toplantı Adresi:

PERYÖN TÜRKİYE İNSAN YÖNETİMİ DERNEĞİ - Östbostancı Mahallesi Yalıyolu Sok. No:54  
İsmail Ergin İş Merkezi B Blok Kat:4 Kadıköy - İstanbul - Tel: 0216 358 00 79



Geri

Gönder

Google Formlar üzerinden asla şifre göndermeyin.

PERYÖN AKADEMİ

Ocak - Şubat 2017

PERYÖN  
İNSAN YÖNETİMİ  
KONGRESİ



ÇEYREK ASIRLIK  
DENEYİM  
2-3 KASIM 2017

TARİHİ NOT ALMAYI  
UNUTMAYIN!

www.peryon.org.tr

 **PERYÖN**  
TÜRKİYE İNSAN YÖNETİMİ DERNEĞİ

## İŞ'in Hukuku 6



### İş Hukukuna İlişkin Yeni Yasalar

Eğitmen  
Prof. Dr.  
M. Erdem Özdemir



21 Mart 2017  
Workinton / Levent 199  
(09:30 - 16:00)

- Çalışan kadınlara sunulacak yeni haklar
- Annelik ve babalık izni
- Kanun değişikliklerinin iş hukukuna etkileri
- Uzaktan çalışma
- Kişisel verilerin korunması
- Geçici iş sözleşmesi
- Esnek çalışma
- Yıllık ücretli izin

PERYÖN üyelerine %25 indirim imkanı

akademi@peryon.org.tr  
+90(216) 368 00 79



 **PERYÖN**  
TÜRKİYE İNSAN YÖNETİMİ DERNEĞİ





## Kariyer Panayırı başlıyor

PERYÖN tarafından bu yıl 11. kez yapılacak olan Kariyer Panayırı'nda, gençler iş dünyasının deneyimli isimleriyle buluşmaya devam ediyor...

Özellikle büyük şehirler dışındaki üniversitelerde okuyan gençler, iş dünyasıyla iletişim konusunda kısıtlı olanaklara sahip ve doğal olarak bu durum onlar için önemli bir sorun oluşturmaktadır. Üniversiteli gençler, gelecekte kendilerini nasıl bir iş dünyasının beklediğini merak ediyor ve endişe duyuyor. Bugüne kadar genç potansiyelin doğru değerlendirilmesi misyonumuzdan yola çıkarak ziyaret ettiğimiz 35 ilde bir kez daha fark ettik ki, ülkemizin tüm üniversitelerinde binlerce potansiyel çalışan gelecekle ilgili desteğimizi bekliyor. PERYÖN bu misyon çerçevesinde gençleri iş dünyası profesyonelleriyle bir araya getirmeyi ve sorunlarını yanıtlamayı sürdürecektir. Şirket yöneticilerinin bizzat panayırımza katılarak paylaştıkları bilgiler, etkinliğimizin verimliliğini artırdı. Unutulmamalı ki iş dünyasının misyonu, ülkemizin her köşesindeki gençlerin gelecekte eşit iletişim ve iş olanaklarına sahip olması için işbirliği etmek olmalı. Bu konuda işbirliklerine açık ve istekli olduğumuzu vurgulamak isteriz.

PERYÖN'ün genç potansiyeli geliştirme odağı doğrultusunda 2006'da başlattığı Kariyer Panayırı bugüne kadar 35 ilde 4 bini aşkın üniversite öğrencisine ulaştı. Bu yıl mart ve mayıs aylarını kapsayan Kariyer Panayırı'nda Artvin Çoruh Üniversitesi, Balıkesir Üniversitesi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Celal Bayar Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Onsekiz Mart Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi, Sıtkı Koçman Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi ve Yalova Üniversitesi ziyaret edilecek.

Sponsorluk ve detaylı bilgi için [www.peryon.org.tr](http://www.peryon.org.tr)'yi ziyaret edebilir ya da 0216 368 00 79 numaralı telefondan bize ulaşabilirsiniz.

## Farklılıkların Yönetimi Odak Grup Çalışması

Farklılıkları yönetebilmenin fark yaratacağına inanıyor ve **"ODAĞIM İNSAN"** diyorsanız, gelin birlikte büyüyalım, bilginin paylaşımına destek verelim.

### Alternatif toplantı tarihleri

7 Mart 2017  
8 Mart 2017  
9 Mart 2017

Saat: 14:00 - 17:00 arası

PERYÖN Merkez

### Odak gruba katılma kriterleri:

- Firmanızın 150 ve üzeri çalışanı istihdam etmesi
- İnsan Kaynakları Yöneticisinin (İKY) katılımı



[peryon@peryon.org.tr](mailto:peryon@peryon.org.tr)  
+90 (216) 368 00 79

**PERYÖN**  
TÜRKİYE İNSAN YÖNETİMİ DERNEĞİ

## Aidatınızı ödediniz mi?



2017 Mart ayı sonuna kadar

banka havalesi  
veya  
kredi kartı ile

Tel: +90(216) 368 00 79  
[www.peryon.org.tr](http://www.peryon.org.tr)  
[peryon@peryon.org.tr](mailto:peryon@peryon.org.tr)

**PERYÖN**  
TÜRKİYE İNSAN YÖNETİMİ DERNEĞİ

## ÖZGEÇMİŞ

Hayrettin ÖZÇELİK, 1978 yılında İstanbul'da doğdu. İlkokul ve ortaokulu İstanbul'da, lise öğrenimini Deniz Astsubay Hazırlama Okulu'nda tamamlayarak 1996 yılında Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda göreve başladı.

Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden 2003 yılında mezun olan Özçelik, 2008 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı'ndan, "İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi" konulu tezi hazırlayarak mezun oldu ve 2012 yılında, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda doktora eğitimine başladı.

Evli ve iki kız çocuk babası olan Hayrettin ÖZÇELİK, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda görevine devam etmektedir.