

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

İŞLETMELERİN FARKLILIK YÖNETİMİ
YAKLAŞIMLARININ KURUMSAL İLETİŞİM
BAĞLAMINDA İNCELENMESİ:
BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Hatice ÖZCAN

DOKTORA TEZİ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Hayriye Nur GÖRKEMLİ

Konya – 2020



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Adı Soyadı	Hatice ÖZCAN
Numarası	144121001003
Ana Bilim / Bilim Dalı	Halkla İlişkiler ve Tanıtım/ Halkla İlişkiler ve Tanıtım
Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input checked="" type="checkbox"/>
Tezin Adı	İşletmelerin Farklılık Yönetimi Yaklaşımlarının Kurumsal İletişim Bağlamında İncelenmesi: Bir Uygulama Örneği

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin imzası

(İmza)



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Doktora Tezi Kabul Formu

Öğrencinin	Adı Soyadı	Hatice ÖZCAN
	Numarası	144121001003
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Halkla İlişkiler ve Tanıtım / Halkla İlişkiler ve Tanıtım
	Programı	Doktora
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi H. Nur GÖRKEMLİ
Tezin Adı	İşletmelerin Farklılık Yönetimi Yaklaşımlarının Kurumsal İletişim Bağlamında İncelenmesi: Bir Uygulama Örneği	

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “İşletmelerin Farklılık Yönetimi Yaklaşımlarının Kurumsal İletişim Bağlamında İncelenmesi: Bir Uygulama Örneği” başlıklı bu çalışma 06/03/2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliğiyle başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Dr. Öğr. Üyesi H. Nur GÖRKEMLİ	Danışman	
Prof. Dr. M. Nejat ÖZÜPEK	Üye	
Doç. Dr. Mete KAZAZ	Üye	
Doç. Dr. Veysel ÇAKMAK	Üye	
Dr. Öğr. Üyesi Zühal FİDAN BARİTÇİ	Üye	

Not: Tezlerde ıslak imzalı suretleri yer almalıdır.

ÖNSÖZ

Öncelikle tez çalışmamın tüm aşamalarında bana yol gösteren, bilgi ve tecrübelerini esirgemeyen, bana inanan ve beni her daim motive eden tez danışmanım ve kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi H. Nur GÖRKEMLİ'ye emeklerinden dolayı çok teşekkür ederim. Birikimlerinden destek aldığım, yapıcı eleştirileriyle beni yönlendiren, tez çalışmama büyük katkı sağlayan değerli tez izleme komitesi hocalarım Prof. Dr. M. Nejat ÖZÜPEK ve Doç. Dr. Mete KAZAZ'a, tezimin araştırma kısmında, nitel yöntem konusunda destek veren Dr. Öğr. Üyesi Eylem BAYRAKÇI'ya ve bilgilerine danıştığım tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Görüşme talebimi geri çevirmeyen, yoğun iş tempolarında bana zaman ayıran ve verdikleri bilgilerle tezime büyük katkı sağlayan, görüşme yaptığım tüm değerli katılımcılara teşekkürü borç bilirim.

Beni yetiştiren, bugünlere gelmemi sağlayan, sevgilerini ve güvenlerini hep hissettiren anneciğim ve babacığma, tezimin başından sonuna kadar her anlamda desteğini esirgemeyen, bana güç veren sevgili eşim Levent ÖZCAN'a ve küçük yaşında bana anlayış gösteren canım kızım Hale'ye teşekkür ederim.

Ayrıca burada isimlerini saymadığım, bu süreçte manevi destekleri ile hep yanımda olan tüm dost ve arkadaşlarıma gönülden teşekkür ederim...

Hatice ÖZCAN



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Hatice ÖZCAN		
	Numarası	144121001003		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Halkla İlişkiler ve Tanıtım/ Halkla İlişkiler ve Tanıtım		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora	<input checked="" type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Hayriye Nur GÖRKEMLİ		
Tezin Adı	İşletmelerin Farklılık Yönetimi Yaklaşımlarının Kurumsal İletişim Bağlamında İncelenmesi: Bir Uygulama Örneği			

ÖZET

Bu tez çalışmasının amacı, şirketlerin farklılık yönetimi uygulamaları ve kurumsal iletişim departmanının farklılık yönetimi uygulamalarındaki rolleri ve sorumlulukları ile ilgili bilgi edinmektir. Üç bölümden oluşan çalışmanın ilk iki bölümünde farklılık yönetimi ve kurumsal iletişim ile ilgili teorik bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde ise çalışmanın uygulama aşamasına ait veriler detaylı olarak sunulmuştur. Çalışmada, amaca uygun veriler elde edebilmek için nitel araştırma yöntemlerinden olan görüşme tekniği kullanılmış, 20 kurumsal iletişim yöneticisi ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Çalışma grubunun belirlenmesi için amaçlı örnekleme yöntemine başvurulmuş ve farklılık yönetimi politikalarına sahip işletmeler araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler MAXQDA 2018 nitel veri analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, işletmelerin öncelikle üzerinde durdukları farklılık boyutunun cinsiyet olduğu, görüşülen tüm işletmelerin kadın çalışanların desteklenmesi ve cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yönelik uygulamalarının olduğu görülmüştür. Cinsiyet konusunun yanı sıra yaş, engellilik, kültür ve beceriler gibi farklılıkların da işletmeler tarafından dikkate alındığı ve yine bu farklılıklar ile ilgili

çeşitli uygulamaların olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca, insan kaynakları departmanı ve kurumsal iletişim departmanının farklılık yönetimi uygulamalarından öncelikle sorumlu departmanlar oldukları ve bu iki departmanın konuyla ilgili etkileşim halinde oldukları sonucu çıkmıştır. Kurumsal iletişim departmanının; uygulamaların kurum içinde ve kurum dışında iletişiminin yapılması, konuyla ilgili algının yönetilmesi, proje geliştirilmesi, kapsayıcı bir iş ortamının yaratılması gibi birçok konuda önemli roller üstlendiği katılımcılar tarafından aktarılmıştır. Katılımcılar ayrıca, farklılık yönetimi uygulamaları dâhilinde, çalışanlara çeşitli eğitimlerin verildiğini ifade etmişlerdir. Toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri ve iş hayatında çeşitlilik eğitimleri en sık verilen eğitimler arasındadır. Yöneticilerin farklılık yönetimi uygulamalarına yaklaşımlarının olumlu olduğu da çıkan sonuçlar arasındadır. Son olarak katılımcılar farklılık yönetimi uygulamalarında gördükleri birtakım eksiklikleri dile getirmiş ve konuyla ilgili çeşitli öneriler sunmuşlardır. Katılımcıların en sık dile getirdikleri eksiklik konusu, uygulama konularının sınırlı olması olmuştur. Konunun kurum kültürüne dahil edilmesi ve farklılık yönetimi departmanının oluşturulması gibi öneriler de katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Çalışmanın sonuç bölümünde; tüm yöneticilerin farklılık yönetimi eğitimi almaları, farklılık yönetimi konusunun üniversitelerin işletme, yönetim, iletişim alanlarında müfredata dahil edilmesi, uygulamaların çeşitlilik yöneticisi unvanına sahip uzman kişilerin sorumluluğunda olması, kurumsal iletişimin desteğiyle işletmelerde kültürel çeşitliliğin sağlanması, başarılı farklılık yönetimi uygulamalarının ödüllendirilmesi, işletmelerin etik davranış prensipleri oluşturmaları, kamu spotlarında farklılıklara saygının vurgulanması gibi öneriler sunulmuştur. Ayrıca; farklılık yönetimi uygulamalarının ülkemizdeki gelişimini izlemek adına ileride benzer araştırmaların, karşılaştırmalı çalışmaların ve uygulamaların çalışanlar üzerindeki etkilerinin araştırıldığı yeni çalışmaların yapılabileceği de ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Farklılık, Farklılık Yönetimi, Kurumsal İletişim, Farklılık Yönetimi Uygulamaları



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Hatice ÖZCAN		
	Numarası	144121001003		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Halkla İlişkiler ve Tanıtım/ Halkla İlişkiler ve Tanıtım		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora	<input checked="" type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Hayriye Nur GÖRKEMLİ		
	Tezin İngilizce Adı	The Analysis Of Diversity Management Of Enterprises In The Context Of Corporate Communication: A Case Study		

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to obtain information about the companies' diversity management practices and the roles and responsibilities of the corporate communication department in diversity management practices. In the first two sections of the study, which consists of three sections, theoretical information about diversity management and corporate communication is given. In the third part, the data of the practice phase of the study are presented in detail. In the study, the interview technique, which is one of the qualitative research methods, was used to obtain data suitable for the purpose, and face-to-face interviews were made with 20 corporate communication managers. Purposive sampling method was used to determine the working group and businesses with diversity management policies were included in the research. Interviews with the participants were analyzed using the MAXQDA 2018 qualitative data analysis program.

According to the results of the analysis, it has been observed that the kind of the difference that businesses primarily focus on is gender, and that all enterprises interviewed have practices for supporting female employees and ensuring gender equality. In addition to gender, it has been determined that differences such as age,

disability, culture and skills are also taken into consideration by businesses and there are various applications related to these differences. In the study, it was also concluded that the departments of human resources and corporate communication are responsible primarily for the diversity management practices and that these two departments interact with the subject. Corporate communication department; It was stated by the participants that the applications have important roles in many areas such as communicating within and outside the institution, managing the perception on the subject, developing projects, creating an inclusive business environment. Participants also stated that various trainings were given to employees within the scope of diversity management practices. Gender equality trainings and diversity trainings in business life are among the most frequently given trainings. It is also among the results that managers have positive approaches to diversity management practices. Finally, the participants expressed some of the deficiencies they saw in the practices of diversity management and offered various suggestions on the subject. The most frequent issue of the participants was the limited practice issues. The suggestions such as the inclusion of the subject in the corporate culture and the creation of the diversity management department were also emphasized by the participants. In the conclusion part of the study, the following suggestions are presented; that all managers should receive diversity management training, the issue of diversity management should be included in the curriculum of universities, management, communication, practices should be the responsibility of experts who have the title of diversity manager, cultural diversity should be rewarded with the support of corporate communication, successful diversity management practices should be rewarded, businesses should establish ethical behavior principles and respect for differences should be emphasized in public spots. Also; in order to watch the development of diversity management practices in our country, similar studies or comparative studies (by sector or country) can be done and the effects of practices on employees can be investigated in the future.

Key Words: Diversity, Diversity Management, Corporate Communication, Diversity Management Practises

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	xii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xviii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Farklılık Kavramı	3
1.2. Farklılık Boyutları.....	5
1.3. Farklılıkların Faydaları.....	8
1.4. Farklılıklardan Kaynaklanan Sorunlar	10
1.5. Farklılıkların Kuramsal Temelleri.....	11
1.5.1. Sosyal Kimlik Kuramı	11
1.5.2. Benzerlik-Çekim Yaklaşımı	12
1.5.3. Bilgi İşleme ve Problem Çözme Yaklaşımı	13
1.5.4. Örgütsel Demografi	14
1.5.5. İlişkisel Demografi	14
1.6. Farklılık Yönetimi Kavramı	14
1.7. Farklılık Yönetimini Ortaya Çıkaran Gelişmeler.....	17
1.7.1. İşgücünün Demografik Yapısındaki Değişiklikler	17
1.7.2. Yasal Düzenlemeler.....	18
1.7.3. Rekabet Baskısı	22
1.7.4. Küresel İşletme Yapılarının Ortaya Çıkması	22

1.8. Farklılık Yönetiminin Faydaları.....	23
1.8.1. Bireyler Açısından Faydaları	23
1.8.2. Örgütler Açısından Faydaları	24
1.8.3. Toplum Açısından Faydaları	27
1.9. Farklılık Yönetiminde Karşılaşılan Engeller ve Çözüm Yolları.....	28
1.10. Farklılık Yönetimi Modelleri	31
1.10.1. R. Roosevelt Thomas'ın Modeli.....	31
1.10.2. Taylor Cox'un Modeli.....	32
1.10.3. Gary Powell'in Modeli	33
1.10.4. Robert Golembiewski'nin Modeli.....	33
1.10.5. Thomas ve Ely'nin Modeli.....	33
1.10.6. Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli	34
1.10.7. Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli.....	34
1.10.8. Tam Bütünleşme Modeli	36
1.10.9. Mor Barak'ın Kapsayıcı Modeli.....	36
1.10.10. Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Modeli.....	37
1.10.11. Jackson, Joshi ve Erhardt'ın Modeli (Çok Katmanlı Model).....	37
1.10.12. Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin Modeli	38
1.10.13. Pitts'in Modeli	38
1.11. Farklılık Yönetimi Süreci.....	40
1.11.1. Farklılıkların Ortaya Konması.....	40
1.11.2. Farklılık Karışımının Çözülmesi	40
1.11.3. Farklılık Geriliminin Sınanması	40
1.11.4. Faaliyet Seçeneklerinin Gözden Geçirilmesi	41
1.12. Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Yöneticilerin Dikkat Etmeleri Gerekenler	43

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM KAVRAMI

2.1. Kurumsal İletişim Kavramı.....	52
2.2. Kurumsal İletişimin Amaçları ve İşlevleri.....	53
2.3. Kurumsal İletişimin Önemi.....	56
2.4. Kurumsal İletişimin Sınıflandırılması.....	57
2.4.1. Yönetim İletişimi.....	57
2.4.2. Örgütsel İletişim.....	58
2.4.3. Pazarlama İletişimi.....	59
2.5. Kurumsal İletişim Araçları.....	59
2.5.1. Sözlü İletişim Araçları.....	61
2.5.2. Yazılı İletişim Araçları.....	63
2.5.3. Görsel, İşitsel ve Diğer İletişim Araçları.....	67
2.5.4. Online İletişim Araçları.....	70
2.6. İşletmelerde Kurumsal İletişim Departmanının Görevleri.....	77
2.7. İşletmelerin Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Kurumsal İletişim Rolü ve İşlevleri.....	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERİN FARKLILIK YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI VE KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi.....	93
3.2. Araştırmanın Amacı.....	93
3.3. Araştırmanın Önemi.....	94
3.4. Araştırma Soruları.....	94
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	95
3.6. Araştırmanın Yöntemi.....	95
3.6.1. Durum Çalışması Deseni.....	95
3.6.2. Görüşme Sorularının Belirlenmesi.....	96

3.6.3. Çalışma Grubunun Belirlenmesi	96
3.6.4. Verilerin Toplanması.....	98
3.6.5. Verilerin Analizi.....	100
3.6.6. Geçerlik ve Güvenirlik	101
3.7. Bulgular ve Yorumlar	102
3.7.1. İşletmelerin Öncelikle Odaklandıkları Farklılıklar	103
3.7.1.1. İşletmelerin Odaklandıkları Farklılıklar	104
3.7.1.2. İşletmelerin Belirli Farklılıklara Odaklanma Sebepleri.....	105
3.7.1.2.1. İşletmelerin Cinsiyet Konusuna Odaklanma Sebepleri.....	106
3.7.1.2.2. İşletmelerin Yaş Konusuna Odaklanma Sebepleri.....	109
3.7.1.2.3. İşletmelerin Beceriler Konusuna Odaklanma Sebepleri	111
3.7.1.2.4. İşletmelerin Engellilik Konusuna Odaklanma Sebepleri	112
3.7.1.2.5. İşletmelerin Kültür Konusuna Odaklanma Sebepleri	113
3.7.1.3. Farklılıkların Çıktıları	114
3.7.1.3.1. Farklılıkların Olumlu Çıktıları	114
3.7.1.3.2. Farklılıkların Olumsuz Çıktıları.....	116
3.7.2. İşletmelerin Farklılık Yönetimi Uygulamaları	119
3.7.2.1. Farklılık Yönetimi Uygulamalarından Sorumlu Departman ve Birimler.....	120
3.7.2.2. Farklılık Yönetimi Uygulamaları.....	123
3.7.2.2.1. Kadın Çalışanlara Yönelik Uygulamalar	124
3.7.2.2.1.1. Kadın Çalışan ve Yönetici Sayısını Artırmaya Yönelik Uygulamalar	125
3.7.2.2.1.2. Yeni Annelere ve Anne Adaylarına Yönelik Uygulamalar	127
3.7.2.2.1.3. Kadın Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar	129
3.7.2.2.2. Genç Çalışanlara Yönelik Uygulamalar.....	132

3.7.2.2.2.1. Genç Çalışan Sayısını Artırmaya Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları	133
3.7.2.2.2.2. Genç Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar	135
3.7.2.2.3. Engelli Çalışanlara Yönelik Uygulamalar	137
3.7.2.2.3.2. Engelli Çalışan Sayısını Artırmaya Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları	139
3.7.2.2.3.3. Engelli Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar	141
3.7.2.2.4. Beceriler İle İlgili Uygulamalar	142
3.7.2.2.5. Kültür İle İlgili Uygulamalar	144
3.7.2.2.6. Genel Uygulamalar	145
3.7.2.3. Farklılık Yönetimi Eğitimleri	147
3.7.2.3.1. Eğitimlerden Sorumlu Kurum İçi Departmanlar ve Diğer Kurumlar	148
3.7.2.3.2. Eğitim Konuları	151
3.7.3. Kurumsal İletişim Departmanının Farklılık Yönetimi Konusundaki Rollerini	154
3.7.3.1. Kurum İçi Rollerini	155
3.7.3.1.1. Bilgilendirme (İletişim) ve Algı Yönetimi	156
3.7.3.1.2. Proje Geliştirme ve/veya Projelere Destek Verme	158
3.7.3.1.3. Eğitim Desteği	161
3.7.3.1.4. Etkinlik Yönetimi	162
3.7.3.1.5. Olumlu Örgüt İklimi Oluşturulmasına Katkı Sağlanması	164
3.7.3.1.6. Kontrol ve Ölçümleme	166
3.7.3.2. Kurum Dışı Rollerini	167
3.7.3.2.1. Algı ve İtibar Yönetimi	167
3.7.3.2.3. Eğitim Desteği	171
3.7.3.3. Uygulamaların Hedef Kitleye Duyurulmasında Kullanılan Araç ve Yöntemler	172

3.7.3.3.2. İç İletişim Araç ve Yöntemleri.....	175
3.7.3.4. İnsan Kaynakları Departmanı İle Etkileşim.....	177
3.7.4. Yöneticilerin Farklılık Yönetimi Konusundaki Genel Yaklaşımları.....	180
3.7.4.1. Üst Düzey Yöneticiler.....	181
3.7.4.2. Orta Düzey Yöneticiler	183
3.7.4.2.1. Olumlu Yaklaşımlar	184
3.7.4.2.2. Olumsuz Yaklaşımlar	185
3.7.5. Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Görülen Eksiklikler, Planlar ve Öneriler.....	187
3.7.5.1. Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Görülen Eksiklikler	188
3.7.5.2. Farklılık Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Planlar	191
3.7.5.2.1. Kadın Çalışanlara Yönelik Planlar	192
3.7.5.2.2. Engelli Çalışanlara Yönelik Planlar	194
3.7.5.2.3. Genç Çalışanlara Yönelik Planlar	196
3.7.5.2.4. Diğer Planlar	197
3.7.5.3. Farklılık Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Öneriler	200
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	204
KAYNAKÇA.....	213
EKLER	230
EK-1 : Görüşme Soruları	230
EK-2 :Online MAXQDA Katılım Belgesi.....	231
EK-3: Tema, Kategori ve Kod Tabloları.....	232
ÖZGEÇMİŞ	255

SİMGELER ve KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AÇEV	: Anne Çocuk Eğitim Vakfı
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
ATM	: Automated Teller Machine (Otomatik Para Çekme Makinesi)
CD	: Compact Disc (Yoğun Disk)
CEO	: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı, Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı, En Yüksek Dereceli Yönetici)
CIPR	: Chartered Institute of Public Relations (Halkla İlişkiler Enstitüsü)
CV	: Curriculum Vitae (Öz Geçmiş)
EEOC	: Eşit Çalışma Hakkı Komisyonu
FERPI	: İtalya Halkla İlişkiler Federasyonu
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
KAGİDER	: Türkiye Kadın Girişimciler Derneği
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
LGBT	: Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender (Lezbiyen, Gey, Biseksüel, Transeksüel)
LGBTQ	: Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer (Lezbiyen, Gey, Biseksüel, Transeksüel, Eşcinsel)
MMS	: Multimedia Messaging Service (Çoklu Ortam Mesajlaşma Servisi)
MT	: Management Trainee (Yönetici Yetiştirme)
NBA	: National Basketball Association (Amerikan Ulusal Basketbol Ligi)
PR	: Public Relations (Halkla İlişkiler)
PRSA	: Public Relation Society of America (Amerika Halkla İlişkiler Derneği)
PWN	: Professional Women's Network
RSS	: Rich Site Summary (Zengin Site Özeti)
SMS	: Short Message Service (Kısa Mesaj Servisi)
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu

- TÜSİAD** : Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
- UNDP** : United Nations Development Programme (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı)
- UNESCO** : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü)
- URL** : Uniform Resource Locator (Tekdüzen Kaynak Bulucu)
- WEPS** : Women's Empowerment Principles (Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri)
- YGA** : Young Guru Academy

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Mannix ve Neale'nin Farklılık Kategorileri	7
Tablo 2: Point ve Singh'in Farklılık Boyutları	8
Tablo 3: Farklılığı Önlemeye Yönelik Örnek Yasalar.....	19
Tablo 4: Görüşülen İşletmeler ve Görüşmelere İlişkin Bilgiler	98
Tablo 5: Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlar	99
Tablo 6: Katılımcıların Unvanları.....	100
Tablo 7: Cinsiyet Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	108
Tablo 8: Yaş Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları.....	110
Tablo 9: Beceriler Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	111
Tablo 10: Engellilik Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	112
Tablo 11: Kültür Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	113
Tablo 12: Olumlu Çıktılar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	116
Tablo 13: Olumsuz Çıktılar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	118
Tablo 14: Farklılık Yönetimi Uygulamalarından Sorumlu Departman ve Birimler Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	121
Tablo 15: Kadın Çalışan ve Yönetici Sayısını Artırmaya Yönelik Uygulamalar Üst Koduna Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	126
Tablo 16: Yeni Annelere ve Anne Adaylarına Yönelik Uygulamalar Üst Koduna Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	128
Tablo 17: Kadın Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar Üst Koduna Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	131
Tablo 18: Genç Çalışan Sayısını Artırmaya Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları Üst Koduna Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları.....	134

Tablo 19: Genç Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar Üst Koduna Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	136
Tablo 20: Fiziksel Koşulların İyileştirilmesine Yönelik Uygulamalar Üst Koduna Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	139
Tablo 21: Engelli Çalışan Sayısını Artırmaya Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları Üst Koduna Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları.....	140
Tablo 22: Engelli Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar Üst Koduna Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	142
Tablo 23: Beceriler İle İlgili Uygulamalar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	143
Tablo 24: Kültür İle İlgili Uygulamalar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	145
Tablo 25: Genel Uygulamalar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	146
Tablo 26: Eğitimlerden Sorumlu Kurum İçi Departmanlar ve Diğer Kurumlar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	149
Tablo 27: Eğitim Konuları Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	152
Tablo 28: Bilgilendirme (İletişim) ve Algı Yönetimi Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	157
Tablo 29: Proje Geliştirme ve/veya Projelere Destek Verme Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	159
Tablo 30: Eğitim Desteği Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	161
Tablo 31: Etkinlik Yönetimi Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	163
Tablo 32: Olumlu Örgüt İklimi Oluşturulmasına Katkı Sağlanması Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları.....	165
Tablo 33: Kontrol ve Ölçümleme Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	166

Tablo 34: Algı ve İtibar Yönetimi Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	168
Tablo 35: İletişim (Bilgilendirme) ve Koordinasyon Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	170
Tablo 36: Eğitim Desteği Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonucu .	171
Tablo 37: Dış İletişim Araç ve Yöntemleri Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	174
Tablo 38: İç İletişim Araç ve Yöntemleri Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	176
Tablo 39: İnsan Kaynakları Departmanı İle Etkileşim Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	178
Tablo 40: Üst Düzey Yöneticiler Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	182
Tablo 41: Olumlu Yaklaşımlar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	184
Tablo 42: Olumsuz Yaklaşımlar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	186
Tablo 43: Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Görülen Eksiklikler Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	190
Tablo 44: Kadın Çalışanlara Yönelik Planlar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	193
Tablo 45: Engelli Çalışanlara Yönelik Planlar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	195
Tablo 46: Genç Çalışanlara Yönelik Planlar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	196
Tablo 47: Diğer Planlar Alt Kategorisine Ait Belge Temelli Analiz Sonuçları	198
Tablo 48: Farklılık Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Öneriler Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları	201

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil. 1: Farklılıkların Birincil ve İkincil Boyutları	6
Şekil. 2: Cox'un Gözden Geçirilmiş Farklılık Modeli	35
Şekil. 3: Dünya Standartlarında Farklılık Yönetimi Kapasitesi İnşa Etmek	49
Şekil. 4: İşletmelerin Öncelikle Odaklandıkları Farklılıklar Temasına Ait Kod Bulutu	119
Şekil. 5: İşletmelerin Farklılık Yönetimi Uygulamaları Temasına Ait Kod Bulutu	153
Şekil. 6: Kurumsal İletişim Departmanının Farklılık Yönetimi Konusundaki Rollerini Temasına Ait Kod Bulutu	180
Şekil. 7: Yöneticilerin Farklılık Yönetimi Konusundaki Genel Yaklaşımları Temasına Ait Kod Bulutu	187
Şekil. 8: Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Görülen Eksiklikler, Planlar ve Öneriler Temasına Ait Kod Bulutu	203

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: İşletmelerin Öncelikle Odaklandıkları Farklılıklar Temasına Ait Kategori-Frekans İncelemesi	103
Grafik 2: Farklılıklar Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	104
Grafik 3: Sebepleri Kategorisine Ait Alt Kategori-Frekans İncelemesi.....	106
Grafik 4: Cinsiyet Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi.....	107
Grafik 5: Yaş Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi.....	109
Grafik 6: Beceriler Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	111
Grafik 7: Engellilik Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	112
Grafik 8: Kültür Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi.....	113
Grafik 9: Farklılıkların Çıktıları Kategorisine Ait Alt Kategori-Frekans İncelemesi	114
Grafik 10: Olumlu Çıktılar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi.....	115
Grafik 11: Olumsuz Çıktılar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	117
Grafik 12: İşletmelerin Farklılık Yönetimi Uygulamaları Temasına Ait Kategori-Frekans İncelemesi	120
Grafik 13: Farklılık Yönetimi Uygulamalarından Sorumlu Departman ve Birimler Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi.....	121
Grafik 14: Farklılık Yönetimi Uygulamaları Kategorisine Ait Alt Kategori-Frekans İncelemesi	123
Grafik 15: Kadın Çalışanlara Yönelik Uygulamalar Alt Kategorisine Ait Üst Kod-Frekans İncelemesi	124
Grafik 16: Kadın Çalışan ve Yönetici Sayısını Artırmaya Yönelik Uygulamalar Üst Koduna Ait Kod-Frekans İncelemesi	125
Grafik 17: Yeni Annelere ve Anne Adaylarına Yönelik Uygulamalar Üst Koduna Ait Kod-Frekans İncelemesi	128
Grafik 18: Kadın Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar Üst Koduna Ait Kod-Frekans İncelemesi	130

Grafik 19: Genç Çalışanlara Yönelik Uygulamalar Alt Kategorisine Ait Üst Kod-Frekans İncelemesi	133
Grafik 20: Genç Çalışan Sayısını Artırmaya Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları Üst Koduna Ait Kod-Frekans İncelemesi.....	134
Grafik 21: Genç Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar Üst Koduna Ait Kod-Frekans İncelemesi	136
Grafik 22: Engelli Çalışanlara Yönelik Uygulamalar Alt Kategorisine Ait Üst Kod-Frekans İncelemesi	137
Grafik 23: Fiziksel Koşulların İyileştirilmesine Yönelik Uygulamalar Üst Koduna Ait Kod-Frekans İncelemesi	138
Grafik 24: Engelli Çalışan Sayısını Artırmaya Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları Üst Koduna Ait Kod-Frekans İncelemesi.....	139
Grafik 25: Engelli Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar Üst Koduna Ait Kod-Frekans İncelemesi	141
Grafik 26: Beceriler İle İlgili Uygulamalar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	143
Grafik 27: Kültür İle İlgili Uygulamalar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	144
Grafik 28: Genel Uygulamalar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi.....	146
Grafik 29: Farklılık Yönetimi Eğitimleri Kategorisine Ait Alt Kategori-Frekans İncelemesi	147
Grafik 30: Eğitimlerden Sorumlu Kurum İçi Departmanlar ve Diğer Kurumlar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi.....	148
Grafik 31: Eğitim Konuları Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi.....	151
Grafik 32: Kurumsal İletişim Departmanının Farklılık Yönetimi Konusundaki Rollerine Temasına Ait Kategori-Frekans İncelemesi	155
Grafik 33: Kurum İçi Rollerine Kategorisine Ait Alt Kategori-Frekans İncelemesi .	155
Grafik 34: Bilgilendirme (İletişim) ve Algı Yönetimi Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	156

Grafik 35: Proje Geliştirme ve/veya Projelere Destek Verme Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	159
Grafik 36: Eğitim Desteği Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	161
Grafik 37: Etkinlik Yönetimi Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	163
Grafik 38: Olumlu Örgüt İklimi Oluşturulmasına Katkı Sağlanması Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	164
Grafik 39: Kontrol ve Ölçümleme Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	166
Grafik 40: Kurum Dışı Rollerine Kategorisine Ait Alt Kategori-Frekans İncelemesi	167
Grafik 41: Algı ve İtibar Yönetimi Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	168
Grafik 42: İletişim (Bilgilendirme) ve Koordinasyon Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	170
Grafik 43: Eğitim Desteği Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	171
Grafik 44: Hedef Kitlelere Duyurulmasında Kullanılan Araç ve Yöntemler Kategorisine Ait Alt Kategori-Frekans İncelemesi	172
Grafik 45: Dış İletişim Araç ve Yöntemleri Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	173
Grafik 46: İç İletişim Araç ve Yöntemleri Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	175
Grafik 47: İnsan Kaynakları Departmanı İle Etkileşim Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	177
Grafik 48: Yöneticilerin Farklılık Yönetimi Konusundaki Genel Yaklaşımları Temasına Ait Kategori-Frekans İncelemesi	181
Grafik 49: Üst Düzey Yöneticiler Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	181
Grafik 50: Orta Düzey Yöneticiler Kategorisine Ait Alt Kategori-Frekans İncelemesi	183
Grafik 51: Olumlu Yaklaşımlar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	184
Grafik 52: Olumsuz Yaklaşımlar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi ..	185

Grafik 53: Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Görülen Eksiklikler, Planlar ve Öneriler Temasına Ait Kategori-Frekans İncelemesi	188
Grafik 54: Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Görülen Eksiklikler Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	189
Grafik 55: Farklılık Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Planlar Kategorisine Ait Alt Kategori-Frekans İncelemesi	192
Grafik 56: Kadın Çalışanlara Yönelik Planlar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	192
Grafik 57: Engelli Çalışanlara Yönelik Planlar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	194
Grafik 58: Genç Çalışanlara Yönelik Planlar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	196
Grafik 59: Diğer Planlar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi.....	198
Grafik 60: Farklılık Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Öneriler Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi	200

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz yeni yüzyılda sosyal, siyasal, teknolojik ve ekonomik hayatta yaşanan baş döndürücü hızdaki büyük değişim, örgütlerin felsefelerini, stratejilerini ve kültürlerini de etkilemiştir. Bu değişim, küreselleşmenin de etkisiyle örgütlerin özellikle işgücü profilinde büyük farklılaşmalara yol açmış ve rekabette esas unsur olarak insanı ön plana çıkarmıştır. Örgütte yaşanan bu zihniyet dönüşümünün doğal sonucu olarak, çalışan insanın yeterliklerinin yanında onu farklı kılan özellikleri de önemli hale gelmiştir. Bu anlamda ortaya çıkan yeni yönetim yaklaşımlarından biri de farklılık yönetimidir (Memduhoğlu, 2007: 1).

Farklılıkların yönetimi ile ilgili literatürde birçok farklı tanım mevcuttur. Sürgevil, çeşitli farklılık yönetimi tanımlarını sentezleyerek işgücü farklılıklarının yönetimi ile ilgili şu tanımları geliştirmiştir: “Ayrım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkanı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayıştır” (2010: 96).

Farklılık yönetimi uygulamaları, insan kaynakları departmanı başta olmak üzere, örgütlerin tüm departmanlarını ilgilendirmektedir ve departman yöneticilerine bu konuda çeşitli sorumluluklar düşmektedir. Farklılık yönetimi uygulamalarının iç ve dış iletişiminin yapılması, farklılık yönetimi politikalarının oluşturulması, farklılıklara duyarlı bir üst yönetimin oluşturulması, konuyla ilgili kurum içindeki ve kurum dışındaki algının yönetilmesi ve farkındalık yaratılması, kapsayıcı bir iş ortamının oluşturulmasına katkı sağlanması gibi konularda ise kurumsal iletişim departmanının farklılık yönetimi uygulamalarında önemli rolleri ve sorumlulukları vardır. Ancak, konuyla ilgili gerek Türkiye’deki gerekse uluslararası literatür incelendiğinde, kurumsal iletişimin farklılık yönetimi uygulamalarındaki yeri ve rolleri ile ilgili çalışmaların mevcut olduğu ancak bu çalışmaların dar kapsamlı oldukları ve daha çok teorik düzeyde kaldıkları görülmüştür. Bu bağlamda, hem kurumsal iletişimin farklılık yönetimi uygulamalarındaki rolleri ve sorumluluklarının

detaylı olarak incelenmesi hem de daha sonra yapılacak çalışmalara yol göstermesi açısından böyle bir çalışma yapılması uygun görülmüştür.

Çalışma; ilk ikisi teorik, diğeri uygulama olmak üzere toplam üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak, farklılık ve farklılık yönetimi kavramları incelenmiştir. Bu bölümde yer alan alt başlıklar; farklılık kavramı, farklılıkların faydaları, farklılıklardan kaynaklanan sorunlar, farklılıkların kuramsal temelleri, farklılık yönetimi kavramı, farklılık yönetimini ortaya çıkaran gelişmeler, farklılık yönetiminin faydaları, farklılık yönetiminde karşılaşılan engeller ve çözüm yolları, farklılık yönetimi modelleri, farklılık yönetimi süreci ve farklılık yönetimi uygulamalarında yöneticilerin dikkat etmeleri gerekenler şeklindedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal iletişim konusuna değinilmiş, kurumsal iletişim kavramı, kurumsal iletişimin amaçları ve işlevleri, kurumsal iletişimin önemi, kurumsal iletişimin sınıflandırılması, kurumsal iletişim araçları gibi alt başlıklar incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca, kurumsal iletişim departmanının görevleri ve işletmelerin farklılık yönetimi uygulamalarında kurumsal iletişimin rolü ve işlevleri üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan üçüncü bölümde, işletmelerin farklılık yönetimi yaklaşımları ve kurumsal iletişimin rolü ile ilgili yapılan araştırmanın bilgi ve bulgularına yer verilmiştir. Bu bölümde öncelikle; araştırmanın konusu, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırma soruları başlıkları altında bilgiler verilmiştir. Daha sonra araştırmanın yöntemi çeşitli alt başlıklar altında detaylı olarak aktarılmıştır. Bölümün sonunda ise, verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar sunulmuştur. Tez çalışması, ulaşılan sonuçların genel olarak değerlendirildiği ve önerilerin sunulduğu sonuç ve öneriler kısmı ile tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Hayatın her alanında, çeşitli amaçlarla bir araya gelen farklı özellikteki insanlar bir taraftan ortak hedefleri gerçekleştirmek için çabalamakta, diğer taraftan da farklılıklarını özgürce yaşamak ve bu farklılıklarına saygı duyulmasını arzu etmektedirler. İşletmeler de günümüzde farklı özelliklere sahip birçok çalışanı bünyelerinde görevlendirmekte ve çalışanların farklılıklarını etkin ve doğru bir şekilde yönetmek durumunda kalmaktadırlar (Toksa, 2012: 3). Farklılıkları etkin yönetebilmek için farklılık yönetiminin kavramsal çerçevesini oluşturmak, bunun için de öncelikle farklılık kavramının ne anlama geldiğini bilmekte yarar vardır.

1.1. Farklılık Kavramı

İnsanlar arasındaki farklılıklar, ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş ve fiziksel yeterlilikler, etnik köken, ulusal köken, sınıf, din, doğum yeri, meslek gibi birçok boyutu kapsamaktadır. Farklılık, çok boyutlu bir kavram olmasından dolayı literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Aşağıda bu tanımlardan bazılarına yer verilmiştir:

Türk Dil Kurumu sözlüğünde farklılık kavramı “farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” olarak tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr/>). Avrupa Komisyonu ise, farklılık kavramını örgütsel olarak ele almış ve “bir şirketi oluşturan birçok farklı insan” olarak tanımlamıştır (European Commission, 2015: 7).

Barutçugil farklılığı “doğal, sosyal ve bilişsel her olayı ve olguyu diğerlerinden ayıran özellik” olarak (Barutçugil, 2011: 42), Hubbard (2004: 27) da, “örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için uygulanan, benzerlikleri de içeren bir karışım” olarak tanımlamıştır. R.Roosevelt Thomas (2010: 2)’a göre farklılık; her tür karışımı niteleyebilecek, farklılıklar ve benzerlikler ve bunlarla bağlantılı gerilimler ve karmaşıklıklardır. Bir işletmenin satın alındığı veya iki şirket birleştiği durumlardaki kurumsal katılımcılar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, vatandaşlar, aile üyeleri

veya dini bir ortamın üyeleri gibi belirli bir türdeki grup veya karmanın belirleyici nitelikleri farklılıkları oluşturur.

Farklılık; Cox ve Beale (1997: 13)'e göre, tanımlanmış bir sosyal sistemde birlikte yaşayan veya birlikte çalışan, farklı sosyal kimlikleri olan insanların karışımı, Certo ve Certo (2012: 82)'ya göre de, bireylerin, kimliklerini ve toplumdaki deneyimlerini şekillendiren özellikleridir.

Birçok işletme farklılıkları ön planda tuttuğunu iddia etmektedir fakat çok az sayıda işletmenin farklılıklar ile ilgili bir tanımlaması mevcuttur (<http://www.blackenterprise.com/>). Aralarında global işletmelerinde bulunduğu bazı işletmelerin kendi farklılık tanımlamalarından bazıları şunlardır (Human Resources, 2003:42 ve Balkin vd., 2004: 124; Aktaran: Ünalp, 2007: 66-67):

“Farklılıkları göz ardı etmemek; bireysel farklılıklara değer vermek ve onları takdir etmektir. Bu kavram genellikle etnik köken, cinsiyet, yaş, din ve cinsel tercihlerden kaynaklanan farklılıklar için kullanılsa da, aslında bireylerin tüm karakteristik özelliklerine, deneyimlerine, iletişim tarzlarına, fiziksel özelliklerine ve öğrenme hızlarına gönderme yapar.”

“Biz şirket olarak farklılıkları; bizlere rekabet avantajı kazandıran, değişik deneyimler ve bakış açıları sağlayan bir faktör olarak görüyoruz.”

“Microsoft’da farklılıklar, performans ve ürünlerimizi zenginleştiren ve çalıştığımız toplumlara yönelik katkılarımızı arttıran en önemli unsurlardır. İşgücümüz toplumdaki artan farklılıkları yansıtırken bizim amacımız da farklılıkları anlamak ve onlara değer vermektir.”

“BankBoston’da farklılık, bireysel farklılık ve grup farklılıkları şeklinde ele alınır. BankBoston olarak amacımız, BankBoston müşterilerinin beklentilerini karşılayabilmek için farklı çalışanların bir arada olduğu bir iş ortamı yaratmaktır.”

Texas Instruments’ın farklılık tanımı ise şu şekildedir: “Farklılık, farklı geçmiş ve deneyimlere sahip olan insanların yeteneklerini kullanarak elde ettiğimiz rekabet gücümüzü arttıran bir verimliliklidir. Farklılık, Texas Instruments’ın temel bir değeridir. Her Texas Instruments çalışanı, farklılığı destekleyen bir çevre yaratmak zorundadır.”

Farklılık kavramının İngilizce karşılığı “diversity” sözcüğüdür. Diversity, Türkçeye, “farklılık” ve “çeşitlilik” olmak üzere iki şekilde tercüme edilmektedir. Diversity kavramı farklılık olarak ele alındığında, farklı dinlerden, farklı ırklardan, farklı uluslardan, farklı etnik kökenden gelen kişiler ya da toplulukların varlığının bilinmesi ve farkında olunması; çeşitlilik olarak ele alındığında ise, aynı cins topluluklar içinde bile cinsiyet, şişmanlık, fiziki engelli olma, şive ile konuşma vb. birçok farklılaşmalar ve sapmalar olabileceğinin bilincinde olunması anlamları çıkmaktadır. Kavramlar arasında çok ince ayrımlar bulunsa da çeşitlilik ve farklılık kavramlarının kaynaklarda çoğunlukla birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. İngilizcedeki “Diversity Management” kavramı ise, Türkçeye hem “farklılık yönetimi” hem de “çeşitlilik yönetimi” olarak çevrilmiştir. Yine de literatürde “farklılık” ve “farklılık yönetimi” kavramlarının daha sık kullanıldığı gözlemlendiği için bu çalışmada da daha çok bu kavramlara yer verilmiştir.

1.2. Farklılık Boyutları

Farklılık tanımlarında olduğu gibi farklılıkların boyutları ile ilgili de farklı yazarların farklı görüş ve sınıflandırmaları mevcuttur. Aşağıda bunların bazılarını yer verilmiştir.

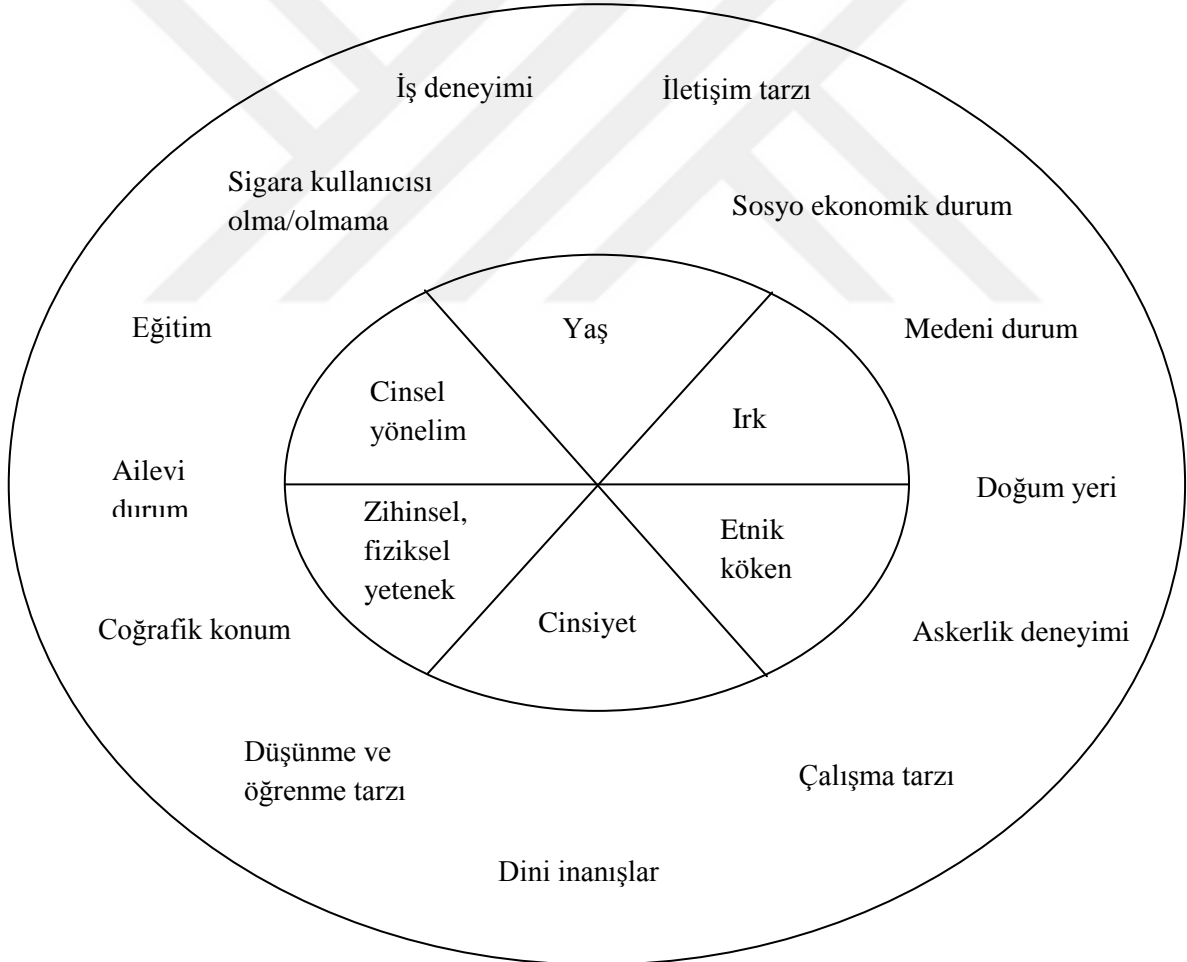
Esty ve diğerleri (1995: 7), çalışma yaşamındaki farklılıkları on boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar; sınıf, etnik köken, yaş, ırk, hiyerarşi ve sınıflar, cinsiyet, din, fiziksel yeterlilik ve engellilik, aile durumu ve cinsel yönelimdir. Buna göre insanlar; erkekler ve kadınlar, renkli ırk (zenciler vb.), çeşitli kültürlerden insanlar, yaşlı ve genç çalışanlar, gayler (homoseksüeller, lezbiyenler) ve biseksüeller, farklı sınıflardan insanlar, örgütte farklı kademedeki insanlar, farklı ailevi sorumlulukları olan çalışanlar, yabancı uyruklu bireyler ve engelli insanlar olarak farklılaşmaktadırlar. Zeka, kişilik tipi gibi özellikler Esty ve arkadaşları tarafından farklılık boyutu olarak dikkate alınmamıştır.

Christien ve diğerleri (2006: 461) farklılıkları; kolay anlaşılabilir-kolay gözlemlenemeyen özellikler, yüzeysel düzeyde farklılık-derin düzeyde farklılık, iş ile ilgili farklılık-işle ilgili olmayan farklılık, görev ile ilişkili farklılık-ilişki yönelimli

farklılık ve rol ilişkili farklılık-kalıtsal boyutlarda farklılık olarak gruplandırmışlardır.

Şekil 1’de de görüldüğü gibi, Hubbard (2004: 29-31) farklılıkları, birincil ve ikincil farklılıklar olarak iki kategoride ele almıştır. Ona göre, birincil (temel) farklılık boyutları; yaş, etnik köken, cinsiyet, zihinsel, fiziksel yeterlilikler, ırk ve cinsel yönelimden oluşmaktadır. İletişim tarzı, eğitim, ailevi durum, askerlik deneyimi, örgütteki rol ve çalışılan hiyerarşik kademe, din, ana dil, coğrafik konum, gelir düzeyi, iş deneyimi ve çalışma tarzı ise ikincil boyuttaki farklılıklardır.

Şekil. 1: Farklılıkların Birincil ve İkincil Boyutları



Kaynak: Hubbard, 2004: 32

Mc Grath ve diğeri (1995: 29), farklılıkları üç grupta ele almışlardır. Bunlar: (1) kişilik, demografik özellikler ve kişisel özellikler, (2) değerler, inançlar ve tutumlar ve (3) bilgi, beceri ve yeteneklerdir. Wise ve Tschirhart (2000: 387)'a göre ise, iş gücü üyeleri arasındaki farklılığın boyutları; ırk, kültür, din, cinsiyet, cinsel tercih, yaş, meslek, bir örgüt veya takım üyesi olmak, kişilik tipi, işlevsel özgeçmiş, eğitim seviyesi, siyasi parti ve diğeri demografik, sosyoekonomik ve psikografik özellikleri içermektedir.

Mannix ve Neale (2005: 36) farklılık boyutlarını, sosyal kimlik, bilgi ve beceriler, değer ve inançlar, kişilik, ve örgütsel ve topluluk ve sosyal grup farklılıkları olarak sınıflandırmışlardır. Bu farklılıklar Tablo 1'de daha ayrıntılı olarak ifade edilmektedir.

Tablo 1: Mannix ve Neale'nin Farklılık Kategorileri

Kategori	Örnekler
Sosyal kimlik	Cinsiyet, etnik köken, dini kimlik, cinsel yönelim
Bilgi ve beceriler	Eğitim, işlevsel bilgi
Değer ve inançlar	Kültürel geçmiş, aile, nesil, kişisel deneyimler
Kişilik	Bilişsel tarz, mizaç
Örgütsel ve toplum	Örgütsel statü ve konum, görev süresi, toplumdaki sosyal ve ekonomik saygınlığı
Sosyal ağ	Arkadaşlar ve işle ilgili bağlar, aile üyeleri

Kaynak: Mannix ve Neale, 2005: 36

Point ve Singh (2003: 756-759), 174 işletmenin web sitelerindeki farklılıklarla ilgili söylemleri inceleyerek toplam 27 adet farklılık boyutu ortaya çıkarmışlar ve daha sonra bu boyutları altı grupta toplamışlardır. Tablo 2'de de görüldüğü gibi, Point ve Singh'in ortaya çıkardığı bu boyutlar; coğrafik farklılıklar, görünür

farklılıklar, düşünce, inanç ve yönelim farklılıkları, sosyal statü farklılıkları, eğitim, kişisel ve mesleki geçmiş farklılıkları ve diğer farklılıklardır.

Tablo 2: Point ve Singh'in Farklılık Boyutları

Coğrafik farklılıklar	Kültür, uyruk, dil, coğrafik bölge (yöre)
Görünür farklılıklar	Cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş, engellilik, ten rengi, dövmeler (fiziksel görüntü)
Düşünce, inanç ve yönelim farklılıkları	Din, cinsel yönelim, siyasi görüş, sendikal bağlılık, düşünce tarzı
Sosyal statü farklılıkları	Medeni durum, sosyal sınıf/kast, ebeveyn statüsü, ailevi statü/konum, sağlık durumu
Eğitim, kişisel ve mesleki geçmiş farklılıkları	Deneyim, kişisel donanım, meslek, eğitim, genel geçmiş
Diğer farklılıklar	Belirgin olmayan farklılıklar (hangi gruba dâhil olacağı net olmayan farklılıklar), genel farklılıklar (herhangi bir grup içinde yer alabilen farklılıklar)

Kaynak: Point ve Singh, 2003: 757

1.3. Farklılıkların Faydaları

Toplumdaki ve örgüt hayatındaki her bireyin kendine özgü farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılıklar; cinsiyet, yaş, eğitim, meslek gibi demografik farklılıklar olabildiği gibi, kişilik, kültür, sosyal sınıf, ırk vb. farklılıklar da olabilmektedir. Bu farklılıkların hem toplumsal (makro), hem kurumsal (mezo) hem de bireysel (mikro) anlamda önemi ve faydaları yadsınamaz (Syed ve Kramar, 2009: 648).

Scott E. Page (2007: 173-174), "The Difference" isimli kitabında farklılıkların faydalarını şu şekilde özetlemiştir:

- Farklı bakış açılarına ve buluşsal yöntemlere dönüşen çeşitli deneyimler, eğitimler ve kimlikler içeren kişiler, kuruluşların, firmaların ve üniversitelerin sorunlarını daha etkin bir şekilde çözmelerine katkı sağlar.

- İnsanlar hem çevrelerine hem de örgütlerine daha fazla katkı sağlayabilmek için çeşitli perspektifler ve buluşsal araçlar seti edinmelidir. Bu araçlar farklı olmalıdır. Topluca çeşitliysek topluca daha iyi olabiliriz.
- Yetenekler, çeşitliliğin desteklenmesiyle kolayca ortaya çıkabilir.
- Çocukların bu kadar mutlu olmasının bir nedeni, çeşitli perspektifler ve buluşsal yöntemler kullanmalarıdır. Çocuksu perspektifler ve sezgisel bilgiler yeni eğlenceli şeylerin gelişmesine yardımcı olabilir. Örneğin önce frizbinin bulunması, daha sonra frizbi golf ve frizbi futbolun bulunması gibi. Bilim ve iş alanlarındaki ilerlemeleri yapmak için ise insan çeşitliliğinden faydalanılmalıdır.

Günümüz iş dünyasında küresel işgücünden daha fazla yararlanılmaya başlanmıştır. Bu da birbirinden çok farklı bireylerin birlikte uyum içinde çalışmalarını gerektirmiştir. Kişiler önyargılarına yenik düşüp kendilerine benzemeyen herkesi elerse, sadece kendileri gibi hareket edip düşünen tek tip insanlarla çalışmak zorunda kalabileceklerdir. Oysa çeşitlilik zenginliktir. Yaratıcılık için, yenilik için, problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşabilmek için, kısaca, küresel piyasada başarılı olabilmek için farklı görüşler, farklı düşünceler, farklı insanlarla beraber çalışmak gerekmektedir (Aslan, 2010: 3).

“Farklılık içeren iş güçleri, yeni iş fikirleri için bereketli topraklar gibidir.” sözüyle Mentor, farklılıkların örgütsel anlamda ne kadar gerekli ve önemli olduğunu vurgulamıştır. Örneğin bir şirkette, engellilerden oluşan iş gücü, firmanın ürünlerini, fiziksel sınırları olan kişilere ulaştırmanın yolları üzerine düşünmüştür. Sonuç olarak şirket, tedarikçi seçiminde, ürünlerin erişilebilirliğini bir kriter olarak şart koşan hükümet organlarından çok sayıda ihale kazanmıştır (Mentor, 2009: 5).

Farklılıkların yukarıda bahsedilen bireysel ve örgütsel faydalarının yanı sıra toplumsal anlamda da birçok faydası vardır. Toplumdaki her bireyin kendine özgü fiziksel, zihinsel, kültürel vb. farklılıkları aslında büyük bir zenginliktir. Toplumu oluşturan bireyler arasındaki bu farklılıklar; farklı düşüncelerin, farklı iş fikirlerinin ve kültürel zenginliklerin ortaya çıkmasına katkı sağlar, hoşgörü ortamı yaratır ve insanları bir arada tutar.

Farklılıkların yukarıda bahsedilen faydalarının yanı sıra, toplumsal ve örgütsel açıdan yarattığı sorun ve sıkıntılar da söz konusudur. Aşağıda, farklılık kaynaklı çeşitli sorunlara değinilmiştir.

1.4. Farklılıklardan Kaynaklanan Sorunlar

Yaş, cinsiyet, ilgi alanları, etnik köken, kültür, din gibi farklılıklar toplumları güçlü kıldığı gibi, kutuplaşma, kimlik bazlı ayrışma, ötekileşme-ötekileştirme vb. sorunlara da yol açabilmekte, farklı inanç, değer ve önceliklere sahip insanlar etkileşime girdiklerinde çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Mentor, 2013: 19).

Uluslar gittikçe daha fazla farklılık barındırır hale geldikçe ve küreselleştikçe, farklılıkla bağlantılı sorunlar; dünya çapında iş yöneticileri, sivil toplum kuruluşu ve hükümet çalışanları ve akademik yöneticiler için daha büyük zorlukları beraberinde getirmektedir. Farklılıklar neticesinde insanlar birleşmek yerine bölünebilmektedir. Sonuç olarak yaşanan sıkıntıların nedeni yanlış anlaşılmalarda, güvensizlik ve her zaman kendi çıkarlarına hizmet etmeyen ciddi anlaşmazlıklardır (Sheying, 2011: 7).

Özellikle insan etkileşiminin mikro seviyesinde kültürel farklılık, etkileşime geçenler açısından problemler teşkil edebilir. Kültürel olarak çerçeveselendirilmiş algılar ve eylemler; rahatsızlık, yanlış anlaşılma, uyumsuzluk ve ilişkilerin bozulmasına neden olabilir (Kühner ve Müller, 2016: 123). Aynı şekilde kuşak farklılıkları da kişiler arasında çatışmalara yol açabilmekte, ortak kültür ve değer yargıları aynı kuşak üyelerini birleştirirken, farklı kuşak üyelerini birbirinden ayırabilmektedir (Atak, 2016: 199).

Hubbard (2004: 38), düzgün bir şekilde yönetilmediği takdirde, farklılıkların doğurabileceği sorunları şu şekilde sıralamıştır:

- *Üretkenliği engellebilir.* Farklı çalışma ekipleri, sahip oldukları farklılıkları güçlendirecek şekilde eğitilmediklerinde, ön yargı ve kalıplar gibi engellerden kaçınmadıkları sürece üretkenlikte sorun yaşanabilir.
- *Çatışmalara neden olabilir.* Genç çalışanlar ile üst düzey çalışanlar arasında kuşak çatışmaları yaşanabilir.

- *İletişim boşluklarına neden olabilir.* Kelimeler, ifadeler ve davranışlar farklı kültürlerde farklı bağlamsal anlamlara gelebilir ve bu da yanlış anlaşılmalara ve başarısızlığa neden olabilir.
- *Adaletsiz işe alım/terfi tercihlerine yol açabilir.* İşe alım sırasında, işin gerçekten gerektirdiği niteliklerin yerine, bireysel tercihlere dayalı mülakat uygulamaları gerçekleştirilebilir. İşin gerçekten gerektirdiği niteliklere sahip adaylar gözden kaçabilir, görmezden gelinebilir veya bu uygulamaların hayata geçirilmemesi durumunda seçilmeyebilir bile.

Farklılıklarla ilgili bu tür gerilimler ve çatışmalar arttığında üretkenlik ve moral zarar görür, kuruluşlar çeşitliliğin sunduğu avantajları elde edemez (Mentor, 2013: 22-23).

1.5. Farklılıkların Kuramsal Temelleri

Sosyal psikolojide, farklılık ve farklılık yönetimi kavramlarının kuramsal temellerini oluşturan birçok kuram ve yaklaşım vardır. Aşağıda farklılık ve farklılık yönetimi kavramlarına temel oluşturabilecek kuramlara yer verilmektedir.

1.5.1. Sosyal Kimlik Kuramı

Kimlik; değişime dayalı benlik yapılandırması veya “özgünlük” yapılandırması olarak kabul edilebilir: “Ben kimim ve hangi yönden farklıyım? Kimden ve hangi yönden farklıyım? Kime ve hangi yönden benzerim?” Yani farklılık konusunun ele alınması, daima bireylerin, belirli bir bağlamda, kendi kimliklerini “farklı veya değil” olarak deneyimlemesi ile bağlantılıdır. Ayrıca, kimlik yapılandırması tesadüfi bir biçimde gerçekleşmez. Bireyler, kimliklerini şekillendirirken, sosyal çevrelerinde yer alan sosyal kimliklerden ve/veya söylemlerden faydalanırlar. Bu, davranış biçimlerini ve olayları yorumlama biçimlerini şekillendirir. Bu nedenle, farklılığı anlama amacına yönelik temel kavramlar kimlik ve kimlik saptamadır (Holck vd., 2016: 49).

1979 yılında Henri Tajfel ve John Turner tarafından oluşturulan sosyal kimlik kuramı, en fazla bilinen ve gruplar arası ilişkileri açıklamadaki en önemli kuramlardan biridir. Grup üyeliğini, gruplar arası davranışı ve grup süreçlerini ele

alan bu kuramın merkezinde sosyal kimlik (kişinin grup üyeliğiyle kendisini algılaması) yer almaktadır. Bu kurama göre, kendilerini bir grupla özdeşleştiren insanlar farklı gruplarla etkileşime geçtiklerinde diğer gruplardaki insanları “öteki” olarak görürler ve kendi gruplarında yer alan insanları daha olumlu olarak algırlar. “Minimal Group Pradigm” isimli deneyde, normalde var olmayan kategoriler oluşturup gruplandırılmış ve hiçbir şekilde etkileşime geçmedikleri bu yapay grupların bile insanların kendi gruplarını kayırmaları için yeterli olduğu ortaya çıkmıştır (Tajfel ve Turner, 2004: 285).

Sosyal Kimlik Kuramının temel varsayımları şu şekilde sıralanabilir (Demirtaş, 2003:130).

- İnsanlar kendilerini, üyesi oldukları sosyal grubu dikkate alarak tanımlar, değerlendirir ve sınıflandırır. Bunun sonunda da kendilerini üyesi buldukları grupla özdeşleştirirler ve böylece sosyal kimlikleri oluşmuş olur.
- Kişinin sosyal çevresindeki diğer gruplar, kendi grubunun konumunu değerlendirmesini sağlar. İnsanlar kendi içinde buldukları grubu diğer benzer gruplarla karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma; güçlülük, ten rengi, beceriler vb. özellikler, belirli davranışlar ve niteliklere yüklenen değerlere göre yapılır.
- İnsanlar, bu sosyal karşılaştırmayı olumlu bir sosyal kimlik edinmek ve benlik saygılarını yükseltmek için gerçekleştirirler ve karşılaştırma sırasında kendi gruplarını kayırma, diğer grupları ise küçümseme yönünde eğilim gösterirler. Buna “iç grup kayırmacılığı” denir.
- Üyesi olduğu grubun konumu ve yapısı, bireyin sosyal kimliğinin olumlu olup olmamasını belirler.

1.5.2. Benzerlik-Çekim Yaklaşımı

Benzerlik ve çekim arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyan bu kurama göre, bireyler kendileriyle benzer tutumlara sahip diğer kişilere çekim duyarlar. Bu olgu, sosyal psikolojideki en geniş kapsamlı ve güvenilir bulgulardandır. Benzerlik-çekim yaklaşımı ile ilgili yapılan deneysel incelemelerde, deneklerin hedeflerle benzerlik dereceleri ve onlara duydukları çekim arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki

olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre bireyler; algılar, değerler ve inançlar açısından kendilerine benzeyen kişilerle etkileşimde buldukları zaman görüşleri, dşncleri ve bakış açıları desteklenir ve doğrulanır. Bunun sonucunda da insanlar anlaştıkları, aynı fikirde oldukları kişilere karşı daha olumlu duygular besler ve bu tip kişileri daha çok severler. Kişiler kendilerine benzemeyen bireylerle etkileşimde bulduklarında ise rahatsızlık, hoşnutsuzluk ve huzursuzluk duyabilirler. Bu olumsuz duygular, duygusal çatışma ile ilişkilidir. Bu yüzden, benzerlik-çekim yaklaşımına göre, heterojen grupların üyelerinin daha yüksek seviyede duygusal çatışma yaşama olasılıkları yüksektir (Mete ve Acar, 2015: 32-33).

1.5.3. Bilgi İşleme ve Problem zme Yaklaşımı

Bilgi işleme ve problem çözme yaklaşımı, sosyal kimlik ve benzerlik-çekim yaklaşımlarının aksine farklılıkların faydalarına odaklanır. nceki yaklaşımlar daha karamsar bir bakış açısına sahiptir ve farklılıkların yarattığı problemlere işaret etmektedir. Bu yaklaşıma göre ise, farklılıklar örgüt performansını güçlendirir. Bu yaklaşım, bireylerin farklı özellikteki insanlarla aynı grupta yer almalarının, farklı geçmişlerin, deneyimlerin, bilgi ve becerilerin paylaşılmasıyla örgütte belli bir soruna ilişkin çeşitli bakış açılarının gelişeceği düşüncesine dayanmaktadır (Mannix ve Neale, 2005: 41-42).

Araştırmacılar ve akademisyenlere göre; sosyal kimlik yaklaşımı, benzerlik-çekim yaklaşımı ve bilgi işleme ve problem çözme yaklaşımlarının her biri ayrı ayrı önemlidir. Bu üç yaklaşımı birbirleriyle bütünleştirmeden “farklılıklar-süreç-performans” ilişkisini doğru şekilde anlamak pek mümkün değildir. Sosyal kimlik yaklaşımı, insanların homojenlik ve aidiyet isteklerini anlamamıza yardımcı olur. Bilgi işleme ve problem çözme yaklaşımı ise, farklılıkların nasıl yeni bakış açıları yaratabileceğini ve bilgi alışverişi ve kişiler arası etkileşim sayesinde performansın nasıl artırılabilceğini görmemizi sağlar. Eğer farklı bireylerden oluşan takımlar farklılıklarının yıkıcı etkilerinin üstesinden gelemezler ise, problemleri yaratıcı ve etkili bir şekilde zemeyeceklerdir (Mannix ve Neale, 2005: 43).

1.5.4. Örgütsel Demografi

Örgütsel demografi, bir örgütün üyelerinin yaş, ırk, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi bir dizi önemli boyuttaki ortak özelliklerini ifade etmektedir. Örgütsel demografi alanındaki çalışmaların öncülüğünü Pfeffer yapmıştır. Pfeffer, çalışmalarında çalışma gruplarını oluşturan üyelerin demografik farklılıklarına odaklanmıştır ve yaş, cinsiyet, ırk, örgütte çalışma süresi gibi değişkenler açısından heterojenlik en çok çalışılan farklılık türleri olmuştur. Pfeffer'a göre, genel demografik özelliklerin yaratıcılık, performans, yönetsel başarı ve kontrol gibi örgütsel çıktılar üzerinde oldukça önemli etkileri vardır; ancak yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ırk gibi özelliklerin tek başlarına etkilerinden çok, bir arada etkilerini anlamak gerekmektedir (Alexander vd., 1993: 2).

1.5.5. İlişkisel Demografi

Tsui ve O'Reilly (1989: 403) demografik özelliklerin yalnız grup düzeyindeki değil birey düzeyindeki etkilerinin de incelenmesi gerektiğini düşünmüş ve "ilişkisel demografi" kavramını ortaya çıkarmışlardır. Bu teoriye göre, diğerlerinden farklı olmak bireyin tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Örgütsel demografi kavramında, kişiler arası ilişki şart olmasa da ilişkisel demografi kavramında, ikili takımlarda ya da gruplarda yer alan bireylerin demografik özellikleri karşılaştırılır. Buna göre, üstler ve astlar arasında demografik farklılıkların ya da benzerliklerin karşılaştırılması, çalışanların tutum, davranış ve iş çıktılarını etkileyen demografik özelliklerin neler olduğuyla ilgili ek bilgiler vermektedir.

1.6. Farklılık Yönetimi Kavramı

İnsan farklılıkları, yaşamın tüm alanlarında yönetilmesi gereken önemli bir konudur. Bireyler arası farklılıkların doğru ve etkin yönetimi son yıllarda iş dünyasında daha da önem kazanmıştır. Çünkü farklı özelliklere sahip çalışanların uyumlu ve sorunsuz bir şekilde çalışmaları örgütsel başarı ve iş çıktıları üzerinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Sürgevil ve Budak, 2008: 66).

Örgütler; ırk, cinsiyet, etnik yapı, yaş, fiziksel ve bilişsel yetenek, cinsel yönelim ve kimlik, dini inanç, öğrenme ve çalışma tarzı, iş/hayat yükümlülükleri gibi

farklı özelliklere sahip çalışanlardan meydana gelir. Bu farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi ve örgüt yararına kullanılması gerekliliği farklılık yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır.

Etkin bir farklılık yönetimi anlayışına sahip olabilmek için farklılık yönetiminin tam olarak ne anlama geldiğinin bilinmesi gerekmektedir. Konu ile ilgili literatüre bakıldığında, farklılık yönetiminin farklı tanımlamalar mevcut olduğu görülmektedir. Farklılıkların yönetimi ile ilgili aşağıda bazı tanım ve açıklamalara yer verilmiştir.

Farklılık yönetimi, her bir çalışanın farklılıklarını ve benzerliklerini işletme yararına kullanmak anlamına gelir ve kişisel becerileri tanıma ve değer vermeye odaklanmış bir yönetim anlayışını ifade eder (European Commission, 2015: 7-8). İngilizce karşılığı “diversity management” olan farklılık yönetimi; insanların birincil ve ikincil farklılıklarından kaynaklanan sorunları, birey, grup, örgüt ve toplum düzeyinde değerlendirmeye ve çözüm önerileri bulmaya çalışan, herkesin eşit hak ve fırsatlara sahip olması için uğraşan, bir yandan da herkesin farklılıklarına saygı duymaya çalışan bir anlayışı yansıtmaktadır (Sürgevil, 2008: 68).

R. Roosevelt Thomas (2010: 2), farklılık yönetimini, her tür farklılık ve benzerlik durumunda ve bunlarla bağlantılı yaşanan gerilimlerin ve karmaşıklıkların ortasında kaliteli kararlar verebilme yetisi olarak ifade etmiştir. Farklılık yönetimi, dışlanmış azınlıkların, iş alanında daha iyi temsil edilmelerini amaçlayan bir dizi stratejideki en son gelişmedir. Ancak, farklılık yönetimi, eşit fırsat ve pozitif ayrımcılık yaklaşımları gibi, yeterince temsil edilmeyen azınlık etnik gruplarına yönelik iş eşitliği yaklaşımlarından temelde birçok yönden farklıdır (Wrench, 2007: 3).

Sonnenschein, farklılık yönetimini, çalışan farklılıklarından doğan gerilimi dengelemeye ve bu farklılıklardan avantaj elde etmeye çalışan bir anlayış olarak tanımlamıştır (Sürgevil ve Budak, 2008: 67). Barak ve Michalle’a göre farklılık yönetimi, farklı geçmişlerden gelen çalışanların, bilinçli politikalar ve programlar vasıtasıyla resmî ve resmî olmayan kurum yapılarına daha çok kaynaştırmak amacıyla tasarlanmış olan gönüllü kurum eylemlerini ifade etmektedir. Benzer

şekilde Cox şunu ifade etmektedir: “*Farklılık yönetiminin amacı, farklı sosyo-kültürel geçmişlerden gelen tüm üyelerin katkıda bulunabildiği ve potansiyellerini tam olarak gerçekleştirebildiği kurumlar oluşturmaktır*” (Khan, 2015: 28).

Özbilgin (2007:1), farklılık yönetimini “organizasyonlarda heterojenliğin tanınmasının ve buna değer verilmesinin hem organizasyonun performansına hem de mali kar hanesine katkıda bulunacağını öne süren bir yönetim felsefesi” olarak tanımlamıştır. Sürgevil (2008: 126) ise, işgücü farklılıklarının yönetimi ile ilgili şu kapsamlı tanımı geliştirmiştir: “İşgücü farklılıklarının yönetimi; ayırım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkânı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayıştır.”

Hubbard (2004: 27)’a göre farklılık yönetimi, toplu karmaların, kurum performansına ölçülebilir farklılık katacak şekilde planlanması, düzenlenmesi yönlendirilmesi ve desteklenmesidir. Wise ve Tschirhart (2000: 387)’a göre farklılık yönetimi; belirli bir boyutta insani farklılıkların ve benzerliklerinin toplu karması olan heterojenlik derecesi değişkenlik gösteren bireylerin etkileşiminden olumlu sonuçlara ulaşmak amacıyla kurum etkinliğini ve etkililiğini geliştirmenin bir yolu olarak farklı iş gücünü bünyesine katan kurumun politikalarını, kültürünü ve yapısını etkileyen bilinçli ve programa ilişkin bir yaklaşımdır. Belloda ve arkadaşları (2017: 17) farklılık yönetimini, örgütte bulunan tüm üyelerin kim ya da ne olduğuna bakılmaksızın, bireysel farklılıkları bir zenginlik olarak kabul eden ve bu farklılıklara göre yönetimi esas alan bir yaklaşım olarak tanımlamışlardır.

Farklı ve kapsayıcı bir örgüt ortamı oluşturmak için; çeşitli yeteneklerin işe alınmasında, işte tutulmasında ve yönetilmesinde tüm sorumlu departmanların etkili bir şekilde kullanılmasını içeren (<http://www.diversityinc.com/>) farklılık yönetimi, stratejik bir kurum hedefidir ve liderlik, yönetim uygulamaları, ürün geliştirme, insan kaynakları, pazarlama ve satış, mali tahminler ve toplumsal ve küresel iletişimler gibi, işin diğer tüm yönleriyle etkileşim içindedir (Arredondo, 1996: 20).

1.7. Farklılık Yönetimini Ortaya Çıkaran Gelişmeler

Farklılık yönetimi, ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmıştır. ABD'nin farklı işgücü profili konusunda zengin olması bunda en büyük etkidir. ABD'den sonra hızla Kanada ve Avustralya'da, 1990'lardan itibaren de Avrupa Birliği'nde kabul görüp uygulanmaya başlanan farklılık yönetimi artık önemli bir yönetim uygulaması haline gelmiştir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011: 90). Farklılık yönetimini ortaya çıkaran önemli gelişmelerden aşağıda bahsedilmiştir.

1.7.1. İşgücünün Demografik Yapısındaki Değişiklikler

Son yıllarda, küreselleşmenin bir sonucu olarak dünyada işgücü hareketliliği yükselmiş, ekonomik ve sosyal nedenlerin de etkisiyle insanlar farklı bölge ve ülkelerde çalışmaya başlamış (Kayalar ve Aytar, 2012: 48-49), hem müşterilerin hem de çalışanların kültürel çeşitlilikleri ve diğer farklılıkları daha da artmıştır (Kamaşak ve Yücelen, 2007: 32). Kadınlar, azınlıklar, göçmenler, yaşlı insanlar, farklı uyruklardan gelen kişiler vs. işgücüne daha fazla katılır hale gelmişlerdir. Bu değişim üst yönetim düzeylerinde de görülmeye başlanmıştır (Keil vd., 2007: 4). Bu gelişmeler sonucunda örgütler, farklı gruplara mensup ve farklı özelliklere sahip çalışanların yetenek ve becerilerinden daha fazla faydalanmaya başlamışlardır (Özkaya vd., 2008: 359).

Günümüzde örgütler, farklı çalışanlar istihdam etmeyi, azınlık bir gruba yönelik olası ayrımcılık suçlamalarına karşı basit bir savunma tedbiri olarak görmemektedir. Bu durum, örgütlerin aşağıdaki üç gerçeği kabul etmesiyle açıklanabilir (Dansby vd., 2001: 60):

- Günümüzde iş gücü havuzu gittikçe daha çok farklılık içermeye başlamaktadır.
- İş, küresel organizasyonların farklılık içeren bir yapıya sahip olmasını gerektirecek şekilde küreselleşmektedir.
- Farklılık, anlaşılması gereken önemli bir kurumsal dinamiktir.

Küresel işletmeler; yaratıcı işçilere ihtiyaç duydukları istikrarsız bir ortamda rutin işleri gerçekleştirmek ve yeni bilgi üretmek için nasıl işbirliği yapabileceğini bilen, üstlerinde yeterli kontrol sağlayabilecekleri farklılıkları olan, farklı ilgi alanları

olan, yenilikçi, esnek ve yaratıcı çalışanlar aramaktadırlar (Feng vd., 2009: 208-209). Çalışanlar artık dünyanın her yerinde ve farklı kültürlerde istihdam edilmekte, tek bir işletmeye, ülkeye veya kültüre bağlı kalmamaktadırlar. Başarılı kurumlar; çalışanlarını, kurumlarının en değerli varlıkları olarak görerek, insan kaynakları yönetiminde uluslararası ve çok kültürlü yaklaşımı benimsemektedir (De Bono vd., 2011: 275).

Ülkemizde de son yıllarda işgücünün demografik yapısında önemli değişiklikler gözlenmektedir. Süral (2007: 112), yaptığı araştırmada Türkiye'deki işgücündeki değişiklikleri analiz etmiş ve şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Çalışma yaşamında kadın sayısı artmakta ve kadınlar bir taraftan annelik görevlerini yerine getirirken bir taraftan da kariyerlerinde yükselmeye çalışmaktadırlar.
- Çalışanların eğitim seviyesi gittikçe yükselmektedir.
- Son zamanlarda çıkarılan yasalarla birlikte emeklilik yaşı artmış ve bunun sonucunda işgücü yaşının ortalaması değişmiş, daha fazla yaşlı insan istihdam edilmeye başlanmıştır.
- Cinsellekle ilgili önyargılar kırılmaya başlamıştır.
- Azınlıklarla ve diğer guruplara karşı duyarlılıklar artmaktadır.
- Avrupa Birliği'ne tam üyelik sürecinde, iş yaşamındaki ayrımcılık gibi konular üzerinde daha fazla durulmaktadır.

Süregelen tüm bu gelişmeler, farklılık yönetiminin aslında gerçeklerle değil kararlarla ilgili olduğunu ve hiçbir kurumun demografik değişikliklerin ve küreselleşmenin etkisinden bağımsız hareket edemeyeceğini göstermektedir (Sharva, 2016: 63).

1.7.2. Yasal Düzenlemeler

Günümüzde hem toplumsal, hem de örgütsel hayatta üzerinde önemle durulan insan hakları, eşit fırsatlar, ayrımcılık yapılmaması, farklılıkların bir arada çalışması gibi konular çeşitli aşamalardan geçmiş ve farklılık yönetimi uygulamalarına öncülük etmiştir. Farklılık yönetimi ile ilgili ilk uygulamalar, işletmelerin geçmişteki olumsuz

izleri silmek için başlattıkları “eşitlikçi yönetim” uygulamaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Olumlu eylem olarak da bilinen eşitlikçi yaklaşım ve eşit iş fırsatına yönelik ilk yasal uygulamalar 1960'ların başında ABD’de uygulanmaya başlanmıştır. Özellikle ırk, inanç ve ulusal köken gibi konuları içeren ilk kanunların örgütsel yansımaları ise avantajsız gruplara mensup kişilere iş vermek, mesleki eğitimlerini ve terfilerini sağlamak şeklinde gerçekleşiyordu (Memduoğlu, 2007: 14).

Amerika Birleşik Devletleri’nde, kökleri 1960’lardaki medeni haklar hareketine dayanan ve 1964’te çıkarılan medeni haklar kanunuyla, işverenlerin cinsiyet, ırk, ulusal köken ve din konularında ayrımcılık yapmaları yasaklanmıştır. Bu kanunun etkisiyle, iş yerinde ayrımcılık iddialarını veya suçlarını araştırmak ve söz konusu sorunları, federal mahkemede idari dava vasıtasıyla çözmek için Eşit Çalışma Hakkı Komisyonu (EEOC) kurulmuştur (Gibbons, 2015: 20). Bu dönemde özellikle kadınlar ve azınlıklar gibi belirli farklılık grupları örgütlerde yasal ve etik bakış açılarıyla korunmuşlardır (Sezerel, 2013: 60).

Amerika Birleşik Devletleri ayrımcılık kanunları, toplumun yanlışlarını düzeltmek için güçlü bir ahlâk duygusunu aşılacaktır. Bu, özellikle, toplumların geçmişteki ırksal ve etnik adaletsizliklerini ısrarcı biçimde düzeltme çabalarında kendini göstermektedir. Bu çabalar özellikle en çok misyon bildirelerinde, resmî raporlarında ve resmî belgelerinde fark edilmektedir. Çoğu durumda bu beyanlarda “farklılık” kelimesi kullanılmaktadır ve eşitlik, ayrımcılık yapmamak, adalet ve hakkaniyet ilkeleri vurgulanmaktadır (Gibbons, 2015: 16). ABD’de farklılık yönetiminin ortaya çıkmasına katkı sağlayan yasalar Tablo 3’te özetlenmiştir.

Tablo 3: Farklılığı Önlemeye Yönelik Örnek Yasalar

YASA	İÇERİK
1963 Eşit Ücret Yasası	Eşit iş için cinsiyet ayrımına dayalı ödeme farklılıklarını yasaklamaktadır.
7. Başlık, 1964 Sivil Haklar Kanunu (1972’de değişikliğe uğramıştır)	İrk, renk, din, cinsiyet veya milli kökene dayalı iş ayrımcılığını yasaklamaktadır.
İşe Almada Yaş Ayrımı Kanunu (1967)	İşe alma, terfi, işten çıkarma, yok sayma ve tazminat gibi iş durumlarının herhangi birinde yaş ayrımcılığını

	yasaklar. Yaşı 40 ve üzerinde olanları korumaktadır.
1973 Rehabilitasyon Kanunu	İş yapabilecek yeterlilikte ise fiziksel veya aklen özürlü olan işçi veya başvuranlara federal projeleri üstlenenler veya taşeronlar tarafından ayrımcılık yapılmasını yasaklar. Bu kanun ayrıca üstlenenlerin, özörlölerin işe alınması ve bireylerin ilerlemesinde olumlu bir yaklaşımda olmalarını gerektirmektedir.
1986 Göçmen Reform ve Kontrolü Kanunu	Vatandaşlık durumu ve milli kökeni dolayısıyla Amerika'da çalışmasına onay verilen insanlara karşı işverenlerin işe alma ve işine son verme durumlarında ayrımcılık yapılmasını yasaklar. Bu kanun Amerika'da çalışmasına izin verilmeyen bir yabancıyı bilerek işe almasını işveren için kanunsuz yapar. Tüm yeni işe alınanlar kimliklerini ispatlamalıdır ve Amerika'da çalışmaya uygun olmalıdır.
1990 Amerikan Engelliler Kanunu Başlık 1	İş uygulamaları veya süresi, durumu ve işin ayrıcalıkları gerekçesiyle, işi yapabilme yeterliliğine sahip özörlü katılımcı ya da işçilere ayrımcılık yapılmasını yasaklamaktadır.

Kaynak: Canatan, 2016: 44-45

Farklılık yönetimi İngiltere'de de çeşitli durumlarda ele alınmış, 1992 yılında Özörlölere Ayrımcılık Yasası ve 1996 yılında da İşyeri İlişkileri Yasası çıkarılmıştır (Kurtulmuş, 2014: 38).

Birleşmiş Milletler, 1967'den bu yana, 100'den fazla işçi çalıştıran kuruluşların dokuz farklı işgücü seviyesinde cinsiyete ve ırka göre çalışan sayılarını sınıflayarak hükümete yıllık raporlar hazırlamasını zorunlu hale getirmiştir. Avrupa Birliğı de işgücü piyasasında insanlara ırkları ve etnik geçmişleri ne olursa olsun insanlara eşit muamele edilmesine yönelik ayrımcılığa karşı olmayı 2004'de kabul etmiştir. Avrupa Komisyonu, işverenleri farklılık yönetimini stratejik iş gündemlerine daha sıkı şekilde koymaları için teşvik etmekte ve son yıllarda çeşitli eylemlerle AB

genelindeki faaliyetlerini desteklemeye devam etmektedir (http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index_en.htm).

Birleşmiş Milletler Cemiyetinin ayrımcılıkla ilgili hazırladığı bazı yasalar şunlardır (Ataöv, 1996: 5-7):

- Soykırımı Karşı Sözleşme (1948)
- İş Yaşamında Ayrımcılığa Karşı Sözleşme (1953)
- Her Türlü Irk Ayrımına Karşı Bildirge (1963)
- Irkçılığa Karşı UNESCO Bildirgesi (1978)
- Sporda Ayrımcılığa Karşı Sözleşme (1990)

Ülkemize baktığımızda ise, Türkiye'nin farklılıklar açısından zengin ve tüm farklılıkların bir arada yönetildiği bir geçmişe sahip olduğunu görüyoruz. Osmanlı ve Anadolu uygarlıklarında farklı din ve kültürlere sahip insanlar uzun yıllar iç içe yaşamıştır ve farklılıklar her zaman bir zenginlik kaynağı olarak görülmüştür. Yunus Emre, Hacı Bektaş Veli, Mevlâna Celaleddin Rumî gibi büyük şair ve düşünürlerin eserlerinde de bunu görmek mümkündür (Aksu, 2008: 9-10). Cumhuriyetten sonra ise Anayasa, Ceza Kanunu, İş Kanunu, Devlet Memurları Kanunu, Özürlüler Hakkında Kanun gibi birçok yasal düzenleme eşitlik ve/veya ayrımcılık yasağı ile ilgili hükümler içermektedir. Buna göre:

- Anayasa'nın 10. maddesinin ilk fıkrasına göre "Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir".
- İş Kanunu'nun 5. maddesi de istihdam ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayrımcılığı yasaklamaktadır (<http://www.idm-diversity.org/>).
- İş Kanunu'nun 30. maddesinde, her yıl Ocak ayı başından itibaren yürürlüğe girecek şekilde Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranlarda; işletmeler, engelli ve eski hükümlü ile (<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>) 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanunu'nun Ek-1. maddesinin (B) fıkrasında yer alan terör mağduru işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmaları gerekmektedir. Bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin toplamı

yüzde altıdır. Ancak engelliler için belirlenen oran, toplam oranın yarısından az olamaz (<https://mevzuat.tbmm.gov.tr/>).

- 20 Nisan 1990 günlü Resmî Gazete'de yayımlanan 422 sayılı KHK ile "Kadının Statüsü ve Sorunları Başkanlığı" adıyla ve Başbakan'a bağlı olarak, ülkemizde kadın erkek eşitliğinin sağlanması, toplumsal yaşamın tüm alanlarında kadınların konumlarının güçlendirilmesi ve kadınlara karşı her türlü ayrımcılığın önlenmesi için politikalar üretmek, strateji geliştirmek, tüm paydaşlarla işbirliği yapmak ve koordinasyonu sağlamak amacı ile kurulmuştur (<http://www.resmîgazete.gov.tr/>).

Dünyadaki ve ülkemizdeki yukarıda bahsedilen yasal düzenlemeler, farklılık yönetimi uygulamalarının ortaya çıkmasına, gelişmesine ve yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır.

1.7.3. Rekabet Baskısı

Farklılık yönetimi uygulamalarının son yıllarda gelişim göstermesindeki önemli etmenlerden biri, farklılık yönetimi politikalarına sahip işletmelerin diğerlerine örnek olması ve rekabette geri kalmak istemeyen işletmelerin de bu tür uygulamalara ağırlık vermeye başlamasıdır. Farklılıkların işletmelere sağladığı yaratıcılık, inovasyon gibi avantajlar, 1980'lerden itibaren işletmeler tarafından görülmeye başlanmıştır (Memduhoğlu, 2007: 14).

İşletmeler, küresel ve ulusal başarı sağlamak için, "entelektüel sermaye" olarak gördükleri insan gücüne gereken mesleki ve örgütsel eğitimi vermekte, bireysel yaratıcılığı ön plana çıkaracak planlamaları yapmakta ve farklı kültürlerden çalışanları örgüte katarak rekabet güçlerini artırmayı hedeflemektedirler (Mercan, 2016: 50).

1.7.4. Küresel İşletme Yapılarının Ortaya Çıkması

Gelişen ulaşım olanakları, bilgi ve iletişim teknolojileri sonucunda ortaya çıkan küreselleşme olgusu ile birlikte kültürel ve coğrafi sınırlar ortadan kalkmış, dünya insanları birbirlerine her anlamda daha fazla yakınlaşmış hatta iç içe geçmiştir. Küreselleşmenin yaşattığı etkileşimler beraberinde kültürel farklılıkları da getirmiş

(Mercan, 2016: 47) ve bu farklılıklar, yüksek performans ve rekabet üstünlüğünü hedefleyen küresel işletmeler için desteklenmesi gereken bir olgu haline gelmiştir (Helvacıoğlu, 2007: 92).

Oluşan yeni göç dalgaları, doğum oranlarındaki düşüşler, eşitlikçi girişimler gibi yasal, kültürel ve demografik etkenler, küresel işletmelerin yanı sıra yerel firma ve örgütlerdeki işgücü yapısını da çok kültürlü hale getirmiştir (Gümüş, 2009: 153). Şu anda çok sayıda insanın küresel ekonomik sistemin içerisinde yer alması, yer alanların sayısından çok daha fazlasının hala bu sistemin içerisine katılmamış olması ve gün geçtikçe daha fazla insanın sisteme giriyor olması da küreselleşme sürecinin yakın zamanda sona ermeyeceğini göstermektedir (Kamaşak ve Yücelen, 2007: 32).

1.8. Farklılık Yönetiminin Faydaları

Doğru ve etkili farklılık yönetimi uygulamalarının bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan birçok getirisi vardır. Aşağıda bu getiri ve faydalardan bahsedilmiştir:

1.8.1. Bireyler Açısından Faydaları

Araştırmalar, çalışanların kaynaştırılmasına yönelik bağlamların, psikolojik güvenliğe önemli ölçüde katkı sağladığını göstermektedir. Bu nedenle, işte farklılığın etkili yönetimi, bireysel psikolojik reaksiyonları etkilemekte ve böylece çalışanlar, dikkat çeken kimliklerini ifade ederken kendilerini güvende hissetmektedirler (Singh vd., 2013: 246). Bu güven duygusu, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarını beslemekte, morallerini yükseltmekte, daha az stresli ve hem sosyal hem de iş hayatında daha mutlu olmalarını sağlamaktadır. Farklılıkların desteklenmesi ayrıca bireyleri korku, endişe, utanma, suçluluk gibi olumsuz duygulardan uzak tutmaktadır (Barutçugil, 2011: 214).

Farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi, çalışanlar için olduğu kadar yöneticiler için de çeşitli faydalar sağlamaktadır. Çalışanların çatışmacı ilişkilere girmemesi, devamsızlık göstermemesi, daha az hata yapması, dikkat ve enerjilerini işlerine yoğunlaştırmaları sonucunda üst düzey yöneticiler de kişisel sorunlarla

uğraşmak zorunda kalmayacaklar, daha ciddi sorunlara ve iş geliştirme konularına yoğunlaşacaklardır (Barutçugil, 2011: 214-215).

1.8.2. Örgütler Açısından Faydaları

Günümüzde örgütler, demografik gelişmelerin ve küresel mobilitenin bir sonucu olarak veya yenilikçilik potansiyellerini arttırma, yeni piyasalara erişim ve en nitelikli çalışanları çekme çabasıyla aktif olarak yapılarındaki farklılığı arttırmakta (Kühner ve Müller, 2016: 35), başarılı olmak ve varlıklarını sürdürebilmek için yeni ve farklı bakış açılarına, fikirlere ve yaklaşımlara gereksinim duymaktadırlar (Mazur, 2010: 11). Farklılıkların örgütün stratejileri ve misyonlarına uygun bir şekilde yönetilmesi örgütlere birçok yönden fayda sağlamaktadır (Kara, 2016: 41).

Yaratıcılığın ve yeniliğin şekillendirilmesinde ve geliştirilmesinde ve nihai olarak işletme performansına değer katmada farklılıkların aktif rolü vardır (Machado ve Davim, 2017: 13). Raatikainen (2002: 84), farklılık yönetimi ile iş performansı arasındaki etkileşimi destekleyen deneysel çalışmaları incelemiş ve çok kültürlülüğün örgütlerde yaratıcılığı ve müşteri odaklılığı artırdığını ifade etmiştir.

Örgütlerde çalışanların sahip oldukları farklılıkların doğru yönetilmesi bir stratejik fırsat kaynağıdır (Thomas, 1991: 181) ve tüm örgüt süreçlerine fayda sağlar (Gider ve Şencan, 2016: 192). İşgücünün mümkün olduğunca farklılaşması; işletmenin hedeflerini gerçekleştirmedeki etkinliğini artırır, çalışanların moralini yükseltir, pazardaki yeni segmentlere daha fazla ulaşılmasını sağlar (Keil vd., 2007: 4), kendilerine değer verildiğini hisseden çalışanların kararlara katılım sürecinde olumlu tutum sergilemeleri örgüt adına daha doğru kararların alınmasına katkı sağlar (Polat, 2012: 1398) ve sonuç olarak kurumsal performans yükselir (Lorsch ve Allen, 1975: 51-52).

Farklılıkları önemli kılan en önemli unsurlardan ve farklılık yönetiminin en önemli faydalarından biri de örgüt için rekabet avantajı yaratmasıdır (Gümüş, 2009: 49). Çeşitli araştırmalar sonucunda elde edilen ampirik bulgular da, başarılı bir şekilde yürütülen farklılık yönetimi çalışmalarının örgüte rekabet avantajı kazandırdığını ortaya koymaktadır (Özkaya vd., 2008: 359). Avrupa Komisyonu'nun

“The Costs and Benefits of Diversity” isimli çalışmasında etkin farklılık yönetimi politikaları olan işletmelerin en önemli beş avantajı şu şekilde belirtilmiştir (Keil vd., 2007: 4):

- İşletme içinde kültürel değerlerin güçlendirilmesi,
- Kurum itibarının artırılması,
- Yetenekli kişilerin işletmeye çekilmesi ve işletmede kalmalarının sağlanması,
- Mevcut çalışanların motivasyonunun ve verimliliğinin artırılması,
- Çalışanlar arasında yenilikçiliğin ve yaratıcılığın geliştirilmesi.

Farklılık yönetimi, kurumsal adalet üzerinde de olumlu etkiye sahiptir. Bu, çalışanların kurum politikalarının kurum içerisindeki farklılığı teşvik ettiğini fark etmesi durumunda, kurumun onlara adil davrandığı algısına sahip olabileceği anlamına gelmektedir (Kim ve Park, 2017: 190).

Kurumların, farklı kültürel geçmişlere sahip kişileri çekme, tutma ve motive etme kabiliyeti, maliyet yapılarında ve en yüksek kalite insan kaynakları vasıtasıyla rekabet avantajları sağlayabilir. Kurumlar, çalışma gruplarındaki kültürel farklılıkların potansiyel faydalarından yararlanarak; yaratıcılık, problem çözme ve değişime uyumda esneklik açısından rekabet avantajı elde edebilir (Cox, 1991: 54).

Daha renkli ve daha az homojen bir işyeri, geleceğin ekonomik gelişmelerinin belkemiğini oluşturan yenilikçi insanlar için daha çekicidir (Grözinger ve Matiaske, 2014: 163). PepsiCo İnsan Kaynakları Yönetim Hizmetleri ve Operasyonları Başkanı Ümran Beba, yönetim kademesinde hepsi birbirine benzeyen, aynı tip düşüncede olan insanların inovasyonu destekleyemeyeceğini ve farklı düşünen, farklı kökenden gelen insanların bir araya geldiğinde örgüt açısından daha iyi sonuçlar elde edileceğini vurgulamaktadır (<https://www.capital.com.tr/>). Wrench (2007: 10-11) ise, farklılık yönetiminin örgütler açısından avantajlarını şu şekilde sıralamıştır:

- İş gücünün becerilerinin ve yeteneklerinin düzgün biçimde belirtilmesi ve istihdam ve seçim kararlarının mantıklı kriterlere dayandığından emin olunması,

- Çatışmalar ve yanlış anlaşılmalarda, şikâyetler, artan devamsızlık, artan personel değişim oranı ve personel gelişiminin hasar görmesi gibi işletme içi problemlerden kaçınılması,
- Ürünlerin veya hizmetlerin, çoklu etnik yapıya sahip müşteriler ve alıcılar için daha çekici hale getirilmesi,
- Farklı çalışma ekiplerinin buluşları vasıtasıyla yaratıcılığın, yenilikçiliğin ve problem çözümünün artırılması,
- Farklı iş gücünün ihtiyaçlarına yanıt vererek daha esnek çalışma uygulamalarının teşvik edilmesi (bu esneklik, tek başına kurumun yaratıcılığını ve verimliliğini arttırabilir),
- Özellikle farklılıklar içeren işgücünün, çalışanların yeni pazarlara ulaşmasını sağlayan becerilerinden veya bağlantılarından faydalandığı durumlarda uluslararası pazarlara daha yüksek başarıyla erişim şansı,
- Kötü tanıtım ve/veya hukuki davalardan kaynaklanan mali cezalar yoluyla organizasyonun imajına zarar verilmesi gibi, ırk ayrımcılığının bedellerinden kaçınılması,
- Ulusal veya yerel hükümet organlarının, ayrımcılık karşıtlığı ve eşitlik ile ilgili “sözleşmeye uygunluk” sistemini uyguladığı durumlarda ihale kazanma şansının artması,
- Farklılıklar içeren satış ekibinin yarattığı pozitif imaj sayesinde ihale kazanma ihtimalinin artması veya tedarikçilerinin veya iş ortaklarının farklılık politikalarına büyük önem veren kurumsal müşterilere satış yapılması,
- Kurumsal sosyal sorumluluk sergileyen işletmelere yatırım yapmayı seçen potansiyel yatırımcıların gözünde işletme imajının iyileştirilmesi.

Farklılıkların bir arada yönetilmesi; hem örgütlerin daha iyi yönetilebilmesini hem de daha iyi işleyen küresel bir sistemin kurulabilmesini sağlayacaktır. Farklı olana saygıyı esas alan, demokrasi ve eşitlik yanlısı örgütler sayesinde daha iyi yönetim yapıları oluşacaktır (Memduhoğlu ve Ayyürek, 2014:184).

1.8.3. Toplum Açısından Faydaları

Farklılıklar, örgütsel hayatta olduğu kadar toplumsal hayatta da oldukça önemlidir. 2016 yılında, Davos'taki ekonomi zirvesinde yaptığı konuşmada Kanada Başbakanı Trudeau “*Çeşitlilik sadece sağlam bir sosyal politika değildir. Çeşitlilik, inovasyon makinesidir, yaratıcılığı körükler ve dünyayı zenginleştirir.*” diyerek farklılıkların hem örgütsel hem de toplumsal açıdan önemini vurgulamıştır (<https://pm.gc.ca/eng/news/>).

İşletme, toplumun küçük bir modelidir. Katılımcı, hoşgörüyeye dayanan, empati yapma imkânı sağlayan olumlu bir örgüt iklimi, toplumsal uzlaşmaya da katkı sağlayacaktır (Kızıl, 2011: 61). Elzbetia (2016: 50), farklılık yönetiminin toplum için faydalarını şu şekilde özetlemiştir:

- Toplumsal dışlanmaya veya ayrımcılık yapılma riskine maruz kalan kişiler için işgücü pazarına katılımı artırır,
- Kalıplarla savaşıyor ve sosyal seviyede toleransı geliştirir,
- Müşterilerin ve onların farklı ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasını sağlar,
- Toplumsal entegrasyonu ve kaynaştırmayı iyileştirir,
- Toplumsal katmanlaşmanın ölçüsünü azaltır,
- Açık toplum oluşturma sürecine katkıda bulunur.

Bir toplumda ayrımcılık, önyargılar, dışlamalar ve bunlardan kaynaklanan gerginlik ve çatışma ortadan kalktığında insanlar kendilerini daha huzurlu ve güvende hissedeceklerdir. İnsanlar arasındaki güven, anlayış, hoşgörü, işbirliği, iletişim, destek ve dayanışmanın artması ise yeni sinerji olanakları yaratacak, insanlar, kendilerine, yakın çevrelerine ve topluma daha fazla katkı sağlayacaklardır. Özellikle kadınlar, azınlık grupların üyeleri, engelliler ve diğer dezavantajlı gruplar ekonomik faaliyetlere daha yoğun bir şekilde katılabileceklerdir (Barutçugil, 2011: 209-210).

Görülmektedir ki, etkili bir biçimde yönetilen farklılıklar; önce bireyi, ardından da içinde bulunduğu toplumu olumlu yönde etkilemekte, örgütlerin başarısında kilit rol oynamaktadır.

1.9. Farklılık Yönetiminde Karşılaşılan Engeller ve Çözüm Yolları

Farklılıkların etkin yönetimi kişilere, örgütlere ve toplumlara birçok fayda sağlar ancak farklılıkların getirdiği bazı zorluklar, yöneticilerin karşı karşıya kaldığı bazı sorunlar da söz konusudur. Günümüzde, farklılıklardan kaynaklanan sorunlar giderek daha sık ve yoğun yaşanmakta ve bunun sonucunda da iş ve insan yöneticilerini ilgilendiren önemli bir yönetim konusu ortaya çıkmaktadır (Kılınç, 2009: 9).

Bazı kurumlarda farklılık yönetimi uygulamaları yalnızca yasamayla bağlantılı hükümet organlarına uyumun sağlanmasına odaklıdır; insanlara empoze edilen programların yansımalarıdır ve ötekileştirilmiş kimlik gruplarının temsili açısından ve duyarlılaştırılmış eylemler aracılığıyla üst düzey yöneticiler ve yöneticiler tarafından nadiren modellenmektedir (Pinto, 2016: 140). Bu da etkin farklılık yönetimi uygulamalarının önünde engel teşkil etmektedir.

Farklılık yönetimi, çok sesliliğin sağlanmasına katkı sağlamaktadır. Ancak dış seslerin dâhil edilmesi, kurumların birleşmiş ve tanımlanabilir sosyal varlık statüsünü koruması hususunda yeni zorluklara yol açmaktadır (Trittin ve Schoeneborn, 2017: 13). Aslına bakıldığında, farklılığın kendisi bir problem teşkil etmez. İnsanlar her zaman için, çeşitli yönlerden birbirinden farklıdır. Problemlerin asıl nedeni, insanların farklılıklara karşı tutumlarıdır. Başkalarının farklılıklarına karşı olumsuz tutum sergileyen kişiler, genellikle aşağıdakileri de içeren olumsuz davranışlarda bulunurlar (Hubbard, 2004: 57-74):

- *Önyargı*: Önyargı, peşin hükümlü duygu veya taraflılığı ifade etmektedir. Hepimizin öyle ya da böyle ön yargıları vardır. İnsanlara karşı önyargı, kişinin kendi ırkının kültürünün, sınıfının veya ait olduğu başka bir grubun üstün olduğuna dair inancından doğmaktadır. Ön yargı genellikle etnik merkezci biçimde ortaya çıkar. İş yerindeki cinsiyet ve ırk eşitsizliğinin bir nedeni de, işe alım ve terfi kararlarını veren yöneticiler arasındaki kalıplaştırma ve ön yargıdır (Dobbin, 2007: 23).
- *Kalıplaştırma ve ayrımcılık*: Kalıplar, bir grup hakkındaki sabit ve esnek olmayan nosyonlar olarak tanımlanmaktadır. Bir grubun tüm üyelerine ön

yargılarımızı uyguladığımız zaman kalıplaştırma ortaya çıkar. Eğer belirli bir etnik gruba ait tüm üyelerin tembel olduğuna inandırılarak yetiştirilseydiniz, günlük deneyiminiz ne olursa olsun bu kalıbın doğru olduğunu düşünebilirdiniz. Eğer bu kalıba gerçekten inanıyorsanız, bunu diğerlerine de yayabilirsiniz. Ayrımcılık ise; belirli bir grubun üyeleri oldukları için insanlara farklı, eşit olmayan ve genellikle olumsuz biçimde davranmak anlamına gelmektedir. Biz ön yargılar geliştirir ve daha sonra bunları kalıplaştırırız ve bunların, ayrımcılığa dönüşmesine izin veririz. Ne yazık ki ön yargı, kalıplaştırma ve ayrımcılık, bağlantılı tüm olumsuz sonuçlarıyla birlikte, kurumsal hayatın ve toplumumuzun gerçekleridir.

- *Etnik merkezcilik:* Etnik merkezcilik, kişinin kendi grubunun, doğası gereği, diğerlerinden daha üstün olduğu inancıdır. Etnik merkezci davranış sergileyen kişiler, diğer hiç kimsenin görüşünü kayda değer bulmayan “ya sev ya terk et” tutumu sergilerler. Ön yargı, kalıplar ve ayrımcılık gibi etnik merkezcilik de, “dış grupta” sayılanlar için performansın önüne engeller koyar. İşverenler; bireyin gerçek nitelikleri veya performansı yerine, ait oldukları ırka yönelik iltimasa veya kişinin ırkına yönelik inançlarına dayalı işe alım, eğitim, terfi ve tazminat kararları verdiklerinde ırksal engelleri yaratmış olurlar. İşverenler, ırksal azınlıkların üyelerine yönelik düşmanca davranılan ve söz konusu azınlıkların potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmelerine engel olan kurum ortamlarını görmezden geldiklerinde (veya teşvik ettiklerinde) ırksal engeller koymuş olurlar (Brief, 2008: 61).

Erica ve Wooten (2001: 17) ise, farklılıkların yönetilmesinde karşılaşılan engelleri şu şekilde ifade etmiştir:

- *Benlik koruma arzusu:* Örgütlerde farklılık yönetimi uygulamalarından sorumlu olan üst düzey yöneticilerin zeki, becerikli, güçlü ve iyi eğitilmiş olmaları ilginç bir şekilde öğrenme becerilerini engelleyebilmektedir. Bu durum da yöneticilerin farklılık yönetimi ve ayrımcılık gibi hassas konularda benlik koruma mekanizması geliştirebilmesine sebep olmaktadır.

- *Farklılığın anlaşmazlıkla özdeşleştirilmesi:* Bu engel farklılığın kelime anlamı olarak yanlış anlaşılması ile ilgilidir. Farklılık çoğu zaman yöneticiler tarafından ulaşılması gereken sayısal bir hedef, kadınların ve azınlıkların işe alımında ve terfilerinde kullanılan normlar ve hatta kota olarak görülmektedir.
- *Farklılıkların yönetiminin sonuçlara bağlanması:* Farklılık yönetimi çoğu zaman yöneticilerin hedefleri arasında tanımlanmamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin problemlerle baş etme şekilleri değişiklik gösterebilmekte, olumlu veya olumsuz sonuçlar elde edilebilmektedir.
- *Tepkisel (reaktif) öğrenme stratejilerine güven:* Çoğu yönetici, problemin neden kaynaklandığını öğrenmek yerine, problem ortaya çıktıktan sonra çözüme yoluna gitmektedir. Örgüt ayrımcılıkla suçlandığında ise yöneticiler, örgüt dış kaynakların beklentilerine uymayı, problemin altında yatan nedenleri araştırmaya ve problemi çözmeye tercih edebilmektedirler.
- *Savunmacı gelenek:* Özellikle kriz durumlarında veya örgütün itibarını, imajını tehdit eden durumlarda yöneticiler problemi inkâr ederek "böyle bir olay olmadı" veya "işletmemiz sorumlu değil" gibi açıklamalarda bulunmaktadır.
- *Hafıza açıkları:* Farklılıkların yönetimi ve ayrımcı davranışları engellemede örgütün ilgili bilgiyi kazanması, saklaması ve transfer etmesi gerekmektedir. Bazı örgütlerde farklılık yönetimi uygulamaları sınırlı sayıda ve yetersiz çalışanlar, danışmanlar veya işletme dışından ajanslar tarafından yerine getirildiği için bu uygulamalarda eksiklik veya yanlışlar olabilmektedir.

Farklılıklardan kaynaklanan bu tür sorunların çözümünde yöneticilere ve farklılık yönetimi uygulayıcılarına önemli sorumluluklar düşmektedir. Başarılı bir farklılık yönetiminin ayrılmaz bir parçası, çalışanların, ayrımcılıktan bağımsız bir iklim algısına sahip olmasıdır. Yani, demografik özelliklerine bakılmaksızın tüm çalışanlar için kurum uygulamalarının adil olduğuna dair ortak anlayışa sahip olmaları gerekmektedir. Yüksek farklılık iklimi, tüm ekip üyelerinin, farklı çalışanlara adil davrandığı algısına sahip olmaları anlamına gelmektedir (Rosenauer vd., 2016: 631). Yöneticilerin bu iklimi oluşturmaları ve korumaları oldukça önemlidir.

Farklılık yönetiminde karşılaşılan sorunların çözümünde astlara da sorumluluklar düşmektedir. Astlar, farklılık yönetimi uygulamalarının geliştirilmesinde önemli bir rol oynayabilirler. Bu rolün temelinde çalışanlar arasında farklılıkların kabul edilmesi, anlaşılması ve takdir edilmesi yatar çünkü astlar, asimile olmuş farklılık ile nitelenen iş gücünün bir parçası olacaktır. Astlar; çalışanların arasındaki farklılıkların tespit edilmesinde, takdir edilmesinde ve anlaşılmasında yöneticilere yardımcı olmalıdır. Yöneticiler ve kendileri arasında kaliteli iletişim hatlarını oluşturmada istekli olmalıdır. Son olarak astlar, farklılık yönetimi uygulamalarında sorumluluk üstlenmelidir. Aracı rolünü üstlenmeyi kabul etmelidirler. Bilgili ve işine bağlı astlar olmadan yöneticiler, büyük ve uzun vadeli değişimi başlatamaz veya sürdürmezler (Thomas, 1991: 179).

1.10. Farklılık Yönetimi Modelleri

Araştırmalarda model, doğrudan gözlenemeyen olguların anlaşılmasını basitleştirmek için kullanılan analitik çerçevelerdir. Modeller sayesinde karmaşık bilgiler daha anlaşılır hale gelmektedir. Farklılık yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda da, konuya katkı sağlayan bazı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin başlıcaları aşağıda açıklanmıştır:

1.10.1. R. Roosevelt Thomas'ın Modeli

1983 yılında “farklılık yönetimi” kavramını ilk ortaya atan kişi Roosevelt Thomas'tır. Thomas bu kavramı, yönetici ve çalışanlar için geçerli ve uygulanabilir bir örgütler süreçlere katkıda bulunan bir yönetim stratejisi olarak ifade etmiştir (Demirel ve Özbezek, 2016: 8).

Thomas modelinde, örgütlerin çalışanların değişen özelliklerine verdikleri tepkilere göre; olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek olmak üzere üçlü bir örgüt sınıflaması öne sürmüştür. Olumlu eylemi benimseyen örgütler, kadınların ve azınlıkların işyerinde daha çok temsil edilmeleri çaba harcamaktadırlar. Farklılıklara değer veren örgütler ise; farklılıkları anlamayı ve kabullenmeyi teşvik eden, çalışanlar arasındaki ilişkileri iyileştirmeyi hedefleyen örgütlerdir. Ancak Thomas'a göre; farklı özelliklere sahip çalışanlardan avantaj

sağlanabilmesi ve bu çalışanların uyumlu bir şekilde çalışabilmesi için; örgütün, temel kültüründe ve sistemlerinde değişikliğe gidilmesi yani farklılıkların yönetilmesi bir zorunluluktur (Sürgevil: 2010: 133).

Thomas, sürekli farklılaşan iş gücüyle baş edebilmek için, örgütlerin gerçekleştirebileceği sekiz olası eylem belirlemiştir. Bu eylemler şunlardır (Sürgevil, 2010: 133):

- Kadınları, azınlıkları, kısaca farklılıkları *kapsamak*.
- Farklılıkların varlığını *inkâr etmek*.
- Azınlıkları ve kadınları baskın kültür içinde *asimile etmek*,
- Örgütün genel amaçları uğruna farklılıkları *bastırmak veya yok etmek*.
- Farklı olan insanları, özel fonksiyonel birimlerde, projelerde ya da coğrafik operasyonlarda görevlendirerek *izole etmek*.
- İnsanların farklılıklarıyla birlikte var oluşlarını *tolere etmek*.
- Farklılıkların üstesinden gelebilmek için insanlar arasında *ilişkiler geliştirmek*.
- Karşılıklı *uyumu güçlendirmek* (bu, örgüt yapısında ve politikalarında değişiklikler gerektirebilir).

Yukarıda bahsedilen ilk beş eylem (kapsama, inkâr etme, asimile etme, bastırma, izole etme) olumlu eylemi benimseyen örgütlerin klasik davranışlarını ifade eder. Bu eylemler, farklı olan sesleri dışlayan, bir kenara iten örgütlere has eylemlerdir. Altıncı ve yedinci madde (tolere etme ve ilişki geliştirme) farklılıklara değer veren örgütlerin tepkilerini ifade etmektedir. Sekizinci ve son madde ise (karşılıklı uyumu güçlendirmek) farklılıkları kabul eden ve farklılıkları yöneten örgütleri temsil etmektedir (Sürgevil, 2010: 133).

1.10.2. Taylor Cox'un Modeli

Bu modele göre, farklılık bağlamında örgütsel gelişim süreci üçe ayrılır. Bunlar; tekil/monolitik (monolithic) örgütler, çoğunluğa dayalı (plural) örgütler ve çok kültürlü (multicultural) örgütlerdir. Tekil örgütlerde farklılıklar dikkate alınmaz, herkes aynı görülür. Çoğunluğa dayalı örgütlerde azınlıklar hem işe girmede hem de yükselmeye belli haklara sahiptir ancak belli bir süre sonra baskın kültür tarafından

asimile edilirler. Bu tür örgütlerde, eşitlikçi yönetim (affirmative action) yaklaşımı ve çalışanların çoğunluğa benzeştirilmesi (assimilate) benimsenir. Çok kültürlü örgütler ise, farklılıkları örgütsel rekabet avantajı için değerlendiren örgütlerdir. Bu tür örgütler, farklı olanların örgütsel yapıyla bütünleştirilmesi için çaba harcarlar (Cox ve Blake, 1991: 52).

1.10.3. Gary Powell'in Modeli

Bu modelde örgütler, proaktif, reaktif veya nötr olarak üçe ayrılmıştır. Bu modele göre proaktif yaklaşım örgütler için oldukça önemli bir gerekliliktir. Proaktif örgütler, özellikle kadın ve azınlıkların işgücüne katılımına ve bununla ilgili yasalara önem veren örgütlerdir. Reaktif örgütler, yalnızca yasalara uymak adına kadın ve azınlıkları işe alan örgütlerdir. Nötr örgütler ise, itibar kaybetmemek adına hiçbir şey yapmamayı, uygulamalara tepkisiz kalmayı tercih ederler. Bu tür örgütler; davaları, boykotları ve prestij kaybını göze almaktadırlar (Sürgevil ve Budak, 2008: 71).

1.10.4. Robert Golembiewski'nin Modeli

Bu model; baskı altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem ve farklılıkları yönetmek olmak üzere dört yaklaşım öne sürmüştür. Buna göre, baskı altında farklılık, bir problemi çözme ihtiyacı sonucunda, eşit fırsat ve artan olumlu eylem yaklaşımları, yasal gerekliliklere bir cevap olarak ortaya çıkmıştır. Farklılıklara değer vermek ise, farklılıkları anlamının örgüt içinde çatışmaları azaltacağı anlayışını savunmaktadır. Son olarak, farklılıkların yönetilmesinde, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için örgütün yapısının, politikalarının, ödüllendirme sisteminin değiştirilmesi gerekmektedir. Farklılıkların yönetimi yaklaşımında ayrıca, çalışanlar sahip oldukları farklılıkları geliştirmeleri için desteklenmektedir (Sürgevil, 2010: 136).

1.10.5. Thomas ve Ely'nin Modeli

Thomas ve Ely; örgütlerin farklılıkları değişik perspektiflerden ele aldıklarını ve bunun da farklı örgütsel sonuçlara yol açtığını ifade etmişlerdir. Thomas ve Ely, farklılıklarla ilgili ayrımcılık ve adalet (discrimination and fairness), pazara erişim ve

yasalara uygunluk (access and legitimacy) ile öğrenme ve etkinlik (learning and effectiveness) olmak üzere üç örgütsel bakış açısı geliştirmişlerdir. Ayrımcılık ve adalet bakış açısı; eşit fırsat, adil ve eşit muamele ile adil personel seçimini kapsamaktadır. Pazara erişim ve yasalara uygunluk bakış açısı; işgücünün demografik özelliklerinin kilit müşteri grupları ile örtüşmesini sağlamaya ve bu yolla özel pazar bölümlerine daha iyi hizmet vermeye odaklanmıştır. Öğrenme ve etkinlik bakış açısına göre ise; farklılıklar örgütün stratejisi, pazarları, süreçleri ve kültürü ile doğrudan ilişkilidir. Yani, “farklı” çalışanların bakış açıları ve yaklaşımlarının işletme süreçleri ile bütünleşmesi, örgütsel öğrenme ve gelişmenin sağlanabilmesi adına farklılıklardan daha çok yararlanma imkânı sağlamaktadır (Sürgevil, 2008: 157-158).

1.10.6. Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli

Allen ve Montgomery tarafından 2012 yılında geliştirilen bu model, uygulamadan çok teori ağırlıklıdır. Bu modeli diğer modellerden önemli ölçüde farklı kılan konu, farklılıkların yönetimi sürecini değişim modeli açısından ele alıyor olmasıdır. Allen ve Montgomery'ye göre; farklılıkları yönetmek, değişim süreçlerini yönetmekle mümkündür (Sürgevil, 2008: 165).

Bu modele göre; örgütler farklılık yönetimi sürecinde şu değişimlerden geçerler (Sürgevil, 2008: 165-166):

- İlk olarak, sahip oldukları durumu çözerler (çözme aşaması),
- Sonra yeni bir duruma geçerler (hareket etme/değişim),
- Arzuladıkları sonuca ulaştıklarında ise durumlarını yeniden dondururlar (yeniden dondurma).

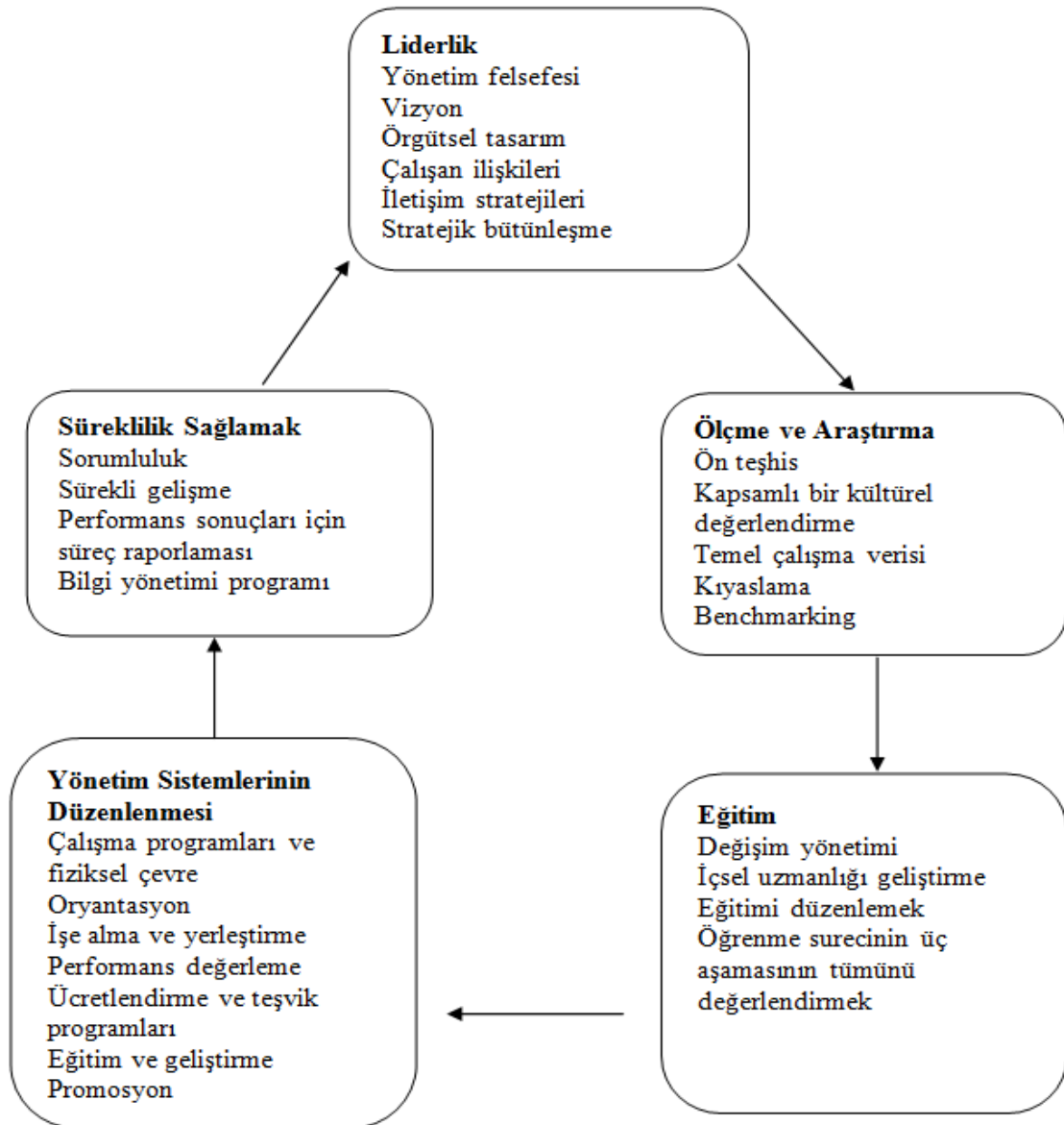
Allen ve Montgomery, her bir aşama için birkaç örgütsel uygulama tanımlamışlardır. Bu uygulamalar, gelişim sürecinin odak noktasıdır ve etkili bir değişim için gereklidir (Sürgevil, 2008: 166).

1.10.7. Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli

Taylor Cox, 2001 yılında “Farklılık Çalışması İle İlgili Değişim Modeli (Change Model for Work on Diversity)” isimli bir yayın yaparak, 1991 yılında öne

sürdüğü ilk modelini geliştirmiştir. Bu model, bir örgütün çok kültürlü olabilmesi için gerçekleştirilmesi zorunlu olan örgütsel uygulama ve politikadaki değişiklikleri açıklamaktadır. Şekil 2’de de görüldüğü gibi, çok kültürlü bir örgütteki değişim şu beş temel bileşeni içermektedir: liderlik, ölçme ve araştırma, eğitim, yönetim sistemlerinin düzenlenmesi ve süreklilik sağlamak (Sürgevil, 2010: 143).

Şekil. 2: Cox’un Gözden Geçirilmiş Farklılık Modeli



1.10.8. Tam Bütünleşme Modeli

Tam Bütünleşme Modeli (Full Integration Model), 2002 yılında Agars ve Kottke tarafından geliştirilmiştir. Bu model, farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilen örgütlerin özelliklerini tanımlamaktadır. Modeldeki “Tam Bütünleşmiş (full integrated)” örgüt; Cox’un “Çok Kültürlü” örgüt kavramı ve Thomas’ın “Farklılıkları Yönetebilen” örgüt kavramı ile benzerlik göstermektedir. Tam bütünleşmiş örgütler; farklılıkları destekleyen, farklılıklarla ilgili politikalar ve uygulamalar geliştiren örgütlerdir. Bu modelin diğer modellerden farkı, örgütsel değişimin gerçekleştiği süreçleri ayrıntılı bir şekilde incelemesidir. Model spesifik olarak cinsiyet ayrımcılığına yöneliktir fakat modelin içeriği genel anlamda farklılık yönetimi uygulamalarına uyarlanabilmektedir. Bu modele göre, örgütler, farklılık yönetimi sürecinde aşağıdaki üç aşamadan geçmektedirler (Sürgevil, 2008: 167):

- Sorunun tanımlanması: Örgütlerin, farklılıkların yönetimi konusuna öncelik verme aşaması.
- Uygulama: Farklı niteliklere sahip işgücünü destekleyecek yeni politikaların uygulanması ve var olan uygulamaların uyumlaştırılması aşaması.
- Sürdürülebilirlik: Farklılıkları destekleyecek bir örgüt kültürünü teşvik eden biçimsel ve biçimsel olmayan süreçlerin tespit edilmesi aşaması.

1.10.9. Mor Barak’ın Kapsayıcı Modeli

Mor Barak (2000: 339-340), örgütlerin farklılık kavramına ilişkin bakış açılarını sadece örgüt içi çalışanlar ile tutmamaları gerektiğini ifade etmiştir. Barak’a göre örgütün çevresi de farklılık yönetimi uygulamalarına dâhil edilmelidir. Kapsayıcı farklılık yönetimi uygulamaları, birey düzeyinde işçilerden, çalışma örgütüne ve topluma kadar sistemin tüm kademelerine katkı sağlayabilir. Mor Barak’a göre, kapsayıcı bir örgütün özellikleri şunlardır:

- Kendi bünyesindeki çalışanların bireysel ve gruplar arası farklılıklarına değer verir ve bu farklılıklardan yararlanır.
- İçinde bulunduğu toplumla işbirliği halindedir ve o topluma katkı sağlar.
- Çevresindeki dezavantajlı gruplara destek olur.

- Ulusal ve kültürlerarası sınırları aşarak bireyler, gruplar ve örgütlerle işbirliği içine girer.

1.10.10. Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Modeli

Gilbert ve arkadaşlarının, Cox'un Örgütsel Gelişim Süreci Sınıflamasını temel alarak geliştirdikleri bu modele göre örgütler; tekil, çoğunluğa dayalı ve çok kültürlü olmak üzere üç gruba ayrılır. Tekil örgütler, farklılıklara pek yer vermeyen, onları dikkate almayan, yok sayan örgütlerdir. Çoğunluğa dayalı örgütler, farklı özelliklere sahip çalışanları olsa da, örgütte işleri çoğunluk olan baskın grubun istekleri ve eğilimleri doğrultusunda yerine getiren örgütlerdir. Çok kültürlü örgütler ise, demografik ve sosyo kültürel yönden farklı çalışanlara sahip olan örgütlerdir. Çok kültürlü örgütlerde; yükselme, ücret, ödül gibi teşvikler, çoğunluk olan grubun isteklerine göre değil, yeterliliğe ve performansa göre uygulanır. Tekil ve çoğunluğa dayalı örgütlerde ücret eşitsizliği vardır fakat çok kültürlü örgütlerde ücret adaleti söz konusudur (Memduhoğlu, 2007: 31-32).

1.10.11. Jackson, Joshi ve Erhardt'in Modeli (Çok Katmanlı Model)

Jackson ve arkadaşları, 2003 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada şu sorulara cevap aramışlardır (Sürgevil, 2008: 181):

- Farklılık araştırmacıları yıllar boyunca hangi kişisel özellikler üzerinde çalışmışlardır?
- Farklılıkların takımlar ve örgütler için yarattıkları sonuçlarla ilgili neler öğrenilmiştir?
- Farklılıkların yarattığı etkileri biçimlendiren durumsal ve çevresel koşullar hakkında neler öğrenilmiştir?
- Araştırmalar, farklılık olgusunun özünde var olan çok seviyeli karmaşıklıklara nasıl işaret etmişlerdir?

Jackson ve arkadaşları, bu sorular temelinde, farklılık dinamiklerini daha iyi anlayabilmek için "Çok Katmanlı Model" adını verdikleri bir model geliştirmişler ve şu sonuçlara ulaşmışlardır. Araştırmacılar, yaptıkları çalışmalarda çoğunlukla; (task oriented diversity: işlev, eğitim gibi, işletmelerde ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve

yeteneklerle ilgili farklılıklar), ilişkilerle ilgili farklılıklar (relations oriented diversity: yaş, cinsiyet ve ırk, etnik köken gibi kişilerarası ilişkileri şekillendiren ancak performans üzerinde doğrudan bir etki yaratmayan farklılıklar), gözlenebilir farklılıklar (yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken gibi) ve derin düzey farklılıkları üzerinde durmuşlardır. Jackson, Joshi ve Erhardt ayrıca, farklılıklar ile ilgili yapılmış olan çalışmaların çoğunluğunun sonuç değişkeni olarak performansa odaklandığını, sosyal süreçlerin ve duygusal tepkilerin geri planda bırakıldığını ifade etmişlerdir (Sürgevil, 2008: 181).

1.10.12. Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin Modeli

Dreachslin ve arkadaşları tarafından 2004 yılında öne sürülen bu model, özel olarak ırksal ve etnik farklılıklarla ilgili olmakla birlikte, tüm farklılık boyutlarına uyarlanabilmektedir. Modelde, farklılık yönetimi uygulamalarının; birey, grup ve örgüt düzeyindeki çıktıları etkilediği ifade edilmektedir. Birey düzeyindeki çıktılar; kariyer tecrübeleri, işyeri algıları ve iş doyumunu gibi unsurlardır. Grup düzeyindeki çıktılar; grubun görev performansı, grup içi çatışma ve iletişim şeklindedir. Örgüt düzeyindeki çıktılar ise; personel seçimi, işgücü devri, işe devamsızlık, doyum ve verimlilik şeklinde ifade edilmiştir (Sürgevil, 2008: 183).

1.10.13. Pitts'in Modeli

Pitts'in 2006 yılında geliştirdiği bu modele göre, farklılık yönetimi kavramı çok yönlü bir kavramdır ve farklılık yönetimi anlayışı üç boyut içermektedir. Bu boyutlar şunlardır (Sürgevil, 2008: 184):

- Personel seçimi programları: Personel seçimi, bir örgütün homojenlik ve heterojenlik düzeyini belirler. Bu yüzden personel seçimi kapsamlı bir şekilde ele alınmalıdır.
- Kültürel farkındalığı artırmaya yönelik programlar: Farklılıklara değer veren çalışanlar; farklı insanlarla daha etkin çalışabilir, kültürel sinerji yaratılmasına katkı sağlar ve daha iyi iş sonuçları için farklılıkları avantaj olarak kullanırlar.
- Pragmatik yönetsel politikalar: Etkili bir farklılık yönetimi politikası için, çalışanların iş doyumunu artıracak pragmatik ve işlevsel yönetsel politikalar

geliştirilmelidir (tam zamanlı çalışmaya uyamayan çalışanlar için esnek çalışma saatleri düzenlenmesi vb.).

Yukarıdaki modellere ek olarak; Thomasve Ely'nin ve Dass ve Parker'ın çalışmasından faydalanan Podsiadlowski ve arkadaşları, kurumların farklılıkla bağlantılı olarak benimseyebileceği beş bakış açısı için aşağıdaki çerçeveyi sunmaktadır (Gotsis ve Kortezi, 2015: 6):

- *Homojenliğin güçlendirilmesi* bakış açısına göre kurum, yalnızca üstün çoğunluğa atfedilen işe alım ve terfi kriterleri gibi yönetim uygulamaları vasıtasıyla çalışanları arasında benzerliği aktif olarak destekler.
- *Renk Körü* bakış açısına göre kültürel geçmişleri ne olursa olsun çalışanlara eşit davranılmalıdır.
- *Adalet* bakış açısı, renk körü yaklaşımında olduğu gibi, adil davranışın önemini ve ayrımcı kurumsal uygulamaları en aza indirme ihtiyacını vurgular ancak belirli yönetim uygulamaları vasıtasıyla sosyal eşitsizliklerin azaltılması için azınlıklara ve dezavantajlı gruplara destek sunma gerekliliğini kabul eder.
- *Erişim* bakış açısına göre, farklılıkları benimseyen kurum, küreselleşmiş piyasa ekonomisini daha iyi yansıttığı için rekabet avantajına sahiptir.
- *Entegrasyon ve öğrenme* bakış açısına göre heterojenlik, herkesin, “azınlık ve çoğunluk gruplarının karşılıklı adaptasyonu vasıtasıyla” anlamlı faydalar edinebileceği öğrenme ortamını yaratır.

Farklılık yönetiminin faydaları uzun vadede ortaya çıktığı için modellerin etkin bir şekilde uygulanması zaman almaktadır. Örgütlerin üst düzey yöneticilerine farklılık yönetimini ve faydalarını ifade etmek ve onları bu konunun önemine inandırmak da kolay değildir. Ayrıca farklılık yönetimi uygulamalarında öngörülen veya öngörülemeyen engellerle karşılaşmak da olasıdır. Son yıllarda konuyla ilgili birçok model geliştirilmiş olsa da farklılık yönetimi uygulamalarında başarılı veya başarısız olmanın altında yatan sebepler net olarak açıklanamamıştır. Teorisyenler ve araştırmacılar konuyla ilgili çalışmalarına devam etmektedirler (Sürgevil, 2008: 186).

1.11. Farklılık Yönetimi Süreci

Farklılıkların uyumlu hale getirilmesi ya da mevcut farklılıkların uyumunun sağlanması için etkin bir yönetim gerekmektedir. Thomas, etkin ve verimli bir farklılık yönetimi sürecinin dört adımdan oluştuğunu ifade etmiştir. Bu adımlar sırasıyla; farklılıkların ortaya konması, farklılık karışımının çözümlenmesi, farklılık geriliminin sınanması ve faaliyet seçeneklerinin gözden geçirilmesidir. Aşağıda bu adımlara kısaca değinilmiştir (Thomas, 1996: 14-18; Aktaran: Aksu, 2008: 72-73):

1.11.1. Farklılıkların Ortaya Konması

Farklılık yönetimi sürecinin ilk aşamasında, örgütte hangi farklılıkların olduğu, örgütsel çevrede yaşanan değişimler ve bu değişimlerin ne derece önemli olduğu analiz edilmelidir. Neyin başarılması gerektiği ve bu başarıyı nelerin engellediği önyargısız, nesnel ve net bir şekilde tahlil edilmelidir.

1.11.2. Farklılık Karışımının Çözümlenmesi

İkinci aşamada, farklılık karışımları açısından mevcut durumu belirlenir ve örgütün bulunduğu koşullar içindeki unsurlar tahlil edilir. Örneğin, uğraş alanı üretim hatlarından oluşan bir karışım ise; imalat tezgâhı, dağıtım kanalları, kar oranları, müşteri tabanı, geliştirme maliyeti gibi alanlarda farklılık veya benzerlik olabilir. Örgüt, karışımın her parçasını ayrı ayrı ele almalı, tüm tabanı gözden geçirmelidir.

1.11.3. Farklılık Geriliminin Sınanması

Bu aşamada; “Farklılıkların sonucunda gerilim görülüyor mu?” “Eğer görülüyorsa bununla ilgili neler yapılmalı?” gibi sorulara cevap aranmalıdır. Örgütlerde farklılık kaynaklı çatışma, baskı ve gerginlikler yaşanabilir. Bu durumda öncelikle bu sorunların önemseniş önemsensemeyeceği değerlendirilmelidir. Her çatışma ve gerginlik olumsuz olarak düşünülmemelidir. Bu tür durumlar bazen yeni fikirler, ürünler ve süreçlerin üretilmesine katkı sağlayabilir. Gerginlikler eğer örgütsel amaçları tehdit ediyor ise mutlaka müdahale edilmeli ve çözüm aranmalıdır.

1.11.4. Faaliyet Seçeneklerinin Gözden Geçirilmesi

Farklılık yönetimi sürecinin ilk üç aşamasında yöneticiler sorunun özünü belirler, dördüncü ve son aşamada ise sorunun çözümü için bir veya birkaç hareket seçeneği seçilir ve uygulanır. Burada “Farklılık Yörüngesi” devreye girer. Bu araç, farklılık stratejilerine uygun olarak sekiz adet hareket seçeneği içerir. Örgüt liderleri, örgütün kültür yapısını da dikkate alarak bu sekiz seçenekten hangisini veya hangilerini uygulayacaklarına karar verirler. Bu seçenekler şunlardır (Phelps, 1997: 25-29):

- *Kapsa/Dışla*: “Kapsa” seçeneğinde amaç hedef grup üyelerini artırmaktır. Bu seçenek olumlu hareket çalışmalarını destekler. “Dışla” seçeneğinde ise amaç farklı öğeleri dışarıda tutmak ya da içeri aldıktan sonra çıkararak, farklılıkları minimum düzeye indirmektir.
- *İnkâr et*: Bu seçenekte özellikle anlayışlarını işgücü ile sınırlı tutan yöneticiler farklılıkları inkâr eder. Bu yöneticiler, farklı çalışanlara, farklılıklarının örgütün onlara yaklaşımını etkilemeyeceğini ve kendi erdem ve başarıları sayesinde yükselebileceklerini ifade ederler.
- *Sindir*: Bu seçeneğe göre azınlık çalışanlar çoğunluğa uyum sağlamalı egemen öge gibi olmayı öğrenmelidir. Yeni bir denizaşırı harekât, merkezdeki gibi yapılandırılmalı ve yürütülmelidir. Yani, yeni ürünler eski ürünler gibi imal edilmelidir. Fakat sınanmış ve doğru reçeteler aynı sonuçları vermeye başladığında ve örgüt çevresi dengesiz olmaya başladığında sorunlar baş göstermeye başlar.
- *Ez*: Ezmek zaman zaman sindirmek ile aynı anlamda kullanılır. Her ikisi de inkâr etmekten farklıdır, çünkü bu seçeneklerde farklılıklar aslında kabul edilir fakat örgütün iyiliği adına farklı çalışanlar bastırılır.
- *Tecrit et*: Tecrit, kurumsal kültürü ya da sistemleri değiştirmeden egemen sistemden farklı insanları örgüte dâhil eder fakat farklı çalışanlar genellikle bir kenara itilir.

- *Müsâmaha göster:* Bu seçenekte farklılıklara sadece var olma hakkı verilir. Farklı bireylerin katılımı söz konusu olmakla birlikte bu bireylere değer verilmez, farklılıkları kabul edilmez ve farklı olanlara sürekli ikinci planda oldukları hissettirilir. Bu görüşe göre; farklı varlıklar çoğunluğun iyiliği için onaylamadan ya da birbirleri ile birleşmeden bir arada yaşayabilirler. Tecrit ile müsamaha arasındaki en büyük fark budur. Tecrit, hedefi kısıtlar; müsamaha kısıtlamaz ama duygusal bir temasta da bulunmaz. Müsamaha aslında yukarıdan bakan bir tavidir ve taraflar arasında bir güç dengesizliği söz konusudur. Müsamaha gösteren taraf şunu söylemek istemektedir: “*Lütfeğim ve senin katılmana ve beraber yaşamamıza izin verdim.*” Bu kısıtlı birleşme sonuçta farklı olan bireylerde takdir edilmeme duygusuna sebep olacaktır.
- *İlişki kur:* Bu seçenekte, iyi bir ilişkinin farklılıkların üstesinden gelebileceği görüşü hakimdir ve farklı varlıklar arasındaki ilişkileri geliştirmek için çaba harcanır. Ancak, bu yöntem kaynaşmayı ve farklılıkların kabulünü içeriyor olarak gözükse de asıl amaç yine farklılıkları en aza indirmektir. Yani bu seçeneğe göre, insanların farklılıklarına rağmen birbirleri ile konuşup iletişim kurmalarının amacı, her iki taraf için de fayda getirecek bir ilişkiye temel oluşturacak benzerlikler bulmaktır.
- *Karşılıklı uyumu geliştir:* Bu alternatifte; ilgili taraflar birbirlerinin farklılıklarını kavrar, kabullenir ve bunun taraflar arasında uzlaşmayla sonuçlanacağına inanırlar. Evi yeniden tasarlanmanın sadece farklı olanlar için değil, tüm örgütün varlığını sürdürmesi için şart olduğunu savunan bu seçeneğe göre, örgütsel amaçları yerine getirebilmek için her birey değişmeli ve karşılıklı uyum olmalıdır. Bunun sonucunda, ileri derecede uzlaşma sağlanır ve bireyler artan karmaşıklıkla başa çıkabilir.

Farklılık yönetiminin doğru bir şekilde uygulanması kadar başarısının takip edilmesi ve ölçülmesi de gerekmektedir. Bu, iyileştirilmesi gereken alanların tespit edilmesine ve farklılık yolculuğundaki engellerin azaltılmasına yardımcı olacaktır (Pant ve Vijaya, 2015: 181).

Farklılık yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması ve ölçümlenmesinde öncelikle konuyla ilgili yöneticilere önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Aşağıdaki başlık altında, farklılık yönetimi politikalarının geliştirilmesi ve uygulanmasında yöneticilerin dikkat etmesi gerekenlerden bahsedilmiştir.

1.12. Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Yöneticilerin Dikkat Etmeleri Gerekenler

Sesler bazen birbirini tamamlasa, bazen de zıtlık yaratsa da bir orkestranın amacı; farklı enstrümanların birbirleri ile ahenk içinde çalınması ve güzel bir eserin ortaya çıkmasıdır. Orkestranın bu çok sesliliği farklılıklara örnek olarak verilebilir. Orkestradaki farklı müzik aletlerinin yerini, örgütlerde farklı dil, din, ırk, cinsiyet, yaş, etnik köken vb. sınıflara dâhil çalışanlar alır. İyi bir eserin ortaya çıkması için orkestranın başında bir şef olması gerekir. Aynı şekilde örgütlerde de farklılıkların doğru yönetilebilmesi ve rekabet avantajına çevrilebilmesi için yöneticilerin doğru yönlendirmesi şarttır (<https://www.dunya.com/>).

İş dünyasında, çeşitlilik arz eden ve kapsayıcı bir çevre yaratma ve sürdürme taahhüdü üstten başlar. Başarılı olmak için bu durum işletmenin tüm dokusuna yerleşmiş olmalı (<http://www.blackenterprise.com/>), farklılık yönetimine ilişkin makul beklentiler oluşturmak için net amaçlar ve farklılık performansı hedefleri yöneticiler tarafından belirlenmelidir (Perumal, 2011: 42).

Yöneticiler, çalışanların farklılıklarını ne ortadan kaldırılabir ne de onları görmezden gelebilirler. Bu nedenle, yöneticilere düşen; farklılıkların varlığını kabul etmek, yönetsel uygulamalarla bu farklılıkların yönetilmesini sağlamak, farklılık yönetimi ile ilgili politika ve eylemler ortaya koymaktır. Yöneticiler, farklılıkları kurum için sorun kaynağı olmaktan ziyade yönetilmesi gereken önemli değerler olarak gördüklerinde kurum için rekabet avantajı fırsatı ve kurumsal gelişmeyi sağlayabilirler (Kurtulmuş, 2014: 36).

Kurumlar, daha iyi kültürler arası yeterlilik, farklılık ve kaynaştırma geliştirmenin önemini fark ettikçe, uygulayıcılar genellikle bu çalışmanın ön saflarında yer almaktadır. Farklılık yönetimi uygulayıcıları, farklı geçmişlere sahip

kişilerin dinlenmesine ve seslerinin duyulmasına, anlamasına ve anlaşılmasına ve üretken bir biçimde hep birlikte çalışmalarına izin verecek biçimde bireylere yardımcı olmalı (Citkin ve Spielman, 2011: 2) ve farklılıklar tüm çalışanlar için temel yetenek olarak kabul edilmelidir (Pitts, 2009: 336).

Citkin ve Speilman (2011: 43-44), farklılık yönetimi uygulamalarının stratejik odak noktası ve planlamalarına ilişkin yöneticiler için aşağıdaki önerilerde bulunmuşlardır:

- *Değerlerin vurgulanması:* Bu alan, değerleri, iş yerinde farklı davranışların itici gücü olarak görmektedir.
- *İlgili veya dolaylı farklılıklara odaklanmak:* Kurumlar, farklılığın belirli boyutlarına veya yalnızca iş yapma becerileriyle bağlantılı olan boyutlarına odaklanırsa farklılık programları daha başarılı olacaktır.
- *Dâhili çeşitliliğin, küresel bakış açısıyla uyumlu hale getirilmesi:* Kurum, küresel farklılık inisiyatifi başlatmış olsun veya olmasın, tüm dâhili farklılık programları, küresel bakış açısıyla uyumlu olmalıdır.
- *Tüm kurum çapında kültürler arası duyarlılığın geliştirilmesi:* Farklılık liderleri, kurumlara uygulanan kültürel değişimin genel gelişimsel doğasına dair anlayış geliştirdikten sonra, kültürler arası duyarlılık becerilerinin öğretimi, kurumun tamamına yayılmalıdır.

Forbes.com'da yayımlanan “Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce” isimli makalenin sonuç kısmındaki yöneticiler için öneriler ise şu şekildedir: İş dünyasının küreselleşmesi, sofistike, karmaşık ve rekabetçi bir çevre yaratmıştır. Bu nedenle işletmeler başarılı olabilmek için sürekli olarak yeni ürünler ve servisler üretmelidirler. Bunu sağlamanın en iyi yolu da farklı ve kapsayıcı bir işgücü oluşturmaktır. Farklı ve kapsayıcı işgücü, yenilikçilik ve yaratıcılığı devam ettirmek için gereklidir. Birden fazla ses, yeni fikirler, yeni hizmetler ve yeni ürünler geliştirilmesini sağlar ve kutunun dışında (out of the box) düşünülmesini teşvik eder. İşletmeler farklılık ve kapsayıcılık uygulamalarını diğer iş uygulamalarından ayrı düşünmemeli ve farklı işgücünü en iyi

yetenekleri, yeni müşterileri çekmek ve rekabette fark yaratmak için kullanılmalıdır (<https://www.forbes.com/>).

Mentor (2013: 52-55), farklılık yönetimi uygulayıcılarının farklılıklardan maksimum fayda elde etmeleri için şu konuların önemini vurgulamıştır:

- *Çeşitliliği iş hedeflerine bağlamak:* Farklı çalışanlardan en yüksek değeri elde etmek için her çalışanın kendi potansiyelinin tamamını gerçekleştirmesine imkân verilmelidir.
- *Çeşitlilik girişimlerini tüm çalışanlara uygulamak:* Çeşitlilik girişimleri, sadece azınlık grupların üyelerini değil tüm çalışanları kapsamalıdır.
- *Ayrımcı inançları teşhir etmek ve onlara meydan okumak:* İşyerinde ilerlemek için gereken kişisel özelliklere dair inançlar, belli grupların işe alınma ve işte ellerinden gelenin en iyisini yapma fırsatlarının önünü kesebilir. Bu inançları teşhir edip bunlara meydan okuyarak bu engeller ortadan kaldırılabilir.

JBK Associates CEO'su ve Başkanı Julie B. Kampf, "Seven Steps To Effective Diversity Management" isimli yazısında, başarılı farklılık yönetimi uygulamasının tüm işgücünün zengin ve farklı potansiyelini ortaya çıkarmakla ilgili olduğunu belirtmiş ve daha iyi bir farklılık yönetimi stratejisi oluşturmak için aşağıdaki yedi adımın uygulanması gerektiğini vurgulamıştır (<http://www.diversityjournal.com/>):

- *Terimlerinizi tanımlayın:* Farklılığın ne anlama geldiği hakkında herkesin değişik bir fikri vardır. Irk ve cinsiyetin ötesinde, yaş, etnik köken, din, cinsel yönelim, zihinsel ve fiziksel yetenekler, cinsiyet kimliği, aile durumu, dil, görüş ve çalışma tarzı konuları da içerebilir ancak bunlarla da sınırlı değildir. Kuruluşunuz için farklılık kavramını tanımlayın.
- *Gerçekçi olun:* Hedeflerinizi belirlerken farklılık yönetiminde sorumluluk taşıyan herkesi (CEO'dan alt düzeye kadar) dâhil edin.
- *Metrikler (ölçevler) oluşturun:* Farklılık yönetimi, belirli ve ölçülebilir uzun ve kısa vadeli hedeflere doğru ilerlemeyi ölçmelidir.
- *Kaynaklarınızı birleştirin:* Doğru insan kaynağı veya mali kaynağınız yoksa, işletme olarak hedeflerinize ulaşamazsınız. Sadece farklılıklara önem veren bir organizasyon haline gelmek istediğinizi söyleyerek bunu başaramazsınız.

Başarılı farklılık yönetimi tüm işgücünün zengin ve farklı potansiyelini ortaya çıkarmakla mümkündür.

- *Bir sistem kurun:* Yetenekleri kazanmak, çeşitli yeteneklere sahip seçkin bireylerden oluşan bir havuzdan en iyi yeteneği çekme ile ilgilidir. Yetenekli çalışanları çektiğinizde, onları organizasyonunuzun kurulu kültürünün bir parçası olmak için etkinleştirmelisiniz.
- *Eğitin:* Herkes eğitmeye ihtiyaç duyar. Yöneticiler, çeşitliliğin faydaları ve buna ulaşmak için gerekli süreçler hakkında eğitim almalıdır. Çalışanlara koçluk, danışmanlık ve ihtiyaç duydukları beceriler verilmelidir. Yönetici ve çalışanlarınızı eğitmezseniz, en iyi yeteneğinizi kaybetme (rakiplere kaptırma) riski taşırsınız.
- *CEO desteğini gösterin:* Çalışanlar ipuçlarını üstten alır, bu nedenle en üst düzey yöneticiniz farklılık yönetimi ile ilgili iş durumunu ifade edebilmeli, çalışanlara aktarabilmelidir.

Yöneticiler, farklılık yönetimindeki ilerlemeyi ölçmek için, sistemlerinin, farklılıklar içeren iş gücünü ne ölçüde desteklediğini belirlemek amacıyla şu soruları sormalıdırlar (Thomas, 1991: 181-182):

- Kadınların ve azınlıkların kurum içerisindeki ilerlemeleri doğal bir biçimde mi gerçekleşiyor yoksa bunun için özel yardımcı çabalar gerekiyor mu?
- Yöneticiler, farklılığa yaklaşımlarda birincil seçenek olarak asimilasyonu kullanmaktan ne ölçüde vazgeçtiler? Bireyin ve kurumun karşılıklı olarak uyum sağlamak amacıyla kendini düzenlemesinin meşru olduğuna dair hangi göstergeler mevcuttur?
- Yöneticiler, öncelikle “yapan” modelini uygulamak yerine, “yapan” ve “güçlendiren (çalışanın motive edilmesi)” modellerinin bir bileşimini ne ölçüde kullanıyor?
- Yöneticilerin çalışanlarını geliştirme kabiliyetleri değerlendiriliyor mu ve ödüllendiriliyor mu?
- Yöneticileriniz dikkatlerini gerçekten neye veriyor?

- Kültürel kökler, ne ölçüde, farklılık yönetimindeki ilerlemeyi kolaylaştıracak biçimde değiştirildi? Özellikle, köklerdeki değişikliklerin uygulanması için hangi önlemler alındı? Değişiklikler çalışanlara bildirildi mi? Çalışanlar, değişiklikleri ve onların sonuçlarını kabullenmeye başladı mı?

Kurumlar, günümüzün teknolojik olarak ilerlemiş toplumlarının taleplerini karşılamak için, farklılığın ne anlama geldiği ve gerçekten farklılıklar içeren bir kurum geliştirme, değerlendirme ve yönetme kavramlarının, geleneksel stratejilerin ötesine geçmesi gerektiği hakkında yeniden düşünmelidir. Farklılık eğitimi ve farklı geçmişlere sahip kişilerin seçilmesi ve işe alınması gibi farklılığı ele almak için programa dair inisiyatiflerde bulunmak gibi geleneksel uygulamalar bu milenyum için uygun olmayabilir. Dünyamızı etkileyen sistemik değişikliğe ayak uydurmak için başarılı, sürdürülebilir ve sistemik kurumsal değişim süreçlerini uygulayan yeni stratejiler gerekmektedir. Bu yeni stratejilerin, kurumun en derin noktalarında farklılığın; kurum kültürünün, normlarının ve değer sistemlerinin içselleştirilmiş ve gerçekleştirilmiş bir parçasıdır ve kurumun iş gücüyle etkileşime geçme ve iş gücünü yönetme biçiminin her yönünde sergilenen kurumsal dönüşümü de bünyesinde barındırması gerekmektedir (Easley, 2014: 30).

Yöneticiler, yaş yönetim eğitimi sayesinde, yaşça büyük farklı çalışanları yönetmek için kullanılabilecek dört pratik aracı öğrenebilirler. Bu araçlar şunlardır (1) kendi yaş tutumlarını düzenlemek, (2) nesiller arasında işbirliğini desteklemek, (3) bireysel çözümleri tespit etmek ve uygulamak ve (4) yaşla ilgili iletişim becerilerini geliştirmek. Bu araçlar günlük yaşamda etkili biçimde kullanılırsa, çalışanların çalışma kabiliyeti gelişecektir (Kühner ve Müller, 2016: 161).

DeMaria (2009: 4), etkin farklılık yönetimi uygulamaları için yöneticilere yol gösterecek 10 öneri sunmuştur. Bunlar:

- Firmanın tamamında azınlıkların, sınıfının-en-iyisi puanlarını gösteren bir farklılık puan çizelgesinin hazırlanması,
- Farklılık puan çizelgesinin, yönetim kuruluna düzenli olarak raporlanması,
- Farklılığa yıllık raporda yer verilmesi,
- Aktif olarak farklı adayları işe almak ve terfi ettirmek,

- Dünya çapında farklılık düşüncesi liderini sözcü olarak işe almak,
- Farklılık alanındaki en iyi uygulamalar için ödüller vermek,
- Kapsamlı farklılık uyum eğitimleri vermek,
- Hukuk departmanınıza, uyumluluğu agresif biçimde izleme görevi vermek,
- Farklılık ekibinizi, insan kaynakları bölümüne bağlamak,
- Farklı iletişim ağları kurmak ve bunlara fon sağlamak.

Farklılık sorunlarının, destekleyici unsurlar olarak etik yönleri de vardır. Etik eylemlere yaklaşımda farklılık gösteren iş kararları; bireysel, profesyonel, kurumsal ve sosyal değerlerden kaynaklanmaktadır. Bununla ilgili olarak yöneticilerin dikkate alması gereken aşağıdaki etik ilkeler öne sürülmektedir (Gilbert vd., 1999: 65-66):

- *Altın kural*, hem tarihte hem de birçok dünya dininde temelleri olduğu için en popüler olanıdır. Buna göre, insanlar kendilerine adil davranılmasını istiyorlarsa, kendileri de diğer insanlara adil davranmalıdırlar. Farklılık yönetiminin unsurlarından biri olan kapsayıcılık, tüm çalışanlara adil davranmakla sağlanabilir.
- *İfşa kuralı*, eylemlerin nasıl algılandığına dair önemli bir göstergedir. Eğer kişi, verdiği kararın başkalarını rahatsız etmediğinden eminse, verdiği karar muhtemelen etikdir. Farklılık yönetiminin uygulanması için gerekli olan açıklık, başarının garantilenmesinde benzersiz bir pencere sağlar.
- *Haklar yaklaşımı*, insanların onurunun, yaşamlarıyla ilgili kararlarını özgürce verme kabiliyetlerine dayandığını ve bu seçimlere saygı duyulmasının, onların temel ahlaki hakkı olduğunu varsayar. Farklılık yönetimi, tüm insanların, ilgi alanlarına ve yeteneklerine göre kariyer yollarını çizerek en yüksek potansiyellerine ulaşmalarına olanak tanır.

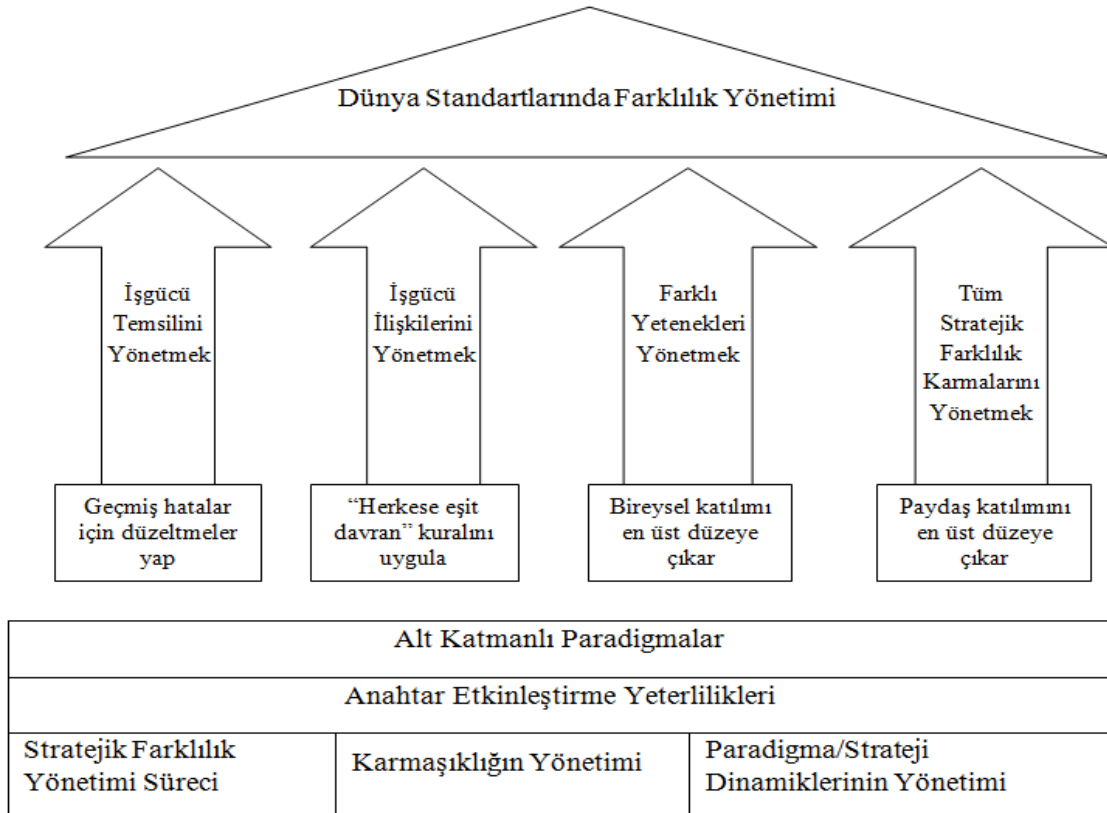
Bu etik ilkeler uygulanmadığında, farklılık yönetimi inisiyatifleri çökecektir. Bu ilkelerin yerine getirilmesine önem vermeyen bir yönetim, farklılık yönetiminin başarılı olması için gerekli liderlik ve desteği sağlamayacaktır (Gilbert vd., 1999: 66).

Roosevelt Thomas (2010: 13-14), “World Class Diversity Management” isimli kitabında yöneticilere ışık tutacak dört temel farklılık yönetimi stratejisinden

bahsetmektedir (temel farklılık yönetimi stratejileri). Bunlar, dünya standartlarında olmaya giden yollardır. Şekil 3’te de ifade edilen stratejiler şunlardır:

- *İş gücü temsilinin yönetimi*: Odak noktası; ırk, cinsiyet, etnik köken ve seçilmiş diğer demografik boyutlara ilişkin olarak istenen sayısal iş gücü profilinin çıkarılmasıdır.
- *İş gücü demografik ilişkilerinin yönetimi*: Odak noktası; uyumlu ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesidir.
- *Yetenek farklılıklarının yönetimi*: Odak noktası; liderlerin ve yöneticilerin, yeteneğe ulaşmasını sağlayan bir ortam yaratmaktır ancak bu; ırk, cinsiyet ve etnik kökeni de içeren bir pakettir.
- *Tüm stratejik farklılık karmalarının yönetimi*: Odak noktası; her tür farklılık karmasının ortasında kaliteli kararlar verebilme kabiliyeti geliştirmektir.

Şekil. 3: Dünya Standartlarında Farklılık Yönetimi Kapasitesi İnşa Etme



Singh, farklılıkların yönetilmesinde yöneticilerin üzerinde durması gereken birtakım ilkelerden bahsetmiştir. Bu ilkeler şunlardır (Yeşil, 2011: 273-275):

- Farklılıklardan en iyi faydaları elde etmek için, farklılıkları yönetmek işletmenin ana stratejisinin bir parçası yapılmalıdır.
- Farklılıkları yönetmede sorumluluk sadece insan kaynaklarına verilmemeli, bu sorumluluk tüm departmanlara yayılmalıdır.
- İşletme stratejisi ile paralel bir farklılık tanımı açık ve net bir şekilde ortaya konmalıdır.
- Farklılıkları önemseyen ve destekleyen üst düzey bir komite olmalıdır.
- Farklılıklardan sorumlu bir kişi ya da yönetici olmalıdır ve farklılıklarla ilgili sorunların çözümü için bir grup oluşturulmalıdır.
- Farklılıkları yönetmede ortaya çıkacak finansal ihtiyaçların karşılanması amacıyla (özellikle eğitim anlamında) belli bir bütçe ayrılmalıdır.
- Anket, mülakat gibi yöntemlerle çalışanların tatmin düzeyleri ortaya çıkarılmalı, örgütsel iklim belirlenmelidir.
- Farklılıkların anlaşılması, değer verilmesi ve yönetilmesi amacıyla eğitim programları, yönetsel destek programları, mentorluk ve koçluk gibi destek sistemleri vb. çeşitli programlar ve stratejiler tasarlanmalıdır.
- Örgüt içerisinde gelişen teknolojiler yardımıyla çeşitli açık iletişim kanalları oluşturulmalıdır.
- Büyük işletmelerde farklılıklardan sorumlu kişiler ve onların üstündeki merkez yöneticileri arasında koordinasyon, uyum ve iletişime dikkat edilmelidir.
- Çalışanlar arasında farklılıkların analiz ve değerlendirmesi yapılmalıdır.
- Farklılıkları yönetme konusunda istek ve motivasyon farklı zaman ve durumlarda kaybedilebilir (örneğin şirket birleşmelerinde veya farklı öncelikler ortaya çıktığında). Bu gibi durumlarda farklılık yönetimi uygulamaları aksatılmamalı, aksine sürekli kılınmaya çalışılmalıdır.

Kısaca özetleyecek olursak, yöneticilerin farklılık yönetimi konusunda dikkat etmeleri gereken en önemli konular; farklılık yönetiminin işletmenin ana stratejisinin bir parçası haline getirilmesi, farklılık yönetimi hedeflerinin doğru belirlenmesi, gerek işe alım aşamasında gerekse çalışma esnasında, tüm farklılıklara duyarlı ve bu farklılıklara değer veren bir yönetim anlayışının geliştirilmesi, kurum içindeki ayrımcı görüşlerle mücadele edilmesi, ilgili çalışanlara farklılık yönetimi eğitimlerinin verilmesinin sağlanması ve farklılık yönetimi sorumluluğunu tüm departmanlara yayılmasının sağlanmasıdır.



İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM KAVRAMI

2.1. Kurumsal İletişim Kavramı

Günümüzde bir yönetim disiplini haline gelen kurumsal iletişim, Edward Bernays öncülüğünde 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkmış ve ABD’de dünya savaşlarından sonra bu konudaki uygulamalar hız kazanmıştır. Daha sonraki yıllarda ise Kanada, Avrupa ve dünyanın diğer bölgelerinde uygulama örnekleri görülmeye başlanmıştır. Kurumsal iletişim terimi ise ABD’de Fortune dergisinin 1972’de ilk yıllık kurumsal iletişim seminerinde yaygın bir şekilde kullanılarak dikkatleri çekmiştir. 1972’den sonra kavramın kullanımı daha da yaygınlaşmış, Procter&Gamble, IBM, Hewlett-Packard, Wal-Mart gibi firmalar kurumsal iletişim çalışmalarına öncülük etmişlerdir (Vural ve Bat, 2015: 27).

Özellikle teknolojik gelişmelerin de etkisiyle iletişim kuruluşlar için çok daha önemli hale gelmiştir. Yaşamlarını kurum içi ve kurum dışındaki hedef gruplarıyla kurdukları ilişkiler düzeni içinde sürdüren işletmeler, bu ilişkileri denetim altına almak ve belirli amaçlar doğrultusunda etkili bir iletişim politikası izlemek durumundadırlar (Solmaz, 2004: 107).

Kurumsal iletişimin çok geniş bir alanı kapsaması (halkla ilişkiler, pazarlama, reklam, müşteri ilişkileri, çalışanlarla ilişkiler, hükümet ilişkileri, kurumsal marka ve imaj yaratma vb.) ve yeni bir disiplin olması münasebetiyle gerek kavramsal, gerekse görev kapsamı bağlamında alanla ilgili literatür tartışması halen sürmektedir (Aktaş, 2017: 143, Görkem, 2014: 7). Kavrama ait literatürde yer alan diğer bazı tanımlar şunlardır:

- Kurumsal iletişim, rekabet avantajını geliştirmek için, organizasyonun çeşitli hedef kitleleriyle gerçekleştirdiği karşılıklı faydaya dayalı iletişimdir (Dolphin ve Fan, 2000: 100).
- Kurumsal iletişim; kurum içi ve kurum dışı iletişime yönelik uygulamaların tutarlı bir biçimde yönetilmesi için proaktif çalışmaları, kurum kimliğinin, kültürünün, felsefesinin, değerlerinin ilgili çevrelere doğru ve eksiksiz bir

şekilde aktarılması ve bu çalışmaların profesyonel bir şekilde yönetilmesidir (Solmaz, 2017: 7).

- Kurumsal iletişim, kurum ile paydaşları arasında olumlu başlangıç noktaları oluşturmak, tüm iç ve dış iletişim biçimlerini yönetmek ve düzenlemek için geliştirilen faaliyetlerdir (Riel ve Fombrun, 2007: 25).
- Kurumsal iletişim; yönetim disiplini içinde gelişen, paydaşların kurum kimliği, imajı ve itibarının oluşumunu algıladığı bir süreçtir (Uztuğ ve Şener, 2012: 5).
- Kurumsal iletişim; halkla ilişkiler, kriz ve acil durum iletişimi, kurumsal vatandaşlık, itibar yönetimi, toplum ilişkileri, medya ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, personel ilişkileri, hükümet ilişkileri, pazarlama iletişimi, yönetim iletişimi, kurumsal markalaşma, imaj oluşturma ve reklamı kapsayan geniş bir alandır (Goodman, 2006: 197).
- Kurumsal iletişim, kurumların başarılı bir imaj oluşturmak için hedef gruplarını sistematik bir biçimde etkileme çabalarıdır (Okay, 2002: 270).
- Kurumsal iletişim, kurumların stratejik iş hedefleri doğrultusunda, tüm iletişim süreçlerinin entegre bir şekilde yönetilmesidir (<http://www.kid.com.tr/>).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, kurumsal iletişim; sponsorluk uygulamaları, halkla ilişkiler, medya ile ilişkiler, itibar yönetimi, kurumsal reklamcılık, lobicilik, kurum içi iletişim, itibar yönetimi gibi uygulamaları içeren geniş bir kavramdır.

2.2. Kurumsal İletişimin Amaçları ve İşlevleri

İletişim, belli bir amaca ya da amaçlara yönelik olarak gerçekleşir. Kurumsal iletişimin de kurum içi ve kurum dışına yönelik olarak çeşitli amaçları mevcuttur. Grof (2001: 195), kurumsal iletişimin başlıca iki amacını şu şekilde ifade etmiştir:

- Çevredeki değişimleri anlamlandırmak ve tanımlamak (dış iletişim),
- Kurumun stratejisinin esnekliğini koruyabilmek için çevredeki değerlere karşın, kurumun tutumunu kontrol altına alabilmek ve uygulamaların başarısız olmasını engellemek.

Uztuğ ve Şener ise, kurumsal iletişimin sorumluluklarını şöyle sıralamışlardır (Uztuğ ve Şener, 2012: 6-7):

- Markanın arkasındaki kurumu ayrıntılarıyla anlatmak,
- Kurumun arzulanan kimliği ve marka özellikleri arasındaki uyumsuzluğu en aza indirmek,
- İletişim konusunda kimin hangi görevleri üstleneceğine karar vermek,
- İletişim ile ilgili konularda karar vermeyi kolaylaştıracak prosedürleri planlamak ve uygulamaya geçirmek,
- Kurumsal amaçları içsel ve dışsal olarak destekleyecek girişimlerde bulunmak,
- Kurumun misyonu ve amaçlarıyla, faaliyet gösterdiği pazar arasında bağlantı kurmak,
- Hedeflenen amaçlara ulaştıracak kaynakları açığa çıkarmak,
- Kurumsal kimlik, kurumsal itibar gibi kurumun temel yeteneklerini ve ayırt edici özelliklerini ortaya koyarak kurumu rakiplerinden farklılaştırmak,
- Gerçekleştirilecek faaliyetlerin sırasını ve zamanlamasını belirlemek.

Hutton ve arkadaşlarının (2001: 154) Fortune 500 işletmelerinde yaptıkları araştırmaya göre belirledikleri, kurumsal iletişimin sekiz işlevi önem sırasına göre şunlardır:

- İtibar yönetimi,
- İmaj yönetimi,
- İşletme politikalarının desteklenmesi,
- Hedef kitlelere bilgi sağlanması,
- Tanıtım yapmak,
- Müşteri olmayan hedef gruplarla ilişkileri yönetmek,
- Tüm hedef gruplarla ilişkileri yönetmek,
- Pazarlamayı ve satışları desteklemek.

Kurumsal iletişimin yukarıda belirtilen sekiz işlevi aşağıda kısaca açıklanmıştır (Vural ve Bat: 2015: 42-43):

- *İtibarı yönetmek:* Kurumsal itibar, kurumun ilgili paydaşlarının kurumla ilgili sahip olduğu algılamalar bütünüdür. Kurumsal itibarı yönetmek, kurumsal iletişimin en önemli rollerinden biridir. İtibar yönetiminin; planlı ve disiplinli

bir şekilde uygulanması, bütünsel olarak yönetilmesi, üst yönetim tarafından benimsenmesi, kurum içinde bir kültür haline gelmesi ve tüm paydaşlar tarafından aynı şekilde algılanması sağlanmalıdır. Tüm bu çabalarda kurumsal iletişimin etkisi ve katkısı oldukça önemlidir.

- *İmajı yönetmek:* Kurumsal imaj yönetimi, kurumun iç ve dış hedef kitleleri tarafından belirlenen amaçlara uygun şekilde algılanmasının sağlanması için kurumun güçlü yönlerini ve kimliğini vurgulayıp kuvvetlendirerek sürekli düşünce ve değerlendirme oluşturmaya yönelik bir süreçtir. Kurumsal iletişimin etkinliği ile kurumsal imaj arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Ancak kurumsal iletişimin imaj yönetimine olumlu etki edebilmesi için örgütsel davranış ve iletişim kanallarının birbirleriyle örtüşmesi gerekmektedir.
- *İşletme politikalarının desteklenmesi:* Kurumsal iletişimin; kamuoyu oluşturma, marka değeri ve marka algısı yaratma, itibarı ve çalışanlarla ilişkileri yönetme, kurumsal hayırseverlik stratejileri geliştirme gibi konularda da önemli rolleri vardır. Bu konularda kurum liderine ve üst düzey yöneticilere de büyük görevler düşmektedir.
- *Hedef kitlelere bilgi sağlanması:* Kurumların yeni pazarlara açılmaları, üretim hacimlerinde yeni süreçlere girmeleri vb. gelişmeler, yapılacak çalışmaların hedef kitlelerdeki kabul görme durumuna bağlıdır. Bu bağlamda kurumlar, hem çalışmalarını sürdürmek hem de algılanmalarına pozitif değer katmak için hedef kitlelerini düzenli olarak bilgilendirmelidirler. Bu bilgilendirme, kurumsal iletişim çalışmaları sayesinde gerçekleşmektedir.
- *Tanıtım yapmak:* Bir halkla ilişkiler fonksiyonu olan tanıtım, kurumsal iletişimin dış boyutuyla ilgilidir.
- *Müşteri olmayan hedef gruplarla ilişkileri yönetmek:* Potansiyel müşterilerle iletişime geçilmesi ve ilişkilerin geliştirilmesinde kurumsal iletişimin etkisi ve önemi yadsınamaz.

- *Tüm hedef gruplarla ilişkileri yönetmek:* Kurumların vizyonları ve sürdürülebilir kaliteleri gereği tüm paydaşlarıyla karşılıklı iyi ilişkiler kurmaları ve sürdürmeleri gerekmektedir.
- *Pazarlamayı ve satışları desteklemek:* Kurumsal iletişim çalışmalarının, risk analizlerinin, kurumsal pazarlama bileşenlerinin doğru zamanda ve doğru yerde kullanılması kurumların satış ve pazarlama faaliyetlerine destek sağlayacaktır.

Yukarıda bahsedilen işlevlerinin yanı sıra, kurumsal iletişimin diğer bazı önemli işlevleri medya ilişkileri, çalışanlarla iletişim, yatırımcı ilişkileri, hükümetle ilişkiler, kriz iletişimi vb. dir.

2.3. Kurumsal İletişimin Önemi

Günümüzde, teknolojinin ilerlemesi ve iletişimin hızlanması, sosyal ve sektörel değişimler, rekabetin artması, kurumsal imaj ve itibarın önem kazanması, eğitim ve aktivizm düzeyinin artması, kurumun paydaşlarının öneminin anlaşılması, kurumların büyümesi ve karmaşıklaşması ve dolayısıyla iletişim biçimlerinin karmaşıklaşması, kurumsal verimliliği artırma çabası, kurum içi birimlerin hesap verebilirliğinin öneminin artması, iletişim temelli ihtiyaçlar ve bütünleşik pazarlama iletişimi kavramının gelişimi ve etkisi gibi faktörler kurumsal iletişimin önem kazanmasına sebep olan en önemli hususlardır (Görkem, 2013: 19).

Kurumsal iletişim, organizasyonların oluşması, varlığını sürdürebilmesi ve kurumsal amaçlarına ulaşabilmesi için hayati öneme sahiptir. Kurumların kurumsal iletişim kavramları çerçevesinde yenilenmesi ve yönetilmesi; hedef kitle nezdinde güvenilir ve güçlü bir kurum imajının yaratılmasını, maddi kazancın artırılmasını, kriz durumlarından en az zararla çıkılabilmesini (Solmaz, 2017: 8-10), kurum içi ve kurum dışı etkin bilgi akışının gerçekleşmesini, istenen mesajların daha sağlıklı iletilmesini, kurum içindeki uyumun geliştirilmesini (Uzunoğlu vd., 2009: 35) ve tüm paydaşlarla ilişkilerin istenilen düzeyde ve verimlilikte sürdürülmesini sağlar (Vural ve Bat, 2015: 11).

Kurumsal iletişimin kurum kimliğinin oluşturulmasında da oldukça önemli bir rolü vardır. Çünkü kurumların iç ve dış hedef gruplarıyla kurdukları her türlü iletişim, kurum kimliğine ve imajına doğrudan etki etmektedir (Kılınçarslan, 2015: 96).

Kurumlar rekabette başarılı olabilmek, öne çıkabilmek, hedef grupları tarafından tercih edilebilmek için kurumsal iletişimi etkin bir şekilde kullanmalı (Solmaz, 2017: 1) ve tüm paydaşlarıyla sağlıklı ilişkiler geliştirebilmek için kurumsal iletişimin stratejik yönetim planlarında aktif olarak yer almasını sağlamalıdır (Görkemli, 2017: 38-39).

2.4. Kurumsal İletişimin Sınıflandırılması

Van Riel, kurumsal iletişimin üç başlık altında incelenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bunlar; yönetim iletişimi, örgütsel iletişim ve pazarlama iletişimidir (Karsak, 2016: 14).

2.4.1. Yönetim İletişimi

Kurumların yönetimleri; kurum sahipleri, müşteriler, çalışanlar, talep edenler vb. çeşitli çevrelerle sürdürülebilir ve karşılıklı iletişim kurmak durumundadırlar. Bu bağlamda gerçekleştirilen yönetim iletişimi, kurumsal çizgi doğrultusunda yöneticilerin kurum içi ve kurum dışına yönelik geliştirdiği stratejileri, planları, taktikleri ve uygulamaları içermektedir (Vural ve Bat, 2015: 36).

Yönetim iletişimi, üst yönetimin amaç ve hedeflerinin içsel paydaşlarla iletişimini üstlenir ve kurumdaki kilit kaynakların edinimi ve elde tutulması üzerinde yetkisi olan tüm çalışanları kapsar. Yöneticiler ve bu kilit çalışanlar; kurumun tamamında paylaşılan bir vizyon geliştirilmesi, kurumda bir güven ortamının sağlanması, değişim sürecinin başlatılması ve yönetilmesi, çalışanların kurum içindeki kimliklerinin güçlendirilmesi gibi konulardan sorumludurlar (Uztuğ ve Şener, 2012: 5-6). Yönetim iletişimi, iç ve dış paydaşlarla iletişimin yanı sıra, kurum kimliği ve imajı arasında bağlantı sağlayarak iyi bir itibar oluşturulmasına da katkı sağlar (Karsak, 2016: 14).

Pincus ve Rayfield, yönetim iletişiminin başlıca amaçlarını şu şekilde ifade etmişlerdir (Vural ve Bat, 2015: 37).

- İşletme içinde ortak bir anlayış ve tutum oluşturma ve pekiştirme,
- Çalışanları yetkilendirme ve motive etme,
- İşletme liderine güven duyulmasını sağlama,
- Değişim sürecini başlatma ve yönetme.

2.4.2. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, örgütün çeşitli bölüm ve ögelerini birbirine bağlayan, aralarında gerekli ilişkilerin kurulmasını ve sürekliliğini sağlayan araçtır. Bu tanıma göre örgütleri biçimsel örgütler ve toplumsal örgütler olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür (Karsak, 2016: 14-15):

- Biçimsel örgütler; içinde yer alan kişilerin üstleneceği rol ve görevlerin plan ve program dâhilinde tanımlandığı örgütlerdir (üniversite, belediye, fabrika, sivil toplum kuruluşları vb.).
- Toplumsal örgütlerde ise; üyelerin rolleri, faaliyet ve görevleri zamanla kendiliğinden oluşur. Toplumsal örgütlerde yazılı davranış kuralları yerine toplumsal kurallar söz konusudur. Aile ve arkadaş grupları toplumsal örgütlere örnek olarak verilebilir. Bireyler arası ilişkilerin belirli davranış kalıpları içinde gerçekleşmesi ve düzenlilik göstermesi, biçimsel ve toplumsal örgütlerin ortak özellikleridir.

Örgütsel iletişim; halkla ilişkiler, kamu ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, kurumsal reklamcılık, çevre iletişimi, kurum içi iletişim gibi iletişim biçimlerini kapsar ve şu genel özelliklere sahiptir (Uztuğ ve Şener, 2012: 6):

- Örgütsel iletişim; hissedarlar, finansal gazeteciler, yatırım analistleri, düzenleyiciler ve kanun koyucular gibi kurumsal izleyicilere yöneliktir.
- Örgütsel iletişim uzun vadelidir ve doğrudan satışları artırmaya yönelik değildir.

- Pazarlama iletişimine kıyasla, örgütsel iletişimde daha farklı stilde bir iletişim söz konusudur. Örgütsel iletişimde iletişim daha resmîdir, abartı ve övgü sınırlıdır.
- Örgütsel iletişimde iletişim genellikle dış gruplar tarafından başlatılır ve kurumun paydaşlarla nasıl iletişim kuracağını paydaşlar belirler.

Kurum liderinin örgüt kültürüne ve iletişimine verdiği yön örgütsel ilişkileri belirler, çalışanlar ise örgütsel iletişimi sürdürür (Vural ve Bat, 2015: 39). Bu bağlamda, etkili bir örgütsel iletişim için öncelikle yöneticilerin iletişime açık olması, örgütsel iletişimdeki engelleri tespit ederek ortadan kaldırması ve örgütsel iletişimin iyileştirilmesi için çaba harcamaları önem arz etmektedir.

2.4.3. Pazarlama İletişimi

Pazarlama iletişimi, tutundurma ya da satış çabaları, satış tutundurma kavramlarından daha geniş bir alanı kapsar. Pazarlama iletişimi, ürün kavramı ile kuruluş kişiliğinin tüketicilere sunulmasını içeren bir süreç olarak ifade edilebilir. Pazarlama iletişimi bir diğer ifadeyle, ürünün tüketiciler tarafından fark edilmesini sağlamak ve tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyebilmek için pazarlamacıların yerine getirdiği tüm eylemlerdir (Erciş, 2010: 111).

Pazarlama iletişimi süreci mevcut veya potansiyel müşterilerle başlamakta ve sonrasında ikna edici iletişim programlarının planlanıp uygulanmasıyla devam etmektedir. Dolayısıyla pazarlama iletişimi uygulayıcıları, mevcut ve potansiyel müşterilere yönelik ürün veya hizmetlerle ilgili potansiyel mesaj dağıtım kanallarını, marka ve kurumla ilgili tüm bağlantı noktalarını göz önünde bulundurmalarıdır (Vural ve Bat, 2015: 40-41).

2.5. Kurumsal İletişim Araçları

Kurumsal iletişim; kurum içi, kurum dışı, sözlü, sözsüz, yazılı, görsel vb. iletişimin tüm tür ve imkânlarını içermektedir (Okay, 2002: 164). Aşağıda, önce kurum içi ve kurum dışı iletişim kavramlarına kısaca değinilecek, daha sonra kurum içi ve kurum dışı iletişimde kullanılan başlıca araçlardan bahsedilecektir.

Kurum içi iletişim; iş bağlamında, çalışan ve işveren ile çalışan ve çalışan arasındaki diyalog sürecidir (<http://www.halklailiskiler.com/>). Kurumların yaşamlarını sürdürebilmesi, verimliliğin artması, olumlu kurumsal imajın oluşturulması gibi konular düzenli ve etkin kurum içi iletişim sayesinde mümkün olabilmektedir. Kurum içi iletişimin başlıca amaçları şunlardır (Karsak, 2016: 76):

- Örgütsel politika ve kararların çalışanlara duyurulması,
- Yıllık bütçe, gelir, faaliyet ve projelerin çalışanlara duyurulması,
- Şirket evlilikleri durumlarında bilgilendirme,
- İş güvenliğine ilişkin bilgileri çalışanlara aktarma,
- Kurumsal yayınlar aracılığıyla çalışanların bilgilendirilmesi,
- Ücret artışları, primler, ikramiyeler, izinler, eğitimler konusunda bilgilendirme ve motivasyon sağlama,
- Kariyer olanaklarını bildirme,
- Kurumsal yayınlar aracılığıyla çeşitli birimleri tanıtmak.

Kurum içi iletişim, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarıyla gerçekleşir. Biçimsel iletişim; örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, örgüt üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış bir iletişim türüdür ve tüm birimler arasındaki iletişim kanallarını kapsar. Biçimsel iletişim; dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim olmak üzere üç şekilde gerçekleştirilir. Dikey iletişim, örgütte çalışan ast ve üstler arasındaki iletişimi, yatay iletişim, örgütte aynı kademede çalışanlar arasındaki iletişimi, çapraz iletişim ise organizasyon yapısında aynı düzeyde olmayan yönetim merkezleri arasındaki mesaj alışverişini ifade eder. Biçimsel olmayan iletişim ise; kurumlarda kişiler arası resmî olmayan, çalışanların sosyal faaliyetlerini yürütmek için kullandıkları iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim daha çok dedikodu ve söylentiye dayanır ve mesajlar A'dan D'ye ulaşana kadar değişikliğe uğrayarak istenmeyen anlamlara yol açabilir. Bu tür olumsuz durumlardan kaçınmak için, biçimsel iletişim kanallarının doğru bilgilerle ve güncel bir şekilde kullanılması gerekir (Karsak, 2016: 76-78).

Kurumların dışarıda da büyük potansiyele sahip bir paydaş kitlesi bulunmaktadır. Bu kitle, "kurum dışı" olarak adlandırıldığı için, bu kitle ile yürütülen

iletişim faaliyetlerine de “kurum dışı iletişim” denmektedir. Her kuruluşun, hedeflere ulaşmak için diğer kuruluşlarla veya insanlarla ilişki kurması gerekmektedir. Bu nedenle, bir işletme kuruluşu diğer işletme kuruluşları, devlet daireleri, bankalar, sigorta şirketleri, müşteriler, tedarikçiler, liderler ve genel insanlarla bilgi alışverişinde bulunduğu dış iletişim gerçekleşmiş olur (<https://thebusinesscommunication.com/>).

Kurum içi ve kurum dışı iletişimde kullanılan birçok iletişim aracı mevcuttur. Aşağıda, kurumların iç ve dış iletişimlerinde kullandıkları başlıca sözlü, yazılı, görsel, işitsel ve online iletişim araçlarına değinilmiştir.

2.5.1. Sözlü İletişim Araçları

- *Basın toplantısı:* Basın toplantıları; ürün lansmanları, önemli başarılar, kriz durumları, vizyon değişiklikleri, satın alma-birleşmeler, önemli iş birlikleri gibi özel durumlarda medyaya bilgi vermek için gerçekleştirilen etkinliklerdir. Uzun ve karmaşık bir haberin medyaya iletilmesinde birçok avantaj sunan basın toplantısı, medya ilişkileri yöntemleri arasında en güçlü ve en etkilisidir. Basın toplantısının profesyonel başarısı, kurum imajı üzerinde belirleyici sonuçlar doğurur (Aydede, 2004: 88).
- *Basın davetleri ve geziler:* Basın davetleri ve geziler, medya yoluyla kuruluşu tanıtmaya yollarındandır. Bu geniş çaplı tanıtım organizasyonları, diğer medya organizasyonları gibi haber amaçlıdır. Basın gezilerinin hedefi; bir işletme, tesis, fabrika, sergi, açılış vb. olabilir. Böylece kuruluşa ait yeni gelişmeler ya da kuruluşun üretim sistemi anında ve yerinde gözlemlenebilir. Basın gezilerinin verimli ve doyurucu geçmesi medya çalışanları ve toplum nezdinde kurumsal imaja önemli katkılar sağlar (Aydede, 2004: 102-103).
- *Basın konferansı:* Basın konferansları, basını bilgilendirmek ve basında yer almak için gerçekleştirilen ve kapsamlı bir çalışmayı gerektiren etkinliklerdir. Basın konferanslarının değişik şekilleri olabilir. Örneğin çok kalabalık olmayan bir gazeteci grubu ile yapılan basın sohbetleri veya resmî bir makamın (örneğin Cumhurbaşkanlığı) her hafta düzenli olarak yaptığı basına yönelik

açıklamalar gibi. Basın konferansları basını bilgilendirme amacının yanında gazetecilerle kişisel ilişkileri geliştirme amacı da taşımaktadır (Okay ve Okay, 2007: 83-86).

- *Konuşma ve görüşme:* Gerek yüz yüze, gerekse telefonla yapılan konuşma ve görüşmelerde iletişim sorumlusunun dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar (Çamdereli, 2005: 91-92):
 - Sabırlı, nazik ve güler yüzlü olmak,
 - Karşıdaki kişi üzerinde olumlu bir imaj yaratmak,
 - Karşıdaki kişinin eğitim ve statüsüne uygun davranmak,
 - Sade ve anlaşılır bir dil kullanmak,
 - İyi bir dinleyici olmak.
- *Toplantı:* Kurumsal iletişim çalışmaları ve/veya etkinlikleri kapsamında gerçekleştirilen toplantılarda dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır (Kazancı, 1999: 276-277):
 - Konu güncel olmalı, önemli olmalı ve olabildiğince geniş bir kitlenin ilgi alanına girmelidir,
 - Konuyu tartışacak kişiler olabildiğince uzman ve ilgili kişilerden seçilmelidir,
 - Tartışmalarda karşıt görüşlerin bir araya gelmesine özen gösterilmelidir,
 - Zaman planlaması doğru yapılmalıdır,
 - Toplantının yeri ve zamanı tüm katılımcılara uygun olmalıdır,
 - Medya mensupları, herhangi bir ayırım yapılmaksızın toplantıya davet edilmeli ve önceden bilgilendirilmelidir,
 - Toplantı sonrası tüm konuşmalara teşekkür mektubu gönderilmelidir,
 - Toplantının kitle iletişim araçlarında yer bulması sağlanmalıdır.
- *Konferans:* Konferans, bilimsel, siyasi, sosyal ve teknik bir konuda, o konu üzerinde uzmanlığı ve yetkinliği herkes tarafından kabul görmüş ve güvenilir bir ismin bilgi, görüş, düşünce ve önerilerini hedef kitleye aktarmasıdır. Konferanslar, belirli hedef kitleler nezdinde iletişimi kuvvetlendirmek suretiyle kurumsal prestije önemli etkiler yapar (Gültekin, 2006: 127-133).

- *Seminer:* Seminerler, çalışanları eğiterek hizmet kalitesini artırmak ya da toplumu belli konularda eğitmek ve duyarlı hale getirmek amacıyla gerçekleştirilen etkinliklerdir. Seminerler kurum içi iletişim açısından belirleyicidir ve kurum içi iletişime güç katar ve “öz imaj” oluşturur. Çalışanlar, seminerler vasıtasıyla çeşitli programlara katılarak kendilerine yatırım yaparlar, motivasyonları artar, böylelikle yapılan işlerin kalitesi de artar (Gültekin, 2006: 146-147).
- *Sempozyum:* Bir kurumsal iletişim aracı olarak sempozyum, bir kurumun prestij kazanmak için gerçekleştirdiği, belli bir konu üzerinde bilimsel bakış açısına vurgu yaparak, konu üzerinde çalışan bilim adamlarının araştırma ve bulgularını, projelerini bilimsel platformdan, toplumsal ve tartışma platformuna taşıdıkları bir etkinliktir. Kurumsal iletişim açısından sempozyumların önemi, katılan ve düzenleyen kurumu ve bu kurumun yöneticilerini hedef kitleleri nezdinde öncü konuma çekmesi ve imajını güçlendirmesidir (Gültekin, 2006: 104-107).
- *Panel:* Panel, 5-8 arasındaki konuşmacının, belli toplumsal, ekonomik, siyasi ve güncel konularda, birbirleriyle bağlantılı olarak görüşlerini ifade ettikleri ve kurumun belli bir konuda kamuoyu oluşturmak adına gerçekleştirdiği etkinliklerdir. Paneller, kurum ve hedef kitleleri arasındaki iletişim bağlamında kuruma ait değerleri en iyi ifade eden araçlardandır. Panelin kurumsal iletişim açısından en önemli avantajı, yazılı ve görsel medyada yer alma şansının yüksek olmasıdır (Gültekin, 2006: 65-66).

2.5.2. Yazılı İletişim Araçları

- *Basın bülteni:* Basın bülteni, kuruma ait ürün, hizmet ve faaliyetler ya da kurumsal başarılar hakkında basına bilgi vermek için hazırlanan yazılı metindir. Medya organlarıyla teker teker iletişim kurmak her zaman mümkün olmadığı için, basın bültenleri, kurumların medyaya bilgi ulaştırmasını sağlayan en verimli yöntemlerden biridir. Basın bültenlerinin haber değeri taşıması ve haber diline uygun yazılması yayınlanma şansını artırır (Aydede,

2004: 62). Basın bültenleri kurumlar için basında yer almak adına önemli bir araç, gazeteciler için ise önemli bir bilgi kaynağıdır (Okay ve Okay, 2007: 60).

- *Basın makalesi:* Basın makalesinin amacı, okuyucularda, dinleyici ve izleyicilerde belirli bir konu hakkında tutum oluşturmaktır. Basın makalesi yoluyla kuruluşlar hem çeşitli konularda hedef kitlelerini bilgilendirir hem de çevreyle olan ilişkilerini geliştirebilirler. Basın makaleleri basın bülteninden daha uzundur ve gazete haberinden farklı bir üslup ve formata sahiptirler (Okay ve Okay, 2007: 74).
- *Basın dosyası (basın kiti):* Basın dosyaları, basın toplantılarına, basın gezisine veya kurumsal bir etkinliğe katılan basın mensuplarını katıldıkları etkinlik ile ilgili bilgilendirmeyi amaçlayan çeşitli malzemelerden oluşan dosyalardır. Basın dosyalarının etkinliğe katılmayan basın mensuplarına gönderilmesi gerekmektedir. Basın dosyalarının amacı hem medya mensuplarını bilgilendirmek hem de haber yapabilecekleri malzemeleri onlara temin etmektir. Bu da onların işini kolaylaştıracak ve kurum ile ilişkilerini geliştirecektir. Bir basın dosyasında bulunması gereken temel malzemeler; basın bülteni, etkinliğe katılan önemli isimlerin listesi, kuruluşla ilgili önemli bilgilerin yer aldığı kitapçık veya broşür, konuyla ilgili kuruluşun çıkarmış olduğu yayınlar, konuşma metinleri, konuşmacıların özgeçmişleri, kurumsal yayınlar, etkinlikle ilgili fotoğraflar ve videolar vb.dir (Okay ve Okay, 2007: 112).
- *Faaliyet raporu ve özel raporlar:* Her kuruluş yıllık raporlar hazırlar ve bu yolla faaliyetlerini ilgili kişilere ve kamuoyuna duyurur. Bu raporlar genellikle kurumsal iletişim sorumlusunun veya departmanının da onayından geçer; hatta bazen rapor taslağı bizzat halkla ilişkiler sorumlusu/departmanı tarafından hazırlanır. Faaliyet raporlarının amacı, örgütün hedef kitlelerine geçmiş bir sene içerisinde yaptığı işleri ve gelecek projelerini anlatmaktır. Yıllık raporlarda örgütün tüm bölümleriyle ilgili bilgiler yer alır ve her bölüm kendisiyle ilgili bilgileri temin eder. Kurumsal iletişim departmanının görevi ise; koordinasyonu sağlamak, bu bilgileri toplamak, değerlendirmek,

danışmalar yapmak ve rapora son halini vermektir. İyi tasarlanmış, doğru içeriğe sahip, dürüst ve istikrarlı bir iletişim sağlayan, birincil hedef kitleye yoğunlaşan bir faaliyet raporu çok etkin bir iletişim aracıdır ve önemli hedef kitlelerinin gözünde (hissedarlar, yatırımcılar, ortaklar vb.) kurumun imajını güçlendirir (Aydede, 2004: 97-98).

- *Broşürler:* Kuruluşun çalışmalarını duyurmak amacıyla hazırlanan broşürlerdeki ürün ya da hizmet haberleri, kuruluşla ilgili gazete ve dergilerde çıkan haberlerden daha etkilidir. Broşürlerin kurumsal iletişim açısından en önemli avantajı, haberin nasıl yer alacağı, görsel malzemelerin nasıl kullanılacağı, denetiminin kurumun elinde olmasıdır. Bu bağlamda, broşür hazırlarken; abartısız ve doğru bilgiler verilmesi, kuruluşun etkinlik, politika, amaç ve ürünlerinin kolay algılanacak biçimde aktarılması, biçimsel olarak dikkat çekici olması, okuyuculara güven vermesi gibi konulara dikkat edilmesi kurumsal imaj ve itibar açısından önem arz etmektedir (Çamdereli, 2005: 103-104).
- *Kitapçıklar:* Kitapçıklar, kurumsal iletişim faaliyetlerinde yararlanılan ve eskiden beri yaygın biçimde kullanılan yazılı araçlardır. Kuruluşlar; ürün ve hizmetlerine ilgi uyandırmak, imajlarını pekiştirmek, hedef kitleye kültür-sanat hizmeti vermek, hedef kitleyi çeşitli konularda bilgilendirmek ve bilinçlendirmek, önemli kişilerin biyografilerini aktarmak, sosyal sorumluluk projelerine katkı sağlamak, olumlu faaliyetlerinden bahsetmek, yöneticilerini tanıtmak vb. amaçlar için kullanılabilir (Tikveş, 2005: 13-131).
- *Gazeteler:* Gazeteler, özellikle basın bülteni gönderme yoluyla, kurumsal iletişim faaliyetlerinde en sık yararlanılan araçlardan biridir. Gazetelerin tanıtım ve imaja olan önemli katkıları yadsınamaz ancak kurumsal iletişim sorumlularının gazetelerden yararlanırken dikkat etmeleri gereken belli konular vardır. Bunlar (Kazancı, 1999: 259-262):
 - Basın bültenlerini haber diline, habercilik kurallarına uygun olarak yazmak,
 - Gazetenin geleneksel tutumuna ve düzenine uygun haberler göndermek,

- Haberinin ne kadarın yayınlanacağı konusunda gazetecilere takdir yetkisi bırakmak ve zorlamalardan kaçınmak,
 - Gazetecilerle samimi ve dürüst bir iletişim kurmak,
 - Gazetelerin okuyucu profillerini dikkate almak,
 - Basın bültenlerinin haber değeri taşımasına dikkat etmek,
 - Haberleri gazeteye, gazetecilere zamanında iletmek.
- *Dergiler:* Gazetelerin kurumsal iletişim açısından sahip olduğu özellikler dergiler için de geçerlidir. Çeşitli hedef gruplara ve çeşitli ilgi alanlarına yönelik birçok dergi mevcuttur. Son yıllarda dergilerde kurumların yaptıkları etkinliklere de haber olarak yer verilmekte bu da tanınırlığı artırmaktadır. Zaman aralığının çok olması ve haber anlayışının gazetelerden farklı olması nedeniyle dergilere gönderilen haberlerde dergilerin ana konuları ve ayrıca yer sıkıntısı da dikkate alınmalıdır (Kazancı, 1999: 266).
 - *Bültenler:* Bültenler; kurum içine ya da dışına yönelik olarak hazırlanabilen, geniş kitlelere ulaşma olanağı bulunan, kuruluşla ilgili haberleri çalışanlara ya da diğer hedef gruplara (müşteriler, bayiler, dağıtımıcılar, ortaklar, hükümet, kamu görevlileri, yerel yönetimler, vb.) ulaştırmayı amaçlayan, 15 günlük, aylık, iki aylık, üç aylık gibi periyotlarla yayınlanan basılı iletişim araçlarıdır. Bültenlerde, programlanan sosyal etkinlikler, nişan, düğün, toplantı, atamalar, açılışlar vb. kurumdan haberlere yer verilebileceği gibi, değişik bilgi ve olaylara da yer verilebilmektedir. Kuruluşun görüntüsü ve kimliği açısından önemli etkiler yaratan bültenler, kurumsal iletişim araçları içerisinde önemli bir yere sahiptir (Çamdereli, 2005: 105).
 - *Afiş ve pankartlar:* Herhangi bir iletinin geniş kitlelere ulaştırılması amacıyla hazırlanan afiş ve pankartlar, hedef kitlelerin sürekli devinim durumunda olduğu genel alanlara asılır ya da yapıştırılır. Durmayı gerektirmeyen, bir an göz atmayla iletinin alınmasını sağlayan afiş ve pankartlar, mümkün olduğunca az yazı ve dikkat çekici görsellerle sunulmalıdır (Çamdereli, 2005: 109).
 - *Diğer yazılı araçlar:* Kurumsal iletişim etkinlikleri kapsamında; rozet, pul, damga kartvizit, tebrik kartları, antetli kağıt gibi araçlar da kurum kimliği ve

imajı üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. Örneğin; kuruluşa ait bir zarfın üzerinde çevre dostu olduğunu simgeleyen bir damganın bulunması, topluma mal olmuş kişiler adına pullar bastırılması, kurumla ilgili tüm yazılı araçlar üzerinde kurumu yansıtacak ortak görsel kimlik unsurlarının kullanılması gibi detaylar kuruluşun olumlu görüntüsüne katkı sağlayacaktır (Çamdereli, 2005: 110).

2.5.3. Görsel, İşitsel ve Diğer İletişim Araçları

- *Görsel malzeme:* Fotoğraflar, çizimler, grafikler ve benzeri görsel malzemeler, kurumla ilgili haberlere, makalelere, yazılara, broşürlere ve kitapçıklara eşlik ederek bunlara ayrı bir boyut ve dikkat çekicilik kazandırır. Bu görsel malzemeler hangi amaçla ve ne için kullanılırsa kullanılсын, mutlaka açıklayıcı bir alt yazı ile desteklenmelidirler (Aydede, 2004: 99).
- *Video haber bültenleri:* Bir haberi belirli bir kurgu çerçevesinde ses ve görüntü eşliğinde sunan bütünlüklü bir haber paketi olan video haber bültenleri; özellikle bilim, sağlık ve tıp alanlarında haber müdürleri tarafından giderek daha fazla tercih edilmektedir. Video haber bültenlerinde hedef kitlenin dikkatini çekebilmek için konu rahatça akmalı ve ilgiyi mesajlardan uzaklaştıran işitsel veya görsel kesinti olmamalıdır (Aydede, 2004: 101-102).
- *Radyo:* Radyolarda yer alan çeşitli röportajlar, söyleşiler, açık oturumlar, kurumsal haberler vb., kuruluşların geniş bir kamuoyuna ulaşmasını sağlamaktadır. Ayrıca kuruluşların toplumsal sorumluluklarını yerine getirdiklerini gösteren kültür ve sanat programları da önemli birer kurumsal imaj geliştirme yollarındandır. Radyo programlarının ilgi çekici olması, aktarılan iletilerin program içinde dengeli dağılımının sağlanması, hedef kitlenin programlarla ilgili yorum ve düşüncelerine yer verilmesi oldukça önemlidir. Ülkemizde giderek artan özel radyolarla kurumsal iletişimin etkinlik alanları genişlemiş ve kurumlar daha geniş kitlelere ulaşma olanağı bulmuştur (Çamdereli, 2005: 135, 136).

- *Televizyon:* Hem görsel, hem işitsel öğeleri bir arada bulunduran televizyon kurumlar için oldukça önemli bir tanıtım aracıdır. Televizyon sayesinde; dağınık çeşitli gruplara ulaşmak mümkündür. Çeşitli TV programlarında kuruluştan çeşitli düzeyde yöneticilerin katılımcı olarak bulunması, kurumla ilgili haberlerin televizyonda yer alması, kurumun çeşitli televizyon programlarına sponsor olması gibi yollarla televizyonda yer almak kurumsal iletişim açısından hem tanıtıma hem de imaja katkı sağlayacaktır (Çamdereli, 2005: 136-137).
- *Sinema:* Her ne kadar radyo ve televizyona göre daha az başvurulan bir araç olsa da, sinema ya da bu amaçla üretilen kısa filmler yine de önemini korumaktadır. Hedef kitlenin ilgisinin yakalanması ve bir noktaya odaklaştırılması konusunda sinema, kurumsal iletişim ve tanıtım etkinliklerinde önemli bir yere sahiptir. Tanıtımı yapılacak ürün ya da aktarılabilecek bilgi doğrultusunda, bir film yapımcısının desteğiyle kısa metrajlı filmler hazırlanmakta ve -genellikle- film başlamadan önce gösterilmektedir (Çamdereli, 2005: 138).
- *Panolar:* Çeşitli sayılarda, sürekli ya da geçici olarak belirli yerlere yerleştirilen panolar, kurumsal mesajları duyurabilen ve uzun süre kalırsa, birçok kez görüleceği için mesajların hafızalarda yer etmesini sağlayan araçlardır. Konferans, açık oturum, seminer gibi toplantılarda, dinleyicilere konunun önceden ve açık olarak anlatılması için toplantının yapıldığı salonların girişlerine panoların yerleştirilmesi olumlu sonuçlar vermektedir (Asna, 2006: 152-153).
- *Sergiler:* Gerçekleşme amacına hizmet etmesi, etkili iletişim ve tanıtımın sağlanması için sergilerde kuruluşların dikkat etmesi gereken önemli hususlar; anlatılmak istenenin kolayca anlatılması, görüntülerin olabildiğince açık olması, görüntülerin verilmesinde mantıksal bir sıra izlenmesi, eğer mümkünse resim ve çizgilerin tamamlayıcı nitelikteki maket ve panolarla desteklenmesi, izleyicilerin düşüncelerinin sözlü ve yazılı olarak alınmasıdır (Kazancı, 1999: 275-276).

- *Fuarlar:* Yeni ürün ve hizmetlerin tanıtılmasını, aynı zamanda ziyaretçilerin hoşça vakit geçirip eğlenmesini sağlayan fuarlar; yöresel, ulusal ya da uluslararası olabilmektedir. Fuarlar, katılım sağlayan işletmelerin ürün, hizmet ve etkinliklerinin medyada yer bulması ve müşterileri ile yüz yüze iletişime olanak sağlaması açısından önemli etkinliklerdir (Tikveş, 2005: 162).
- *Festivaller:* Bir kentin ya da ürünün tanıtımı için yapılan yöresel festivaller ya da ülke düzeyinde ses getiren film, müzik festivalleri vb., kurumlara önemli fırsatlar sunmaktadır (Kazancı, 1999: 273). Bu tür festivaller hem gerçekleştirildikleri bölgenin ekonomik ve turizm açısından gelişmesine hem de bu festivallerin gerçekleşmesine çeşitli şekillerde katkı sağlayan kuruluşların tanıtımına ve itibarına önemli katkılar sağlar.
- *Yarışmalar:* Değişik kesimler ve kişiler arasında düzenlenen yarışmalar, kamuoyunun ilgisinin kuruma çekilmesi ve kuruluşun toplumsal statüsünün yükselmesinde önemli araçlardandır. Yarışmalarda amaç daha çok kişinin katılımını sağlamak ve medyada yer bulabilmektir. Bunun için yarışma konularının iyi seçilmesi, yarışmanın adil bir şekilde gerçekleştirilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Kazananların ilanı ve ödüller mutlaka kitle iletişim araçları ve diğer yollarla duyurulmalı ve bu duyurular belli aralıklarla tekrarlanmalıdır (Kazancı, 1999: 274-275).
- *Törenler:* Anma, açılışlar, kutlamalar, doğum ya da ölüm günleri, önemli ulusal olayların yıldönümleri gibi çeşitli amaçlarla gerçekleştirilen törenler, özellikle basının ilgisini çekmek bakımından önemli etkinliklerdir. Törenler, hem kuruluşun adının duyulmasını hem de hedef kitle nezdinde kuruluşa duyulan ilgi ve desteğin artmasını sağlar (Asna, 2006: 163-164).
- *Sponsorluk çalışmaları:* Sponsorluk faaliyetleri; özellikle kültür, sanat, eğitim, spor ve sağlık alanlarında projeler geliştirerek topluma yararlı hizmetler sunma amacı taşır (Asna, 2006: 178). Sponsorluğun kurumsal iletişim açısından en önemli faydaları; medyada olumlu tanıtım olması, firma adının fazlaca duyulması, iyi bir kurumsal imaj geliştirme yöntemi olması ve belirli hedef kitlelere ulaşmayı sağlamasıdır (Aydede, 2005: 170).

2.5.4. Online İletişim Araçları

Günümüzün iletişim sektöründeki uygulamalara bakıldığında, geleneksel medya tabanlı kurumsal iletişim çalışmalarının yerini “online medya” olarak adlandırılan yeni iletişim yöntemlerinin aldığı (Uzunoğlu vd., 2009: 128-129), kurumların internette yaratılan sanal dünyada iletişim çalışmalarını yoğun olarak gerçekleştirdikleri görülmektedir (Uzunoğlu vd., 2009: 9).

İnternetin kurumsal iletişim açısından faydaları şu şekilde özetlenebilir (Uzunoğlu vd., 2009: 36-40):

- İnternet, paydaşlarla sağlanan dış iletişimin yanı sıra, kurum içi çalışanlar ve kurum arasındaki iletişim köprüsünü güçlendirir ve iç iletişime büyük kolaylık sağlar.
- Firmalar internet sayesinde, geleneksel iletişim araçlarından farklı olarak karşılıklı bilgi alışverişi gerçekleştirmekte ve hızlı geri bildirim almaktadırlar.
- İnternet yoluyla gerçekleştirilen çift yönlü iletişim, kurumların paydaşlarıyla ilişkilerini geliştirmelerini ve/veya kurulan ilişkiyi en yüksek ve ılımlı seviyede tutmalarını sağlar.
- Kurumsal web siteleri, kurumların paydaşları ile aralarında güçlü bir iletişim ağı oluşturmakta ve bilgi almak isteyen hedef gruplara kolaylık sunmaktadır.
- Web siteleri ayrıca, ürün ya da hizmet satışının yanı sıra, kurumların yönetim felsefelerini yansıtarak itibar yönetimine destek vermektedir.

Kurumların online iletişim çalışmalarında en sık kullandıkları araçlar şunlardır:

- *Kurumun web sitesi:* Kurumların dış dünyaya açılan pencereleri olan kurumsal web siteleri kurum kimliğinin taşıyıcısı olarak görülebilir. Kurumlar web siteleri yoluyla; işletmenin kim olduğu, tarihi, vizyonu, misyonu, amaç ve hedefleri, ürün/hizmetlerinin neler olduğu, iletişim adresi, telefon gibi bilgileri hedef kitlelerine aktarabilmektedir. Web siteleri ayrıca kurumlara sanal ortamda tanıtım ve reklam yapma, ürün/hizmet satışı yapma, satış sonrası hizmetleri sunma gibi imkânlar da sağlamaktadır (Er, 2008: 89). Kurumlar web sitelerini oluştururken; iyi bir alan adının olması, hedef kitlelere güvenilir bir

izlenim vermesi, sitenin güvenli olması, içeriğin zengin ve anlaşılır olması, site tasarımının kurum kimliğini yansıtması gibi hususlara dikkat etmelidirler (Er, 2008: 90-91).

- *Diğer kurumların web siteleri:* Kurumun bağlantılı olduğu bayiler, toptancılar, perakendeciler, ajanslar, franchiseler, bireyler vb. kişi ve kuruluşların kendi web sitelerinde kurumun logosunu ve markasını kullanmaları, kurumun ürün, hizmet ve faaliyetlerinden bahsetmeleri de kurumsal iletişim açısından önemlidir. Kurumun üye olduğu dernek, birlik veya odanın web sitesi, düzenli olarak ortaklaşa projeler gerçekleştirilen kurumlar, kurumu referans gösteren işletmeler vb. ise, kurumla ilgili bilgilerin yer alabileceği diğer kurumsal siteleridir (Er, 2008: 101-102).
- *Online basın bültenleri:* İnternet ve Web 2.0’ın günümüze kazandırdığı dijital platformlar basın bültenlerinin de online ortama taşınmasına zemin hazırlamış, kurumsal iletişim çalışanlarının ve ajanslarının da bu gelişmelere uyum sağlaması ile birlikte online basın bültenleri oldukça yaygınlaşmıştır. “E-Basın Bülteni” veya “Elektronik Basın Bülteni” olarak da adlandırılan online basın bültenleri; elektronik posta yoluyla, kurumun web sitesindeki basın odasına yüklenerek veya kurumsal iletişim ajansları yolu ile medyaya aktarılabilir (Uzunoğlu vd., 2009: 141-144). Online basın bültenleri sayesinde, kurumun sadece medya çalışanları nezdindeki değil sanal ortamda dolaşan tüm hedef grupları nezdinde görünürlüğü artmaktadır (Er, 2008: 103).
- *Online basın kitleri:* Bir basın kitinin içinde bulunması gereken temel öğeler; hazırlanan basın bülteninin aslı, ürün/hizmet/aktivitenin geliştirilmesi sırasında sürece ilişkin bilgiler, ürün/hizmet/aktivitenin özelliklerine ilişkin önemli bilgi ve içeriklerin sunulduğu dokümanlar, Kurumun tarihçesini ve faaliyet alanlarını içeren kurumsal tanıtım dokümanı, fotoğraf ve/veya ilgili çizimler, kurum sözcüsü veya CEO hakkında biyografik dokümanlar, genel tanıtım broşürleri, kitapçıklar, kataloglar, iletişim, adresler, e-posta, telefon, faks, web sitesi URL bilgileri vb.dir. Tüm bu bilgilerin kurumun online basın odasına veya bir CD’ye yüklenmesi ile oluşturulan online basın kitlerinin; kolay

depolanarak saklanması, elektronik oldukları için zahmetsizce gönderilmesi, birden fazla kişiyle aynı anda paylaşılabilmesi, farklı mecralar için gerekli teknik formatı desteklemesi, web sayfalarına link ve RSS yüklemeleri sayesinde medya haber merkezlerinin karmaşasına gerek kalmadan gazetecinin istediği yer ve ortamda haberi inceleyip değerlendirmesi, geleneksel basın kitlerinden çok daha ucuza mal edilmesi ve daha kolay hazırlanması gibi avantajları vardır (Uzunoğlu vd., 2009: 147-150).

- *E-posta*: Kurumsal iletişim araçları içerisinde en etkili ve yaygın araçlardan olan elektronik posta, üç temel gruba yönelik iletişim kurma amacıyla kullanılmaktadır. Bunlar; bireylerle birebir iletişim, dağıtım listelerinde bulunan insan gruplarıyla iletişim ve posta listelerinde bulunan üyelerle iletişimdir (Sayımer, 2008: 108). Kurumsal iletişimde elektronik postadan yarar sağlayabilmek için doğru kullanım oldukça önemlidir. Bu bağlamda, e-posta iletişimde dikkat edilmesi gerekenleri Holtz (1999) şu şekilde ifade etmiştir (Aktaran: Sayımer, 2008: 108-109):
 - Mesajlar kısa cümlelerle değil, anlaşılır ve normal cümlelerle yazılmalıdır.
 - Mesajlarda anlaşılmayacak kısaltmalara yer verilmemelidir.
 - “Konu” bölümünde açık bir ifade kullanılmalıdır.
 - Mesaj anlaşılır ve hedefe uygun olmalıdır.
 - Alıcının bilgisi dışında mesaja herhangi bir ek (attachment) iliştilmemelidir.
 - Alınan mesaj mümkün olduğunca hızlı yanıtlanmalıdır.
- *Intranet*: Çeşitli bilgi sistem ve teknolojilerine dayanan bir “iç bilgi sistemi” olan ve işletme içi bilgi akışını sağlayan intranet, çalışanlar arasındaki iletişimi hızlandırma, yaygın, etkin ve verimli hale getirme özelliği ile diğer araçlara kıyasla kurum içi iletişim sürecine daha fazla katkı sağlamaktadır. Intranet web sitesi içinde yer alabilecek başlıca konular; personel haber bülteni, ürün/servis hakkında enformasyon, eğitim programları, projeler, elektronik haber ağlarından alınan haber kupürleri, organizasyonun telefon rehberi, dâhili

enformasyon kütüphaneleri, işletme politika ve prosedürleri, kurumsal seyahat rehberi, performans takibi, haritalar, bölümlerin satış rakamları, kurum içi ürün demoları, çalışanlara yönelik bazı avantajlarla ilgili enformasyon, organizasyon veri tabanına erişim, bilgisayar yazılım kütüphaneleri, konferans salonu rezervasyonları, üyelik servisleri, satış destek, rekabet analizi, satış kotası, denetim raporları, konferans, işle ya da iş güvenliğiyle ilgili uyarılar vb.dir (Sayımer, 2008: 215-216).

- *Ekstranet*: Ekstranet bir işletmenin, işletme dışındaki paydaşları ile veri paylaşımı yapabilmesini, paydaşlarının şirket intranetinin belirli bölümlerine, kurum dışından ve İnternet üzerinden ulaşabilmesini sağlayan bilgisayar ağıdır (<https://sos202.wordpress.com/>). Ekstanet sayesinde kurumlar; müşterileri, bayileri ve çalıştıkları diğer kurumlar ile iletişim kurabilmektedir (Er, 2008: 104).
- *Sosyal medya*: Sosyal medya, kullanıcılara enformasyon, düşünce, ilgi ve bilgi paylaşım imkânı tanıyarak karşılıklı etkileşim yaratan çevrimiçi araçlar ve web siteleri için ortak kullanılan bir kavramdır. Zaman zaman “sosyal medya” terimi yerine “sosyal ağ”, “sosyal web”, “sosyal paylaşım siteleri” terimleri de kullanılmaktadır ancak “sosyal medya” teriminin kullanılması daha uygun görülmektedir (Sayımer, 2008: 123). Başlıca sosyal medya araçları şunlardır (Er, 2008: 107-122):
 - *Gruplar*: Gruplar, aynı ilgi alanına sahip olan veya benzer amaçları olan kişilerin üye olduğu, birbirleriyle iletişim kurduğu ve farklı uygulamalar gerçekleştirebildikleri sitelerdir. Yahoo! Groups, Google Groups, AOL Groups ve MSN Groups gruplara örnek olarak verilebilir. Tüketicilerin yanı sıra yatırımcıların ve çeşitli kuruluşların da grupları mevcuttur. Kurumlar, sektörleriyle ilgili grupları takip ederek aktif ve üye sayısı yüksek grupları takibe alabilirler.
 - *Forumlar*: Kişilerin belli konular hakkındaki görüşlerini ifade edebildikleri sanal ortamlardır. Forumlar “mesaj panosu” olarak da adlandırılırlar. Forumlarda genellikle üyelerden biri bir tartışma konusu

başlatır ve diğer üyeler de bu konuda yorumlarını ve bilgilerini paylaşırlar. Kurumlar çeşitli grup ve forumlara üye olarak müşterilerinin sorularını yanıtlayabilir, müşterilerin eleştirisi ve önerilerini dinleyerek bazı konularda düzeltme yoluna gidebilirler.

- *Sohbet odaları ve anında mesajlaşma (chat):* Sohbet odaları ve chat uygulamaları çeşitli konularda kurumlara fayda sağlayabilir. Örneğin chat yoluyla müşteri sorularını cevaplayabilir ya da konuyla ilgili bir uzmanla önceden bir chat saati ayarlayarak paydaşlarını bu sohbete davet edebilir.
- *Bloglar:* Bloglar, bir nevi sanal günlüklerdir. Yazar tarafından sağlanan düşünce, yorum ve hiperlinkleri içerirler. Blog yazarının yeni yazıları sayfanın üst bölümünde yer alır böylece ziyaretçiler güncel yazıları görebilirler ve bu yazılara yorum ekleyebilirler.
- *Microbloglar:* Çok küçük miktardaki içeriğin sanal ortamda ve cep telefonu ağı aracılığıyla yayıldığı bir yöntemdir. Microbloglara verilebilecek en güzel örneklerden biri twitterdir.
- *Sosyal ağ siteleri:* Sosyal ağ siteleri, insanların sanal ortamda kişisel bilgi paylaştıkları sitelerdir ve son yıllarda oldukça yaygınlaşmışlardır. Bu siteler yoluyla insanlar kendi profillerini oluşturabilmekte, diğer kişilerin profilleriyle bağlantı kurabilmekte, mesaj, resim, video paylaşabilmektedirler. Sosyal ağ siteleri ayrıca kurumların kendilerine özel sayfa açmalarını, paydaşlarıyla yakından iletişim kurmalarını, onları dinlemelerini ve bilgilendirmelerini sağlamaktadır.
- *Wikiler:* Wikiler, kullanıcıların içerikte güncelleme, silme ve değiştirme iznine sahip olduğu web siteleridir. Pasif okumadan aktif katılıma geçiş, anında güncelleyebilme olanağı, hiyerarşinin olmayışı, yazılanların yoruma açık oluşu wikilerin en önemli özellikleridir. Sanal ortamdaki itibarını izlemek isteyen kurumlar; kurum adlarını, önemli markalarını, önemli yöneticilerin adlarını bu sitelerde aratmalı, kurumla ilgili hatalı bilgi olup olmadığına bakmalı, var ise bunu düzeltmelidirler. Bazı

popüler wikiler; wikipedia, wikia, wikihow, memory alpha, wikitravel, wikinews vb.dir.

- *Katılımlı sözlükler:* Katılımlı sözlükler; üye yazarların açtıkları başlıkların altına, kendilerinin ve diğer üye yazarların ayrı ayrı maddeler halinde açıklama ve yorum ekleyebildikleri sitelerdir. Bu açıklama ve yorumlar moderatörler tarafından denetlenmektedir. Bu sözlüklerde birçok konuda bilgi alınabilmekte ve fikir edinilebilmektedir. Bu sözlüklerde zaman zaman mizahi ve eğlenceli yorumlara da rastlanabilmektedir. Ülkemizdeki en popüler katılımlı sözlükler; Ekşi Sözlük, Net-Sozluk.net, UludagSozluk.com ve ITUSozluk.com gibi sitelerdir.
- *Şikâyet/Tüketici siteleri:* Tüketiciler artık herhangi bir ürünü almadan önce sanal ortamda araştırma yapmakta, şikâyet sitelerindeki gerçek kişilerin yorumlarına ulaşmaktadırlar. Kurumlar da bu tür siteleri ziyaret ederek, tüketicilerin sorunlarına çözüm bulmakta, tüketici sorularını cevaplandırmaktadır. Ayrıca bu sitelerde işletmelere sorun çözme durumlarına göre puanlar verilmektedir. Bu tür sitelere örnek olarak, yabancı sitelerden epinions.com, ecomplaints.com, the complaintstation.com, yerli sitelerden ise sikayetvar.com ve sikayetim.com verilebilir.
- *Sanal dünyalar:* Dijital Yaşam Platformu, Yaşam Simülasyonu ya da Metaverse olarak da adlandırılabilen Sanal Dünya en yeni online uygulamalardan biridir. Bir tür üç boyutlu oyun uygulaması da sayılabilecek sanal dünyada katılımcılar sanal kimliklere bürünüp sanal hayatlar yaşamaktadırlar. Bu ortamda sanal olarak gezmek, mülk almak ve satmak, diğer kullanıcılarla iletişim kurmak, ürün geliştirmek, iş kurmak gibi birçok şey mümkündür. Bazı firmalar da (Reuters, CNET, Vestel gibi) bu tür sanal uygulamalarda sanal büro açarak ziyaretçilerine hem eğlence sunmakta hem de ürün tanıtımlarını gerçekleştirmektedirler. Kurumların bu tür girişimleri hem görünürlüklerini artırmakta hem de

hedef kitleleri nezdinde genç, inovatif, öncü, interaktif, teknolojik ve eğlenceli bir imaja sahip olmalarını sağlamaktadır. Bu tür sitelere dünyadan Second Life, Türkiye’den ise Nettehayat.com örnek olarak verilebilir.

- *Podcasting ve VODcasting:* Podcast, bir RSS akışına bağlı olan ses içeriğidir. Kelime iPod’dan gelmektedir ancak podcast’ler MP3 çalar ile veya doğrudan bilgisayardan da dinlenebilir. Podcasting’in asıl amacı müzik dinlemektir ancak kurum tanıtımı ve paydaşlarla iletişim kurmak amacıyla da kullanılabilir. VODcasting ise, Podcasting’e benzer bir uygulamadır, tek farkı içeriğinin ses değil video olmasıdır.
- *Fotoğraf paylaşımları:* Firmaların Flickr, Photobucket, Snapfish, Picasa gibi fotoğraf paylaşım sitelerinde kendileri ve ürünleriyle ilgili fotoğraf paylaşımları ve bu yolla hedef kitleleriyle iletişime geçmeleri mümkündür. Bu tür sitelerde kişiler ve firmalar fotoğraf paylaşabilmekte, fotoğraf albümü oluşturabilmekte ayrıca fotoğrafların ve fotoğraf albümlerinin yer aldığı sayfanın adresine başka sitelerden link verebilmektedirler.
- *Video paylaşımları:* Video paylaşım siteleri, amatör veya profesyonel olarak hazırlanmış videoların yüklenebildiği ve izlenebildiği sitelerdir. YouTube en popüler video izleme sitelerinden biridir. Ülkemizde son zamanlarda Pikniktube.com, Vidivodo.com, İzlesene.com gibi siteler de popüler hale gelmiştir. Kurumlar hem markalarını güçlendirmek, hem paydaşlarıyla iletişim sağlamak hem de tanıtım yapmak amacıyla bu tür sitelere sıklıkla video eklemektedir
- *Bookmarking (yer imleme) siteleri:* Sanal ortamda bookmark, bir siteye, bir sayfaya ya da bir bilgi parçasına ileride tekrar ulaşılabilmesi için bilgilerin saklanması anlamına gelmektedir. “Tag”ler (etiketler) ise bookmarklar, blog yazıları gibi bilgilerin etiketlenmesini, böylelikle kolayca organize edilebilir veya arama yapılabilir hale gelmesini sağlar.

Görüldüğü gibi, kurumsal iletişimde kullanılan iletişim araçları çok çeşitlidir ve her biri farklı biçimsel-içeriksel özelliklere sahiptir. Bu araçlar, kurumsal iletişimde bilgi akışının etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi için oldukça önemlidir. Ancak bu araçlardan beklenen verim ve faydaları sağlayabilmek için; hem konuya, hem de hedef gruba en uygun araçların seçilmesi, kurumsal iletişimin doğru araçlarla ve zamanında gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır.

2.6. İşletmelerde Kurumsal İletişim Departmanının Görevleri

Kurumsal iletişim departmanı üst yönetimle koordinasyon halinde çalışan bir birimdir ve başlıca görevleri; tepe yönetimin mesajlarını iletmek, imajı desteklemek, olumlu bir itibara sahip olmak için gerekli iletişim çalışmalarını planlamaktır (Karsak, 2016: 15). Kurumsal iletişim uzmanları da içinde buldukları kurumun tüm iletişim boyutlarıyla ilgilenmekte ve bu boyutların sorunsuz işlemesi için gerekli çalışmaları yapmakla görevlendirilmektedirler. Aslına bakılırsa; kurumsal iletişimin geniş bir alanı kapsamaması, kurumsal iletişim alanında kurum ve yöneticilerin farklı algıya sahip olmaları gibi sebeplerle, kurumsal iletişim uzmanlarının görev tanımları da tam olarak yapılamamış ve net bir şekilde ortaya konmamıştır. İş unvan ve tanımına ilişkin belirsizliklerinin yaşandığı kurumsal iletişim uzmanlarının iş ilanlarındaki görev tanımları da birbirinden farklı olabilmektedir (Vural ve Bat, 2015: 175-184).

Kurumsal iletişim departmanları, yatırımcıların, çalışanların ve genel halkın bir işletmeyi nasıl algıladığı konusunda kilit bir rol oynamaktadır. Genellikle bir işletmenin genel müdürüne doğrudan rapor verirler ve bir işletmenin itibarını yönetmede danışman olarak görev yaparlar. Liderlerin medya görüşmeleri için hazırlanmalarına, yatırımcılara ve çalışanlara ulaştırmak için mesajlar geliştirmelerine ve işletmeleri paydaşlarıyla en ileri düzeyde iletişimde tutmak için yeni girişimler önermelerine yardımcı olurlar. Kurumsal iletişim departmanlarının başlıca dört sorumluluk alanı; medya ilişkileri, halkla ilişkiler, kriz iletişimi ve çalışanlarla iletişimidir (<https://smallbusiness.chron.com/>):

- *Medya ilişkileri:* Medya ilişkileri çalışmaları, haber bültenleri yazmayı ve dağıtmayı ve medya sorularına cevap vermeyi içerir. Kurumsal iletişim sorumluları; bir etkinlik için mekânın seçilmesi, etkinlikte gösterilecek pankartlar ve diğer grafiklerin düzenlenmesi, medyaya dağıtılacak bilgi paketlerinin hazırlanması ve yöneticilerin konuşmaları için hazırlıkların yapılması dâhil olmak üzere tüm konuları denetlerler. Medya ilişkileri ayrıca, yerel televizyon ve radyo programlarında sözcülerin yer almasını düzenlemeyi de içerir. Kurumsal iletişim sorumluları, medyanın işletme hakkında neler söylediğini görmek ve yanlış bilgileri ele almak için stratejiler geliştirmek için gazeteleri, televizyon haber yayınlarını ve diğer kurumları izler.
- *Halkla ilişkiler:* Müşterilerle ilişkiler kurmak ve halktan gelen sorulara cevap vermek, kurumsal iletişimin halkla ilişkiler fonksiyonu altındadır. Bu alandaki görevler arasında kamuoyuna yönelik olarak hazırlanan haber bültenleri, broşürler ve diğer basılı materyaller yer almaktadır. Kurumsal iletişimciler ayrıca bir işletmenin web sitesini ve sosyal medyadaki varlığını da yönetir; bu da müşterilerin ve müşterilerin işletme hakkında sosyal ağ web sitelerinde neler söylediklerini izlemek ve yanlış gönderilere veya bilgi taleplerine cevap vermeyi içerir. Kurumsal iletişim uzmanları, bir işletmenin planları veya etkinlikleriyle ilgili sorularla vatandaşların ve müşterilerin aramalarına ve e-postalarına doğrudan yanıt verebilirler. Ayrıca, yerel topluluk gruplarına yapılacak sunumların düzenlemesini yaparlar.
- *Kriz iletişimi:* Kamu güvenliğini veya bir işletmenin itibarını tehdit eden bir olay meydana geldiğinde, kurumsal iletişimciler krizi yönetmede CEO'lara ve kıdemli liderlere danışmanlık yapar. Kriz iletişimine özgü konulardaki özel eğitim, kurumsal iletişimcilerin kimyasal dökülmeler, işyerinde şiddet, iş kazası sonucu ölüm, işten çıkarılma duyuruları ve işletmenin yanlış yaptığı iddiaları gibi olaylara hazırlanmasına yardımcı olur. Genellikle felaket grevlerinden önce kriz iletişim planları geliştirmek için çalışırlar. Bir kriz, iletişim personelinin kriz mesajları geliştirirken avukatlarla, hükümet

düzenleyicileriyle, siyasi yetkililerle, acil durum müdahale personeliyle ve diğer işletmelerden iletişim personeli ile çalışmasını gerektirebilir.

- *Çalışanlarla iletişim:* Bir işletmenin mesajlarını dış kitlelere ulaştırmanın yanı sıra, kurumsal iletişimciler, çalışanların iletişim yöneticileri olarak da görevlendirilebilir. Bu, basılmış yayınların tasarlanmasını ve işletme haberlerini, yararlanabilir ve eğitim fırsatlarını duyurmak için e-posta yazmayı da içerir. Kurumsal iletişim uzmanları, üst düzey liderlere, çalışanlarıyla ilişkilerin nasıl geliştirileceği ve girişimleri için nasıl destek sağlayabileceğine ilişkin tavsiyelerde bulunur. Ayrıca işletmenin intranetini ve dâhili bloglarını da yönetebilir.

Bazı iş ilanlarında kurumsal iletişim uzmanı başlığı altında haber, röportaj, basınla ilişkiler, halkla ilişkiler vurgusu yapılırken, bazılarında da görsel iletişim, pazarlama vurgusu yapılmaktadır. Oysa, pazarlama iletişiminden örgütsel ve yönetsel iletişime, kurum kültürü, kurum kimliği, kurumsal marka ve itibara kadar oldukça geniş bir alanı kapsayan kurumsal iletişim alanı, belli bir departman ya da unvandan öte, kurum nezdinde tüm departman ve çalışanların aktif katılım ve sorumluluğunu gerektiren, çok daha geniş ve stratejik bir boyutta değerlendirilmesi gereken bir anlayış ve felsefeyi ifade etmektedir (Vural ve Bat, 2015: 184).

Kurumsal iletişimin departmanları, yukarıda bahsedilen görev ve sorumluluklarının yanı sıra, işletmelerin farklılık yönetimi uygulamalarına da destek vermektedir. Aşağıdaki başlık altında, kurumsal iletişim sorumluluklarının farklılık yönetimi konusundaki başlıca görev ve sorumluluklarından bahsedilmiştir.

2.7. İşletmelerin Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Kurumsal İletişim Rolü ve İşlevleri

Tüketiciler, onları farklı ekonomik, politik ve kültürel perspektiften anlayan işletmelere güvenmek ve onlarla iş yapmak isterler. Bu bağlamda, kurumsal iletişim departmanları, tüketicilere güven vermek adına, işletme için farklılık yönetimi politikalarının geliştirilmesi ve bunların tüm hedef gruplara duyurulmasında çok önemli bir role sahiptir. Örneğin; salesforce.com'un kurucusu Mark Benioff ve

Apple'nin CEO'su Tim Cook, kamusal platformlarını eşçinsel hakları için savaşmak için kullanmışlardır (<https://pprww.com/>).

Kurumsal iletişim uzmanlarının iç ve dış hedef gruplarına eşit derecede önem vermeleri gerektiğini ve işgücüne dâhil edilen farklı özellikteki çalışanlar için farklı iletişim planları geliştirilmesi gerektiğini ifade eden Ekachani (1994: 48-49), kurumsal iletişim uzmanlarının farklılık yönetimi uygulamalarına şu yollarla katkı sağlayabileceğini ifade etmiştir:

- Kültürel farklılıklardan yararlanmak ve bunları fırsata çevirmek için yönetime yardımcı olmak, önerilerde bulunmak,
- Farklılıkların getirdiği zenginliklerden yararlanmak için farklı bir yönetim yaklaşımı oluşturmak konusunda yöneticileri ikna etmek,
- Daha fazla çeşitlilik geliştirmek için stratejiler yaratmaya yardım etmek,
- Farklı özellikteki çalışanlarla sürekli iletişim halinde olmak,
- Yöneticilere, farklı çalışan gruplarının organizasyon için önemli bir değer olduğunu sıklıkla vurgulamak,
- Kültürel olarak farklı çalışanların kuruma adaptasyonunu sağlamak,
- Kadın ve azınlık çalışanların iş yaşamına uyum sağlamalarına destek olmak,
- Yaratıcılık ve rekabeti sağlamak için farklı alt yapılardan gelen çalışanları motive etmek,
- Halkla ilişkiler departmanında çalışanların farklılık yönetimi konusunda eğitimlerini sağlamak,
- Kültürlerarası iletişimin zorlukları, yanlış anlaşılmalara, önyargılara, etnomerkezcilik gibi konularda bilgili ve hassas olmak,
- Çalışanlara yönelik hazırlanan iç iletişim mesajlarının; basit, açık, kültürel olarak hassas, ırk-cinsiyet-yaş önyargılarından arınmış ve gerekiyorsa farklı dillere çevrilmiş olmasına dikkat etmek.

Kurumsal iletişim uzmanları, işletmenin farklılık yönetimi çalışmalarına aşağıdaki şekillerde katkıda bulunabilmektedir (Ravazzani, 2006: 5):

- Çok kültürlü muhataplar için daha etkili ve uygun içeriklerin sunulması,

- Örgüt ile iç ve dış hedef kitlesi arasında derin bir anlayış geliştirmek, sadakat sağlamak,
- Çalışanları örgüte çekmek ve elde tutmak,
- Halkla ilişkiler departmanlarını zenginleştiren ve verimli diyalog, inovasyon ve rekabet avantajı sağlayan çok kültürlü personele ve farklı yeteneklere kucak açmak,
- Sosyal katılımı, iyi niyet ve kurumsal itibarı geliştirmek,
- Paydaşların farklı segmentlerdeki pazar paylarının genişletilmesi yoluyla iyi bir işi uygulaması oluşturmak.

Çeşitli ülkelerde 14 adet ajansla faaliyet gösteren, özellikle “farklılık iletişimi” üzerine yoğunlaşmış, önemli müşterileri arasında MC Donalds, Dell, Emirates, Microsoft, Exxon Mobil, ALDI, Chevron vb. gibi şirketler olan PPR Worldwide Halkla İlişkiler Ajansı, “Haber Odasında ve Ön Sayfadaki Çeşitlilik” başlıklı bir panel düzenlemiştir. Gazeteci Ramon Ray’in moderatörlüğünü yaptığı bu panele çeşitli gazeteciler katılmıştır. Panelde, organizasyonların farklılık yönetimi uygulamaları (trendleri), bu uygulamaların medyada nasıl vurgulandığı ve kurumsal iletişim profesyonellerinin farklılık yönetimine katkılarının neler olabileceği tartışılmıştır. PPR Worldwide Halkla İlişkiler Ajansı Başkanı Jillian Fisher, panel sonrasında, kurumsal iletişim uzmanlarının farklılık yönetimi uygulamalarında dikkat etmeleri gerekenleri şu şekilde ifade etmiştir (<https://pprww.com/>):

- *İletişimi güçlendirin:* Kurumun kendi medyasını (özellikle kurumsal sosyal medya hesaplarını) kullanarak işletmenin farklılıklara verdiği değer, önem ve bu konuyla ilgili yaptığı çalışmalar, başarılar anlatılmalıdır.
- *Samimi ve dürüst olun:* Neler yaptığınızı ve neler yapacağınızı paylaşın.
- *Anlatımı genişletin:* Herhangi bir konu hakkındaki öyküler üzerinde çalışırken kurumsal iletişim kaynaklarının farklı bir bakış açısı sunduğundan emin olun. Bu konuda medyanın desteğini alın ve marjinalize edilmiş kişiler üzerine odaklanın.
- *En iyi uygulamaları, programları oluşturun:* Rapor yayınlamanın ötesine geçerek, işletmenin farklılık yönetimi çabalarını iletirmeye yardımcı olan

programlar başlatın. Burada, yenilikçi şeyler yapan işletmelerin örnek olaylarını inceleyebilirsiniz.

- Kuruluşun farklılık yönetimi politikalarının ve bununla ilgili faaliyetlerinin çeşitli medya platformlarında yer almasını sağlayın,
- Üst düzey yöneticilere farklılıkların önemi ve işletmeye katacaklarını anlatın, daha etkili farklılık yönetimi politikaları geliştirmek için onları ikna edin,
- *Çözümün bir parçası olun:* Farklı, yenilikçi çalışanların kuruma kazandırılması için yönetime destek olun.
- Kendi çalıştığınız halkla ilişkiler ajanslarının da farklılıklara önem verdiğine dikkat edin.

Farklılık yönetimi ile ilgili PRSA (Public Relation Society of America) ve PR Coalition'un aktif çalışmaları mevcuttur. Örneğin, 1991'de Amerika Halkla İlişkiler Derneği'nin (PRSA) ulusal kongresinde halkla ilişkiler profesyonellerinden çalıştıkları organizasyonlarda kültürel olarak farklılıklar içeren bir çalışma ortamı yaratmaları istenmiştir (Ekachai, 1994: 43).

PRSA'nın son Ulusal Konferansındaki panelistlere göre, kurumsal iletişim uzmanları, örgütlerin iş gücü farklılığına uyum sağlamasına yardımcı olmada önemli bir rol oynayabilir ve oynamalıdır. Kurumsal iletişim uzmanları; yönetim önerileri, daha fazla çeşitlilik geliştirmek için stratejiler yaratma, kültürel olarak farklı bir iş gücü ile iletişim kurma ve çeşitli çalışan grupları arasında anlaşmayı teşvik etme gibi çeşitli konular üzerinde ön planda olmalıdır (Fry, 1992: 13).

İtalya'daki Trieste şehrinde, 2006 yılında yapılan İkinci Dünya Halkla İlişkiler Festivali'nde yapılan toplantıdan çıkan sonuca göre ise; etkili farklılık yönetimi, kuruluşlar ve özellikle kurumsal iletişim için stratejik bir değere sahiptir ve farklılıkların stratejik yönetimi ile kurumsal iletişim faaliyetleri arasında güçlü bir bağlantı vardır. Kurumsal iletişim pratisyenlerini bütün planlarında ve çalışma ortamlarında çeşitlilik (farklılık) meselesini benimsemeye ve teşvik etmeye davet eden üç konu vardır. Bunlar (Ravazzani, 2006: 4):

- Kapsayıcı ve heterojen bir örgütsel ortam oluşturulması,
- Daha simetrik bir diyalogun etkinliği ve

- Halkla ilişkilerde çok kültürlülük eğitimi için talep artışıdır.

Farklılık ve kapsayıcılık, kurumsal iletişim çalışmaları için bir gerekliliktir. Frito Lay'in gökkuşağı renkli Doritos üretmesi, Hilton otellerinin gay evliliklerine sponsor olması, NBA'in 2017 oyunlarını Charlotte'dan New Orleans'a taşıması gibi örnekler LGBT (Lezbiyen, Gay, Biseksüel, Transeksüel)'liler ile ilgili yapılan kurumsal iletişim çalışmalarına örnek olarak verilebilir (<https://www.wireside.com/>).

İletişimin farklılık yönetimi politikalarına katkısını gösteren diğer örnekler de şu şekildedir (Ravazzani, 2006: 6-7):

- FERPI (İtalya Halkla İlişkiler Federasyonu), CIPR (Halkla İlişkiler Enstitüsü) gibi mesleki kuruluşlar; çeşitli özel projeler, etkinlikler, yuvarlak masa toplantıları ve raporlar düzenlemektedirler (çeşitlilik ve kültürlerarası temaların geliştirilmesi için). Bu dernekler, farklı özelliklere deneyimlere sahip kişilerin sektöre katılması ve halkla ilişkiler sektörünün farklılaşması için çaba göstermektedirler. Ayrıca farklı özellikteki üyelere gelişim ve eğitim fırsatı sağlamaktadırlar.
- IBM, Mevzuat ve sosyal değişimleri öngören farklılıklara bağlılık konusunda uzun bir geleneğe sahiptir. IBM işgücü çeşitliliği yöneticisi Karla Bousquet, yaratıcılığı ve çalışan bağlılığını geliştirmek ve müşterilere ve topluma yenilikçi çözümler getirmek için çeşitli bakış açılarını ve uzmanlıkları geliştirdiklerini ve desteklediklerini ifade etti.
- Benetton Reklam Direktörü Paolo Landi ise, Benetton'un iletişiminin her boyutta, tek bir logo altında tartışmalı ve muhalif unsurları bir araya getirerek her zaman farklılıkları desteklediklerini ve temsil ettiklerini ifade etmiştir. Benetton 2000 yılında, dünyanın dört bir yanından iletişim projeleri ve kampanyaları yaratan 25 yaş altındaki gençlere açık bir araştırma laboratuvarı olan Fabrika'yı açmıştır.

Kurumsal iletişim departmanları, farklılık yönetimi uygulamalarına sanal iletişim araçları yoluyla da destek verebilir. Gerek ulusal, gerek uluslararası işletmelerde çalışanların farklılıkları arttıkça, farklılıkların ele alınması ve paydaşlara yönelik farklılık politikaları artış göstermektedir. Bu bağlamda, kurumsal iletişim

uzmanları, farklılık yönetimi politikaları hakkında etkili mesajlar vermek ve kurumla halkları arasında daha derin bir anlayış geliştirmek konusunda öncü rol üstlenirler. Kurumsal iletişim departmanları tarafından bilgi akışının sağlandığı kurumsal web siteleri de kuruluşun farklılıklara verdiği değeri yansıması ve farklılık yönetimi uygulamalarının aktarılması açısından etkili araçlardır. Marquette Üniversitesi'nden Prof. Dr. Nur Uysal, çeşitlilik (farklılık) ile kurumsal iletişim arasındaki bağlantıyı araştırmayı amaçlayan, "Shifting The Paradigm: Diversity Communication On Corporate Web Sites" isimli bir çalışma gerçekleştirmiştir. Uysal, kurumsal iletişim sorumlularının çeşitlilik konusunu kurumsal web sitelerinde nasıl konumlandıklarını araştırmıştır. Çalışmanın sonuçları, incelenen web sitelerindeki farklılık yönetimi iletişiminin farklılıkları rekabet avantajı olarak konumlandıran bir farklılık yönetimi paradigmasını yansıttığını göstermiştir. Çalışmanın sonuç kısmında araştırmacı, farklılık yönetiminin kurumsal sosyal sorumlulukla bağlantılı olduğunu ve farklılıkların diyalog yoluyla oluşturulan temel bir şirket değeri olarak kavramsallaştırılması gerektiğini ifade etmiştir. Özellikle kurumsal düzeydeki iletişim çalışmalarının web sitelerinde çeşitliliği nasıl konumlandığını inceleyen Uysal, çalışmasında şu konuları vurgulamıştır: (Uysal, 2013: 14-16):

- Farklılık yönetimi kurumlara; çalışan verimliliği, yenilikçilik, yaratıcılık, iş tatmini, müşteri memnuniyeti gibi faydalar sağlar.
- İşletmeler, azınlık gruplarıyla etkileşimi teşvik ederek ve önyargıları önleyerek iyi bir *kurumsal itibar* elde edebilir ve bunu koruyabilirler.
- Organizasyonlardaki insan kaynakları departmanı ilk adım olarak fırsat eşitliği, adil muamele, işe alım ve uyumun sağlanmasından sorumludur. Kurumsal iletişim ise, ikinci adımda yani farklılıklardan yararlanmak konusunda önemli rol oynar.
- Kurumsal iletişim literatüründe çeşitlilik, stratejik yönetimin bir parçasıdır ve farklılık yönetimi örgütlerde halkla ilişkilerin bir rolü olarak değerlendirilmelidir.
- Farklılıklar, organizasyonların hem dış, hem de iç iletişiminde dikkate alınmalıdır.

- Farklılıkları yönetmek için uygun örgüt kültürünün yaratılmasında kurumsal iletişimin önemli bir rolü vardır.
- Halkla İlişkiler uzmanlar farklılık yönetimi konusunda üst düzey yöneticilere önerilerde bulunmalı, daha çeşitli bir iş ortamı için stratejiler geliştirmeye yardım etmeli (İnsan Kaynakları ile birlikte) ve kültürel olarak çeşitli işgücüyü iletişim kurmalıdır.

Kurumsal iletişim literatüründe, farklılık yönetimi tartışmasına hakim olan iki geçerli gerekçe, “zorunlu çeşitlilik (*requisite variety*)” ve “kurumsal sosyal sorumluluk”tur. Halkla ilişkiler, tüm organizasyonel paydaşların birbirleriyle olan faaliyetlerini başarılı bir şekilde koordine edebilmek için zorunlu çeşitlilik teorisinden faydalanabilir. Grunig ve Ehling (1992), zorunlu çeşitliliği hedef kitle ayırımı bazında ele almışlardır. Onlara göre; farklılıklar (çalışan farklılıkları) örgütlerin hedef kitleleriyle daha verimli iletişim kurmalarını sağlar.

Zorunlu çeşitlilik ile ilgili yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

- “Halkla ilişkiler açısından farklılık yönetimi, farklı pazarların, farklı müşterilerin ve farklı grupların farklı isteklerine cevap verebilmek adına önemlidir.” (*United Technologies*)
- “Müşterilerimiz, tedarikçilerimiz, stratejik ortaklarımız ve paydaşlarımız gittikçe globalleşmekte oldukları için onlarla farklı yollarla iletişim kurabilmeliyiz.” (*Bristol Myers Squibb*)

Yukarıda konusu geçtiği için, “Zorunlu Çeşitlilik İlkesi”nden kısaca bahsetmekte yarar vardır. İngiliz sibernetik uzmanı W.Ross Ashby’nin formüle ettiği zorunlu çeşitlilik ilkesine göre, kendi kendini düzenleyen her sistemin iç çeşitliliğinin, kendi çevresinin çeşitliliğine ve karmaşıklığına uygun düşmesi gerekir. Sistemin çevrenin ortaya çıkardığı sorunlarla başa çıkabilmesi için bu gereklidir. Buna göre her denetim sistemi, denetlenen çevre kadar çeşitli ve karmaşık olmalıdır. Herkes her konuda becerikli değildir. Örgüt kendisini, çevreyle bütünleşik bir biçimde başa çıkmak için zorunlu beceri ve yeteneklere sahip, kendi kendisini örgütleyen ve birden çok disiplini içeren gruplar çevresinde hücrel bir biçimde geliştirilebilir. Eğer bir işletme birimi veya ekibi karmaşık bir görevin ya da zor bir

çevrenin sorunlarının üstesinden geleceksen, o birim veya ekibin bileşiminin yeterli karmaşıklıkta olmasına olanak sağlanması hayati önem taşır (<http://requisitevariety.co.uk/>).

Kurumsal iletişim departmanı, özellikle uluslararası işletmelerdeki kültürel çeşitliliğin yönetilmesinde ve kültürlerarası farklılıklardan kaynaklanan engellerin aşılmasında da önemli bir role sahiptir. İşletme içinde, kültürel farklılıklardan kaynaklanan başlıca sorunlar; alt kültür, stereotipler, yaş, cinsiyet, ırk ve etnik köken farklılıklarıdır. Victor Sohmen, kültürlerarası farklılıklardan kaynaklanan bu tür engellerin ortadan kaldırılması için kurumsal iletişim uzmanlarının yapması gerekenleri aşağıda sıralamıştır (<https://www.researchgate.net/>):

- *Güven ve şeffaflık inşa etmek:* Güven eksikliği, hem iletişim sürecini temelden etkileyen hem de kültürlerarası girişimlerin başarısını engelleyen en büyük problemlerden biridir. Farklı kültürlerden gelen çalışanların birbirlerine karşı güven duyması, çok kültürlü bariyerleri ortadan kaldıran sosyal etkileşimlerin önünü açacaktır. Bu atmosferi yaratmak, farklı kültürlerden gelen çalışanların uzlaşmasını, hatta birlikte çalışmaktan haz duymasını sağlamak ve motivasyonlarını artırmak kurumsal iletişimin bir fonksiyonu olan kurum içi iletişimin yetki alanındadır.
- *Kültürel farklılıklara duyarlı bir liderliğin uygulanmasını sağlamak:* Özellikle kültürlerarası iletişim projelerinin uygulanmasında lider, kurumsal iletişim uzmanıdır. Bu kişi; kültürlerarası temaslardan hoşlanan, bu konulara duyarlı, yeniliğe ve yaratıcılığa açık ve sürekli öğrenmeye ilişkin bir vizyona sahip olmalıdır. İletişimci lider, farklı kültürlerden gelen çalışanların farklılıklarından gurur duymalarını sağlamalı, farklılıkların rekabet gücünü artıran bir değerlendirme ve ödül sistemi gibi araçlar yer almalıdır. Lider aynı zamanda çatışma yönetimi, güven aşılabilme, bir bütünün parçası olabilme (olaya, projeye, soruna, başarıya vb. dâhil ve müdahil olabilme becerisi), işbirliğine açık pazarlık/görüşme yapabilme becerileri konusunda ehil olmalıdır.
- *Örgütsel çeşitlilik/farklılık politikasını anlatmak ve yorumlamak:* Hemen hemen herkes başka bir kültüre girdiğinde uyum zorluğu ve kültür şoku

(kültürleşme stresi) yaşayabilir. O nedenle Packard ve Motorola gibi işletmeler, kurumsal iletişim departmanları yoluyla farklılık yönetimi politikalarına kültürlerarası eğitimi sürekli olarak dâhil etmektedir.

- *Kültürleşmeyi sağlayan enformasyon teknolojileri kullanmak:* Uluslararası firmanın sanal iletişim araçları; farklı kültürler, diller, ülkeler konusunda bilgi edinmek, önyargıları kırmak ve karşı tarafı anlamak için gerekli enformasyonu sağlamak üzere kurumsal iletişim bölümü tarafından yeniden tasarlanmaktadır. Bu aşamada; işletmelerde kullanılan yazılımlarda, çok dillilik desteklenmeli, interaktif çeviri yazılımları geliştirilmeli, web tabanlı e-mail sistemleri, sesli mailler, video ve ses destekli telekonferanslar ve diğer enformasyon teknolojileri kültürlerarası iletişimi destekleyen, kolaylaştıran ve zenginleştiren elemanlar olarak kullanılmalıdır. Böylelikle, dil bariyerlerini ortadan kalkacak ve iletişimin daha akışkan hale gelmesi sağlanacaktır.
- *Açıklık barındıran bilgiyi kodlamak ve transfer etmek:* Kültürlerarası iletişim başarısı, etkin iletişime ve üyeler arasında bilginin paylaşılmasına bağlıdır. Düşük bağlamlı iletişimde, mesaj oldukça açıktır. Bu açık mesajın tüm kültürler için kolay ulaşılabilir hale getirilmesi gerekmektedir. Çok dil konuşabilen, kozmopolit bir çalışan tarafından yönetilen yardım masası/birimi enformasyonun akışını kolaylaştırmaya yardımcı olabilir. Bu durum çift anlamlılıkları ve yanlış anlamaları azaltan bir uygulamadır ve yine tüm bu uygulamalar kurumsal iletişim bölümünün sorumluluğundadır.
- *Depolanmış kültürlerarası bilgiyi hasat etmek:* Yüksek bağlam mesajlarında enformasyon kişide ve söylenmeyen içinde saklı kalır. Saklı ya da depolanmış bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi örgütte kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim sorunlarının çözülmesi için mükemmel bir fırsat yaratır. Böylelikle, görünmeyen, soyut ve kısa ömürlü düşük bağlamlı kültür mesajları, somut, görünür, tekrar kullanılabilir ve transfer edilir nitelikler kazanır. Başka bir deyişle anlaşılır hale gelir.
- *Kültürlerarası sosyalizasyonu artırmak:* Sosyalizasyon, bir işletmedeki yeni üyelerin onlardan beklenen davranış biçimleri ile tanışması olarak

tanımlanabilir. Bir işletmedeki elektronik ağ sisteminin etkinliği bile yüz yüze etkileşimlerin yaşandığı sosyal ilişkilere dayanmaktadır. Zengin sosyal etkileşimler, açık enformasyon akışını sağlayan hem sözel hem de sözsüz iletişimi içerirler ve kişilerarasında güveni artırıcı bir etkiye sahiptirler. Bu nedenle, açık enformasyonun enformasyon teknolojileri yoluyla paylaşılması, kapalı enformasyonun da (yüksek bağlamlı kültür mesajları) yüz yüze iletişim yoluyla paylaşılması daha doğru olacaktır. Tüm bu iletişim süreçlerinin yönetilmesi kurumsal iletişim departmanının görevlerindedir.

- *Ortak bir dil kullanmak:* Dil, sosyalizasyon sürecinin en önemli parçalarından biridir. Bu süreçte ortak bir dilin seçilmesi önem taşımaktadır. Çok kültürlü projelerde İngilizcenin seçilmesi önemli avantajlar sağlayabilir. Araştırmalara göre en az 75 ülke (iki milyardan fazla kişi düzenli olarak İngilizce dili ile alaka içindedir) İngilizceye aşinadır.
- *Görev ve bitirme tarihi odaklı polifonik zaman:* Monofonik zaman algısı (aynı zamanda kullanımı) doğrusal, düşük bağlamlı olduğu kadar görev ve bitirme tarihi (deadline) odaklıdır. Bazı kültürlerde ise polifonik zaman vardır ve monofonik zamanın karşıtı olarak insan odaklı, yüksek bağlamlı ve aynı anda birkaç işin halledilebileceği bir zaman algısıdır. Batı kültürleri genellikle monofonik, doğu kültürleri ise polifonik zaman algısı ve kullanımına sahiptir. Çok kültürlü bağlam içindeki şebekeli proje organizasyonlar insan ve bilgi odaklıdır. Bu nedenle polifonik zaman kullanımı bu çalışmalar için daha uygundur. Fakat zaman sıkıntısı olan projelerde, monofonik zaman kullanımının bitirme odaklı refleksine gereksinim vardır. Bu tür projeler için uygun olan melez bir modeldir. Bu da görev ve bitirme tarihi odaklı polifonik zaman olarak ifade edilebilir.

Yukarıda görüldüğü gibi, kültürlerarası iletişim, işletme içinde enformasyon teknolojilerinin kullanımından, zaman algısı ve kullanımına, yüksek bağlamlı kültürlerle ait çalışanların örtük (depolanmış) mesajlarını rafine edecek sistemlerin kurulmasından sosyalizasyonu artırmaya kadar pek çok işlev görmektedir. Bu bağlamda, kurumsal iletişim uzmanı, iletişim konusundaki bilgisi ve birikimi

nedeniyle kültürlerarası iletişim projelerine rehberlik edebilir, uluslararası firmalardaki farklılık yönetimi uygulamalarına iletişim desteği sağlayabilir. Bu desteği sağlayabilmek için kurumsal iletişim uzmanlarının sahip olması gereken donanımlar ve yapabilecekleri şu şekilde ifade edilebilir (Borissova, 2011: 193-199):

- Literatür takibi ve kültürel farklılıklara ilişkin temel bilgi,
- Çatışma yönetimi konusuna hakimiyet,
- Sabırlı, hoşgörülü ve yeniliklere açık bir iletişim anlayışı,
- Lider kadrosunun, farklılık taşıyan işgücünün farklı çalışma perspektifleri ve yaklaşımları içereceğini, görüş ve kavrayış çeşitliliğinin gerçekten önemli olduğunu anlamasına yardımcı olmak,
- Örgüt kültürünün yapısını anlamak ve örgütsel değişim için ilgili karar vericileri ikna etmek,
- Örgütsel kültürün, anlaşma ve hoşgörü ortamı sağlayacak bir yapıda olması için gayret göstermek,
- Çalışanlara yönelik örgütsel bağlılık araştırmaları yapmak, sonuçları üst düzey yöneticilerle paylaşmak ve bu konuda yöneticilere önerilerde bulunmak,
- İşletmenin, farklılık yönetimi konusunda kapsayıcı bir vizyona ve misyona sahip olmasını sağlamak,
- İnsan kaynakları departmanı ile işbirliği yaparak kültürlerarası iletişim eğitiminin sürekliliğini sağlamak,
- Kültürlerarası proje yönetimi konusunda bilinç yaratmak,
- Örgütsel iletişimin akışkanlığını sağlamak,
- Firmanın örgütsel yapısının mümkün olduğunca yatay, bürokratik olmayan ve eşitlikçi olması konusunda lider kadroyu ikna etmek.

Elizabeth L. Toth (2009) ise, farklılık yönetimi konusunda etkin olmak ve başarılı çalışmalar gerçekleştirebilmek için kurumsal iletişim uzmanlarının alması gereken eğitimler ve sahip olmaları gereken temel nitelikler ve becerileri şu şekilde ifade etmiştir (<https://instituteforpr.org/>):

- Eğitim
 - Kültürel öz farkındalık
 - Farklı etnik gruplar
 - Sosyal, politik, ekonomik ve tarihsel çerçeve (ulusal ve global bazda)
 - Değişen demografiler
 - Irk ve etnik nüfus dinamiklerini anlamak
- Kişisel Nitelikler
 - Esneklik (değişen dünyaya uyum)
 - Saygı (farklılıklara saygı)
 - Empati
- Beceriler
 - Kültürler arası iletişim
 - Takım çalışması
 - Çatışma çözümü
 - Kritik düşünce
 - Yabancı dil bilgisi
 - Liderlik gelişimi

Ki Eyun Jung (2005), "Linking Ethnic Diversity & Excellence Model: Exploring Asian-American Public Relations Practitioners' Roles" başlıklı çalışmasında, etnik çeşitliliğin bir örgütün ayrılmaz bir parçası olduğunu savunmuştur. Çalışmada halkla ilişkilerde mükemmellik modeli bağlamında Asya asıllı Amerikalı halkla ilişkiler uygulayıcılarının kültürel farklılıkları yönetme konusundaki becerileri araştırılmış ve bu kişilerin bu konuda oldukça yetenekli oldukları sonucuna varılmıştır. Jung çalışmasında ayrıca halkla ilişkiler akademisyenlerinin ve uygulayıcılarının özellikle etnik farklılık konusunda azınlık dostu bir ortam yaratmaları gerektiğini vurgulamıştır. Çalışmada, halkla ilişkiler akademisyenlerinin ve eğitimcilerinin derslerde kültürel farklılıklar konusuna değinmeleri gerektiğinin de altı çizilmiştir.

Dozier L. Grunig ve J. Grunig (1995), çalışmalarında etnik farklılıkların yönetiminin halkla ilişkiler uygulamalarında önemli bir yer tuttuğunu ve mükemmel iletişimin etnik çeşitlilik desteklendiğinde gerçekleşeceğini savunmuşlardır.

Erbaş (2011), “İşletmelerdeki Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü ve Türkiye’deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama” isimli çalışması kapsamında, James E.Grunig ve Todd Hunt tarafından geliştirilen halkla ilişkiler modellerinin, kültürel çeşitliliği yönetmede etkinliğini belirlemeye ve Geert Hofstede tarafından geliştirilen kültür boyutlarının halkla ilişkiler modelleri ile ilişkisini saptamaya yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma, İstanbul ilinde faaliyet gösteren ve sermayesi % 50-100 yabancı olan 52 özel işletmenin 23’üne anket tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda; işletmelerde halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesinde, tek yönlü ve iki yönlü iletişimin bir arada kullanıldığı karma halkla ilişkiler modelleri kullanıldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, bireysellik kültür boyutunun halkla ilişkilerin dört modeli ile paralellik gösterdiği ve iki yönlü simetrik halkla ilişkiler modeli ile belirsizlikten kaçınma boyutu arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ekachai (1994), “Managing the Multicultural Work Force: How PR Practitioners Help Corporations Improve Employee Relations” isimli makalesinde, kurumsal iletişim sorumlularının örgütlerdeki farklı kültürlerden çalışanların işe uyum sağlaması ve kültürel işgücünden yararlanılması konusunda oldukça önemli rollere sahip olduklarını dile getirmiştir.

Yixiao Zhou (2017), “Public Relations as a Diversity Management Approach: a Big data Examination of CSR Strategies and Activities for Corporate LGBTQ Advocacy” isimli çalışmasında, farklılık yönetimi uygulamalarında cinsel yönelim konusunun çok fazla dikkate alınmadığını dile getirmiş ve LGBTQ konusunu kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal iletişim bağlamında ele almıştır. Zhou, çalışmasında LGBTQ konusunda hem küresel çapta hem de ABD’de uygulanan kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerini incelemiştir. Çalışma sonucunda çıkan sonuçlardan ilki, Kuzey Amerika ve Avrupa merkezli şirketlerin Asya merkezli şirketlere göre LGBTQ konusunda çabalarının daha üst düzeyde olduğudur.

Çalışmanın bir diğer sonucu ise, kurumsal sosyal sorumluluk raporlarına göre, ileri teknoloji sektörlerindeki şirketlerin geleneksel şirketlere göre LGBTQ savunuculuğuna daha bağlı olduğudur.

Borissova (2011), “Çok Uluslu İşletmelerde Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Bu Süreçte İletişimin Rolü” başlıklı çalışmasında küreselleşmenin ve özellikle kültürel farklılıkların çokuluslu işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi stratejilerine etkisini incelemiştir. Çalışmada, çok uluslu şirketlerde kültürel farklılıkların avantajları, dezavantajları ele alınmış, kültürel farklılıklardan kaynaklanan problemler ve bu problemlere ilişkin çözüm yolları iletişim ve iç halkla ilişkiler disiplinlerin bakış açısıyla ortaya konmuştur. Çalışmanın sonuç kısmında, kültürlerarası iletişim ve kültürel farklılıkların yönetimi konusunda kurumsal iletişim uzmanının bilgi birikimine önemli ölçüde ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır.

Sonuç olarak, farklılık yönetimi ve kurumsal iletişimin stratejik yönetimi arasında güçlü bir bağlantı olduğu ortadadır. Örgüt kültürünün ve zorunlu çeşitlilik teorisinin kuramsal çerçevesi içerisinde; farklı ve her grubu temsil eden çalışanların işyerinde çalışmasını sağlamak ve farklılıklara değer vermek, yöneticilere bu konuda danışmanlık yapmak, onları bilgilendirmek ve ikna etmek kurumsal iletişim çalışmaları açısından yerine getirilmesi gereken bir kurumsal sosyal sorumluluk olarak değerlendirilebilir (Hon ve Brunner, 2000: 320).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERİN FARKLILIK YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI ve KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın konusu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırma soruları, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmanın yöntemi kapsamlı bir şekilde aktarılmış, sonrasında da bulgular ve yorumlar kısmına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi

Bu araştırmanın konusu en genel biçimiyle, işletmelerin farklılık yönetimi uygulamaları ve kurumsal iletişim departmanının farklılık yönetimi uygulamalarındaki rolleri ve sorumluluklarıdır. Araştırmanın problemi ise, “İşletmelerin farklılık yönetimi uygulamaları ve kurumsal iletişim departmanının farklılık yönetimi uygulamalarındaki rolleri ve sorumlulukları nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir.

3.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın genel amacı, işletmelerin farklılık yönetimi uygulamaları ve kurumsal iletişim departmanının bu uygulamalardaki rolleri ve sorumlulukları ile ilgili bilgi edinmektir.

Araştırmanın genel amacı doğrultusunda belirlenen alt amaçlar ise:

- İşletmelerin; cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, dil, din, engellilik, kültür, cinsel yönelim, eğitim, ailevi durum, medeni durum gibi çalışan farklılıklarından öncelikle hangilerine odaklandıklarının,
- Farklılıkların olumlu ve olumsuz çıktılarının,
- İşletmelerde farklılık yönetimi uygulamalarından sorumlu departman ve birimlerin,
- İnsan kaynakları ve kurumsal iletişim departmanlarının farklılık yönetimi uygulamalarındaki etkileşimlerinin,
- Çalışanlara verilen farklılık yönetimi eğitim konularının,

- İşletme yöneticilerinin farklılık yönetimi konusundaki yaklaşım tarzlarının,
- İşletmelerin farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili eksiklikleri, plânları ve önerilerinin öğrenilmesi olarak sıralanabilir.

3.3. Araştırmanın Önemi

Çalışmanın “giriş” bölümünde de belirtildiği gibi, kurumsal iletişim ve farklılık yönetimi ilişkisi ilgili daha önce yapılan çalışmaların kapsamlarının dar tutulduğu ve büyük kısmının teorik düzeyde oldukları görülmüştür. Bu bağlamda, konuyla ilgili kapsamlı bir uygulama kısmının da yer aldığı bu çalışmanın, kurumsal iletişim departmanının farklılık yönetimi uygulamalarındaki rolü ve sorumluluklarını detaylı olarak sunan özgün bir çalışma olması ve bu bakımdan kurumsal iletişim literatürüne katkı sağlayacak olmasıdır. Bu araştırmanın ayrıca şu açılardan da önemli olduğu düşünülmektedir:

- Konunun geniş bir bakış açısıyla ele alınması, işletmelere rekabetçi bir üstünlük kazandıracak farklılık yönetimi yaklaşımlarını ve uygulamalarını yansıtması,
- ABD ve Avrupa literatürüne kıyasla Türkiye için yeni sayılabilecek bir konu olan farklılık yönetimi konusunun akademik alanda tartışılmasına ve Türkiye’deki akademik yazına katkı sağlayacağı düşüncesi,
- Çalışma bitiminde araştırma sonuçlarının yayınlanması ile bünyesindeki farklılıkları etkin bir şekilde yöneten ve bu farklılıkları rekabet avantajı olarak kullanan örgütlerin uygulamalarının diğer örgütlere yol göstereceği ve belli bir farkındalık oluşturacağı düşüncesi.

3.4. Araştırma Soruları

Çalışmanın genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- İşletmelerin öncelikle odaklandıkları farklılıklar nelerdir?
- İşletmelerin farklılık yönetimi uygulamaları nelerdir?
- Kurumsal iletişim departmanının farklılık yönetimi uygulamalarındaki rolleri ve sorumlulukları nelerdir?

- Yöneticilerin farklılık yönetimi konusundaki genel yaklaşımları nasıldır?
- İşletmelerin farklılık yönetimi uygulamalarında gördükleri eksiklikleri, planları ve önerileri nelerdir?

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıklarını şu konular oluşturmaktadır:

- Farklılık yönetimi politikalarına sahip işletmeler,
- Görüşme talebi için gönderilen maillere olumlu cevap veren işletmeler,
- Görüşmelerin yapıldığı zaman dilimi,
- Katılımcıların görüşme formunda yer alan sorulara verdikleri cevaplar,
- Katılımcıların görüşmeler için ayırdıkları zaman

3.6. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş, veriler görüşme tekniği ile toplanmış ve betimsel analiz ile çözümlenmiştir. Araştırma deseni olarak ise durum çalışması deseni kullanılmıştır.

Çalışmada görüşme tekniğinin tercih edilmesinin ana nedeni; işletmelerin farklılık yönetimi uygulamaları ve bu uygulamalarda kurumsal iletişimin rolleri ile ilgili katılımcıların kendi söylemleriyle derinlemesine bilgi toplanmak istenmesidir. Bu kapsamda, çalışmada önce görüşme sorularından elde edilen cevaplar kodlama işlemiyle ayrıntılı olarak analize tabi tutulmuş, tümevarım yöntemiyle belli başlı temalar altında toplanmıştır. Sonuç bölümünde ise bulgular özetlenerek açıklanmış, yorumlanmış ve konuyla ilgili öneriler geliştirilmiştir.

Çalışmanın yöntem kısmında öncelikle durum çalışması deseninden bahsedilecek, ardından çalışma grubunun belirlenmesi, görüşme sorularının hazırlanması, verilerin toplanması, analiz süreci, geçerlik, güvenilirlik, gibi konular ile ilgili bilgi aktarımı sağlanacaktır.

3.6.1. Durum Çalışması Deseni

Psikoloji, hukuk, sosyoloji, siyaset gibi alanlarda kullanılan ve popüler bir yaklaşım olan durum çalışması, araştırmacının gerçek yaşam, güncel sınırlı bir

durum, ya da belli bir zaman içerisindeki çoklu sınırlanmış durumlar hakkında çoklu bilgi kaynakları (gözlem, mülakat, dokümanlar ve raporlar vb.) aracılığıyla detaylı ve derinlemesine bilgi topladığı, bir durum betimlemesi ya da durum temaları ortaya koyduğu nitel bir yaklaşımdır (Creswell, 2018: 97).

Durum çalışması, insanlar ve olaylar hakkında ilk elden bilgi alınması gerektiğinde kullanılacak en uygun desendir denilebilir. Ayrıca, ele alınan durum ile ilgili nedenselliğe ilişkin bütüncül bakış açısının sağlanması, sebep ve sonuç ilişkilerini ortaya koyma olanağı vermesi açısından da faydalı bir desendir. (Leymun vd., 2017: 380). Daha önce de ifade edildiği gibi, bu çalışmanın başlıca amacı, işletmelerin farklılık yönetimi uygulamalarının ve kurumsal iletişim departmanının bu uygulamalardaki rollerinin öğrenilmesidir. Bu nedenle, bu çalışmada durum çalışması deseni tercih edilmiş ve katılımcıların farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili bilgi ve görüşleri derinlemesine ve bütüncül olarak incelenmeye çalışılmıştır.

3.6.2. Görüşme Sorularının Belirlenmesi

İşletmelerin farklılık yönetimi uygulamaları ve kurumsal iletişimin bu uygulamalardaki rollerinin tespitine yönelik yürütülen bu çalışmanın görüşme formu yazında yapılmış çalışmalardan faydalanılarak hazırlanmış, katılımcılara yöneltilmek üzere 11 adet soru belirlenmiştir. Çalışmanın amaçları ve yapılan literatür taramasında elde edilen bilgiler soru hazırlama sürecinde dikkate alınmıştır. Görüşme formuna son şekli verilmeden önce uzman görüşlerine başvurulmuştur. Görüşme soruları, çalışmanın Ek-1 kısmında yer almaktadır.

3.6.3. Çalışma Grubunun Belirlenmesi

Bu araştırmada çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüte dayalı örnekleme tekniği ile belirlenmiş, araştırma kapsamına yalnızca farklılık yönetimi politikalarına sahip işletmeler dâhil edilmiştir. Ancak Türkiye’de farklılık yönetimi politikalarına sahip işletmelerin isimleri ve sayılarının net olarak bilinmemesi araştırmanın zorluklarından biri olmuştur. Bu bağlamda, farklılık yönetimi politikalarına sahip olma potansiyeli olduğu düşünülen Türkiye’nin en büyük işletmelerinin yer aldığı Fortune 500 listesi (2017) esas alınmıştır (görüşülen

işletmelerin üç tanesi bu listede ilk 10'da yer almaktadır). Listede yer alan ve kurumsal iletişim yöneticilerinin mail adreslerine ulaşılabilen 140 işletmeye görüşme talebi için bilgilendirici mail gönderilmiştir. İşletmelerdeki ilgili yöneticilerin e-mail bilgilerine ulaşılması, maillerin gönderilmesi, cevap için bekleme süresi, cevap vermeyen firmalar ile telefon veya mail yoluyla yeniden iletişime geçilmesi vb. aşamaları içeren süreç yaklaşık altı ay sürmüştür. Bu nedenle, araştırma süresinin daha fazla uzamaması adına, iletişime geçilen işletme sayısı 140 ile sınırlı tutulmuştur. Süreç sonunda; 42 işletme farklılık yönetimi politikaları olmadığını bildirmiş, 17 işletme gizlilik politikaları açısından görüşme yapamayacaklarını ifade etmiş, 21 işletme yoğunlukları nedeniyle talebi geri çevirmiş, 20 işletme görüşme için olumlu cevap vermiştir. Mail gönderilen diğer işletmelerden konuyla ilgili herhangi bir cevap alınmamıştır. Görüşme için olumlu yanıt veren 20 işletme ile yeniden iletişime geçilmesi, gerekli randevuların alınması, tarih ve saatlerin ayarlanması süreci de yaklaşık bir buçuk ay sürmüştür.

Çalışma grubu olarak kurumsal iletişim yöneticilerinin tercih edilmesindeki amaçlar, çalışmada farklılık yönetimi uygulamalarına kurumsal iletişim perspektifinden bakılması ve kurumsal iletişim departmanının bu uygulamalardaki rolleri ve sorumluluklarının öğrenilmek istenmesidir. Şu da var ki, konuyla ilgili literatür ve daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde, farklılık yönetimi politikalarının belirlenmesi ve uygulamaların gerçekleştirilmesi noktasında insan kaynakları departmanının ön planda olduğu görülmüştür. Bu nedenle, konuya bütüncül yaklaşmak adına, görüşmelerde insan kaynakları departmanından bir yetkilinin de bulunması talep edilmiştir. Yapılan 20 görüşmenin dördünde görüşmeler kurumsal iletişim ve insan kaynakları yöneticileri ile ortaklaşa gerçekleştirilmiştir. Diğer 16 görüşmede ise insan kaynakları yöneticileri yoğunluklarını gerekçe göstererek katılmamışlardır. Fakat katılımcılar (kurumsal iletişim yöneticileri) görüşme öncesinde insan kaynakları departmanından gerekli bilgileri alarak sorulara kapsamlı cevaplar vermişlerdir.

3.6.4. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada kapsamında veriler, katılımcılarla yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşmeler İstanbul’da, 25.01.2019-24.04.2019 tarihleri arasında, tüm katılımcılarla yüz yüze gerçekleştirilmiştir. 18 görüşme işletmelerin kendi binalarında, diğer iki görüşme ise katılımcıların istekleri doğrultusunda işletme dışında bir ortamda yapılmıştır. Katılımcılardan 18’i kadın 2’si erkektir. Görüşmelerin en uzununu 2 saat 47 dakika, en kısıası ise 29 dakika sürmüştür. Ortalama görüşme süresi 53 dakika olarak belirlenmiştir. Katılımcıların isimleri ve işletme isimlerinin gizli tutulacağı ve araştırmada kod isimler ile (K1, K2, K3 vb.) yer alacakları görüşme öncesinde bildirilmiştir. Katılımcıları bilgilendirmek ve sözlü rızalarını almak suretiyle görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış, ayrıca görüşme esnasında yazılı notlar tutulmuştur. Ancak iki katılımcı (K10 ve K14) görüşmenin kayıt cihazı ile kaydedilmesini istememiş, bu görüşmeler yalnızca not olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşülen işletmeler ve görüşmelere ilişkin detaylı bilgiler Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4: Görüşülen İşletmeler ve Görüşmelere İlişkin Bilgiler

KATILIMCI	ŐİRKETİN FAALİYET ALANI	ŐİRKETİN GENEL MERKEZİ	GÖRÜŞME TARİHİ ve YERİ	GÖRÜŞME SÜRESİ
K1	Şirketler Topluluğu (Holding)	İstanbul, Türkiye	25.01.2019 Üsküdar/İstanbul	1 saat 19 dakika
K2	Şirketler Topluluğu (Holding)	İstanbul, Türkiye	22.01.2019 Sarıyer/İstanbul	42 dakika
K3	Şirketler Topluluğu (Holding)	İstanbul, Türkiye	08.04.2019 Şişli/İstanbul	34 dakika
K4	Şirketler Topluluğu (Holding)	İstanbul, Türkiye	23.01.2019 Beşiktaş/İstanbul	30 dakika
K5	Şirketler Topluluğu (Holding)	İstanbul, Türkiye	08.04.2019 Şişli/İstanbul	46 dakika
K6	Şirketler Topluluğu (Holding)	İstanbul, Türkiye	25.01.2019 Şişli/İstanbul	29 dakika
K7	Beyaz Eşya ve Elektrikli Aletleri	İstanbul, Türkiye	02.02.2019 Kadıköy/İstanbul	2 saat 47 dakika
K8	Yiyecek ve İçecek	New York, Amerika Birleşik	22.01.2019 Şişli/İstanbul	41 dakika

K9	Elektrifikasyon, Otomasyon,	München, Almanya	30.01.2019 Kartal/İstanbul	1 saat 16 dakika
K10	Televizyon Yayıncılığı	İstanbul, Türkiye	24.01.2019 Beşiktaş/İstanbul	44 dakika
K11	Akaryakıt	İstanbul, Türkiye	01.02.2019 Ataşehir/İstanbul	35 dakika
K12	Kozmetik Ürünleri Üretim ve Satışı	Clichy Cedex, Fransa	04.02.2019 Ümraniye/İstanbul	50 dakika
K13	Sigortacılık Hizmetleri	Stuttgart, Almanya	24.01.2019 Şişli/İstanbul	41 dakika
K14	Tütün Ürünleri Üretim ve Satışı	Londra, İngiltere	23.01.2019 Maslak/İstanbul	52 dakika
K15	Otomotiv ve Yedek Parça İthalatı, Satışı ve	İstanbul, Türkiye	30.01.2019 Ataşehir/İstanbul	32 dakika
K16	Elektrik Enerjisi Dağıtım ve Satışı	İstanbul, Türkiye	31.01.2019 Beşiktaş/İstanbul	36 dakika
K17	Motorlu Kara Nakil Vasıtaları İmalat ve Montajı, Yedek Parça Üretim Satış, İthalat ve	İstanbul, Türkiye	01.02.2019 Sancaktepe/İstanbul	1 saat 47 dakika
K18	Enerji Üretimi, Dağıtım, Satış ve Ticareti	İstanbul, Türkiye	24.04.2019 Beşiktaş/İstanbul	34 dakika
K19	Eğitim-Öğretim	İstanbul, Türkiye	05.02.2019 Tuzla/İstanbul	48 dakika
K20	Sigortacılık Hizmetleri	Madrid, İspanya	31.01.2019 Şişli/İstanbul	35 dakika

Katılımcıların unvanları ve çalıştıkları departmanlara ilişkin bilgilere ise aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlar

Çalışılan Departman	Frekans
Kurumsal İletişim	19
Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler	1
Toplam	20

Tablo 5'e bakıldığında, 19 katılımcının kurumsal iletişim departmanında, bir katılımcının ise kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler departmanında çalıştığı görülmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Unvanları

Unvan	Frekans
Kurumsal İletişim Müdürü	8
Kurumsal İletişim Direktörü	3
Kurumsal İletişim Yöneticisi	1
Kurumsal İletişim Kıdemli Müdürü	1
Kurumsal İletişim Birim Yöneticisi	1
Kurumsal İletişim Genel Müdür Yardımcısı	1
Kurumsal İletişim Uzmanı	1
Sürdürülebilirlik ve Paydaş İlişkileri Uzmanı	1
Sürdürülebilirlik Uzmanı	1
Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Koordinatörü	1
İç İletişim ve Sosyal Sorumluluk Yöneticisi	1
Toplam	20

Görüşülen katılımcıların unvanları Tablo 6’da yer almaktadır. Buna göre, 8 katılımcı “kurumsal iletişim müdürü”, 3 katılımcı “kurumsal iletişim direktörü” unvanına sahiptir. Diğer katılımcıların ise kurumsal iletişim departmanında çalışmakla birlikte, farklı unvanlara sahip oldukları görülmektedir.

3.6.5. Verilerin Analizi

Bu çalışmada veriler MAXQDA 2018 nitel analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmacı, 26-27-28 Nisan 2019 tarihlerinde, özel bir danışmanlık firması tarafından verilen “Online MAXQDA İle Nitel Veri Analizi” eğitimine katılmıştır. Online MAXQDA katılım belgesi çalışmanın Ek-2 kısmında sunulmuştur.

Analiz sürecinde öncelikle kayıt cihazına kaydedilen veriler bilgisayara ham veri olarak deşifre edilmiş, tüm görüşmeler yazılı doküman haline getirilmiş ve bu dokümanlar analiz edilmek üzere MAXQDA programına aktarılmıştır. Veriler kodlanmadan önce araştırmacı tarafından tekrar tekrar okunmuştur. Daha sonra verileri kodlama işlemi yapılmıştır. Katılımcılar tarafından ifade edilen kelime ve kavramlar mümkün olduğunca kod olarak kullanılmıştır. Bazen tek bir kelime, bazen de kelime öbekleri veri analizi için kod teşkil etmiştir. Kodlar oluşturulduktan sonra, aynı kavramları çağrıştıran kodlar ortak kategoriler altında birleştirilmiş, her bir kod kendine uygun kategori içine aktarılmıştır. Daha sonra benzer kategoriler ortak

temalar altında toplanmıştır. Kodların, kategorilerin ve temaların oluşturulması aşamasında sıklıkla uzman görüşlerine başvurulmuş, gerekli düzeltmeler sağlanmıştır. Bu işlemlerin ardından veriler üzerinde “kod-frekans analizi” ve “katılımcı temelli analiz ” yöntemleri uygulanmıştır. Ek-3’teki “Tema, Kategori ve Kod Tabloları”nda; tüm temalar, kategoriler, alt kategoriler, üst kodlar, kodlar ve kodların açıklamaları ayrıntılı olarak yer almaktadır.

3.6.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Geçerlik konusunda nitel araştırmacıya sunulan birtakım başka stratejiler de vardır. Bu stratejiler, iç geçerlik ve dış geçerlik olmak üzere iki ayrı bölümde incelenebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 269-270):

İç Geçerlik (İnanırlık): Çalışmanın inanırlığını artırmak için konuyla ilgili literatür titizlikle incelenmiş, konu ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturularak mülakat soruları hazırlanmıştır. Görüşmeler sırasında güven ortamı yaratılmaya çalışılmış ve böylece katılımcıların daha samimi cevaplar vermesine olanak sağlanmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler deşifre edilmiş ve yazıya aktarılmıştır. Çalışmayla ilgili veriler bulgular bölümünde açıklayıcı ve anlaşılır tablolar ve grafikler ile ifade edilmiş, açıklamalara ve yorumlara yer verilmiştir. Her aşamada uzman görüşlerinden ve yönlendirmelerinden yararlanılmıştır. Görüşmelerin katılımcılarla aynı ortamda, yüz yüze yapılması ve katılımcı ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılmasının da araştırmanın iç geçerliğini artırdığı düşünülmektedir.

Dış Geçerlik (Aktarılabirlik): Bu çalışmada dış geçerliği artırmak için, katılımcılarla yapılan tüm görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş ve bulgular kısmında katılımcı ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Araştırmanın her aşaması okuyucuya sade ve anlaşılır bir üslupla sunulmuştur. Çalışmanın yöntem bölümünde; çalışmanın modeli, mülakat sorularının hazırlanması, çalışma grubunun belirlenmesi, verilerin toplanması, verilerin analizi süreçlerinde yapılanlar anlaşılır ve ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Araştırma sürecinde her aşamada tez danışmanı, jüri üyeleri ve konuda uzman diğer akademisyen ve eğitimciler ile görüş birliği

sağlanmıştır. Ayrıca çalışmada amaçlı örnekleme yoluna başvuru olarak doğru ve geçerli bilgilerin alınması sağlanmıştır.

Nitel araştırmalarda kullanılan bir diğer ölçüt de güvenilirliktir. Nitel araştırmada güvenilirlik araştırmanın tutarlılığı ve teyit edilebilirliği ile ilgilidir.

İç Güvenirlik (Tutarlık): Araştırmaya dışarıdan bir gözle bakılması araştırmacının tüm aşamalarda tutarlı davranıp davranmadığını ortaya koymak için nitel araştırmaya hakim bir akademisyen tarafından tüm süreç kontrol edilmiş ve gerekli düzenlemelerin yapılması sağlanmıştır. Ayrıca araştırmada betimsel bir yaklaşım sergilenmiş, kavramsal çerçevenin nasıl oluşturulduğu ve buna bağlı olarak veri analizinin nasıl yapıldığı okuyucuya anlaşılır bir şekilde aktarılmıştır.

Dış Güvenirlik (Teyit Edilebilirlik): Araştırmanın teyit edilebilirliğini sağlamak adına; tüm veri toplama araçları, araştırma sırasında elde edilen ham veriler, görüşme kayıtları, analiz aşamasında yapılan kodlamalar vb. gerektiğinde ilgililerin incelemelerine sunulması için araştırmacı tarafından saklanmıştır. Ayrıca danışman öğretim üyesi ve nitel araştırmaya hakim bir akademisyen tarafından kodlar, kategoriler ve temalar teyit edilmiştir.

3.7. Bulgular ve Yorumlar

Araştırma kapsamında, yöneltilen sorulara verilen yanıtlar incelenmiş, oluşturulan kodlar ve kategorilere bağlı olarak toplam beş adet tema belirlenmiştir. Bu temalar şunlardır:

- İşletmelerin Öncelikle Odaklandıkları Farklılıklar
- İşletmelerin Farklılık Yönetimi Uygulamaları
- Kurumsal İletişim Departmanının Farklılık Yönetimi Konusundaki Roller
- Yöneticilerin Farklılık Yönetimi Konusundaki Genel Yaklaşımları
- Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Görülen Eksikler, Planlar ve Öneriler

Yukarıda ifade edilen temalara ilişkin bulgular aşağıda başlıklar halinde ele alınmış, incelenmiş ve yorumlanmıştır. Kod-frekans analizlerinin yer aldığı grafiklerde kodların kaç kere tekrarlandığı, katılımcı temelli analiz tablolarında ise

kodların kaç katılımcı tarafından dile getirildiği aktarılmıştır. Bu bölümde ayrıca her bir temaya ait kodların yer aldığı kod bulutları da kullanılmıştır.

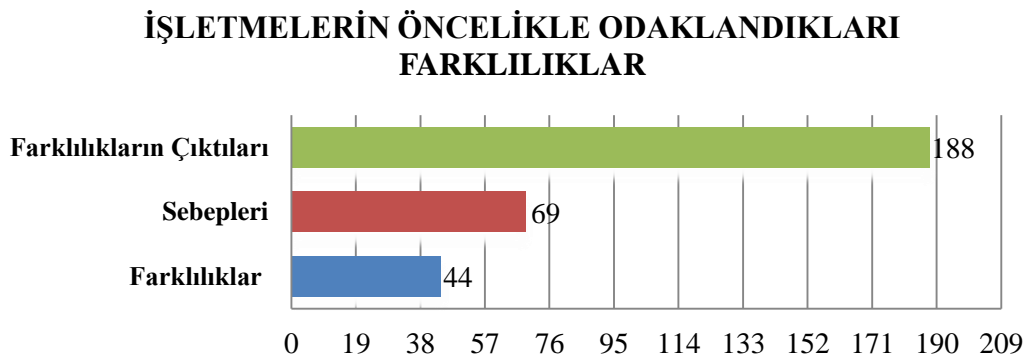
3.7.1. İşletmelerin Öncelikle Odaklandıkları Farklılıklar

Bu tez çalışmasında öncelikle, işletmelerin farklılık yönetimi uygulamalarında odaklandıkları farklılıkların neler olduğu, bu farklılıkları neden önemsedikleri ve çalışan farklılıklarının olumlu ve olumsuz çıktılarının neler olduğu öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, çalışmada incelenen temalardan ilki “İşletmelerin Öncelikle Odaklandıkları Farklılıklar” olarak belirlenmiştir. Görüşmelerde, bu tema ile ilgili katılımcılara şu sorular yöneltilmiştir:

- “İşletmenizin Farklılık Yönetimi uygulamalarında çalışanların hangi farklılıkları öncelikle dikkate alınmaktadır? Neden?”
- “İşletmeniz açısından farklılıkların avantajları (olumlu çıktılar) ve farklılık kaynaklı sorunlar (olumsuz çıktılar) nelerdir?”

Katılımcılardan gelen cevaplar değerlendirilmiş ve bu tema altında üç adet kategori oluşturulmuştur. Bu kategoriler; “Farklılıklar”, “Sebepleri” ve “Farklılıkların Çıktıları”dır. Grafik 1, bu kategorilerin frekans dağılımlarını göstermektedir. Buna göre; farklılıkların çıktıları kategorisi ile ilgili 188, sebepleri kategorisi ile ilgili 69, farklılıklar kategorisi ile ilgili ise 44 ifadeye ulaşılmıştır. Aşağıda bu kategoriler derinlemesine incelenmektedir.

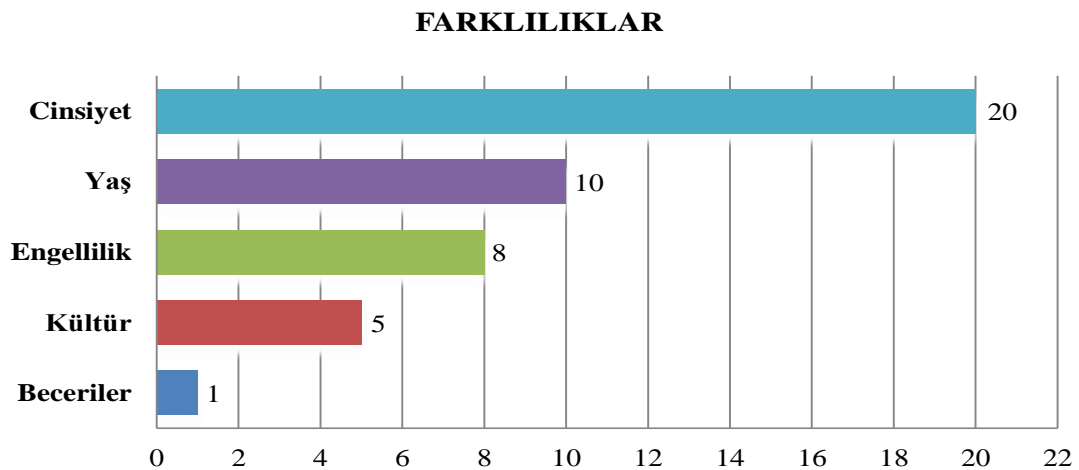
Grafik 1: İşletmelerin Öncelikle Odaklandıkları Farklılıklar Temasına Ait Kategori-Frekans İncelemesi



3.7.1.1. İşletmelerin Odaklandıkları Farklılıklar

Katılımcılara ilk olarak, “İşletmenizin farklılık yönetimi uygulamalarında çalışanların hangi farklılıkları öncelikle dikkate alınmaktadır?” sorusu yöneltilmiş ve beş farklı cevaba ulaşılmıştır. Grafik 2’de de görüldüğü gibi, işletmelerin odaklandıkları farklılıklar sırasıyla; cinsiyet, yaş, engellilik, kültür ve becerilerdir. Cinsiyet 20, yaş 10, engellilik 8, kültür 4, beceriler ise 1 işletme tarafından dikkate alınmaktadır.

Grafik 2: Farklılıklar Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Farklılıklar kategorisi ile ilgili örnek katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

“İşletmemizde özellikle dikkate alınan farklılık türü cinsiyettir. Biz kadın çalışanlara pozitif ayrımcılık yapan bir işletmeyiz. Aynı pozisyon için, benzer niteliklerde bir kadın ve bir erkek başvurusu varsa öncelikle kadınları istihdam etmeye çalışıyoruz.” (K8)

“Özellikle gençler, kadınlar ve engelli bireyler üzerine odaklanarak çeşitliliği ve bu konudaki farkındalığı artırıcı pek çok proje gerçekleştiriyoruz. Yani en fazla üzerinde durduğumuz farklılıklar; cinsiyet, yaş ve engellilik diyebiliriz.” (K9)

“Tüm farklılıklara değer veriyor ve hiçbir ayırım gözetmeksizin tüm çalışanlarımıza eşit yaklaşıyoruz. Ancak farklılık yönetimi uygulamalarımızda en fazla cinsiyet ve engellilik üzerinde duruyoruz.” (K7)

“Öncelikle dikkate aldığımız farklılık cinsiyettir. Çalışanlarımızın %64’ü kadınlardan oluşmaktadır. Tabii ki amacımız sadece sayısal olarak bu sayıyı artırmak değil, bunun yanında kadın çalışanlarımızın kendini daha iyi geliştirmesini ve daha rahat bir çalışma ortamı sunulmasını (örn. Esnek çalışma saatleri, süt odası vb.) sağlamaktır.” (K13)

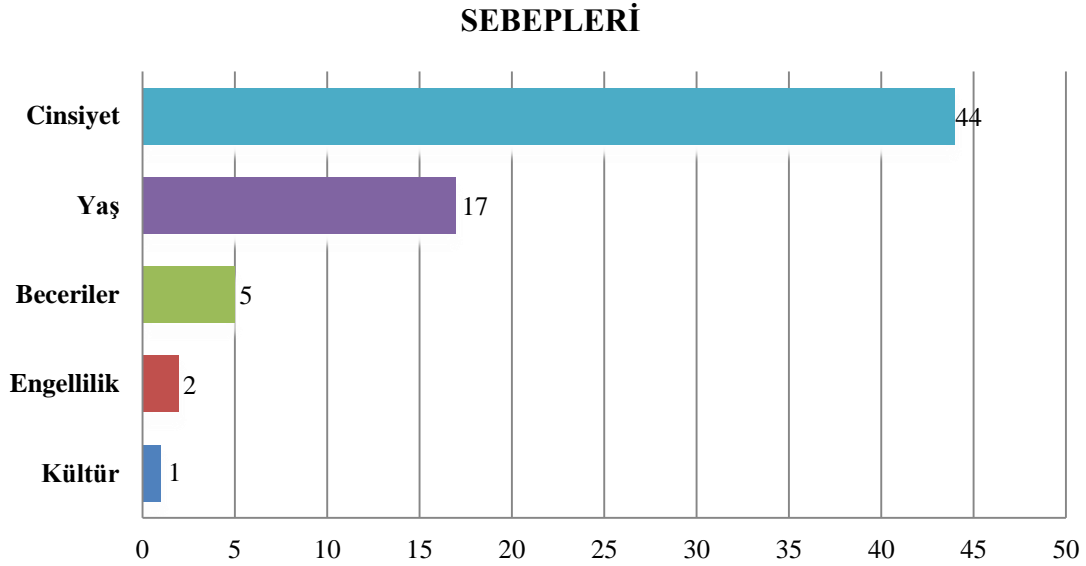
“Farklılık Yönetimi çalışmalarımızda özellikle dikkate aldığımız konular engellilik, cinsiyet ve becerilerdir.” (K12)

“Çeşitlilik, insan hakları, insana saygı gibi konularda çok ciddi politikalarımız var. Tüm çalışma anlayışımız ve işletmemizin tüm yapısı buralardan besleniyor. Farklılık Yönetimi uygulamalarımızda üzerinde durduğumuz dört alan var. Bunlar cinsiyet, yaş, kültür ve engelliliktir.” (K20)

Cinsiyet, görüşülen tüm işletmelerin dikkate aldığı, en öncelikli farklılık boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Cinsiyet ile ilgili farklılık yönetimi uygulamalarının kapsamında; cinsiyet eşitliğinin sağlanması, kadın istihdamının artırılması, kadın çalışanların desteklenmesi gibi konuların yer aldığı katılımcı ifadelerinde de görülmektedir.

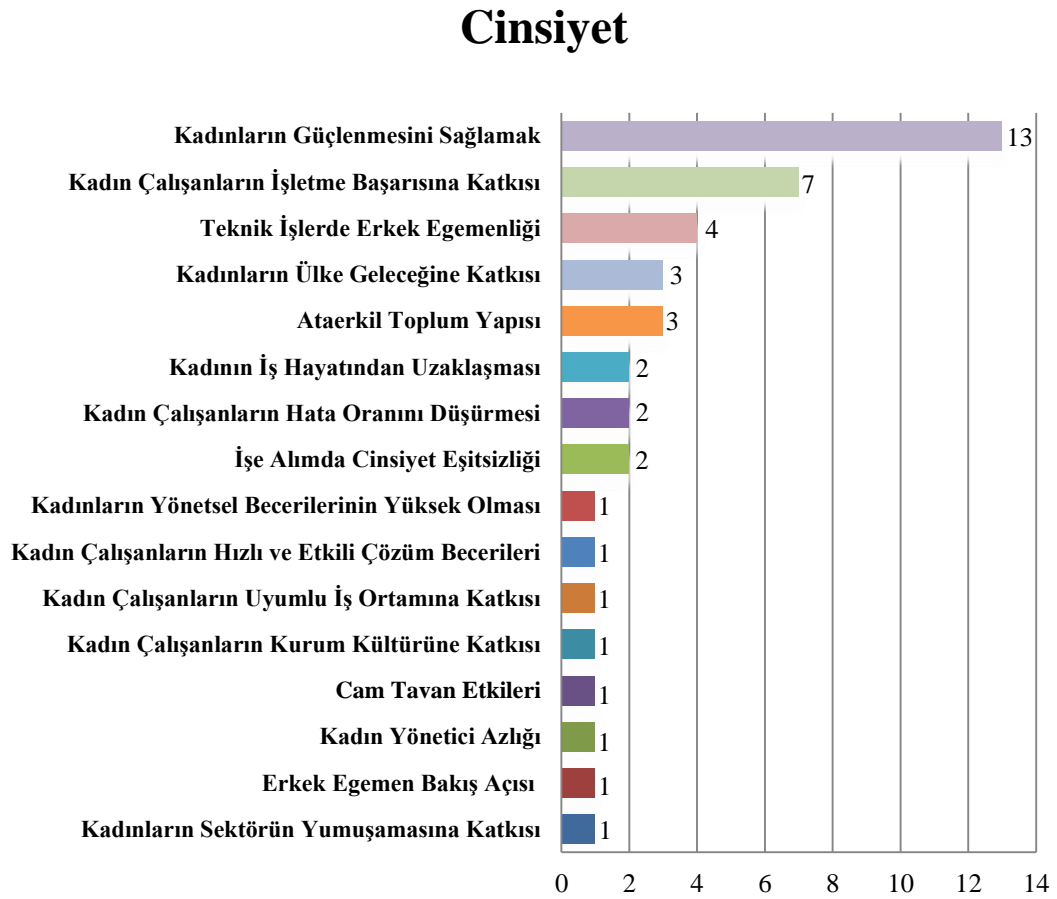
3.7.1.2. İşletmelerin Belirli Farklılıklara Odaklanma Sebepleri

Birinci sorunun devamı olarak katılımcılara “Neden?” sorusu yöneltilmiştir. Yani önce, dikkate aldıkları farklılıkların neler olduğu, sonrasında ise neden bu farklılıklara odaklandıkları sorulmuştur. Buna göre katılımcılar; “cinsiyet” kodu ile ilgili 44, “yaş” ile ilgili 17, “beceriler” ile ilgili 5, “engellilik” ile ilgili 2, “kültür” kodu ile ilgili ise 1 sebep belirtmişlerdir. Bu bilgiler, Grafik 3’te görülmektedir.

Grafik 3: Sebepleri Kategorisine Ait Alt Kategori-Frekans İncelemesi

3.7.1.2.1. İşletmelerin Cinsiyet Konusuna Odaklanma Sebepleri

Katılımcılara neden öncelikli olarak cinsiyet konusuna odaklandıkları sorulmuş, alınan cevaplar Grafik 4’te ifade edilmiştir. Grafik 4’e bakıldığında; 13 ifade “kadınların güçlenmesini sağlamak”, 7 ifade “kadınların işletme başarısına katkısı”, 4 ifade ise “teknik işlerde erkek egemenliği” yönündedir. Cinsiyet konusuna odaklanılmasının diğer sebepleri ise; ataerkil toplum yapısı, kadınların ülke geleceğine katkısı, işe alımda cinsiyet eşitsizliği, kadın çalışanların hata oranını düşürmesi, kadının iş hayatından uzaklaşması, kadınların sektörün yumuşamasına katkısı, erkek egemen bakış açısı, kadın yönetici azlığı, cam tavan etkileri, kadın çalışanların kurum kültürüne katkısı, kadın çalışanların uyumlu iş ortamına katkısı, kadın çalışanların hızlı ve etkili çözüm becerileri ve kadınların yönetsel becerilerinin yüksek olması olarak belirtilmiştir.

Grafik 4: Cinsiyet Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi

Tablo 7’de yer alan, cinsiyet alt kategorisine ait katılımcı temelli analiz sonuçlarına göre ise, katılımcıların yarısından fazlası cinsiyet konusuna odaklanma sebeplerinin öncelikle “kadınların güçlenmesini sağlamak” olduğunu belirtmişlerdir. “Teknik işlerde erkek egemenliği” 4 katılımcı tarafından, “kadınların ülke geleceğine katkısı” ve “ataerkil toplum yapısı” ise 3’er katılımcı tarafından sebep olarak gösterilmiştir. Diğer kodlar ise daha az katılımcı tarafından dillendirilmiştir.

Tablo 7: Cinsiyet Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Cinsiyet Konusuna Odaklanma Sebepleri	Katılımcı Sayısı
Kadınların Güçlenmesini Sağlamak	11
Teknik İşlerde Erkek Egemenliği	4
Kadınların Ülke Geleceğine Katkısı	3
Ataerkil Toplum Yapısı	3
Kadın Çalışanların İşletme Başarısına Katkısı	2
Kadının İş hayatından Uzaklaşması	2
İşe Alımda Cinsiyet Eşitsizliği	2
Kadınların Sektörün Yumuşamasına Katkısı	1
Kadın Çalışanların hata Oranını Düşürmesi	1
Kadınların Yönetmel Becerilerinin Yüksek Olması	1
Kadın Yönetici Azlığı	1
Cam Tavan Etkileri	1
Erkek Egemen Bakış Açısı	1
Kadın Çalışanların Kurum Kültürüne Katkısı	1
Kadın Çalışanların Uyumlu İş Ortamına Katkısı	1
Kadın Çalışanların Hızlı ve Etkili Çözüm Becerileri	1
Toplam	36

Katılımcılar, cinsiyet konusunun işletmeleri için neden önemli olduğunu şu cümlelerle açıklamışlardır:

“Hem küreselde hem de Türkiye’de kanayan yaralardan biri kadınlara yönelik eşitsizlik konusu. Geçmişten günümüze hem sosyal hayatta hem de iş hayatında erkek egemen bakış açısı devam etmekte. Biz de bu bakış açısını değiştirmek, dezavantajlı grupları desteklemek, kadınlarımıza verdiğimiz değeri göstermek ve bu adaletsizliği engellemek adına kadın çalışanlarımızı destekliyoruz, kadın çalışan sayımızı gün geçtikçe artırıyoruz ve onların mesleki gelişimlerini sağlamak için elimizden geleni yapıyoruz.” (K1)

“İş ortamındaki gözlemlerimize ve iş sonuçlarına göre, kadın yöneticilerin olduğu yerde yönetsel anlamda bir başarı olduğunu, kadın çalışanların kurum kültürüne katkı sağladığını, kadın çalışanların olduğu yerde daha insancıl yaklaşımlar olduğunu ve bunun işletme başarısına katkı sağladığını gördük. O yüzden kadınların daha çok olduğu bir iş ortamını daha fazla desteklemeye başladık ve buna devam ediyoruz.” (K16)

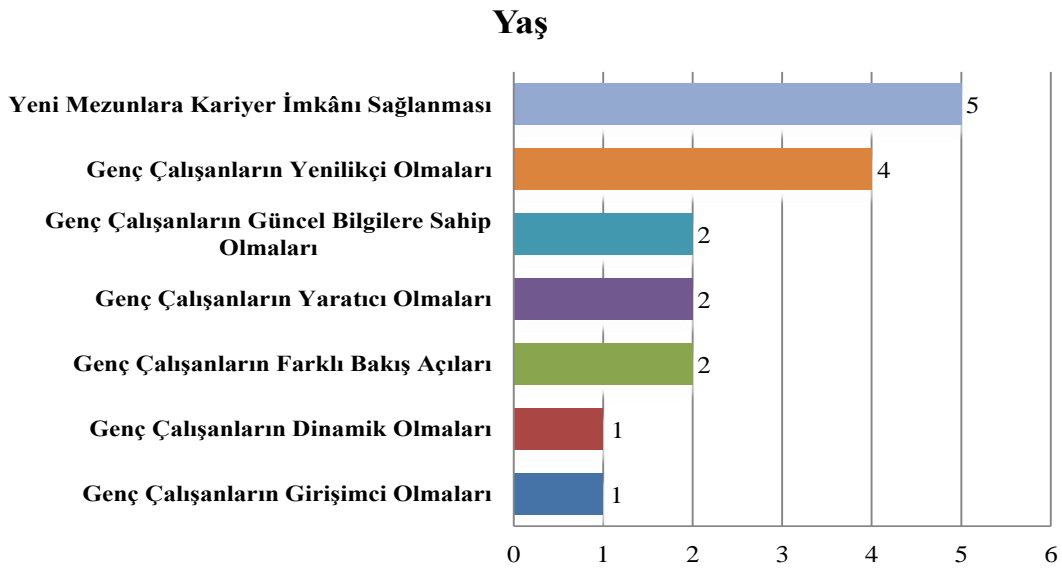
“Mühendislik gibi teknik bilgi ve sahada çalışmayı gerektiren alanlarda daha çok erkek çalışanların tercih edilmesi ve kadınların bu tür alanlarda istihdamda dezavantajlı olması nedeniyle biz kadın çalışanlarımızın arkasında daha fazla durmaya gayret ediyoruz.” (K6)

Özet olarak, görüşülen işletmelerin büyük kısmı, cinsiyet konusuna odaklanmalarının en önemli sebeplerinin; kadınların hem örgütsel hem de toplumsal alanda ayrımcılığa maruz kalmaları, maddi/manevi dezavantajlı konumda olmaları, toplumda ve bazı sektörlerde erkek egemen bakış açısının hakim olması ve tüm bunların yanı sıra kadınların işletme başarısına önemli oranda katkı sağlaması olarak ifade etmişlerdir.

3.7.1.2.2. İşletmelerin Yaş Konusuna Odaklanma Sebepleri

Farklılık yönetimi uygulamalarında yaş konusuna odaklanma sebepleri sorulan katılımcıların ifadeleri Grafik 5'te yer almaktadır.

Grafik 5: Yaş Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Grafik 5'e göre; "yeni mezunlara kariyer imkânı sağlanması" gerekliliği 5 kez, "genç çalışanların yenilikçi olmaları" ise 4 kez vurgulanmıştır. Genç çalışanların güncel bilgilere sahip olmaları, genç çalışanların yaratıcı olmaları, genç çalışanların farklı bakış açıları, genç çalışanların dinamik olmaları ve genç çalışanların dinamik olmaları da katılımcılardan alınan diğer cevaplardır.

Yaş alt kategorisine ait katılımcı temelli analiz sonuçları ise Tablo 8'de yer almaktadır. Tablodaki verilere göre ilk iki kodun katılımcı sayısına göre ağırlığının

daha fazla olduğu görülmektedir. “Yeni mezunlara kariyer imkânı sağlanması” kodu 5 katılımcı tarafından, “genç çalışanların yenilikçi olmaları” ise 4 katılımcı tarafından ifade edilmiştir.

Tablo 8: Yaş Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Yaş Konusuna Odaklanma Sebepleri	Katılımcı Sayısı
Yeni Mezunlara Kariyer İmkânı Sağlanması	5
Genç Çalışanların Yenilikçi Olmaları	4
Genç Çalışanların Farklı bakış Açılıarı	2
Genç Çalışanların Güncel Bilgilere Sahip Olmaları	2
Genç Çalışanların Yaratıcı Olmaları	2
Genç Çalışanların Dinamik Olmaları	1
Genç Çalışanların Girişimci Olmaları	1
Toplam	17

Genç çalışanların işletmelere olan katkıları ve gençlerin tercih edilme sebepleri ile ilgili bazı katılımcı ifadeleri şunlardır:

“Son yıllarda dijitalleşme ve inovasyonun birleşimi sonucunda genç çalışanlara ve yeni beyinlere duyulan ihtiyaç artmıştır. Bu bağlamda Y kuşağı yeniliklere daha adapte olmuş durumdadır ve daha yaratıcı dijital çalışmalar ortaya çıkarabiliyorlar. Bu yüzden bizim için yeni mezun ve genç çalışanlar oldukça önemli. İşletme politikamızda da genç çalışanların işe alınması önemli bir yer kaplamaktadır. İşe alımda yeni mezunların ve gençlerin önceliği bizde her zaman vardır.” (K11)

“Yaş konusu da bizim için önemli bir konu. Özellikle yeni mezun ve gençlerin iş başvurularını özellikle dikkate alıyoruz ve başarılı gençleri bünyemize katmaya gayret ediyoruz. Gençlerin farklı bakış açılarına sahip olmaları, yenilikçi olmaları ve daha güncel bilgilere sahip olmaları onlara yönelmemizin en önemli nedenleridir.” (K1)

“Gençleri işletmemize daha çok çekebilmek, bizde kalmalarını sağlamak ve bağlılıklarını güçlendirmek amacıyla bazı çalışmalar yapıyoruz. Otomotiv sektörü dinamiklik, yenilikçilik (inovasyon) ve girişimcilik isteyen bir sektör olduğu için daha çok gençleri tercih ediyoruz.” (K15)

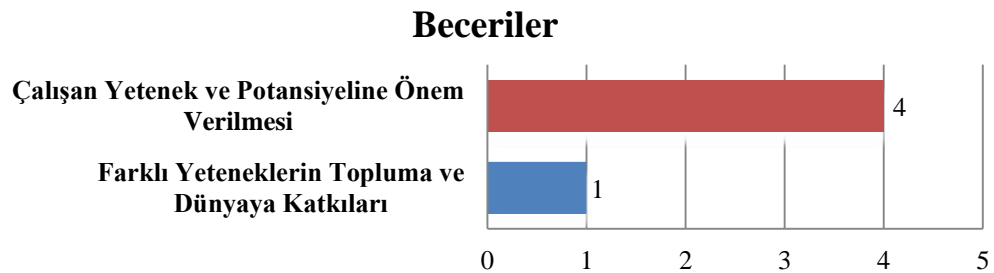
Yukarıdaki tüm veriler ve katılımcı ifadeleri değerlendirildiğinde, genç/yeni mezun istihdamının iki taraflı bir fayda sağlayacağını söylemek yanlış olmaz. Genç kuşak açısından en önemli avantajlar, iş hayatında daha kolay yer bulmaları, bilgi ve yaratıcılıklarını değerlendirme şansı yakalamalarıdır. İşletmelerin farklılık yönetimi

politikaları açısından bakıldığında ise, gençlerin yenilikçi, yaratıcı, dinamik yönlerinin ve güncel bilgilere sahip olmalarının en önemli tercih nedenleri olduğu görülmektedir.

3.7.1.2.3. İşletmelerin Beceriler Konusuna Odaklanma Sebepleri

Farklılık yönetimi uygulamalarında dikkate alınan bir diğer konu da çalışanların becerileri (yetkinlikleri) dir. Becerilerin dikkate alınma sebepleri ise, Grafik 6'da da görüldüğü gibi, “çalışan yetenek ve potansiyeline önem verilmesi” ve “farklı yeteneklerin topluma ve dünyaya katkıları” olarak belirtilmiştir.

Grafik 6: Beceriler Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Tablo 9, beceriler alt kategorisine ait katılımcı temelli analiz sonuçlarını göstermektedir. Bu sonuçlara göre, “çalışan yetenek ve potansiyeline önem verilmesi” kodunun katılımcı frekansı 3, diğer kodun ise 1’dir.

Tablo 9: Beceriler Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Beceriler Konusuna Odaklanma Sebepleri	Katılımcı Sayısı
Çalışan Yetenek ve Potansiyeline Önem Verilmesi	3
Farklı Yeteneklerin Topluma ve Dünyaya Katkıları	1
Toplam	4

Beceriler konusunun neden önemsendiğini açıklayan bazı katılımcı görüşleri aşağıda yer almaktadır:

“İşletmemizde terfi yaşa göre değil iş yapış biçimine ve becerilere göre verilmektedir.” (K13)

“Bizim için öncelikli olan başvuran kişinin niteliklerinin o pozisyon için uygun olmasıdır. Biz işin profesyonel kısmıyla ilgileniriz.” (K20)

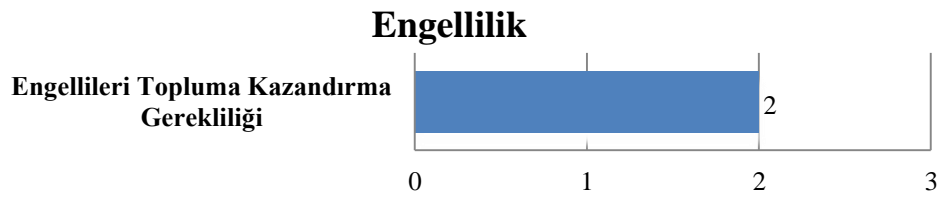
“İşe alımlarda birinci önceliğimiz yetkinliktir.” (K12)

Yukarıdaki verilerden ve ifadelerden de anlaşılacağı üzere, bazı işletmeler için tüm farklılık boyutları içerisinde öncelikli olan çalışanların iş konusundaki yetenekleri, yeterlilikleridir ve farklı yetenekler yalnızca çalıştıkları örgütlere değil topluma ve dünyaya da fayda sağlamaktadırlar.

3.7.1.2.4. İşletmelerin Engellilik Konusuna Odaklanma Sebepleri

Grafik 7, katılımcıların engellilik konusu ile ilgilenme sebeplerinin “engellileri topluma kazandırma gerekliliği” olduğunu ve bu kodun iki kez tekrarlandığını göstermektedir. Tablo 10’da ise, bu kod ile ilgili iki katılımcının görüş bildirdiği görülmektedir.

Grafik 7: Engellilik Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Tablo 10: Engellilik Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Engellilik Konusuna Odaklanma Sebepleri	Katılımcı Sayısı
Engellileri Topluma Kazandırma Gerekliliği	2
Toplam	2

Katılımcılar, engellilerin topluma kazandırılmaları gerekliliğinin şu cümlelerle altını çizmişlerdir:

“Yasal zorunluluğun ötesinde, çok daha fazla sayıda engelli çalışan istihdam ediyoruz. Engelli bireylerin toplumdan soyutlanmaması, aksine onların topluma kazandırılması için çaba harcıyoruz.” (K7)

“Yasal mevzuatın üzerinde engelli çalışana sahibiz ve bu sayıyı gün geçtikçe artırmaya devam ediyoruz. Çünkü bizim için çalışanlarımızın potansiyeli ve bize katacakları önemlidir. Bu kişileri istihdam ederek hem

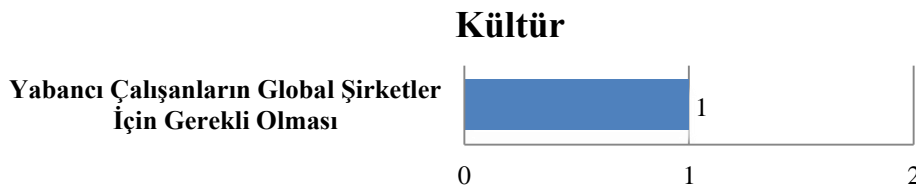
kendimize katkı sağlıyoruz hem de engelli bireylerin topluma kazandırılmasına katkı sağlıyoruz.” (K12)

Engellilik konusunu farklılık yönetimi politikalarına dahil eden işletmelerin tamamının yasal mevzuatın üzerinde engelli istihdam etmeleri görüşmelerde ortaya çıkan dikkat çekici bir durumdur. Katılımcılar bunun sebebinin engellilerin topluma kazandırılması gerekliliği olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca “K12” kodlu katılımcının yukarıdaki ifadesinden de anlaşılmaktadır ki, engellilerin potansiyelleri ve işleme katkıları da önemli bir tercih nedenidir.

3.7.1.2.5. İşletmelerin Kültür Konusuna Odaklanma Sebepleri

Grafik 8 ve Tablo 11 incelendiğinde, yalnızca bir katılımcının konuyla görüş bildirdiği görülmektedir. Buna göre, kültür konusunun dikkate alınmasının sebebi, “yabancı çalışanların global işletmeler için gerekli olması”dır.

Grafik 8: Kültür Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Tablo 11: Kültür Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Kültür Konusuna Odaklanma Sebepleri	Katılımcı Sayısı
Yabancı Çalışanların Global Şirketler İçin Gerekli Olması	1
Toplam	1

Katılımcı bu durumu şu cümleyle belirtmiştir:

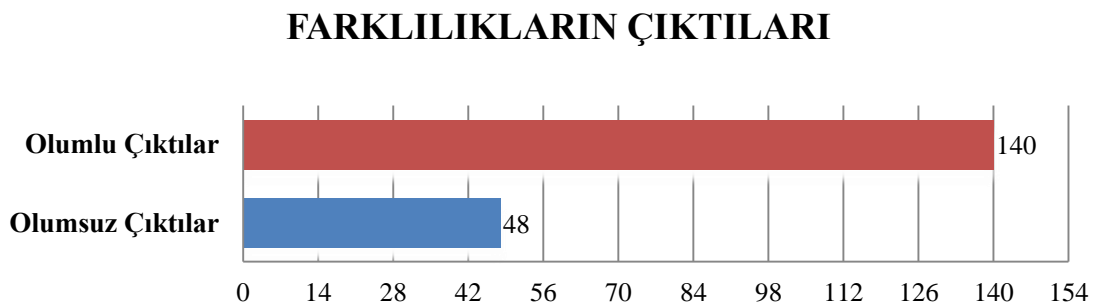
“Toplam 50 ülkede faaliyet gösteren global bir işletme olduğumuz için kültürel çeşitlilik bizim için çok önemli ve değerli. Türkiye’de de farklı kültürlerden çalışanlarımız ve yöneticilerimiz mevcut.” (K20)

K20 kodlu katılımcının yukarıdaki ifadesi, kültürel çeşitliliğin örgütler açısından bir zenginlik unsuru olduğu, ayrıca farklı kültürlerden çalışanların işletmeye farklı katkılar sağlayabilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

3.7.1.3. Farklılıkların Çıktıları

Katılımcılara yöneltilen “İşletmeniz açısından farklılıkların avantajları (olumlu çıktılar) ve farklılık kaynaklı sorunlar (olumsuz çıktılar) nelerdir?” sorusuna alınan cevaplar detaylı olarak kodlanmıştır. Grafik 9’da da görüldüğü üzere, “olumlu çıktılar” ile ilgili 140, “olumsuz çıktılar” ile ilgili 48 ifadeye ulaşılmıştır. Farklılıkların iş ortamına olumsuz yansımaları söz konusu olsa da, çıkan sonuçlar, farklılıkların işletmeler açısından avantajlarının çok daha fazla olduğunu göstermektedir.

Grafik 9: Farklılıkların Çıktıları Kategorisine Ait Alt Kategori-Frekans İncelemesi

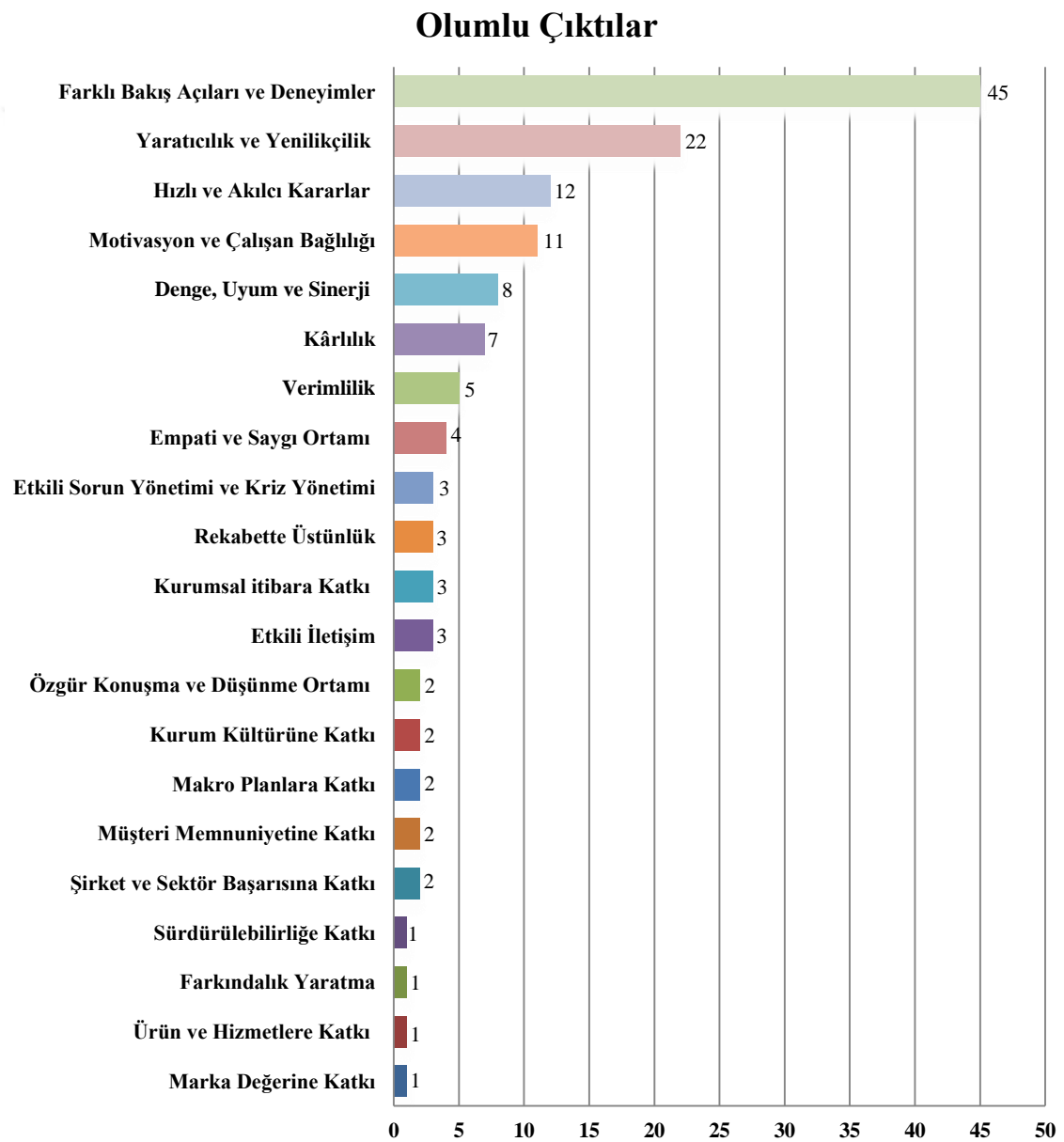


3.7.1.3.1. Farklılıkların Olumlu Çıktıları

Çalışmada, farklılıkların işletmeler üzerindeki olumlu etkileri “Olumlu Çıktılar” alt kategorisinde ele alınmıştır. Olumlu çıktılar alt kategorisinde öne çıkan kodların “farklı bakış açıları ve deneyimler” ile “yaratıcılık ve yenilikçilik” olduğu Grafik 10’da görülmektedir. Farklı bakış açıları ve deneyimler kodunun frekansı 45, yaratıcılık ve yenilikçilik kodunun frekansı ise 22 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların ifade ettiği ve grafikte de gösterilen diğer olumlu çıktılar ise; hızlı ve akılcı kararlar, motivasyon ve çalışan bağlılığı, denge, uyum ve sinerji, kârlılık, verimlilik, empati ve saygı ortamı, etkili sorun yönetimi ve kriz yönetimi, etkili

iletişim, rekabette üstünlük, kurumsal itibara katkı, etkili iletişim, özgür konuşma ve düşünme ortamı, kurum kültürüne katkı, makro planlara katkı, müşteri memnuniyetine katkı, işletme ve sektör başarısına katkı, sürdürülebilirliğe katkı, farkındalık yaratma, ürün ve hizmetlere katkı, marka değerine katkıdır.

Grafik 10: Olumlu Çıktılar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Tablo 12 incelendiğinde ise, katılımcıların tamamına yakınının (18 katılımcı) farklılıkların en önemli avantajının “farklı bakış açıları ve deneyimler” olduğunu vurguladıkları görülmektedir. Yine katılımcıların yarısından fazlası (12 katılımcı) “yaratıcılık ve yenilik” faydalarından bahsetmişlerdir.

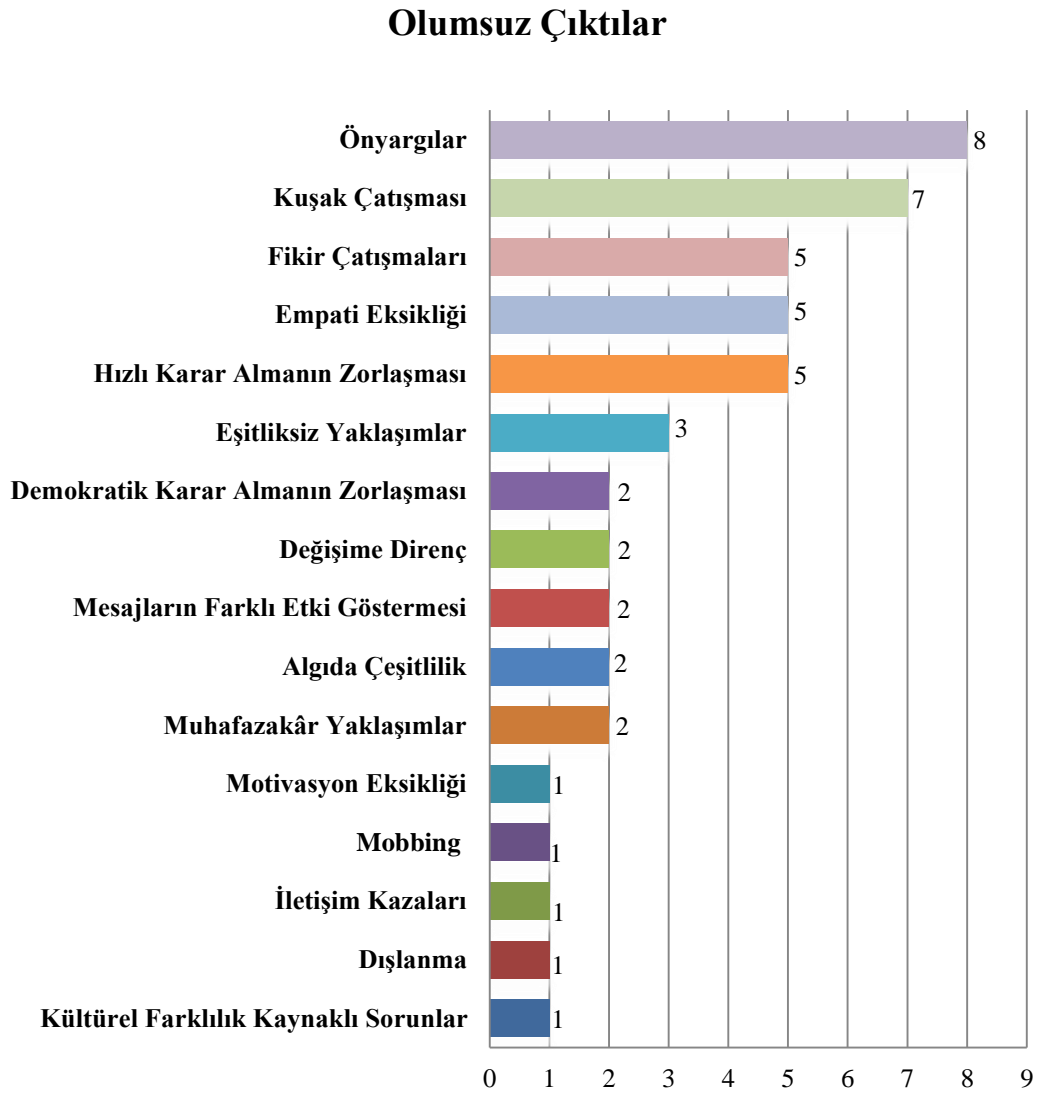
Tablo 12: Olumlu Çıktılar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Olumlu Çıktılar	Katılımcı Sayısı
Farklı Bakış Açıları ve Deneyimler	18
Yaratıcılık ve Yenilikçilik	12
Kârlılık	7
Denge, Uyum ve Sinerji	7
Çalışan Motivasyonu ve Bağlılığı	7
Hızlı ve Akılcı Kararlar	7
Verimlilik	5
Rekabette Üstünlük	3
Kurumsal İtibara Katkı	3
Empati ve Saygı Ortamı	3
İşletme ve Sektör Başarısına Katkı	2
Kurum Kültürüne Katkı	2
Makro Planlara Katkı	2
Müşteri Memnuniyetine Katkı	2
Etkili Sorun Yönetimi ve Kriz Yönetimi	2
Özgür Konuşma ve Düşünme Ortamı	2
Etkili İletişim	2
Sürdürülebilirliğe Katkı	1
Marka Değerinin Artması	1
Ürün ve Hizmetlere Katkı	1
Farkındalık Yaratma	1
Toplam	90

Çalışan farklılıklarının işletmelere birçok fayda sağladığı görülmektedir. Özellikle farklı bakış açıları ve deneyimler, yaratıcılık ve yenilikçilik, hızlı ve akılcı kararlar vb. çıktılarının rekabet avantajında kullanılacak önemli faydalar olduğu söylenebilir.

3.7.1.3.2. Farklılıkların Olumsuz Çıktıları

Katılımcıların ifade ettiği farklılık kaynaklı sorunlar “Olumsuz Çıktılar” alt kategorisi altında kodlanmıştır.

Grafik 11: Olumsuz Çıktılar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi

Grafik 11’de gösterilen kodlamalara bakıldığında, en fazla vurgulanan sorunların “önyargılar” ve “kuşak çatışması” olduğu görülmektedir. Görüşmelerde, önyargılar konusuna 8 kere, kuşak çatışmaları konusuna ise 7 kere vurgu yapılmıştır. Fikir çatışmaları, empati eksikliği, hızlı karar almanın zorlaşması, eşitliksiz yaklaşımlar, demokratik karar almanın zorlaşması, değişime direnç, mesajların farklı

etki göstermesi, algıda çeşitlilik, muhafazakar yaklaşımlar, motivasyon eksikliği, mobbing, iletişim kazaları, dışlanma ve kültürel farklılık kaynaklı sorunlar ise katılımcıların belirttiği diğer olumsuz çıktılardır.

Olumsuz çıktılar alt kategorisi ile ilgili katılımcı temelli analiz sonuçları ise Tablo 13'te özetlenmiştir. Bu veriler incelendiğinde; 8 katılımcının önyargılar, 7 katılımcının ise kuşak çatışması konusuna değindiği görülmektedir. Fikir çatışmaları, empatik eksikliği ve hızlı karar almanın zorlaşması da 5'er katılımcı tarafından olumsuz çıktılar olarak aktarılmıştır. Diğer kodlara ait katılımcı sayıları da yine aynı tabloda yer almaktadır.

Tablo 13: Olumsuz Çıktılar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Olumsuz Çıktılar	Katılımcı Sayısı
Önyargılar	8
Kuşak Çatışması	7
Fikir Çatışmaları	5
Empati Eksikliği	5
Hızlı Karar Almanın Zorlaşması	5
Eşitliksiz Yaklaşımlar	3
Değişime Direnç	2
Demokratik Karar Almanın Zorlaşması	2
Mesajların Farklı Etki Göstermesi	2
Muhafazakâr Yaklaşımlar	2
Dışlanma	1
İletişim Kazaları	1
Mobbing	1
Motivasyon Eksikliği	1
Algıda Çeşitlilik	1
Kültürel Farklılık Kaynaklı Sorunlar	1
Toplam	47

Farklılıkların işletmelere kazandırdıklarının yanında; cinsiyet, yaş, kültür vb. farklı özelliklerde çalışanların yer aldığı ve çeşitliliğin fazla olduğu iş ortamlarında önyargılar, kuşak ve fikir çatışmaları gibi olumsuz durumların da yaşanabildiği görülmektedir.

Şekil. 4: İşletmelerin Öncelikle Odaklandıkları Farklılıklar Temasına Ait Kod Bulutu



Şekil 4’te, “İşletmelerin Öncelikle Odaklandıkları Farklılıklar” temasına ait kod bulutu yer almaktadır. Kod bulutunda, frekansı en yüksek olan kodlar daha büyük puntolarla vurgulanmıştır. Buna göre; farklı bakış açıları, cinsiyet, yaratıcı ve yenilikçi çalışmalar, kadınların güçlenmesini sağlamak, kadın çalışanların işletme başarısına katkısı vb. kodlar, birinci tema içerisinde en fazla tekrarlanan kodlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.7.2. İşletmelerin Farklılık Yönetimi Uygulamaları

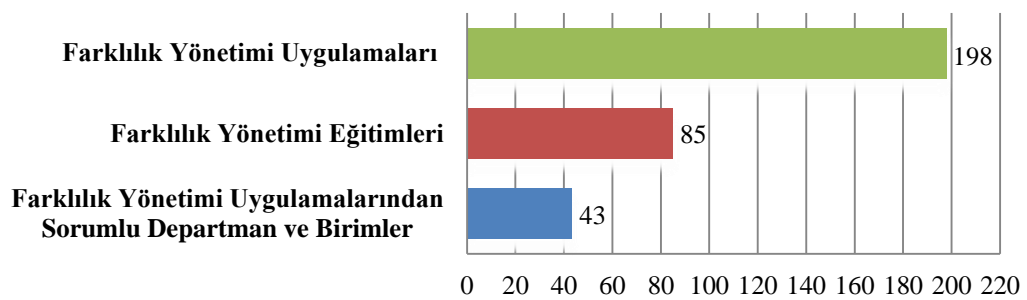
İşletmelerin farklılık yönetimi politika ve uygulamaları ile ilgili bilgi edinmek amacıyla yola çıkılarak “İşletmelerin Farklılık Yönetimi Uygulamaları” teması oluşturulmuştur. Bu tema, çalışmada incelenen ikinci temadır. Bu uygulamalar ile ilgili bilgi almak için katılımcılara şu sorular sorulmuştur:

- “İşletmenizde farklılık yönetimi uygulamalarından sorumlular departman ve birimler hangileridir?”
- “İşletmeniz farklılık yönetimi uygulamaları nelerdir?”
- “Farklılık yönetimi uygulamaları dahilinde, işletme çalışanlarına hangi eğitimler, kimler tarafından verilmektedir?”

Bu tema, üç kategoriye ayrılarak incelenmiştir. Bu kategoriler; “farklılık yönetimi uygulamalarından sorumlu departman ve birimler”, “farklılık yönetimi eğitimleri” ve “farklılık yönetimi uygulamaları”dır.

Grafik 12: İşletmelerin Farklılık Yönetimi Uygulamaları Temasına Ait Kategori-Frekans İncelemesi

İŞLETMELERİN FARKLILIK YÖNETİMİ UYGULAMALARI



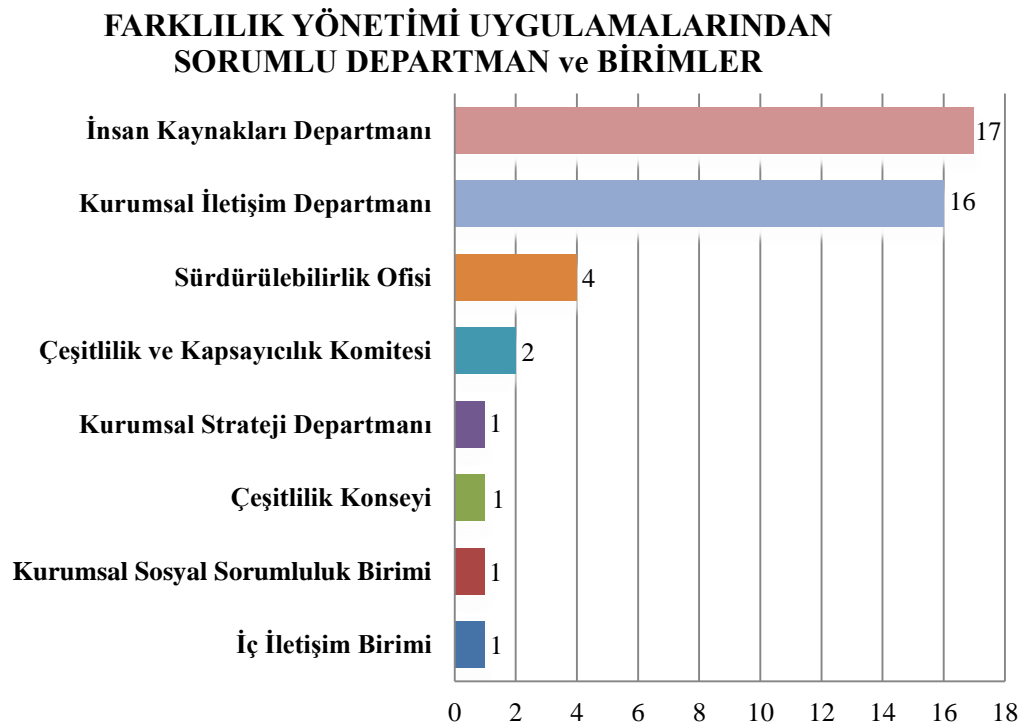
Grafik 12’de aktarıldığı gibi, farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili 198, farklılık yönetimi eğitimleri ile ilgili 85, farklılık yönetimi uygulamalarından sorumlu departman ve birimler ile ilgili 43 ifade bulunmaktadır. Aşağıda bu kategoriler detaylı olarak anlatılmıştır.

3.7.2.1. Farklılık Yönetimi Uygulamalarından Sorumlu Departman ve Birimler

Grafik 13’de, katılımcılara sorulan “*İşletmenizde farklılık yönetimi uygulamalarından sorumlu departman ve birimler hangileridir?*” sorusunun cevapları görülmektedir. Buna göre ifadeler, “insan kaynakları departmanı” ve “kurumsal iletişim departmanı” kodları üzerinde yoğunlaşmaktadır. “İnsan kaynakları departmanı” kodunun frekansı 17, “kurumsal iletişim departmanı” kodunun frekansı ise 16 olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcı ifadelerine göre, farklılık yönetimi uygulamalarından sorumlu diğer diğer departman ve birimler ise; sürdürülebilirlik ofisi, çeşitlilik ve kapsayıcılık komitesi, kurumsal strateji departmanı, çeşitlilik konseyi, kurumsal sosyal sorumluluk birimi ve iç iletişim

birimidir. Farklılık yönetimi uygulamalarından sorumlu departman ve birimler kategorisi ile ilgili Tablo 14’te yer alan katılımcı temelli analiz sonuçlarının da kod-frekans analiz sonuçları ile aynı olduğu görülmektedir.

Grafik 13: Farklılık Yönetimi Uygulamalarından Sorumlu Departman ve Birimler Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Tablo 14: Farklılık Yönetimi Uygulamalarından Sorumlu Departman ve Birimler Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Farklılık Yönetimi Uygulamalarından Sorumlu Departman ve Birimler	Katılımcı Sayısı
İnsan Kaynakları Departmanı	17
Kurumsal İletişim Departmanı	16
Sürdürülebilirlik Ofisi	4
Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Komitesi	2
Kurumsal Strateji Departmanı	1
Çeşitlilik Konseyi	1
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Birimi	1
İç İletişim Birimi	1
Toplam	43

Konuyla ilgili katılımcılardan gelen bazı cevaplar aşağıda sıralanmıştır:

“Holdiğimizde farklılık yönetimi çalışmaları kurumsal iletişim departmanının altında bulunan sürdürülebilirlik birimi tarafından gerçekleştirilmektedir. Yani bizde farklılık yönetimi uygulamalarının merkezi ve asıl sorumlusu kurumsal iletişim departmanıdır.” (K1)

“İşletmemizde farklılık yönetimi uygulamaları insan kaynakları departmanının öncülüğünde gerçekleştirilmektedir ancak yukarıda da ifade ettiğimiz gibi kurumsal iletişim departmanı olarak hem yapılan bu çalışmaların içeriye ve dışarıya duyurulması hem de konuyla ilgili fikir ve önerilerin sunulması gibi konularda destek veriyoruz.” (K11)

“İşletmemizde kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik, iç iletişim gibi departmanlar kurumsal iletişim departmanına bağlıdır. Dolayısıyla Farklılık Yönetimi çalışmalarının genel koordinasyonu Kurumsal İletişim Departmanına aittir.” (K17)

“Üniversitemizde farklılık yönetimi uygulamalarının asıl sorumluluğu İnsan Kaynakları'ndadır diyebiliriz. Ancak her ne kadar görev ve sorumluluklarımız farklı olsa da bu çalışmalarda her iki departman olarak sürekli koordineli bir şekilde çalışmaktayız. (K19)

“İşletmemizde Farklılık Yönetimi çalışmaları dört departmanın sorumluluğu altındadır. Bunlar; insan kaynakları, kurumsal iletişim, sürdürülebilirlik ofisi ve çeşitlilik konseyidir.” (K9)

“İşe alım süreci itibarıyla, işletmemizde farklılık yönetimi uygulamaları insan kaynakları çıkışlı. Ancak bağlılık, kültür, etkileşim iki taraflı yapılan çalışmalar. Dolayısıyla kurumsal iletişim ve insan kaynaklı departmanları farklılık yönetimi konusunda koordineli bir şekilde çalışmaktadırlar.” (K8)

“Farklılık Yönetimi uygulamalarımızda insan kaynakları ve kurumsal iletişim departmanları yarı yarıya sorumluluk almış durumdadır. Özellikle Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Çalışmaları İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişim Departmanlarının Liderliğinde yürütülmektedir, aksi mümkün değildir. Yapılan tüm farklılık yönetimi projelerinde; insan kaynakları daha çok iş ortamındaki çalışmaları ele alırken, kurumsal iletişim departmanı ise söylem ve işbirliği kısmında aktif görev almaktadır.” (K3)

“Farklılık yönetimi uygulamalarımızın asıl sorumluluğu İnsan Kaynakları departmanına bağlı Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Koordinatörlüğündedir. Ancak, daha öncede ifade ettiğimiz gibi bizde

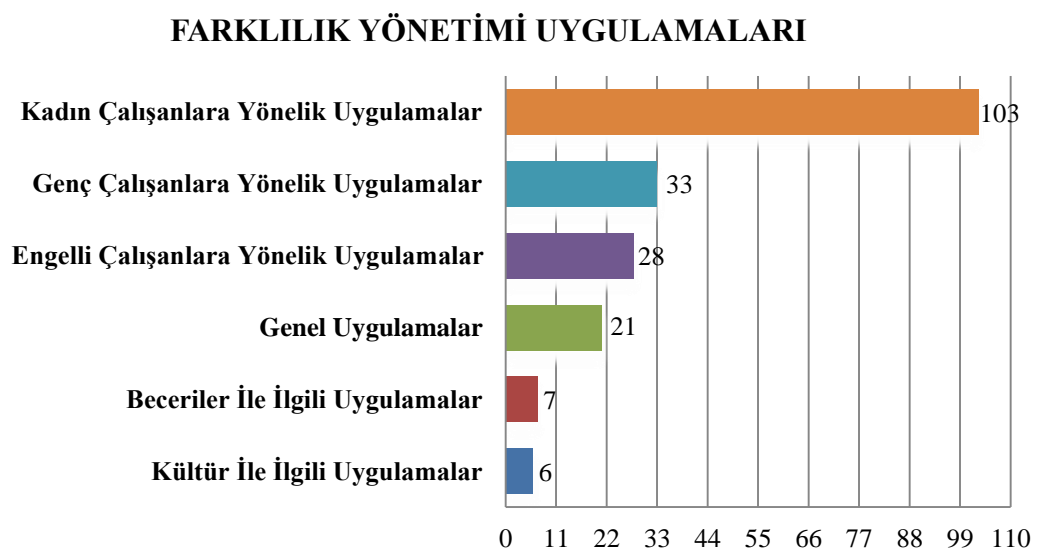
Farklılık Yönetimi uygulamaları tüm çalışanların sorumluluğundadır, biz sadece çalışmalarını koordine ediyoruz.” (K12)

Görüşmelerden çıkan sonuçlara bakılarak, farklılık yönetimi uygulamalarında kurumsal iletişim departmanı ve insan kaynakları departmanının yarı yarıya sorumluluk sahibi olduklarını söylemek mümkündür. Hatta, görüşülen işletmelerdeki sürdürülebilirlik ofisi, kurumsal sosyal sorumluluk birimi ve iç iletişim gibi birimlerin de kurumsal iletişim departmanına bağlı olduğuna yönelik ifadeler dikkate alındığında, kurumsal iletişim departmanının farklılık yönetimi uygulamalarındaki rolünün oldukça fazla olduğu rahatlıkla ifade edilebilir.

3.7.2.2. Farklılık Yönetimi Uygulamaları

Çalışmanın bu kısmında, katılımcılara işletmelerindeki farklılık yönetimi uygulamalarının neler olduğu sorulmuştur. “Farklılık Yönetimi Uygulamaları” kategorisi altında; “beceriler ile ilgili uygulamalar”, “kültür ile ilgili uygulamalar”, “engelli çalışanlara yönelik uygulamalar”, “kadın çalışanlara yönelik uygulamalar”, “genç çalışanlara yönelik uygulamalar” ve “genel uygulamalar” olmak üzere altı adet alt kategori belirlenmiştir.

Grafik 14: Farklılık Yönetimi Uygulamaları Kategorisine Ait Alt Kategori-Frekans İncelemesi

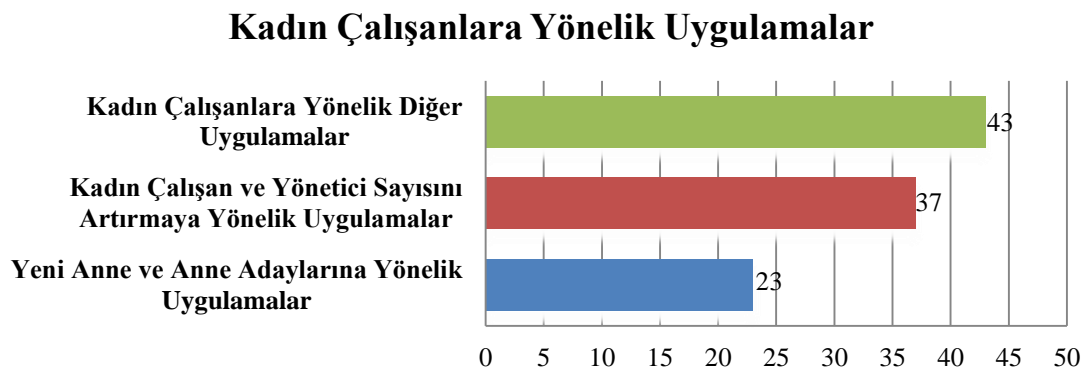


Grafik 14’te de görüldüğü üzere, kadın çalışanlara yönelik uygulamalar ile ilgili 103 ifade, genç çalışanlara yönelik uygulamalar ile ilgili 33 ifade, engelli çalışanlara yönelik uygulamalar ile ilgili 28 ifade, genel uygulamalar ile ilgili 21 ifade, becerilere yönelik uygulamalar ile ilgili 7 ifade ve kültür ile ilgili uygulamalara dair 7 adet ifade belirlenmiştir. Kadın çalışanlara yönelik uygulamaların ağır basması, işletmelerin cinsiyet eşitliği konusundaki hassasiyetlerini bir kez daha göstermektedir. Aşağıda, her bir alt kategoriye ait kodlar ve frekansları grafikler ile açıklanmaktadır.

3.7.2.2.1. Kadın Çalışanlara Yönelik Uygulamalar

Daha önce de ifade edildiği üzere, görüşme yapılan işletmelerin en fazla üzerinde durdukları farklılık boyutu cinsiyettir. Buna bağlı olarak, özellikle toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasının tüm işletmelerin gündemindeki en önemli konulardan biri olduğu görülmüştür. Katılımcılar da görüşmeler sırasında kadın çalışanlara yönelik birçok farklılık yönetimi uygulamasından bahsetmişlerdir. Grafik 15’te “kadın çalışanlara yönelik uygulamalar” alt kategorisine ait kod dağılımları görülmektedir. Toplam 43 ifade ile en fazla “kadın çalışanlara yönelik diğer uygulamalar”dan bahsedilirken, “kadın çalışan ve yönetici sayısını artırmaya yönelik uygulamalar”a 37, “yeni annelere ve anne adaylarına yönelik uygulamalar”a ise 23 kez vurgu yapıldığı görülmektedir.

Grafik 15: Kadın Çalışanlara Yönelik Uygulamalar Alt Kategorisine Ait Üst Kod-Frekans İncelemesi



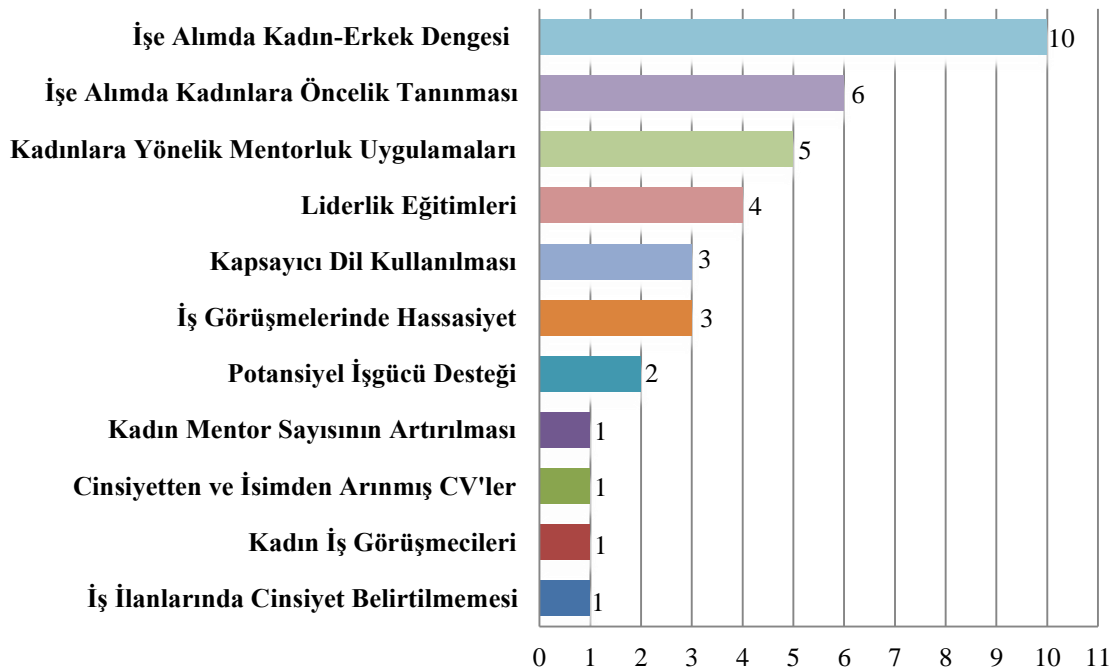
3.7.2.2.1.1. Kadın Çalışan ve Yönetici Sayısını Artırmaya Yönelik

Uygulamalar

Grafik 16’da da görüldüğü üzere, “kadın çalışan ve yönetici sayısını artırmaya yönelik uygulamalar” ile ilgili en fazla öne çıkan kodlar sırasıyla; 10 ifadenin yer aldığı “işe alımda kadın-erkek dengesi”, 6 ifadenin yer aldığı “işe alımda kadınlara öncelik sağlanması” ve 5 ifade içeren “kadınlara yönelik mentorluk uygulamaları”dır. Bunların yanı sıra, katılımcı ifadelerine göre oluşturulan diğer kodlar ise; liderlik eğitimleri, kapsayıcı dil kullanılması, iş görüşmelerinde hassasiyet, potansiyel işgücü desteği, kadın mentor sayısının artırılması, cinsiyetten ve isimden arınmış CV’ler, kadın iş görüşmecileri ve iş ilanlarında cinsiyet belirtilmemesi şeklinde sıralanmaktadır.

Grafik 16: Kadın Çalışan ve Yönetici Sayısını Artırmaya Yönelik Uygulamalar Üst Koduna Ait Kod-Frekans İncelemesi

Kadın Çalışan ve Yönetici Sayısını Artırmaya Yönelik Uygulamalar



Yapılan görüşmelerde, 8 katılımcı işe alımda kadın-erkek dengesini sağlamaya özen gösterdiklerini, 6 katılımcı ise işe alımda kadınlara öncelik tanıdıklarını ifade etmiştir. Kadın çalışan ve yönetici sayısını artırmaya yönelik uygulamalar ve katılımcı sayıları Tablo 15’te yer almaktadır.

Tablo 15: Kadın Çalışan ve Yönetici Sayısını Artırmaya Yönelik Uygulamalar Üst Koduna Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Kadın Çalışan ve Yönetici Sayısını Artırmaya Yönelik Uygulamalar	Katılımcı Sayısı
İşe Alımda Kadın-Erkek Dengesi	8
İşe Alımda Kadınlara Öncelik Tanınması	6
Kapsayıcı Dil Kullanılması	3
İş Görüşmelerinde Hassasiyet	3
Liderlik Eğitimleri	3
Kadınlara Yönelik Mentorluk Uygulamaları	3
İş İlanlarında Cinsiyet Belirtilmemesi	1
Cinsiyetten ve İsimden Arınmış CV’ler	1
Kadın İş Görüşmecileri	1
Potansiyel İşgücü Desteği	1
Kadın Mentor Sayısının Artırılması	1
Toplam	31

Kadın çalışan ve yönetici sayısını artırmaya yönelik uygulamalar konusunda önemli görülen bazı katılımcı ifadeleri şunlardır:

“Amacımız; kadın çalışanları çekmek, kadın çalışan sayımızı artırmak ve onların gelişimini sağlayarak yükselmelerini kolaylaştırmaktır. Sadece kadın çalışanların bize başvurmasını beklemiyoruz, biz de araştırmalar yaparak işletmeye katkı sağlayabilecek sektördeki başarılı kadın çalışanlarla irtibata geçiyoruz. Ayrıca bir mentorluk programımız var ve kadın mentor sayımızı sürekli artırmaya çalışıyoruz. Liderlik eğitimlerinde kadın sayısını artırmaya devam ediyoruz. İşe alımda da bir öneri sistemi oluşturduk. Çalışanlarımız, yeni açılan pozisyon için kendi çevrelerinden işe uygun kişiler öneriyorlar. Bu kişi işe alınırsa, bu kişiyi bize öneren kişiye belli bir miktar ödül veriliyor. Eğer çalışanımızın önerisiyle işe alınan kişi bir kadınsa, bu ödülün miktarı da artıyor. Yani kadınların daha fazla önerilmesini teşvik etmeyi amaçlıyoruz. Ayrıca sadece çalışan bazında düşünmüyoruz, tedarikçilerimizi de mutlaka belli oranlarda kadınlar arasından seçiyoruz.” (K9)

“İş başvurularında eleme yaparken, kadınlara eşit şans tanımak için, yöneticilerin önüne eşit sayıda kadın ve erkek CV’leri çıkarıyoruz.” (K17)

“Özellikle iş başvurularında aynı pozisyona başvuran kadın ve erkek CV sayısını dengeliyoruz ve kadınlara da eşit şans veriyoruz.” (K15)

“İş başvurularını değerlendirilirken, mülakat aşamasına kadar başvuru formlarındaki cinsiyet ve isim bilgisine kesinlikle bakılmıyor. Bu bilgileri filtreleyen özel bir bilgisayar programı var. Mülakat aşamasına gelindiğinde ise, mülakata alınacak başvuruların yarısının kadın yarısının erkek olmasına dikkat ediyoruz. Böylece kadınlara eşit imkân sağlıyoruz. İşe alınan kadın çalışanlara medeni durumları, çocuk planları, hamilelik durumları gibi sorular kesinlikle yöneltmiyor, iş ilanlarımızda da kesinlikle cinsiyet belirtmiyoruz.” (K5)

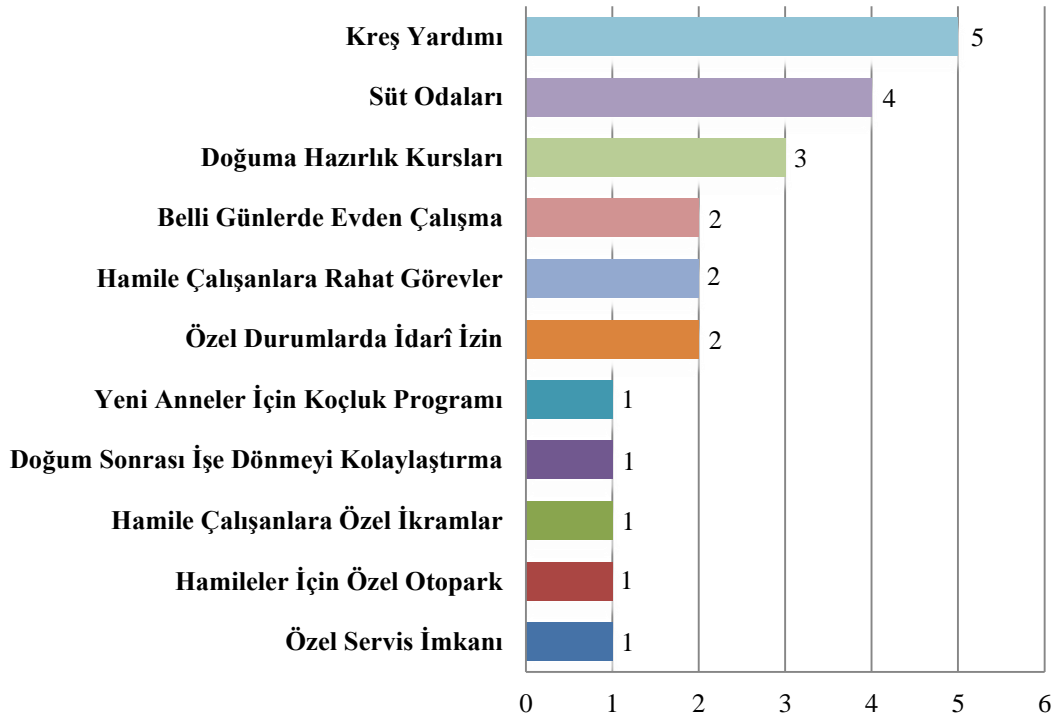
Yukarıdaki grafikte yer alan frekans dağılımları ve örnek katılımcı ifadeleri, kadın çalışan ve yönetici sayısını artırmaya yönelik uygulamaların, “işe alımda kadın-erkek dengesinin sağlanması” ve “kadınlara öncelik tanınması” konularına odaklandığını vurgulamaktadır. Özellikle K9 ve K5 kodlu katılımcıların ifadeleri oldukça dikkat çekicidir. Bu ifadeler, işletmelerin işe alım aşamasında cinsiyet dengesinin sağlanması ve kadınlara pozitif ayrımcılık yapılması konularında gerçekten istekli ve kararlı olduklarını göstermektedir.

3.7.2.2.1.2. Yeni Annelere ve Anne Adaylarına Yönelik Uygulamalar

İşletmelerin farklılık yönetimi uygulamaları içerisinde hassasiyet gösterdikleri bir diğer konu da anneler ve anne adaylarıdır. Özellikle yeni anne olmuş çalışanlar ile anne adaylarına yönelik çeşitli uygulamalar mevcuttur. Grafik 17’de ifade edilen, konuyla ilgili en sık tekrarlanan kodlar, kreş yardımı, süt odaları ve doğuma hazırlık kurslarıdır. Bu kodların frekans dağılımlarına bakıldığında, “kreş yardımı” kodunun 5, “süt odaları” kodunun 4, “doğuma hazırlık kursları” kodunun ise 3 kez tekrarlandığı görülmektedir. Annelere ve anne adaylarına yönelik diğer farklılık yönetimi uygulamaları ise; belli günlerde evden çalışma, hamile çalışanlara rahat görevler, özel durumlarda idari izin, yeni anneler için koçluk programı, doğum sonrası işe dönmeyi kolaylaştırma, hamile çalışanlara özel ikramlar, hamileler için özel otopark ve özel servis imkânı olarak ifade edilmiştir.

Grafik 17: Yeni Annelere ve Anne Adaylarına Yönelik Uygulamalar Üst Koduna Ait Kod-Frekans İncelemesi

Yeni Annelere ve Anne Adaylarına Yönelik Uygulamalar



Tablo 16: Yeni Annelere ve Anne Adaylarına Yönelik Uygulamalar Üst Koduna Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Yeni Annelere ve Anne Adaylarına Yönelik Uygulamalar	Katılımcı Sayısı
Kreş Yardımı	5
Süt Odaları	4
Doğuma Hazırlık Kursları	2
Hamile Çalışanlara Rahat Görevler	2
Belli Günlerde Evden Çalışma	2
Özel Durumlarda İdarî İzin	2
Doğum Sonrası İşe Dönmeyi Kolaylaştırma	1
Hamile Çalışanlara Özel İkramlar	1
Hamileler İçin Özel Otopark	1
Yeni Anneler İçin Koçluk Programı	1
Özel Servis İmkânı	1
Toplam	22

Yeni anneler ve anne adaylarına yönelik uygulamaların katılımcı temelli analiz sonuçlarının yer aldığı Tablo 16'ya göre ise, 5 katılımcı kreş yardımıyla, 4 katılımcı ise süt odalarından bahsetmiştir. Diğer kodların katılımcı frekanslarının daha düşük olduğu görülmektedir.

Yeni anneler ve anne adaylarına yönelik bazı uygulamalara katılımcıların ifadeleri ile aşağıda yer verilmiştir:

“Hamilelik sürecinde ve sonrasında da kadın çalışanlarımıza her türlü kolaylığı sağlıyoruz (süt odaları, belli günlerde evden çalışma gibi) ve doğumdan sonra da işine dönme garantisi veriyoruz.” (K10)

“Sahada çalışan hamile çalışanlarımızı son üç ayda daha rahat edebileceği görevlere alıyoruz ve hamilelik, çocuk bakımı gibi konularda eğitimler veriyoruz. Hamile olan ofis çalışanlarımıza akşamüzerleri süt ve meyve ikramı yapıyoruz ve hamilelik, doğum, bebek bakımı gibi konularda seminerler veriyoruz.” (K17)

“Anne olan çalışanlarımıza da kreş yardımı, esnek çalışma saatleri, part time çalışma, evden çalışma gibi konularda kolaylık sağlıyoruz.” (K9)

Hamilelik sürecinde ve doğum sonrasında kadın çalışanlara yönelik maddi ve manevi imkân ve kolaylıkların sağlanması, doğum, çocuk bakımı ve ebeveynlik gibi konularda eğitimlerinin sağlanması gibi konular anne ve anne adaylarına yönelik güncel farklılık yönetimi uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu uygulamaların, kadın çalışanların motivasyon ve verimliliklerini artıracığı öngörüsünde bulunmak mümkündür.

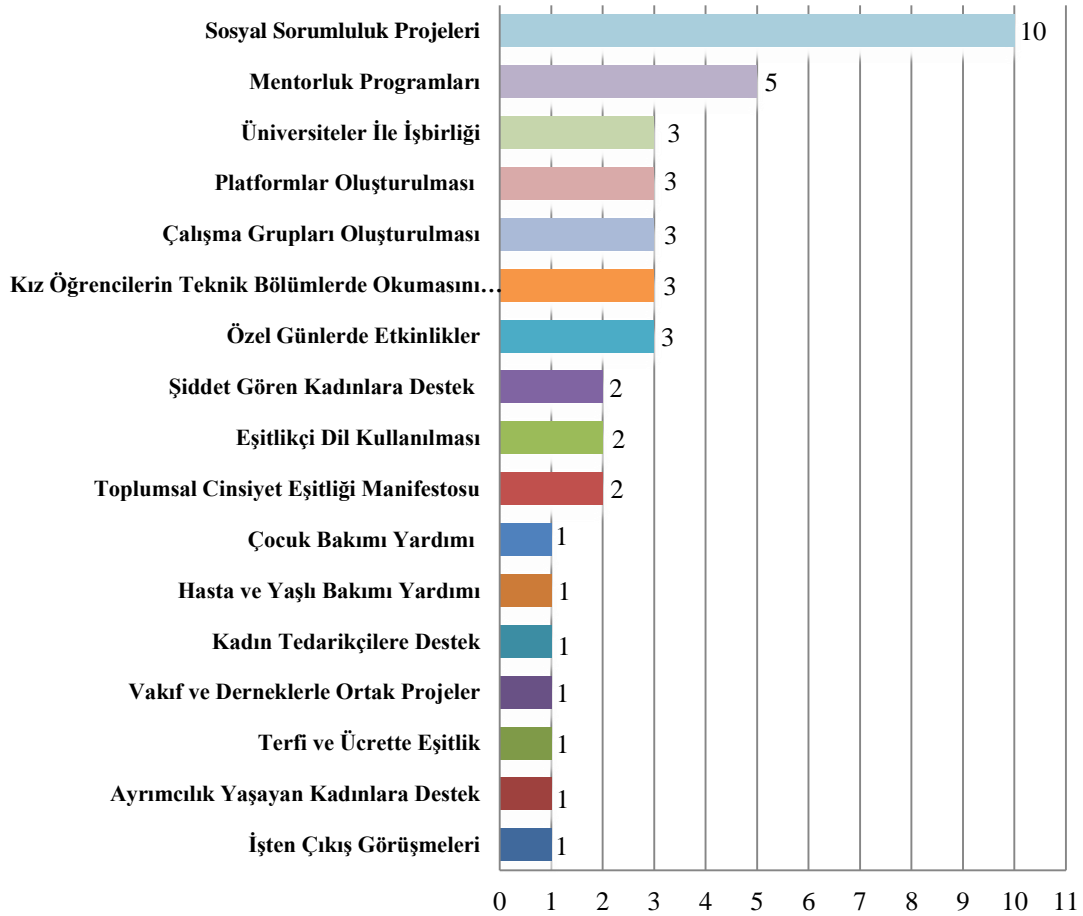
3.7.2.2.1.3. Kadın Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar

Katılımcılar, yukarıda bahsedilen kadın çalışan/yönetici sayısını artırmaya yönelik ve anne/anne adaylarına yönelik uygulamaların dışında kadın çalışanları destekleyici farklı uygulamalardan da bahsetmişlerdir. Bu uygulamalar “kadın çalışanlara yönelik diğer uygulamalar” başlığı altında incelenmiştir. Grafik 18'e bakıldığında, kod dağılımının “sosyal sorumluluk projeleri” ve “mentorluk programları” konularında yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcılar sosyal sorumluluk

projelerinden 10 kez, mentorluk programlarından ise 5 kez bahsetmişlerdir. Görüşmelerde değinilen kadın çalışanlara yönelik diğer uygulamalar ise; üniversiteler ile işbirliği, platformlar oluşturulması, çalışma grupları oluşturulması, kız öğrencilerin teknik bölümlerde okumasını destekleme, özel günlerde etkinlikler, şiddet gören kadınlara destek, eşitlikçi dil kullanılması, toplumsal cinsiyet eşitliği manifestosu, çocuk bakım yardımı, hasta ve yaşlı bakım yardımı, kadın tedarikçilere destek, vakıf ve derneklerle ortak projeler, terfi ve ücrette eşitlik, ayrımcılık yaşayan kadınlara destek ve işten çıkış görüşmeleri olarak sıralanmaktadır.

Grafik 18: Kadın Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar Üst Koduna Ait Kod-Frekans İncelemesi

Kadın Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar



Kadın çalışanlara yönelik diğer uygulamalar içerisinde katılımcı frekansı en yüksek olan kod “sosyal sorumluluk projeleri kodudur. Bu kod 7 katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Konuyla ilgili katılımcı temelli analiz sonuçları Tablo 17’de görülmektedir.

Tablo 17: Kadın Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar Üst Koduna Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Kadın Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar	Katılımcı Sayısı
Sosyal Sorumluluk Projeleri	7
Platformlar Oluşturulması	3
Kız Öğrencilerin Teknik Bölümlerde Okumasını Destekleme	3
Üniversiteler İle İşbirliği	3
Mentorluk Programları	3
Özel Günlerde Etkinlikler	3
Eşitlikçi Dil Kullanılması	2
Çalışma Grupları Oluşturulması	2
Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Manifestosu	2
Şiddet Gören Kadınlara Destek	2
Ayrımcılık Yaşayan Kadınlara Destek	1
İşten Çıkış Görüşmeleri	1
Vakıf ve Derneklerle Ortak Projeler	1
Çocuk Bakımı Yardımı	1
Hasta ve Yaşlı Bakımı Yardımı	1
Kadın tedarikçilere Destek	1
Terfi ve Ücrette Eşitlik	1
Toplam	37

Kadın çalışanlara yönelik diğer uygulamalar üst kodu kapsamında vurgulanan katılımcı ifadelerinin bazıları şunlardır:

“Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) ve Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi (UN Women) ortaklığında oluşturulan WEPs (Women’s Empowerment Principles) Platformu imzacısıyız.” (K20)

“2015 yılında Birleşmiş Milletlerin cinsiyet ayrımcılığı ile mücadele için başlattığı “He for She” kampanyasının partneri olduk ve bu kampanyanın küresel liderleri arasına girdik. Ayrıca 2017 yılında; Birleşmiş Milletler Kadın Birimi (UN Women) ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact)’ın ortak girişimi olan

Women Empowerment Principles (WEPs – Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri)’nin imzacısı olduk.” (K1)

“2013 yılında, kadınlara pozitif ayrımcılık yapılması, kadın çalışan ve yönetici sayısını artırmayı amaçlayan “İş’te Eşitlik Platformu”nun imzacısı olduk.” (K15)

“Ülkemizdeki kadın mühendis sayısını artırmayı bir sosyal sorumluluk olarak görüyoruz. Bu doğrultuda daha fazla kız öğrenciyi mühendislik fakülteleri için teşvik etmek ve mühendislik fakültelerinde eğitim gören kız öğrencilere destek olmak için çalışmalarında bulunuyoruz.” (K9)

“Türkiye’nin Mühendis Kızları” adında bir projemiz var. Bu proje kapsamında, üniversitelere gidiyoruz, seminerler veriyoruz, 100 adet mühendislik öğrencisi kız öğrenciyi alıyoruz ve sekiz ay boyunca onlara işletme yönetimi ve sektörle ilgili eğitimler veriyoruz. Stajlarını işletmemizde yapmalarını sağlıyoruz ve büyük kısmını mezun olduktan sonra işletmemizde istihdam ediyoruz.” (K18)

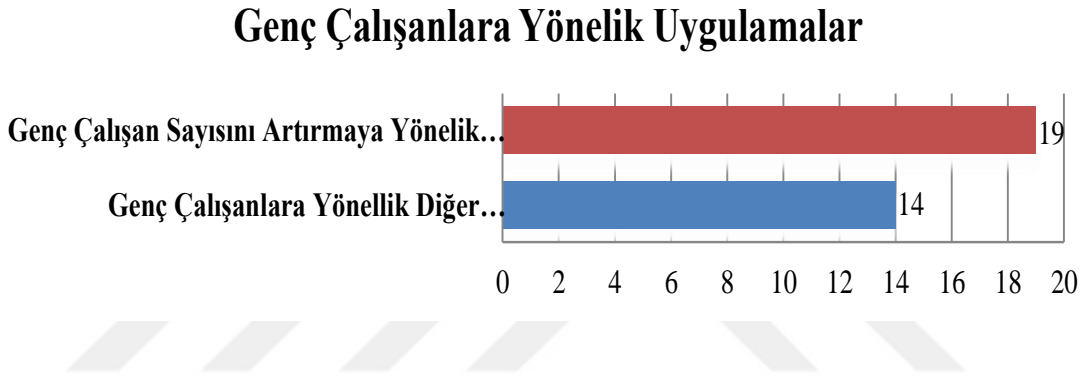
Görüşülen işletmelerin, kadın çalışanların güçlendirilmesi konusuna yönelik olarak somut ve oldukça aktif çalışmalar içerisinde oldukları görülmüştür. İşletmelerin neredeyse tamamı birtakım ulusal ve uluslararası sosyal sorumluluk kampanyaları ve platformlarının üyesi, imzacısı veya sorumlusu olduklarını açıklamışlardır. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact), Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi (UN Women), Women’s Empowerment Principles WEPs), İş’te Eşitlik Platformu, “He For She Kampanyası”, “Türkiye’nin Mühendis Kızları”, “Bal Arıları” bunlardan bazılarıdır. İşletmelerin ayrıca çeşitli mentorluk programları ile kadın yöneticilerin varlığını ve etkinliğini artırma gayreti içerisinde oldukları gözlenmiştir.

3.7.2.2.2. Genç Çalışanlara Yönelik Uygulamalar

Yeni mezunlar ve genç/tecrübesiz çalışanlar, işletmelerin farklılık yönetimi uygulamalarında dikkate aldıkları önemli bir grup olarak karşımıza çıkmış, çeşitli farklılık yönetimi uygulamalarıyla daha fazla genç çalışanın istihdam edilmesi, mevcut genç çalışanların motivasyonlarının artırılması ve mesleki gelişimlerinin sağlanmasının işletmelerin üzerinde durduğu başlıca konulardan olduğu görülmüştür.

Katılımcılardan gelen cevaplar doğrultusunda, “genç çalışanlara yönelik farklılık yönetimi uygulamaları” iki üst koda ayrılmış, daha sonra bu üst kodlara ait kodlar belirlenmiştir. Grafik 19’da görüldüğü üzere, “genç çalışan sayısını artırmaya yönelik insan kaynakları uygulamaları” üst kodu ile ilgili 19 ifadeye, “genç çalışanlara yönelik diğer uygulamalar” üst kodu ile ilgili 14 ifadeye ulaşılmıştır.

Grafik 19: Genç Çalışanlara Yönelik Uygulamalar Alt Kategorisine Ait Üst Kod-Frekans İncelemesi



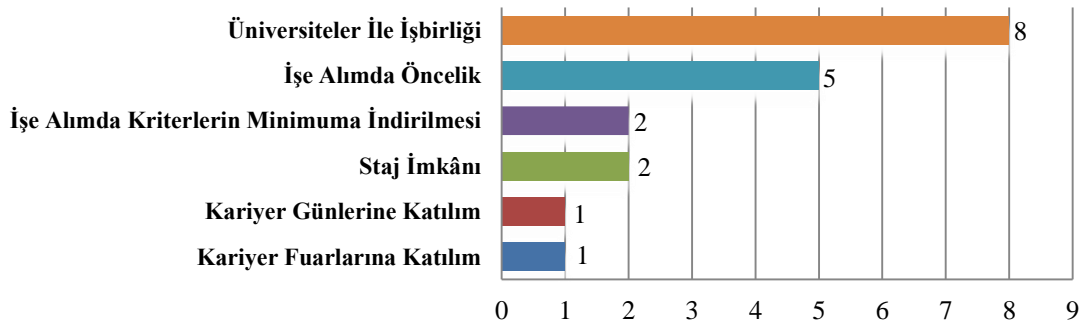
3.7.2.2.2.1. Genç Çalışan Sayısını Artırmaya Yönelik İnsan Kaynakları

Uygulamaları

“Genç çalışan sayısını artırmaya yönelik insan kaynakları uygulamaları” üst koduna ait kodlar Grafik 20’de yer almaktadır. Katılımcılar bu uygulamalar ile ilgili en çok “üniversiteler ile işbirliği” ve “işe alımda öncelik” kodlarından bahsetmişlerdir. Bu kodların frekansları sırasıyla 8 ve 5 olarak belirlenmiştir. İşe alımda kriterlerin minimuma indirilmesi, staj imkânı, kariyer günlerine katılım ve kariyer fuarlarına katılım kodları da yine bu başlık altında oluşturulan diğer kodlardır.

Grafik 20: Genç Çalışan Sayısını Artırmaya Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları Üst Koduna Ait Kod-Frekans İncelemesi

Genç Çalışan Sayısını Artırmaya Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları



Genç çalışan sayısını artırmaya yönelik insan kaynakları uygulamalarına ait katılımcı temelli analiz sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır. Buna göre, 5 katılımcı genç çalışanlara işe alımda öncelik tanıdıklarını, 5 katılımcı da üniversiteler ile işbirliği yaptıklarını vurgulamıştır. Diğer kodların katılımcı frekanslarının daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 18: Genç Çalışan Sayısını Artırmaya Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları Üst Koduna Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Genç Çalışan Sayısını Artırmaya Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları	Katılımcı Sayısı
İşe Alımda Öncelik	5
Üniversiteler İle İşbirliği	5
İşe Alımda Kriterlerin Minimuma İndirilmesi	2
Staj İmkânı	2
Kariyer Günlerine Katılım	1
Kariyer Fuarlarına Katılım	1
Toplam	16

Genç çalışan sayısını artırmaya yönelik insan kaynakları uygulamaları ile ilgili örnek katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

“Yönetim kurulumuzda genç çalışan oranı oldukça yüksektir. Genç çalışanlarımızın hizmet içi eğitimleri aksatılmadan verilmektedir. İşe

alımda da gençlerin başvurularına öncelik verilmesi durumu söz konusudur.” (K13)

“İşletmemiz bir okuldur ve yeni mezunlar bizim için çok değerlidir. Deneyim bizim için tabii ki önemlidir fakat gençleri eğitmek ve onlara fırsat sağlamak öncelikli konularımızdandır. İş ilanlarımızda da çok spesifik konular hariç herhangi bir deneyim şartı belirtmiyoruz.” (K17)

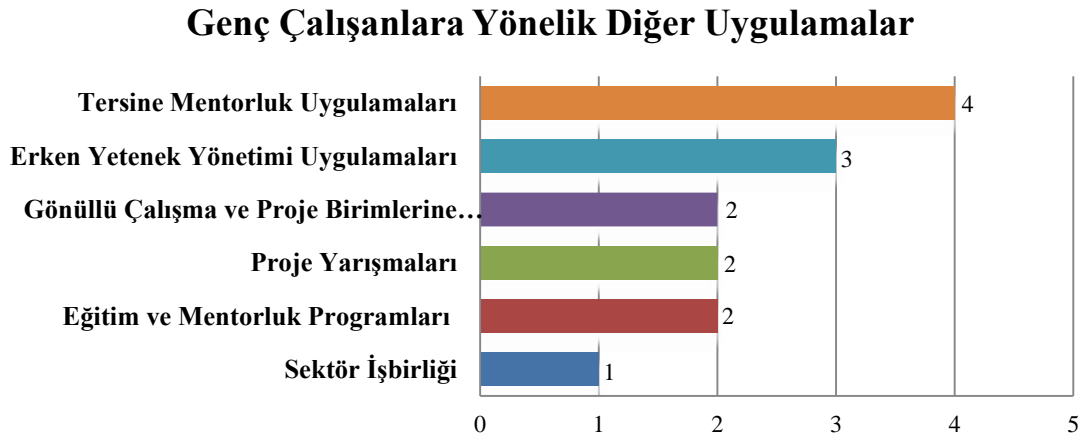
“Çukurova Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi gibi Üniversitelerle işbirliği yapıyoruz, çeşitli programlar gerçekleştiriyoruz. Örneğin bazı çalışanlarımız üniversitelerde ders veriyor, öğrenciler bünyemizde ve santrallerimizde tez çalışmalarını gerçekleştiriyor ve gözlem yapabiliyor, öğrencilerden gelen projeleri uygulamaya geçirmeye yönelik girişimlerde bulunuyoruz, üniversite öğrencilerini stajyer olarak alıyoruz ve bazılarını mezuniyet sonrası çalışan olarak bünyemize katıyoruz.” (K16)

Görüşmelerde, genç çalışan sayısını artırmaya yönelik farklılık yönetimi uygulamaları içerisinde, “üniversiteler ile işbirliği” ve “işe alımda öncelik” konularının katılımcılar tarafından en sık vurgulanan ifadeler olduğu görülmüştür. Farklılık yönetimi uygulamalarının üniversite öğrencilerine kadar inmiş olması, işletmelerin sorunları temelden çözüme ve potansiyel çalışanları cezbetme arzusunda olduklarını göstermektedir.

3.7.2.2.2.2. Genç Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar

Grafik 21’deki kod dağılımına bakıldığında, genç çalışanlara yönelik diğer farklılık yönetimi uygulamaları içerisinde en fazla tekrarlanan kodların “tersine mentorluk uygulamaları” ve “erken yetenek yönetimi uygulamaları” olduğu görülmektedir. Katılımcılar, tersine mentorluk uygulamaları koduna 4 kez, erken yetenek yönetimi uygulamaları koduna 3 kez vurgu yapmışlardır. Katılımcı ifadelerine göre oluşturulan diğer kodlar ise; gönüllü çalışma ve proje birimlerine katılım, proje yarışmaları, eğitim ve mentorluk programları ve sektör işbirliğidir.

Grafik 21: Genç Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar Üst Koduna Ait Kod-Frekans İncelemesi



Genç çalışanlara yönelik diğer uygulamalar üst koduna ait katılımcı temelli analiz sonuçları Tablo 19’da yer almaktadır. Tablodaki verilere göre, “tersine mentorluk uygulamaları” kodu 4 katılımcı tarafından dile getirilmiştir. Diğer kodların ise katılımcı frekansları daha düşüktür.

Tablo 19: Genç Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar Üst Koduna Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Genç Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar	Katılımcı Sayısı
Tersine Mentorluk Uygulamaları	4
Proje Yarışmaları	2
Eğitim ve Mentorluk Programları	2
Erken Yetenek Yönetimi Uygulamaları	2
Gönüllü Çalışma ve Proje Birimlerine Katılım	1
Sektör İşbirliği	1
Toplam	12

Aşağıda, genç çalışanlara yönelik diğer farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili iki katılımcı ifadesi yer almaktadır:

“Özellikle üst yönetime bağlı ve üst yönetimin fikir danıştığı, hem strateji departmanının altında hem de özel gruplar olarak birtakım genç çalışanlardan oluşturulan gruplar var. Yani işletmemizde bir “Tersine Mentorluk” programı uygulaması söz konusudur.” (K9)

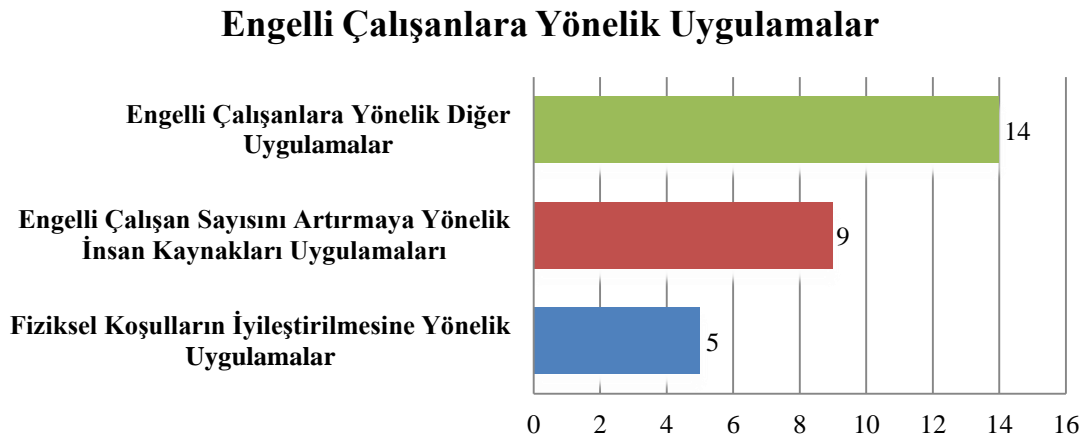
“Genç çalışanlarımız da bizim için oldukça önemli. Özellikle dört yıllık üniversite mezunu genç çalışanlarımız için MT (Management Trainee-Yönetici Yetiştirme) programımız var. Potansiyeli olan genç çalışanlarımızı bu program dahilinde yönetici adayı olarak yetiştiriyoruz. Özellikle mühendislik fakültesi son sınıf öğrencilerine yönelik yarışmalar düzenliyoruz ve çeşitli örnek vakalarla ilgili çalışmalarını ve sunum yapmalarını istiyoruz. Bu sunumlardan sonra, belirlediğimiz öğrencileri mülakata alıyoruz ve kazananları mezuniyetten sonra işletme bünyesindeki açık pozisyonlara alıyoruz. Ayrıca, bizde “Tersine Mentorluk” uygulamaları da mevcut. Zaman zaman genç çalışanlarımız, hatta üniversite 3., 4. sınıf öğrencileri yöneticilerimize mentorluk yapıyor.” (K15)

Yukarıdaki katılımcı ifadeleri incelendiğinde, K15 kodlu katılımcı ifadesinin “genç çalışanlara yönelik diğer uygulamalar” kategorisini özetler nitelikte olduğu görülmektedir. Buna göre, tersine mentorluk uygulamaları ve yönetici yetiştirme programları, işletmelerin gündemlerine aldıkları yeni sayılabilecek uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.7.2.2.3. Engelli Çalışanlara Yönelik Uygulamalar

Görüşmelerde edinilen bilgilerden yola çıkılarak, “engelli çalışanlara yönelik farklılık yönetimi uygulamaları” alt kategorisi üç üst koda ayrılarak açıklanmıştır.

Grafik 22: Engelli Çalışanlara Yönelik Uygulamalar Alt Kategorisine Ait Üst Kod-Frekans İncelemesi



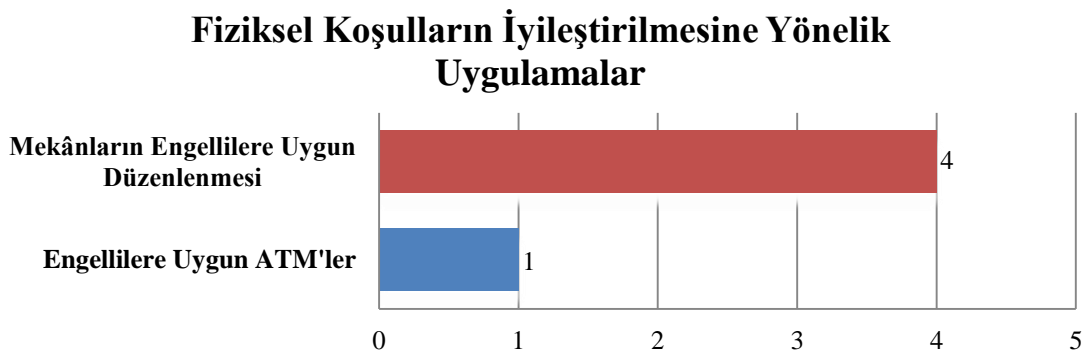
Grafik 22’de de görüldüğü üzere; “engelli çalışan sayısını artırmaya yönelik insan kaynakları uygulamaları” üst kodu ile ilgili 9 ifade, “fiziksel koşulların iyileştirilmesine yönelik uygulamalar” üst kodu ile ilgili 5 ifade mevcuttur. “engelli çalışanlara yönelik diğer uygulamalar” ise 14 frekans ile en fazla vurgu yapılan üst kod olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu üst kodlar altında yer alan kodlar aşağıda grafikler ile ifade edilmiştir.

3.7.2.2.3.1. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesine Yönelik Uygulamalar

Grafik 23 incelendiğinde, “mekânların engellilere uygun düzenlenmesi” koduna 4 kere vurgu yapıldığı görülmektedir. Bir katılımcı ifadesi ise “engellilere uygun ATM’ler” ile ilgilidir. Aşağıdaki katılımcının ifadesi, katılımcıların konuyla görüşlerini özetler niteliktedir:

“İşletme binalarımızda engelliler için tüm fiziksel imkânları sağlıyoruz ve işletme içerisindeki yaşamlarını mümkün olduğunca kolaylaştırıyoruz.” (K7)

Grafik 23: Fiziksel Koşulların İyileştirilmesine Yönelik Uygulamalar Üst Koduna Ait Kod-Frekans İncelemesi



Tablo 20’de de görüldüğü gibi, “mekanların engellilere uygun düzenlenmesi” kodu 4 katılımcı, “engellilere uygun ATM’ler” kodu ise 1 katılımcı tarafından ifade edilmiştir.

Tablo 20: Fiziksel Koşulların İyileştirilmesine Yönelik Uygulamalar Üst Koduna Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

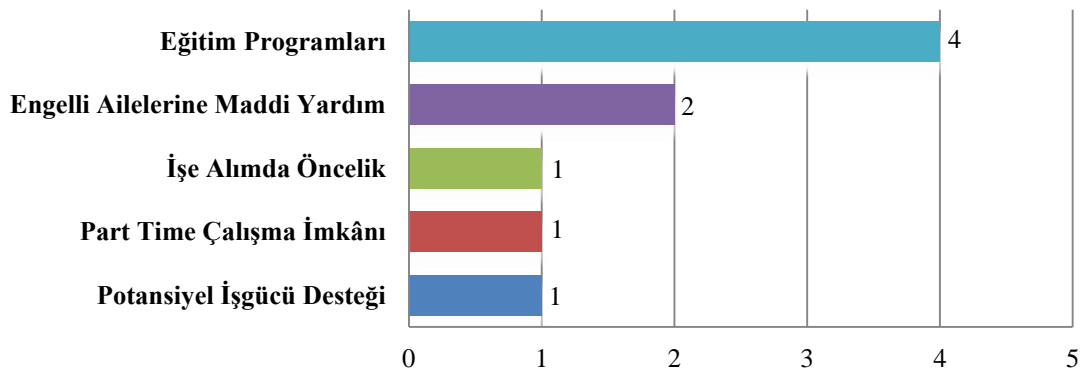
Fiziksel Koşulların İyileştirilmesine Yönelik Uygulamalar	Katılımcı Sayısı
Mekânların Engellilere Uygun Düzenlenmesi	4
Engellilere Uygun ATM'ler	1
Toplam	5

3.7.2.2.3.2. Engelli Çalışan Sayısını Artırmaya Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları

Görüşülen işletmelerin engellilere yönelik farklılık yönetimi uygulamalarından bir diğeri de engelli çalışan sayısını artırmaya yönelik insan kaynakları uygulamalarıdır. Grafik 24’de de gösterildiği gibi, bu konuda 4 ifade ile en fazla sözü edilen kod “eğitim programları” kodudur. Engelli ailelerine maddi yardım, işe alımda öncelik, part time çalışma imkânı ve potansiyel işgücü desteği kodları ise konuyla ilgili ifade edilen diğer kodlardır.

Grafik 24: Engelli Çalışan Sayısını Artırmaya Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları Üst Koduna Ait Kod-Frekans İncelemesi

Engelli Çalışan Sayısını Artırmaya Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları



Engelli çalışan sayısını artırmaya yönelik insan kaynakları uygulamaları üst koduna ait tüm kodlar ile ilgili 1'er katılımcı ifadesi olduğu Tablo 21'de görülmektedir.

Tablo 21: Engelli Çalışan Sayısını Artırmaya Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları Üst Koduna Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Engelli Çalışan Sayısını Artırmaya Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları	Katılımcı Sayısı
Eğitim Programları	1
Engelli Ailelerine Maddi Yardım	1
İşe Alımda Öncelik	1
Part Time Çalışma İmkânı	1
Potansiyel İşgücü Desteği	1
Toplam	5

Katılımcılar, engelli çalışan sayısını artırmaya yönelik farklılık yönetimi uygulamalarını aşağıdaki ifadelerle aktarmışlardır.

“Engelli gençlere özel düzenlediğimiz Dijital Dönüşüm Kampı ile de 20-30 yaş arası mesleki lise, lisans veya lisansüstü teknik program mezunlarını geleceği yakalamaya davet ediyoruz. Dijital Dönüşüm Kampı ile onlara engelsiz bir kariyer yolculuğu sunarak gençlerin geleceğin dünyasına donanımlı bir şekilde hazırlanmasına katkı sağlıyoruz.” (K9)

“Engelliler ile ilgili tüm yıl takip ettiğimiz bir program var. Bu program dahilinde her yıl yeni bir aksiyon almaya çalışıyoruz. Örneğin geçen yıl engelli çocuğu olan çalışanlarımıza maddi yardıma başladık. Tüm fiziksel alanlarımızı engellilere uygun olarak tasarladık. Engellilerle ilgili gönüllü aktiviteler yapıyoruz. Türkiye Omurilik Felçlileri Derneği, Düşler Akademisi; Düşler Mutfağı gibi bu konuda çalışan derneklerle birtakım atölyeler kuruyoruz, ortaklaşa çalışmalar yapıyoruz.” (K20)

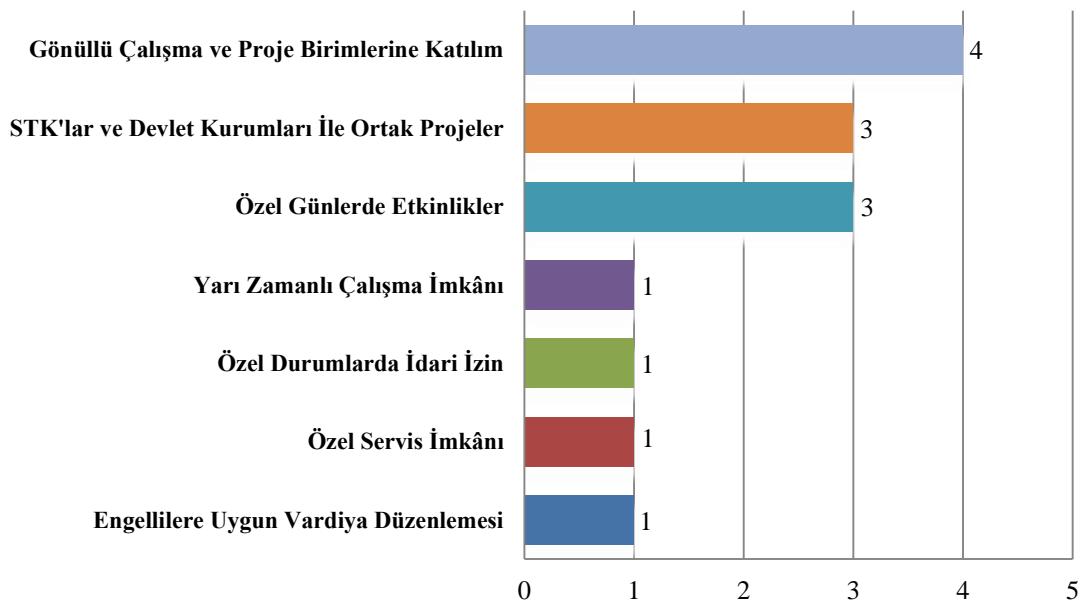
“Teknik olarak kapasitesi olan, programcılık-yazılımcılık yapabilecek, database ile ilgili çalışabilecek potansiyel engelli çalışanları araştırıp buluyoruz ve onları davet ederek görüşme yapıyoruz. Görüşme sonucunda seçtiğimiz kişileri üç aylık bir eğitim programına alıyoruz. Bu eğitim programı sonucunda bu kişileri sertifikalandırıyoruz ve bu kişileri açık olan pozisyonlara yerleştiriyoruz. Bunun dışında, öğrenci engelli adayların da işletmemizde part time olarak çalışmasını sağlıyoruz ve eğitimlerini sağlıyoruz. Bu öğrencilerin bir kısmını da mezuniyetten sonra çalışan olarak bünyemize katıyoruz.” (K9)

3.7.2.2.3.3. Engelli Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar

Engelli çalışanlara yönelik diğer farklılık yönetimi uygulamalarına Grafik 25'te yer verilmiştir.

Grafik 25: Engelli Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar Üst Koduna Ait Kod-Frekans İncelemesi

Engelli Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar



Yukarıdaki grafiğe göre ilk kodun “gönüllü çalışma ve proje birimlerine katılım” olduğu görülmektedir. Katılımcılar tarafından 4 kez tekrarlanan bu kodu, 3'er frekansa sahip olan “STK'lar ve devlet kurumları ile ortak projeler” ve “özel günlerde etkinlikler” kodları izlemektedir. Yarı zamanlı çalışma imkânı, özel durumlarda idari izin, özel servis imkânı ve engellilere uygun vardiya düzenlemesi kodları da “engelli çalışanlara yönelik diğer uygulamalar” kapsamındadır.

Tablo 22 ise, engelli çalışanlara yönelik diğer uygulamalar üst koduna ait katılımcı temelli analiz sonuçlarını içermektedir. Tabloya bakıldığında, “gönüllü çalışma ve proje birimlerine katılım” ve “özel günlerde etkinlikler” kodlarının katılımcı frekanslarının diğerlerine göre nispeten yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 22: Engelli Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar Üst Koduna Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Engelli Çalışanlara Yönelik Diğer Uygulamalar	Katılımcı Sayısı
Gönüllü Çalışma ve Proje Birimlerine Katılım	4
Özel Günlerde Etkinlikler	3
STK'lar ve Devlet Kurumları İle Ortak Projeler	2
Yarı Zamanlı Çalışma İmkânı	1
Özel Durumlarda İdarî İzin	1
Özel Servis İmkânı	1
Engellilere Uygun Vardiya Düzenlemesi	1
Toplam	13

Aşağıda, “engelli çalışanlara yönelik diğer uygulamalar” üst kodu ile ilgili bazı katılımcı görüşlerine yer verilmiştir:

“Engelli çalışanlarımızın gönüllü olarak katıldığı “Engelsiz Müzik Korosu” var. Engelli çalışanlarımızı sosyal sorumluluk projelerine dahil ediyoruz.” (K18)

“Engelliler ile ilgili ise şu tür çalışmalar yapıyoruz; İşitme Engelliler Derneği aracılığıyla part time engelliler çalıştırıyoruz, İŞKUR ile ortak projeler geliştiriyoruz ve basit operasyonel işler ile ilgili engelli çalışanlar istihdam ediyoruz, engelli ve hamile çalışanlarımıza olumsuz hava koşullarında idari izin veriyor ve evlerinden özel olarak aldırılmalarını sağlıyoruz, Call Center gibi vardiyalı işlerde, vardiya düzenlemesinde engellilere pozitif ayrımcılık yapıyoruz.” (K10)

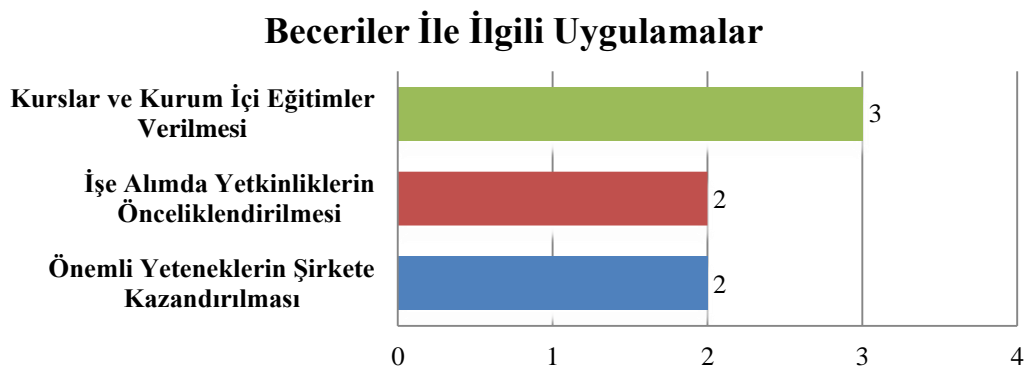
Engelli çalışanlara yönelik yukarıdaki tüm başlıklar genel olarak değerlendirildiğinde, iş ortamının fiziksel koşullarının engellilere uygun olarak düzenlenmesi, eğitim programları ile mesleki gelişimlerinin desteklenmesi, gönüllü çalışma ve proje birimlerine katılmalarının sağlanması gibi konuların ön plana çıktığı görülmektedir. Bu durum, özellikle son yıllarda, işletmelerin gerek insan kaynakları uygulamalarında, gerekse farklılık yönetimi uygulamalarında potansiyel ve mevcut engelli çalışanlar ile ilgili daha duyarlı yaklaşımlar sergilediklerini göstermektedir.

3.7.2.2.4. Beceriler İle İlgili Uygulamalar

Grafik 26, görüşülen işletmelerin beceriler ile ilgili farklılık yönetimi uygulamalarını göstermektedir. Görüşmelerde, beceriler ile ilgili üç farklı uygulamadan bahsedilmiştir. Kurslar ve kurum içi eğitimler verilmesi kodunun 3

kere bahsi geçerken, işe alımda yetkinliklerin önceliklendirilmesi ve önemli yeteneklerin işletmeye kazandırılması kodlarına ise 2'şer kere değinilmiştir.

Grafik 26: Beceriler İle İlgili Uygulamalar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Beceriler ile ilgili uygulamalar alt kategorisinin katılımcı temelli analiz sonuçları Tablo 23'te gösterilmiştir. Sonuçlara bakıldığında, her üç kod ile ilgili 2'şer katılımcının görüş bildirdiği görülmektedir.

Tablo 23: Beceriler İle İlgili Uygulamalar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Beceriler İle İlgili Uygulamalar	Katılımcı Sayısı
Kurslar ve Kurum İçi Eğitimler Verilmesi	2
İşe Alımda Yetkinliklerin Önceliklendirilmesi	2
Önemli Yeteneklerin İşletmeye Kazandırılması	2
Toplam	6

Aşağıda, “beceriler ile ilgili uygulamalar” alt kategorisi ile ilgili dikkat çeken bir katılımcı ifadesi yer almaktadır:

““Geleceğin Yetenekleri” konusu zaten beş önemli sürdürülebilirlik başlığımızdan bir tanesidir. “Erken Yetenek Yönetimi” uygulamaları ile; genç çalışanlarımızı geleceğe hazırlıyoruz, düzenli olarak yapılan toplantılar ile kariyer planlarını takip ediyoruz. Ayrıca, üst seviyede liderlik yetenekleri taşıyan genç çalışanlarımızı tespit ediyoruz, onları özel bir yetenek yönetimi programına katıyoruz ve ileride görev

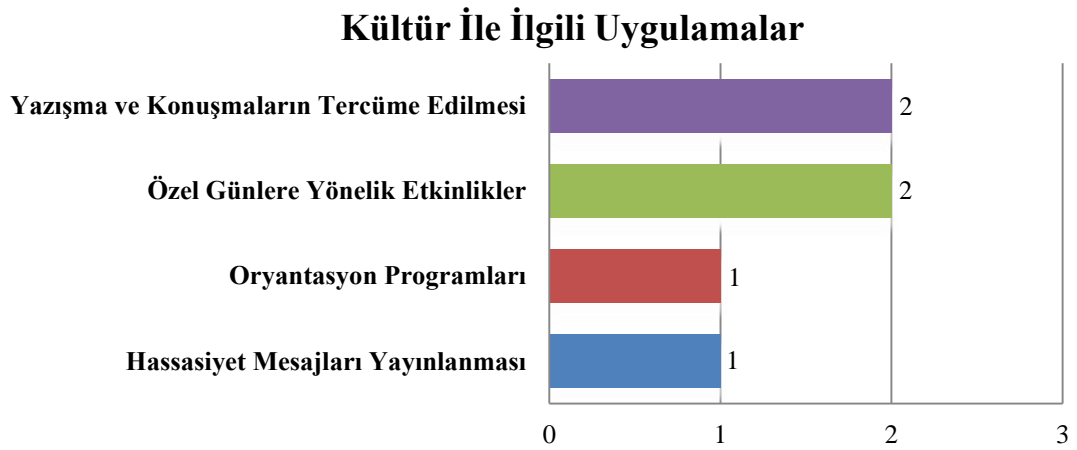
alacakları üst yönetim programlarına hazırlıyoruz. Bu şekilde, işletmemizdeki kritik pozisyonları etkin bir şekilde yedekliyor ve böylece sürdürülebilir performans sağlıyoruz.” (K1)

Grafikteki veriler ve örnek katılımcı ifadesinden de anlaşılacağı üzere, işletmeler özellikle genç kuşak çalışanlar olmak üzere tüm çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri eğitim ortamları yaratmakta ve bu yolla sürdürülebilir performans hedeflemektedirler.

3.7.2.2.5. Kültür İle İlgili Uygulamalar

Kültür ile ilgili uygulamalar alt kategorisi ile ilgili katılımcı ifadelerinden yola çıkılarak dört adet kod belirlenmiştir. Grafik 27’de, kültür ile ilgili uygulamalara ait kodlar ve frekanslarını yer almaktadır. “Yazışma ve konuşmaların tercüme edilmesi” ve “özel günlere yönelik etkinlikler” kodlarına ikişer kere vurgu yapılmıştır. “Oryantasyon programları” ve “hassasiyet mesajları” yayınlanması kodları ise birer kere ifade edilmiştir.

Grafik 27: Kültür İle İlgili Uygulamalar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Tablo 24’te yer alan, kültür ile ilgili uygulamalar alt kategorisine ait katılımcı temelli analiz sonuçlarına göre, ilk iki kod ile ilgili 2’şer katılımcı diğer iki kod ile ilgili 1’er katılımcı görüş bildirmiştir.

Tablo 24: Kültür İle İlgili Uygulamalar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Kültür İle İlgili Uygulamalar	Katılımcı Sayısı
Yazışma ve Konuşmaların Tercüme Edilmesi	2
Özel Günlere Yönelik Etkinlikler	2
Oryantasyon Programları	1
Hassasiyet Mesajları Yayınlanması	1
Toplam	6

Kültür ile ilgili uygulamalara yönelik bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Farklı kültürlere mensup çalışanlarımızın özel günlerinin (Noel, şükran günü, paskalya vb.) kutlanmasını sağlıyor ve bu amaçla çeşitli etkinlikler düzenliyoruz.” (K8)

“Alman hissedarlı bir işletme olduğumuz için, özellikle finans, yönetim ve sahada Alman yönetici ve çalışanlarımız mevcut. Bu bağlamda tüm iletişim kanallarını yabancı çalışanlarımıza göre şekillendiriyoruz. Örneğin; basın bülteni yazarken, haber çıkartırken mutlaka Almancasını da yazıyoruz ve yayınlıyoruz, mesajları yabancı çalışanlarımızın nasıl kodlayacağını düşünerek dizayn ediyoruz, onların özel günlerine yönelik etkinlikler düzenliyoruz, özel günlerinde izinli olmalarını sağlıyoruz.” (K16)

“Yeni başlayan yabancı çalışanlarımıza yönelik bir oryantasyon çalışmamız mevcut.” (K20)

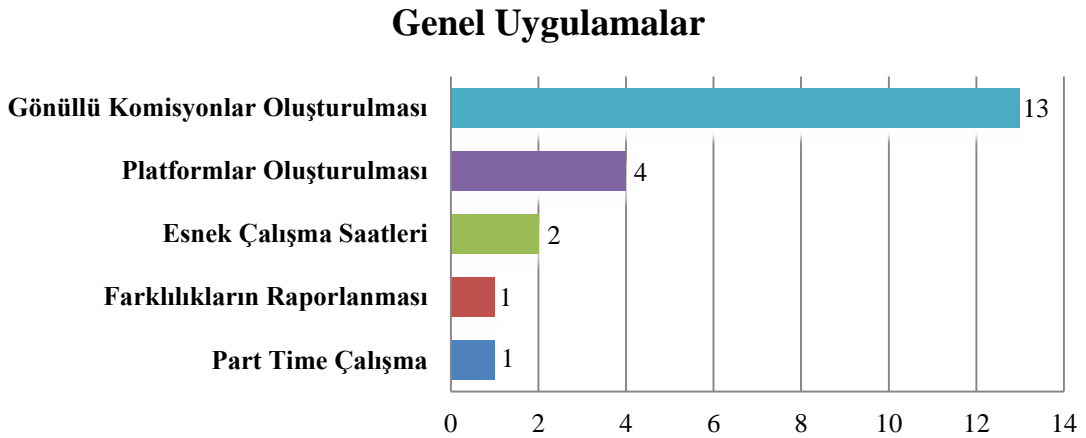
Kültür konusunu farklılık yönetimi politikalarına dahil eden işletmelerin yabancı çalışanlar konusunda oldukça duyarlı ve hassas bir yaklaşım sergiledikleri, kapsayıcı bir iş ortamı yaratılmasına önem verdikleri görülmektedir.

3.7.2.2.6. Genel Uygulamalar

Yukarıda bahsedilen, beceriler, kültür, engelliler, kadınlar ve gençlere yönelik uygulamaların dışında kalan ve tüm çalışanları kapsayan farklılık yönetimi uygulamaları “genel uygulamalar” kategorisi altında listelenmiştir. Grafik 28’de bu kategoriye ait kodlar ve frekans dağılımları yer almaktadır. Grafikten de anlaşılacağı üzere, genel uygulamalar kategorisinde 13 ifade ile en sık vurgulanan kod “gönüllü komisyonlar oluşturulması” kodudur. Katılımcıların ifadelerinden oluşturulan diğer

kodlar ise, platformlar oluşturulması, esnek çalışma saatleri, farklılıkların raporlanması ve part time çalışma kodlarıdır.

Grafik 28: Genel Uygulamalar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Tablo 25, genel uygulamalar alt kategorisine ait katılımcı temelli analiz sonuçlarını göstermektedir. Görüldüğü gibi, katılımcı frekansı en yüksek olan kod, “gönüllü komisyonlar oluşturulması” kodudur. Katılımcıların yarısı, farklılık yönetimi uygulamaları dahilinde gönüllü komisyonlar oluşturduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 25: Genel Uygulamalar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Genel Uygulamalar	Katılımcı Sayısı
Gönüllü Komisyonlar Oluşturulması	10
Platformlar Oluşturulması	3
Esnek Çalışma Saatleri	2
Farklılıkların Raporlanması	1
Part Time Çalışma	1
Toplam	17

Aşağıda, gönüllü komisyonlar ve platformlar oluşturulması ile ilgili birtakım katılımcı ifadeleri derlenmiştir:

“Diversity Club (Farklılık Kulübü) adı altında bir kulübümüz var ve bu kulüpte işletmemizden gönüllü çalışanlarımız projeler geliştirmektedir.” (K9)

“Çalışanlarımız arasından gönüllülük esasına dayalı çalışma grupları oluşturuyor ve ortak projeler üretiyoruz.” (K13)

“Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Komitesi” isimli bir komitemiz mevcut. Bu komite, gönüllülük esasına dayalı bir komite ve tüm departmanlardan gönüllü çalışanlarımız bu komitede farklılık yönetimi uygulamalarına destek vermektedir.” (K12)

“Toplumsal cinsiyet eşitliği ve buna benzer çeşitlilik konularında projeler üreten bir platform oluşturduk.” (K3)

“Hizmet sektöründe gençlerden oluşan girişimci firmalarla bir araya gelerek bir komite kurduk. Gönüllü genç çalışanlarımız da bu firmalarla irtibat kurarak bu girişimcilere part time destek veriyorlar veya onların iş planlarının içinde yer alıyorlar. Ayrıca bir “Gönüllülük Komitemiz mevcut. Genç çalışanlarımız mesai saatleri içerisinde, işletmemizin de desteğiyle bu tür projeler geliştirip uyguluyorlar.” (K15)

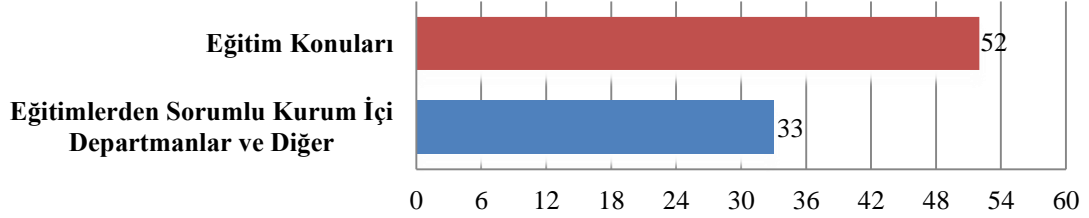
Görüşülen işletmelerin yarısından fazlasında çalışanların gönüllü olarak katılabilecekleri komisyon ve ekiplerin oluşturulmuş olması dikkat çeken bir husustur. Bu komisyonların; beyin fırtınası sağlanması, yeni ve yaratıcı uygulamaların geliştirilmesi, çalışanların var olan becerilerinin geliştirilmesi, motivasyon ve verimliliklerinin artırılması vb. hususlarda faydalı olacağını söylemek mümkündür.

3.7.2.3. Farklılık Yönetimi Eğitimleri

Katılımcılara, “Farklılık yönetimi uygulamaları dahilinde, işletme çalışanlarına hangi eğitimler, kimler tarafından verilmektedir?” sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar “Farklılık Yönetimi Eğitimleri” kategorisi altında incelenmiştir. Bu kategori ise, “eğitimlerden sorumlu kurum içi departmanlar” ve “eğitim konuları” olmak üzere iki alt kategoriye ayrılmıştır. Grafik 29 incelendiğinde, eğitim konuları alt kategorisinin 52 kez, eğitimlerden sorumlu kurum içi departmanlar ve diğer kurumlar alt kategorisinin 33 kez tekrarlandığı görülmektedir. Bu alt kategoriler ile ilgili bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Grafik 29: Farklılık Yönetimi Eğitimleri Kategorisine Ait Alt Kategori-Frekans İncelemesi

FARKLILIK YÖNETİMİ EĞİTİMLERİ



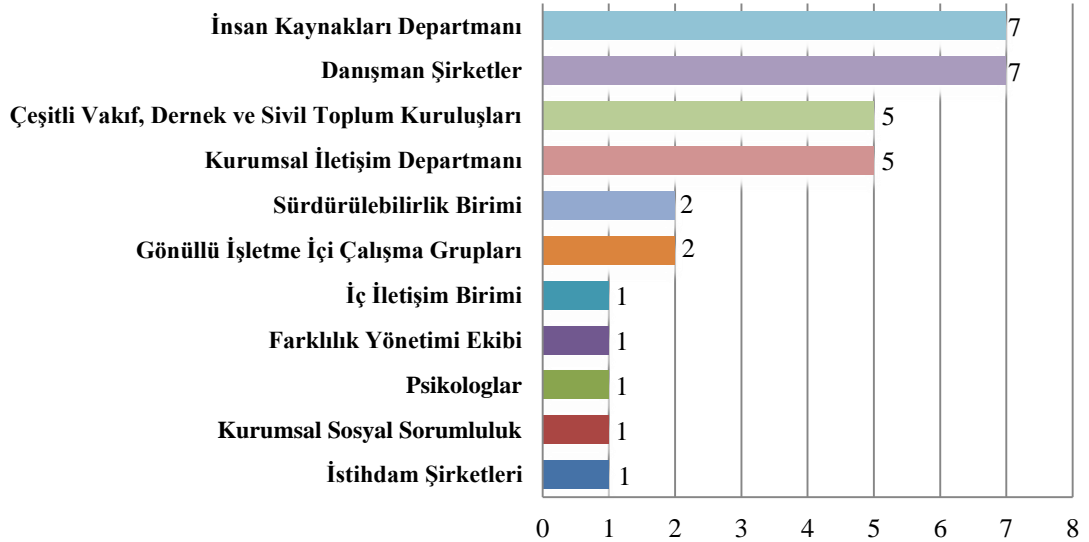
3.7.2.3.1. Eğitimlerden Sorumlu Kurum İçi Departmanlar ve Diğer

Kurumlar

Grafik 30, katılımcıların “Eğitimlerden Sorumlu Kurum İçi Departmanlar ve Diğer Kurumlar” alt kategorisi altında ifade ettikleri kodların dağılımını göstermektedir.

Grafik 30: Eğitimlerden Sorumlu Kurum İçi Departmanlar ve Diğer Kurumlar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi

Eğitimlerden Sorumlu Kurum İçi Departmanlar ve Diğer Kurumlar



Grafiğe göre, farklılık yönetimi eğitimlerinin çoğunlukla “insan kaynakları departmanı” ve “danışman şirketler” tarafından verildiği belirlenmiştir. Her iki kod ile ilgili 7’şer ifade mevcuttur. Katılımcılardan alınan cevaplara göre, farklılık yönetimi uygulamaları dahilinde çalışanlara eğitim veren diğer birimler ve kurumlar ise; çeşitli vakıf, dernek ve sivil toplum kuruluşları, kurumsal iletişim departmanı, sürdürülebilirlik birimi, gönüllü işletme içi çalışma grupları, iç iletişim birimi, farklılık yönetimi ekibi, psikologlar, kurumsal sosyal sorumluluk birimi ve istihdam şirketleridir.

Tablo 26: Eğitimlerden Sorumlu Kurum İçi Departmanlar ve Diğer Kurumlar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Eğitimlerden Sorumlu Kurum İçi Departmanlar ve Diğer	Katılımcı Sayısı
İnsan Kaynakları Departmanı	7
Danışman Şirketler	6
Kurumsal İletişim Departmanı	5
Çeşitli vakıf, Dernek ve Sivil Toplum Kuruluşları	5
Sürdürülebilirlik Birimi	2
Gönüllü İşletme İçi Çalışma Grupları	2
Farklılık Yönetimi Ekibi	1
Psikologlar	1
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	1
İstihdam Şirketleri	1
Toplam	31

Tablo 26’ya göre, 7 katılımcı işletmelerindeki farklılık yönetimi eğitimlerinden insan kaynakları departmanının sorumlu olduğunu, 6 katılımcı ise bu eğitimlerin danışman şirketler tarafından verildiğini ifade etmiştir. Kurumsal iletişim departmanı ile vakıf, dernek ve STK’ların katılımcı frekansları ise 5 olarak belirlenmiştir. Diğer kodların katılımcı frekanslarının daha düşük olduğu görülmektedir.

Eğitimlerden sorumlu departman ve kurumlar ile ilgili örnek ifadeler aşağıdaki gibidir:

“İşletmemizde çalışan herkes farklılık yönetimi eğitimi alır. Bu işletme kültürümüzün bir parçasıdır. Bu eğitim, globalden gelen online bir eğitimidir. Bu eğitim zorunludur ve bir kereye mahsus değil her sene

alınır. ABD'deki merkezimizde bir Farklılık Yönetimi ekibimiz var ve tüm ülkelerdeki eğitimler bu ekip tarafından organize edilir.” (K8)

“Farklılık yönetimi uygulamaları dahilinde, tüm çalışanlarımıza insan kaynakları departmanı tarafından düzenli eğitimler verilmektedir.”(K19)

“Çalışanlarımıza zaman zaman çeşitlilik ile ilgili eğitimler verilmektedir. Bu eğitimler genellikle sivil toplum kuruluşlarından veya istihdam şirketlerinden gelen eğitmenler tarafından veriliyor.” (K16)

“Departman çalışanlarımıza İnsan Kaynakları tarafından ve dışarıdan eğitim koçları tarafından Farklılık Yönetimi eğitimleri belli aralıklarla verilmektedir.” (K15)

“İnsan Kaynaklarının organize ettiği; takım çalışması, kendini tanımak, empati, öz farkındalık, toplumsal cinsiyet eşitliği gibi eğitimler tüm işletme çalışanlarına verilmektedir.” (K11)

“Kurumsal iletişim departmanımızda Farklılık Yönetimi konusunda uzman bir çalışanımız vardır. Bu kişi ve insan kaynakları departmanından bir kişi (iki kişilik ekip), tüm işletme çalışanlarına eğitimler vermektedir.” (K7)

“Sadece belli departmanlara değil, her sene tüm çalışanlara, çalıştığımız danışmanlık şirketi tarafından çeşitlilik ve kapsayıcılık eğitimleri verilmektedir.” (K12)

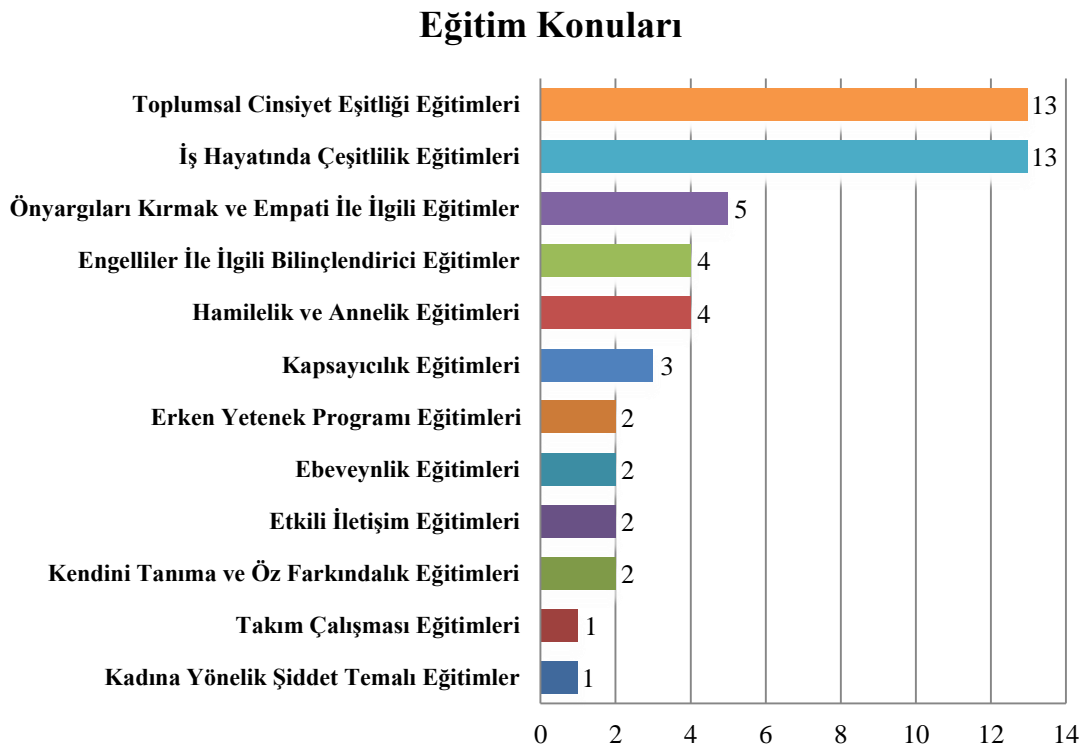
“Kurumsal iletişim departmanına bağlı kurum içi İletişim bölümünde farklılık yönetimi konusunda uzman iki kişilik bir ekibimiz var. Bu kişiler farklılık yönetimi ve özellikle cinsiyet eşitliği ve kapsayıcılık konusunda Global Compact'ın düzenlediği eğitimleri almış kişilerdir. Departman çalışanlarımıza ve insan kaynakları departmanı çalışanlarına da eğitimler bu üç kişilik ekip tarafından verilmektedir.” (K20)

Farklılık yönetimi uygulamaları kapsamında, işletme çalışanlarına verilen eğitimlerin çoğunlukla insan kaynakları departmanı ve danışman şirketler tarafından verildiği görülmektedir. İnsan kaynakları departmanının hem eğitim verilmesi hem de eğitimlerin organizasyonunun yapılması konusunda roller üstlendiği de çıkan sonuçlar arasındadır. Ayrıca bu eğitimlerin konusunda uzman kişi, kurum, departman veya şirket tarafından verilmesi, görüşülen işletmelerin bu konuya verdiği önemin de bir göstergesidir.

3.7.2.3.2. Eğitim Konuları

Grafik 31’de de görüldüğü üzere, farklılık yönetimi uygulamaları içerisinde çalışanlara çeşitli eğitimler verilmektedir. “Toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri” ve “iş hayatında çeşitlilik eğitimleri” en sık verilen eğitimler olarak karşımıza çıkmakta ve her iki kodun frekansınının 13 olduğu görülmektedir. Bunların haricinde çalışanlara verilen diğer eğitimler ise; önyargıları kırmak ve empati ile ilgili eğitimler, engelliler ile ilgili bilinçlendirici eğitimler, hamilelik ve annelik eğitimleri, kapsayıcılık eğitimleri, erken yetenek programı eğitimleri, ebeveynlik eğitimleri, etkili iletişim eğitimleri, kendini tanıma ve öz farkındalık eğitimleri, takım çalışması eğitimleri ve kadına yönelik şiddet temalı eğitimlerdir.

Grafik 31: Eğitim Konuları Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Tablo 27’de yer alan analiz sonuçlarına göre, “toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri” ve “iş hayatında çeşitlilik eğitimleri” kodlarının katılımcı frekanslarının diğerlerinden daha fazla olduğu görülmektedir. Her iki kod ile ilgili 11 katılımcı görüş bildirmiştir.

Tablo 27: Eğitim Konuları Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Eğitim Konuları	Katılımcı Sayısı
Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eğitimleri	11
İş Hayatında Çeşitlilik Eğitimleri	11
Önyargıları Kırma ve Empati İle İlgili Eğitimler	4
Hamilelik ve Annelik Eğitimleri	3
Engelliler İle İlgili Bilinçlendirici Eğitimler	3
Ebeveynlik	2
Kapsayıcılık	2
Etkili İletişim	2
Kadına Yönelik Şiddet Temalı Eğitimler	1
Erken yetenek Programı Eğitimleri	1
Takım Çalışması Eğitimleri	1
Kendini tanıma ve Öz Farkındalık Eğitimleri	1
Toplam	32

Farklılık yönetimi uygulamaları dahilinde çalışanlara verilen eğitimler ile ilgili bazı katılımcı ifadeleri aşağıdadır:

“Toplumsal Cinsiyet Eşitliği online eğitimi, sadece kurumsal iletişim departmanı çalışanlarına değil tüm topluluk çalışanlarına verilmektedir. Bu eğitim kapsamında; kadına şiddet, erken yaşta zorla evlilik, iş yaşamında kadınların yaşadığı sorunlar gibi konular yer almaktadır. Bu eğitimin amacı, konuyla ilgili toplumsal projeler yaratabilmek için teorik alt yapı oluşturmaktır.” (K4)

“Türkiye genelindeki tüm çalışanlarımız cinsiyet ile ilgili klişeleri ve önyargıları yıkmak amacıyla AÇEV’den “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği” eğitimleri aldı. Bu anlamda epey de bir yol aldık. Çalıştığımız halkla ilişkiler, medya, kreatif ve reklam ajanslarının çalışanlarına bile AÇEV kanalıyla bu eğitimlerin verilmesini sağladık.” (K11)

“Strength From Diversity (Farklılıktan Gelen Güç)” Eğitimi Kurumsal İletişim ve İnsan Kaynakları yöneticileri tarafından her iki departmanın çalışanlarına verilmektedir.” (K14)

“Tüm çalışanlarımıza zaman zaman sözlü veya online olarak farklılıklar ile ilgili eğitimler verilmektedir. İş hayatında çeşitlilik eğitimi, annelere ve ebeveynlere yönelik eğitimler bunlardan bazılarıdır.” (K9)

“Hamile çalışanlarımızın, işletmemizin finanse ettiği “doğuma hazırlık kursu” almalarını sağlıyoruz. İşe dönen, 0-4 yaş arası çocuğu olan annelere yönelik ise, “yeni anne koçluk programı” adında, yine işletmemizin finanse ettiği bir koçluk programımız var. İşletmemize

profesyonel bir ebeveyn koçu geliyor ve dört seansta karşılıklı görüşmelerle annelik ve iş hayatını dengelemeleri, eşle-çocukla-işle ilişkilerini geliştirmeleri gibi konularda kadın çalışanlarımıza destek oluyoruz.” (K20)

Çalışanlara farklılık yönetimi uygulamaları dahilinde verilen eğitimlerin içeriklerine bakıldığında, toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri ve iş hayatında çeşitlilik eğitimlerinin öne çıktığı anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, işletmelerin öncelikle; iş hayatında çeşitlilikten faydalanılması, çalışanların cinsiyet ve toplumsal cinsiyete ilişkin temel konular ve güncel sorunlarla ilgili bilgi ve bilinç seviyelerinin artırılması konularına odaklandıkları ifade edilebilir.

Şekil. 5: İşletmelerin Farklılık Yönetimi Uygulamaları Temasına Ait Kod Bulutu



“İşletmelerin Farklılık Yönetimi Uygulamaları” temasına ait kod bulutu Şekil 5’te gösterilmektedir. Kod bulutu incelendiğinde, bu tema içerisinde en fazla tekrarlanan kodların; kurumsal iletişim departmanı, insan kaynakları departmanı, toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri, iş hayatında çeşitlilik eğitimleri, toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri gibi kodlar olduğu görülmektedir.

3.7.3. Kurumsal İletişim Departmanının Farklılık Yönetimi Konusundaki Roller

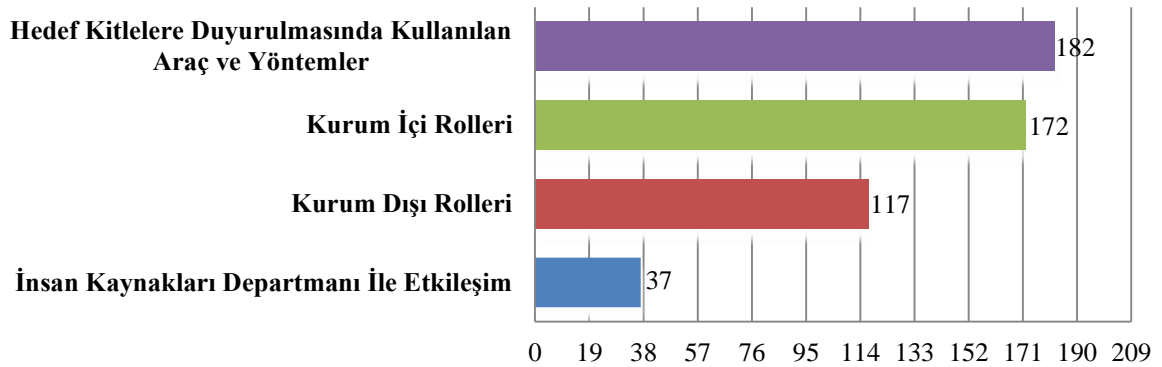
İşletmelerdeki kurumsal iletişim departmanlarının farklılık yönetimi konusundaki rolleri ile ilgili bilgi edinmek bu tez çalışmasının ana amaçlarından biridir. Bu sebeple, “Kurumsal İletişim Departmanının Farklılık Yönetimi Uygulamalarındaki Roller” çalışmanın üçüncü teması olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda katılımcılara şu sorular sorulmuştur:

- *“Kurumsal İletişim Departmanı olarak, Farklılık Yönetimi girişimlerine nasıl destek oluyor ve ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz? Departmanınızın Farklılık Yönetimi uygulamalarındaki rollerinden bahsedebilir misiniz?”*
- *“Farklılık Yönetimi ile ilgili uygulama ve projelerinizi hedef kitlelerinizle nasıl paylaşıyor, hangi iletişim araç ve kanallarından yararlanıyorsunuz?”*
- *“İşletmemizin farklılık yönetimi uygulamalarında Kurumsal İletişim Departmanı ve İnsan Kaynakları departmanının koordinasyonundan bahsedebilir misiniz? Bu iki departman ne gibi ortak çalışmalar yapıyor?”*

Katılımcıların yukarıdaki sorulara verdikleri cevaplar titizlikle incelenmiş, konuyla ilgili dört kategori oluşturulmuştur. Grafik 32, bu tema altındaki kategorilerin frekans dağılımlarını göstermektedir. Buna göre, en fazla ifade “hedef kitlelere duyurulmasında kullanılan araç ve yöntemler” kategorisinde yer almaktadır. Bu kategori ile ilgili 182 ifade olduğu görülmektedir. Tema ile ilgili diğer kategoriler ise; “kurum içi rolleri”, “kurum dışı rolleri” ve “insan kaynakları departmanı ile etkileşim”dir. Görüşmeler sırasında kurumsal iletişim departmanının farklılık yönetimi uygulamalarında oldukça etkin rol oynadığı ve bu uygulamaların ana aktörlerinden biri olduğu görülmüştür. Aşağıda kurumsal iletişim departmanlarının farklılık yönetimi uygulamaları kapsamında yaptıkları çalışmalara değinilmiştir.

Grafik 32: Kurumsal İletişim Departmanının Farklılık Yönetimi Konusundaki Rollerini Temasına Ait Kategori-Frekans İncelemesi

KURUMSAL İLETİŞİM DEPARTMANININ FARKLILIK YÖNETİMİ KONUSUNDAKİ ROLLERİ

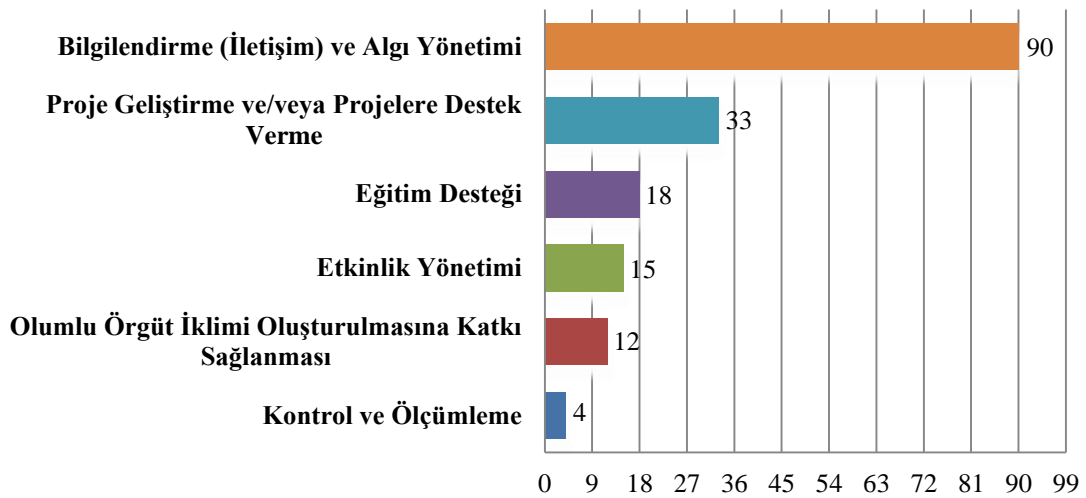


3.7.3.1. Kurum İçi Roller

Katılımcılardan gelen cevaplar, kurumsal iletişim departmanının farklılık yönetimi uygulamalarındaki rollerinin çok çeşitli olduğunu ve departmanın hem kurum içine hem de kurum dışına yönelik çalışmalar yaptığını göstermiştir.

Grafik 33: Kurum İçi Rollerine Ait Alt Kategori-Frekans İncelemesi

KURUM İÇİ ROLLERİ

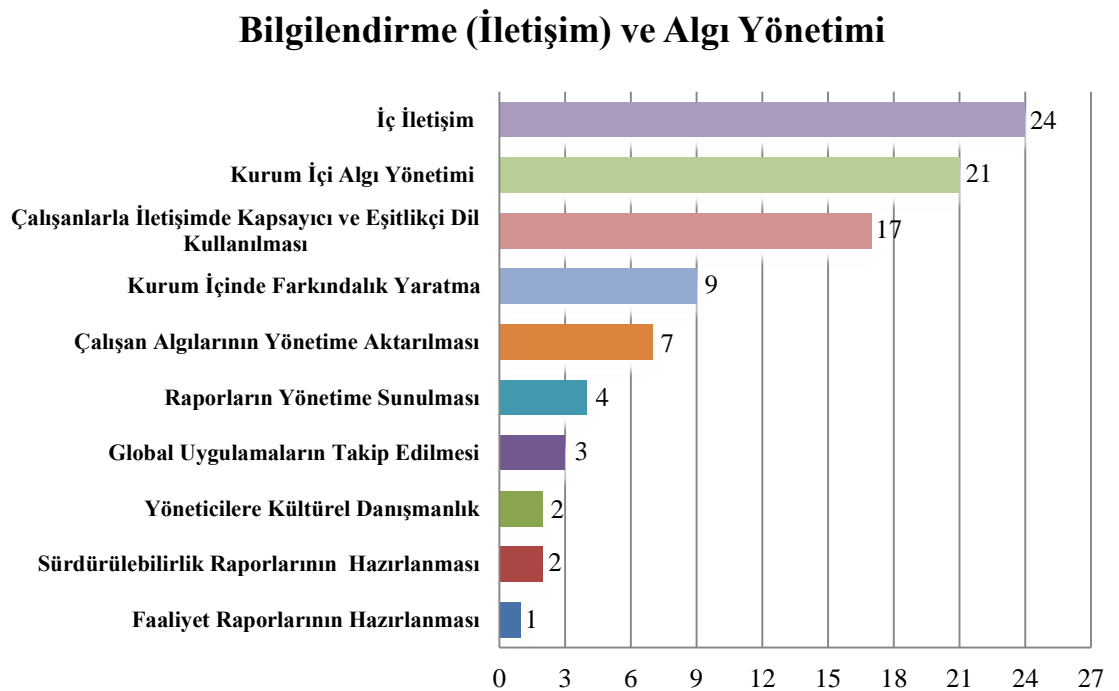


Grafik 33, kurumsal iletişim departmanının farklılık yönetimi uygulamalarındaki kurum içi rollerini göstermektedir. Grafikten de anlaşılacağı üzere, en çok vurgulanan ifadeler “bilgilendirme (iletişim) ve algı yönetimi” üzerinedir. Bu alt kategori ile ilgili toplam 90 ifadeye ulaşılmıştır. Gelen cevaplara göre oluşturulan diğer alt kategoriler ise; proje geliştirme ve /veya projelere destek verme, eğitim desteği, etkinlik yönetimi, olumlu örgüt iklimi oluşturulmasına katkı sağlanması, kontrol ve ölçümleme olarak belirlenmiştir.

3.7.3.1.1. Bilgilendirme (İletişim) ve Algı Yönetimi

Grafik 34’te “bilgilendirme (iletişim) ve algı yönetimi” alt kategorisine ait kodlar yer almaktadır.

Grafik 34: Bilgilendirme (İletişim) ve Algı Yönetimi Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Yukarıdaki grafikte üç kodun diğerlerine göre öne çıktığı görülmektedir. Buna göre; “iç iletişim” kodu 24 defa, “kurum içi algı yönetimi” kodu 21 defa, “çalışanlarla iletişimde kapsayıcı ve eşitlikçi dil kullanılması” kodu ise 17 defa

tekrarlanmıştır. Konuyla ilgili katılımcı ifadelerinden çıkarılan diğer kodlar ise; kurum içinde farkındalık yaratma, çalışan algılarının yönetime aktarılması, raporların yönetime sunulması, global uygulamaların takip edilmesi, yöneticilere kültürel danışmanlık, sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanması ve faaliyet raporlarının hazırlanmasıdır.

Tablo 28’de yer alan verilere göre ise, katılımcıların neredeyse tamamı kurumsal iletişim departmanının iç iletişimi sağlamak yoluyla farklılık yönetimi uygulamalarına destek verdiğini ifade etmiştir. “Kurum içi algı yönetimi” ve “çalışanlarla iletişimde kapsayıcı ve eşitlikçi dil kullanılması” kodlarının her biri ise 13 katılımcı tarafından dile getirilmiştir. Diğer kodlara ait katılımcı sayıları da yine tabloda görülmektedir.

Tablo 28: Bilgilendirme (İletişim) ve Algı Yönetimi Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Bilgilendirme (İletişim) ve Algı Yönetimi	Katılımcı Sayısı
İç İletişim	19
Kurum İçi Algı Yönetimi	13
Çalışanlarla İletişimde Kapsayıcı ve Eşitlikçi Dil Kullanılması	13
Kurum İçinde Farkındalık Yaratma	7
Çalışan Algılarının Yönetime Aktarılması	6
Raporların Yönetime Sunulması	3
Global Uygulamaların Takip Edilmesi	2
Sürdürülebilirlik Raporlarının Hazırlanması	2
Yöneticilere Kültürel Danışmanlık	2
Faaliyet Raporlarının Hazırlanması	1
Toplam	68

Bilgilendirme ve algı yönetimi kategorisiyle ilgili katılımcılardan gelen bazı cevaplar aşağıda sıralanmıştır:

“İşletmemizin farklılık yönetimi uygulamalarını çeşitli mecralar ve iletişim araçlarıyla iç ve dış hedef kitleye duyurulmasını sağlıyoruz.” (K8)

“Konuyla ilgili insan kaynakları departmanı tarafından geliştirilen politikaların iletişimini yapıyor, bu politikaların işletme içine ve dışına anlatılmasını sağlıyoruz.” (K2)

“Yapılan tüm kurum içi iletişim çalışmalarında; kurumsal değerlerin, vizyon ve misyonumuzun, işletmenin çeşitliliğe verdiği önemin yazılı, dijital ve sözlü olarak vurgulanması ve bunun yerleşmesinin sağlanması (vizyon, misyon ve değerler çalışmaları) kurumsal iletişim departmanımızın görevlerindedir.” (K6)

“Farklılıkların önemli ve değerli olduğu konusunda çalışanlar nezdinde duyarlılık ve farkındalık oluşturmaya çalışıyor ve bu konudaki algıyı yönetiyoruz.” (K17)

“Yöneticiler için hazırladığımız konuşma metinlerine çeşitlilik konusundaki olumlu yaklaşımımızı dahil etmeyi ihmal etmiyoruz ve bu metinlerde kapsayıcı bir dil kullanmaya özellikle dikkat ediyoruz.” (K11)

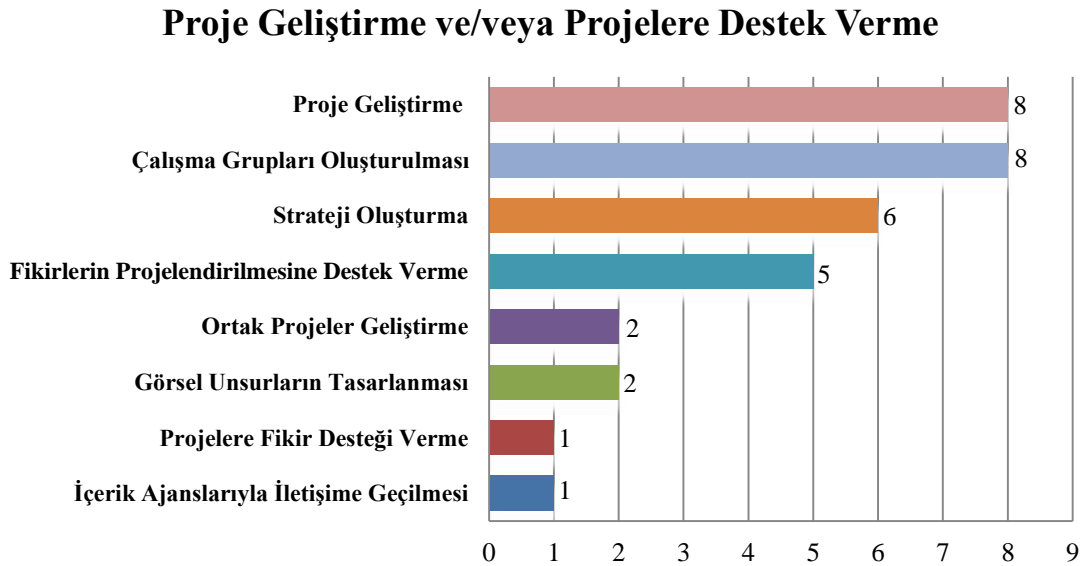
“Kurumsal iletişim departmanı olarak, farklılık yönetimi uygulamalarımızın raporlarını yöneticilerimize sunuyoruz ve onlara bilgilendirmede bulunuyoruz.” (K3)

İletişim, bilgilendirme, danışmanlık, algı yönetimi vb. faaliyetler kurumsal iletişimin başlıca fonksiyonlarından. Departmanın, farklılık yönetimi uygulamalarında da bu rollerini yerine getirdiği ve çalışanların bilgilendirilmesinde, çeşitlilik konusunda farkındalık ve bilinç oluşmasında pay sahibi olduğu görülmektedir. Ayrıca, kurumsal iletişim departmanının çalışanlara yönelik gerek yazılı gerek sözlü mesajlarda kapsayıcı ve eşitlikçi bir dil kullanılması konusundaki katkıları da uygulamalar ile ilgili bütüncül bir yaklaşım sergilendiğini göstermektedir.

3.7.3.1.2. Proje Geliştirme ve/veya Projelere Destek Verme

“Proje geliştirme ve/veya projelere destek verme” alt kategorisine ait kodların dağılımı Grafik 35’te yer almaktadır. Buna göre, en fazla bildirimde bulunan kodların “proje geliştirme” ve “çalışma grupları oluşturulması” olduğu ve her iki kodun da frekanslarının 8 olduğu görülmektedir. Strateji oluşturma, fikirlerin projelendirilmesine destek verme, ortak projeler geliştirme, görsel unsurların tasarlanması, projelere fikir desteği verme ve içerik ajanslarıyla iletişime geçilmesi kodları da katılımcı ifadelerine göre oluşturulan diğer kodlardır.

Grafik 35: Proje Geliştirme ve/veya Projelere Destek Verme Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Proje geliştirme ve/veya projelere destek verme alt kategorisine ait katılımcı temelli analiz sonuçları ise Tablo 29’da verilmiştir. Katılımcı sayısı bazında değerlendirildiğinde, ilk iki kodun frekansının diğerlerine göre yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, “proje geliştirme” kodunun frekansı 6, “çalışma grupları oluşturulması” kodunun frekansı ise 5 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 29: Proje Geliştirme ve/veya Projelere Destek Verme Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Proje Geliştirme ve/veya Projelere Destek Verme	Katılımcı Sayısı
Proje Geliştirme	6
Çalışma Grupları Oluşturulması	5
Strateji Oluşturma	4
Fikirlerin Projelendirilmesine Destek Verme	4
Ortak Projeler Geliştirme	2
Görsel Unsurların Tasarlanması	2
Projelere Fikir Desteği Verme	1
İçerik Ajanslarıyla İletişime Geçilmesi	1
Toplam	25

Proje geliştirme ve/veya projelere destek verme alt kategorisi ile ilgili örnek ifadeler aşağıdaki gibidir:

“2016-1018 arasında 2 yıllık ‘‘Bal Arıları’’ isimli bir proje başlattık. Bu proje isteyen çalışanların katılabildiği bir Gönüllülük Projesi olarak başladı. Bu proje kapsamında, 81 ilde 81 okul belirledik ve bu okullarda lise ikinci ve üçüncü sınıf kız öğrencilere mühendisliğin cinsiyetle alakalı olmadığı, kadınların da bu mesleği yapabilecekleri konusunda farkındalık eğitimleri verdik. 8000 kız öğrenciye ulaştık. Ayrıca erkek öğrencilere ve ailelere de cinsiyet eşitliği konusunda konferanslar verdik.” (K17)

“Farklılık yönetimiyle ilgili (özellikle toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda) projeler geliştiriyoruz, ayda bir düzenli olarak toplantı yaparak farklılık yönetimi uygulamalarının mevcut durumunu ve yapılabilecekleri tartışıyoruz.” (K13)

“Toplumsal Cinsiyet Eşitliği konusunda bir strateji çerçevesi oluşturduk. Bunun sonucunda bu konuyu; söylem, iş ortamı ve işbirlikleri olmak üzere üç alanda ele almaya karar verdik. Söylem, cinsiyetçi ifadelerin iş ortamında kullanılmaması adına çalışmaları, iş ortamı, çalışan kadın ve yönetici sayımızın artırılması ve kadın çalışanların geliştirilmesine yönelik çalışmaları, işbirlikleri ise bu alanda çalışan kişi, dernek ve kurumlarla ortak çalışmaların planlanması, ‘‘ortak akıl’’ geliştirilmesini (Örn: KAGİDER, AÇEV, Garanti Bankası vb.) içermektedir.” (K3)

“Çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili vizyon, strateji, prosedür ve önceliklerin belirlenmesi kurumsal iletişim departmanımızın görevlerindedir.” (K1)

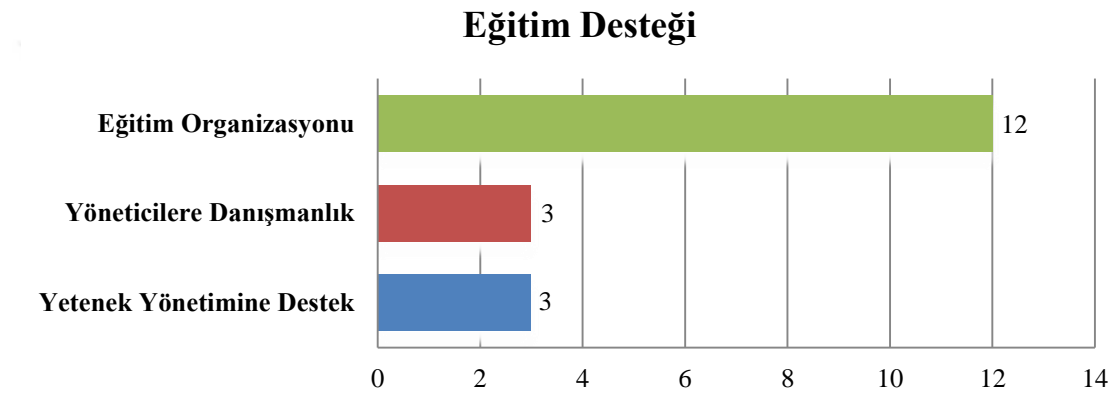
“‘‘Sürdürülebilir İş Ödülleri’’ gibi çalışmalar ile gönüllü çalışanların çeşitlilik ile ilgili projeler üretmesine destek oluyoruz, çalışanların bu tür projelerine ödüller veriyoruz, ayrıca çalışanların fikirlerinin projelendirilmesi konusunda da destek veriyoruz.” (K14)

Görüşmelerde edinilen bilgilere göre; kurumsal iletişim departmanı yalnızca farklılık yönetimi uygulamalarının iletişimini yapmakla kalmamakta, ayrıca farklılık yönetimi projelerinin geliştirilmesi, projeler için çalışma grupları oluşturulması, farklılık yönetimi stratejilerinin oluşturulması, projelere fikir desteği verilmesi noktalarında da önemli görevler üstlenmektedir. Bu durumda, kurumsal iletişim departmanının farklılık yönetimi uygulamalarında insan kaynakları departmanı kadar aktif rol oynadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

3.7.3.1.3. Eğitim Desteği

Görüşmelerde, kurumsal iletişim departmanının farklılık yönetimi konusundaki rollerinden birinin de “eğitim desteği” olduğu ortaya çıkmıştır. Grafik 36’daki veriler, eğitim desteği alt kategorisi altında oluşturulan “eğitim organizasyonu” kodu ile ilgili 12 bildirim olduğunu göstermektedir. “Yöneticilere danışmanlık” ve “yetenek yönetimine destek” kodları ile ilgili ise 3’er katılımcı bildirimidir.

Grafik 36: Eğitim Desteği Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Eğitim desteği alt kategorisine ait katılımcı temelli analiz sonuçları Tablo 30’da verilmiştir. Tabloya göre, katılımcıların yaklaşık yarısı kurumsal iletişim departmanının, farklılık yönetimi uygulamaları kapsamında verilen eğitimlerin organizasyonunu üstlendiğini vurgulamıştır. Diğer kodların katılımcı frekansları ise sırasıyla 3 ve 2 olarak belirlenmiştir.

Tablo 30: Eğitim Desteği Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Eğitim Desteği	Katılımcı Sayısı
Eğitim Organizasyonu	9
Yöneticilere Danışmanlık	3
Yetenek Yönetimine Destek	2
Toplam	14

Eğitim desteği alt kategorisi ile ilgili örnek katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

“Tüm departman ve çalışanların dahil edildiği kapsayıcı çalıştaylar organize ediyoruz.” (K1)

“Yönetimde daha fazla kadın görmek isteğimize hareketle, kadınlara yönelik bir “Liderlik Eğitimi” düzenliyoruz. Kadınlarımızın erkekleşmeden, kendi dişil enerji ve özelliklerinden vazgeçmeden, kendileri olarak liderlik vasfı kazanmalarını istiyoruz. Bunun dışında kadın çalışanlarımıza özel mentorluk programlarımız var.” (K20)

“Kariyer yolunda hızlı ilerleyen kadın çalışanlara yönelik “Lideriz Biz” programı hazırladık ve bu çalışanlara eğitimler vermeye devam ediyor.” (K5)

“Farklı çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri kursların açılmasını sağlıyoruz ve bu konuda yöneticilere önerilerde bulunuyoruz.” (K8)

“Toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri, önyarguları kırmak ile ilgili eğitimler ve benzeri eğitimler organize ediyoruz, bu yolla çalışanların duyarlılıklarını artırmaya çalışıyoruz.” (K9)

“Kurumsal iletişim departmanı olarak, “Wings Up” adında bir program geliştirdik. Bu program kapsamında tüm çalışanlarımıza çeşitli eğitimler verildi. Bu eğitimlerde; bu işin sadece bir erkek işi olmadığı, kadın olmanın yükselmenin önünde bir engel olmadığı veya bu sektörde erkek olmanın bir avantaj olmadığı gibi konular vurgulandı.” (K16)

“Kurumsal iletişim departmanı olarak, zaman zaman yöneticilere hatırlatmalarda bulunuyoruz ve bu konunun neden önemli olduğunu anlatıyoruz.” (K17)

“Erken Yetenek Yönetimi uygulamaları ile, genç çalışanlarımızı geleceğe hazırlıyoruz, düzenli olarak yapılan toplantılar ile kariyer planlarını takip ediyoruz.” (K1)

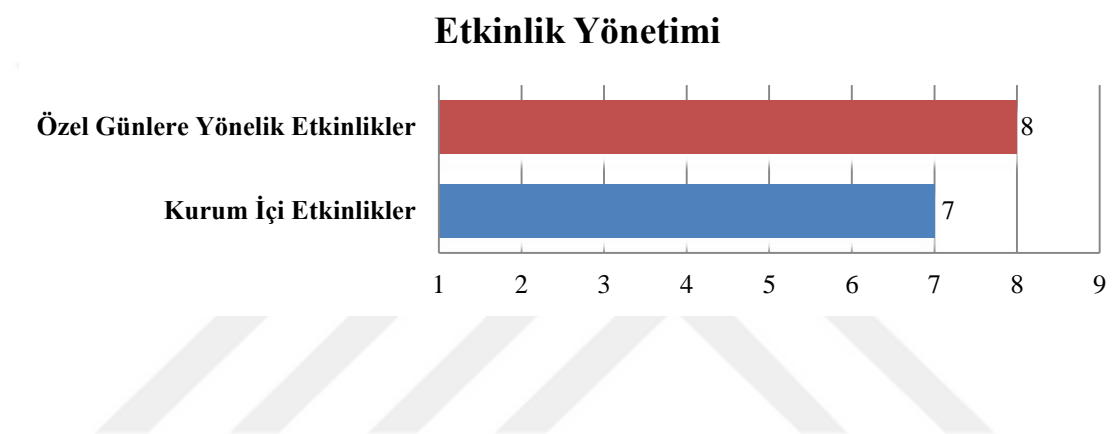
Kurumsal iletişim departmanının farklılık yönetimi uygulamalarındaki önemli rollerinden birinin de konuyla ilgili eğitimlerin (çeşitlilik, liderlik, mentorluk vb.) organize edilmesi olduğu görülmektedir. Bu tür eğitimlerin planlanması, eğitimi verecek kişi ve kuruluşlarla görüşülmesi, eğitimlerin verilmesi süreçlerinde departmanın aktif rol oynaması farklılık yönetimi uygulamalarına yönelik önemli bir katkı olarak değerlendirilebilir.

3.7.3.1.4. Etkinlik Yönetimi

Kurumsal iletişim departmanının farklılık yönetimi konusundaki bir diğer rolü de tüm çalışanları kapsayan, motive edici ve kaynaştırıcı etkinlikler düzenlemektir.

Kurumsal iletişim departmanının bu alandaki rolleri “etkinlik yönetimi” alt kategorisi altında açıklanmış ve bu alt kategoriye ait kodlar Grafik 37’de gösterilmiştir. Görüldüğü gibi, “özel günlere yönelik etkinlikler” 8 kez ve diğer “kurum içi etkinlikler” 7 kez tekrarlanmıştır. Tablo 31’deki katılımcı temelli analiz sonuçlarının frekanslarının da aynı olduğu görülmektedir. Yani, ilk kod 8 katılımcı tarafından, diğer kod ise 7 katılımcı tarafından dile getirilmiştir.

Grafik 37: Etkinlik Yönetimi Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Tablo 31: Etkinlik Yönetimi Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Etkinlik Yönetimi	Katılımcı Sayısı
Özel Günlere Yönelik Etkinlikler	8
Kurum İçi Etkinlikler	7
Toplam	15

Bazı katılımcılar kurumsal iletişim departmanının etkinlik yönetimi konusundaki rollerini şu cümlelerle açıklamışlardır:

“Kadınlar günü, engelliler günü gibi özel günlere yönelik etkinlikler düzenliyoruz ve bunların medya yoluyla duyurulmasını sağlıyoruz.”
(K14)

“Örneğin, Dünya Kadınlar Günü’nde insan kaynakları departmanı ile birlikte kadın çalışanlarımıza yönelik yaratıcı bir çalışma gerçekleştirdik.” (K13)

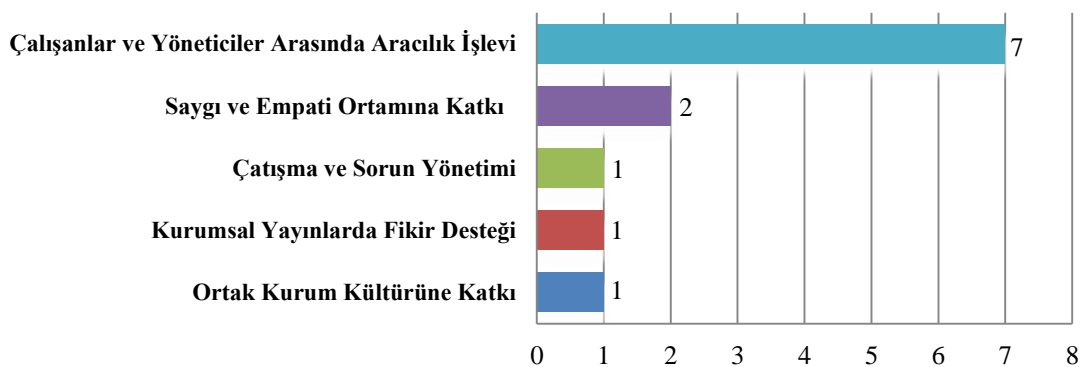
Kurum içi ve kurum dışı çeşitli etkinliklerin planlanması, uygulanması ve sonuçların ölçülmesi gibi çalışmalar çoğunlukla kurumsal iletişim departmanlarının sorumluluğunda olan faaliyetlerdir. Bu kapsamda, kurumsal iletişim departmanının kadınlar günü, engelliler günü vb. etkinlikler düzenleyerek farklılık yönetimi uygulamalarına katkı sağladığı görülmektedir.

3.7.3.1.5. Olumlu Örgüt İklimi Oluşturulmasına Katkı Sağlanması

Grafik 38’de, kurumsal iletişim departmanının olumlu örgüt iklimi oluşturulmasına katkı sağlanması konusundaki rolleri yer almaktadır. Konuyla ilgili en fazla tekrarlanan rolün “çalışanlar ve yöneticiler arasındaki aracılık işlevi” olduğu görülmektedir. Bu kodun tekrarlanma sıklığı 7 olarak belirlenmiştir. Kurumsal iletişim departmanının bu başlık altındaki diğer rollerinin de saygı ve empati ortamına katkı, çatışma ve sorun yönetimi, kurumsal yayınlarda fikir desteği ve ortak kurum kültürüne katkı olduğu ortaya çıkmıştır.

Grafik 38:Olumlu Örgüt İklimi Oluşturulmasına Katkı Sağlanması Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi

Olumlu Örgüt İklimi Oluşturulmasına Katkı Sağlanması



Tablo 32’deki olumlu örgüt iklimi oluşturulmasına yönelik uygulamaların katılımcı frekanslarına göre, “çalışanlar ve yöneticiler arasında aracılık işlevi” ilk sırada yer almaktadır. Bu kod ile ilgili 6 katılımcı görüş bildirmiştir.

Tablo 32: Olumlu Örgüt İklimi Oluşturulmasına Katkı Sağlanması Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Olumlu Örgüt İklimi Oluşturulmasına Katkı Sağlanması	Katılımcı Sayısı
Çalışanlar ve Yöneticiler Arasında Aracılık İşlevi	6
Saygı ve Empati Ortamına Katkı	2
Çatışma ve Sorun Yönetimi	1
Kurumsal Yayınlarda Fikir Desteği	1
Ortak Kurum Kültürüne Katkı	1
Toplam	11

Katılımcılar, olumlu örgüt iklimi oluşturulmasına katkı sağlanması konusunda yaptıkları çalışmaları şu örnek ifadelerle aktarmışlardır:

“Farklılık yönetimi ve çeşitlilik konusunda gönüllü çalışma gruplarının oluşturulması ve bu konuda onların da fikirlerinin alınarak yönetime aktarıyoruz.” (K6)

“Farklı çalışanların sesini üst yönetime duyurması konusunda köprü görevi üstleniyor, farklı çalışanların seslerinin duyulmasına öncelik tanıyacak ortamlar sağlıyoruz. Anket ve benzeri yollarla farklı çalışanların beklenti, düşünce ve önerilerini öğreniyor ve bunları üst yönetime aktarıyoruz.” (K8)

“İşletmemizde; saygı, empati, insan odaklılık gibi değerlerin yerleşmesini sağlamaya gayret ediyoruz.” (K6)

“Tüm çalışanların ortak bir kurum kültüründe buluşmasını sağlamaya gayret ediyoruz.” (K6)

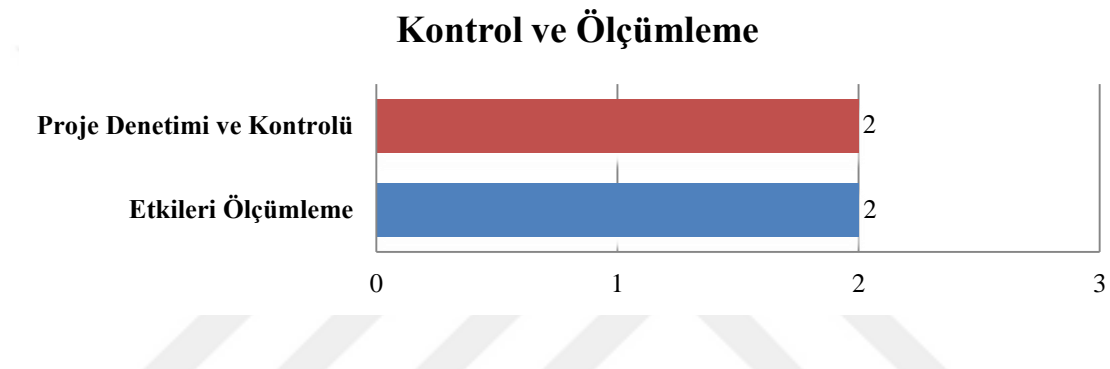
“Kurumsal iletişim departmanı olarak, çalışanlar arasındaki farklılık kaynaklı çatışma ve sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştiriyoruz.” (K7)

Kurumsal iletişim departmanının, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki aracılık işlevinin farklılık yönetimi uygulamalarında da kendini gösterdiği görülmektedir. Departman, farklı çalışanların düşünce, istek, beklenti ve önerilerinin yönetime aktarılması konusunda kilit rol üstlenmektedir. Ayrıca çalışanları kaynaştıracak önemli değerlerin yerleştirilmesinin de farklılık yönetimi uygulamalarına yönelik önemli bir destek olduğu ifade edilebilir.

3.7.3.1.6. Kontrol ve Ölçümleme

Grafik 39’da yer alan farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili “proje denetimi ve kontrolü” ve “etkilerinin ölçülmesi” faaliyetlerinin kurumsal iletişim birimi tarafından gerçekleştirildiği katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bu cevaplar ışığında, “kontrol ve ölçümleme” alt kategorisi oluşturulmuş ve toplam dört adet ifadeye ulaşılmıştır.

Grafik 39: Kontrol ve Ölçümleme Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Tablo 33’deki katılımcı frekanslarına göre, “etkileri ölçümleme” 2 katılımcı, “proje denetimi ve kontrolü” 1 katılımcı tarafından dile getirilmiştir.

Tablo 33: Kontrol ve Ölçümleme Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Kontrol ve Ölçümleme	Katılımcı Sayısı
Etkileri Ölçümleme	2
Proje Denetimi ve Kontrolü	1
Toplam	3

Kontrol ve ölçümleme alt kategorisi ile ilgili bazı katılımcı ifadeleri şunlardır:

“Kurumsal iletişim departmanı olarak, insan kaynakları departmanının hazırladığı projeleri inceliyoruz, bu projelerin kurum kültürüne, iletişim prensiplerine, kurumsal mesajlara uygun olup olmadığını denetliyor ve önerilerde bulunuyoruz.” (K16)

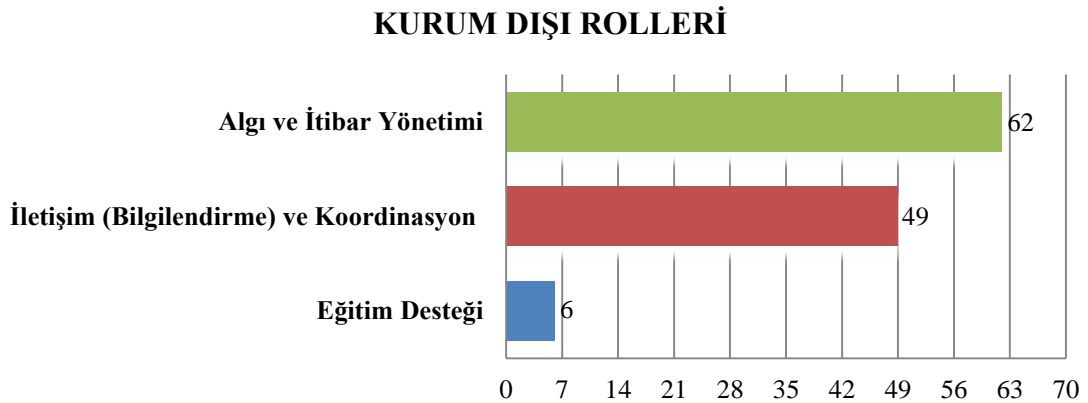
“Çalışanlara çeşitli zamanlarda anketler düzenleyerek onların beklenti ve önerilerini öğreniyoruz. Böylelikle farklılık yönetimi uygulamalarının etkisini de ölçmüş oluyoruz.” (K4)

Katılımcıların yukarıda kurumsal iletişim departmanının denetleme ve ölçümleme fonksiyonlarına vurgu yaptıkları görülmektedir. Farklılık yönetimi projelerinin kurumsal kültüre uygunluğunun denetlenmesinin ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin ölçülmesinin, uygulamaların sağlıklı işlemesi ve sonuçların etkililiği açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir.

3.7.3.2. Kurum Dışı Roller

Kurumsal iletişim departmanının kurum dışına yönelik farklılık yönetimi çalışmaları “kurum dışı rolleri” kategorisi ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kategori; “algı ve itibar yönetimi”, “iletişim (bilgilendirme)” ve “koordinasyon ve eğitim desteği” olarak üç alt kategoriye ayrılmıştır. Grafik 40, bu alt kategoriler ile ilgili katılımcı ifade sayılarını göstermektedir. Grafikte de görüldüğü üzere; algı ve itibar yönetimi ile ilgili 62, iletişim (bilgilendirme) ve koordinasyon ile ilgili 49, eğitim desteği ile ilgili ise 6 bildirim mevcuttur. Aşağıda, bu üç alt kategoriye ait kod dağılımları grafikler ile açıklanmıştır.

Grafik 40: Kurum Dışı Roller Kategorisine Ait Alt Kategori-Frekans İncelemesi

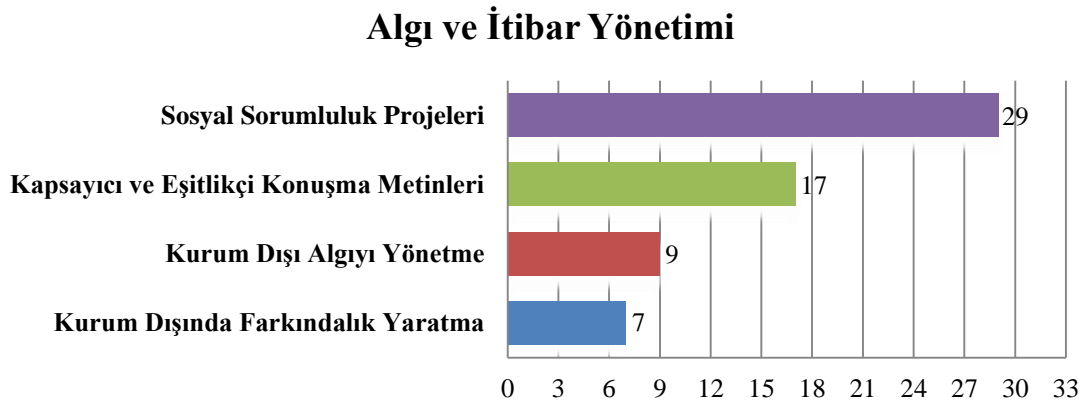


3.7.3.2.1. Algı ve İtibar Yönetimi

Grafik 41’de “algı ve itibar yönetimi” alt kategorisine ait kodlar yer almaktadır. Görüldüğü üzere, “sosyal sorumluluk projeleri” kodu 29 tekrarla en fazla vurgu

yapılan koddur. Bu kodu sırasıyla, kapsayıcı ve eşitlikçi konuşma metinleri, kurum dışı algıyı yönetme ve kurum dışında farkındalık yaratma kodları takip etmektedir.

Grafik 41: Algı ve İtibar Yönetimi Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Tablo 34’te yer alan analiz sonuçlarına göre, en fazla katılımcı frekansına sahip kodun “sosyal sorumluluk projeleri” olduğu görülmektedir. Yine katılımcıların yarısından fazlası “kapsayıcı ve eşitlikçi konuşma metinleri” koduna vurgu yapmıştır.

Tablo 34: Algı ve İtibar Yönetimi Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Algı ve İtibar Yönetimi	Katılımcı Sayısı
Sosyal Sorumluluk Projeleri	16
Kapsayıcı ve Eşitlikçi Konuşma Metinleri	12
Kurum Dışı Algıyı Yönetme	9
Kurum Dışında Farkındalık Yaratma	5
Toplam	42

Algı ve itibar yönetimi kategorisine ait katılımcı ifadelerinden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Yöneticilerimizin işletme dışında çeşitli ortamlarda yaptıkları konuşma metinlerini hazırlıyoruz ve bu metinlerde holdingimizin fırsat eşitliği ve çeşitlilik konusundaki hassasiyetinin vurgulanmasını sağlıyoruz.” (K5)

“Üst düzey yöneticilerimiz Farklılık Yönetimi konusunda bilinçli, duyarlı ve bu konuda oldukça destekçiler. Yani bu konuya tepeden sahiplenme söz konusu diyebiliriz. Bu bağlamda onlara çok sık danışmanlık

yapmamız gerekmiyor ancak konuşma metinlerini biz yazdığımız için, çeşitlilik ve kapsayıcılık konularını bu metinlere mutlaka dahil ediyoruz ve çeşitli ortamlarda yaptıkları konuşmalarda çeşitlilik konusunu vurgulamaları konusunda hatırlatmalarda bulunuyoruz.” (K1)

“Birleşmiş Milletlerin cinsiyet ayrımcılığı ile mücadele için başlattığı “He For She” kampanyasının partneri olduk. Ayrıca, UNDP (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı)’nin “Eşitlik Bildirgesi” imzacısıyız.” (K17)

“Çeşitli sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yapıyor, onlarla ortak sosyal sorumluluk projeleri geliştiriyoruz. Ayrıca onlardan eğitim desteği alınması için gerekli görüşmeleri yapıyoruz.” (K18)

“Reklam filmi, kamuoyu ilanı gibi çalışmalarda ve kamuoyuna ulaşan tüm mesajlarda çeşitlilik konusunun ve işletmemizin çeşitliliğe verdiği önemin vurgulanmasını sağlıyoruz.” (K11)

“Reklam, pazarlama ve sosyal medya mesajlarında eşitlik vurgusunun yapılmasının sağlıyor ve gerekli departmanlara bu konuda önerilerde bulunuyoruz.” (K17)

“Sadece kendi çalışanlarımız ve yöneticilerimiz arasında değil, birlikte iş yaptığımız tedarikçilerimizin yöneticilerinde de çeşitlilik konusunda farkındalık yaratmak için çalışıyoruz. Bu doğrultuda her yıl düzenlediğimiz “Tedarikçi Günü” kapsamında bu yıl ilk kez Fırsat Eşitliği Ödülü verdik ve etkinlik kapsamında Fırsat Eşitliği Paneli düzenleyerek iş dünyasında kadın-erkek eşitliğinin önemine dikkat çekerek tedarikçilerimize fırsat eşitliğini güçlendirme çağrısında bulunduk.” (K9)

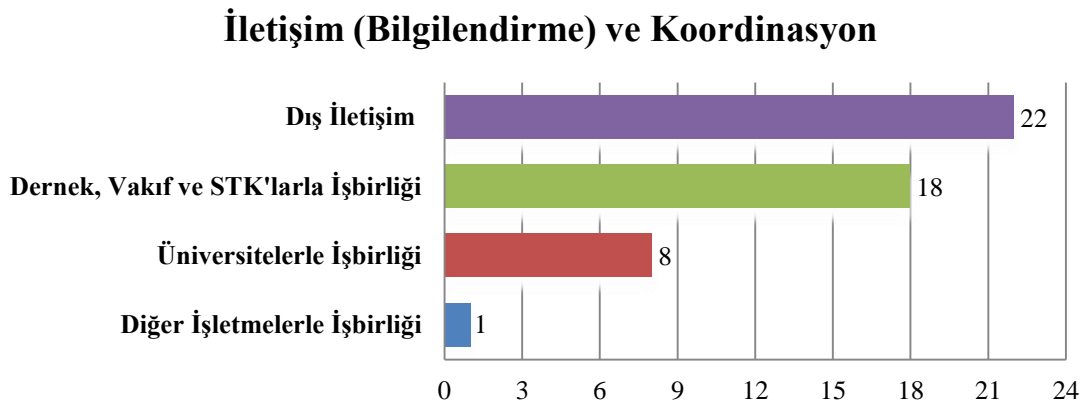
“Farklılık yönetimi uygulamalarının dış yansımalarını yönetiyor ve işletmemizin farklılık yönetimi uygulamalarını medya yoluyla dış hedef kitleye duyuruyoruz. Yani konu ile ilgili hem içeride, hem de dışarıda algıyı yönetiyoruz.” (K9)

Sadece kurum içinde değil, kurum dışında da çeşitlilik ile ilgili algıyı yönetmek ve farkındalık yaratmak, kurumsal iletişim departmanının farklılık yönetimi konusundaki önemli rolleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.7.3.2.2. İletişim (Bilgilendirme) ve Koordinasyon

“İletişim (bilgilendirme) ve koordinasyon” alt kategorisi ile ilgili kodlar Grafik 42’de gösterilmektedir. Toplam 22 ifade ile en fazla bahsi geçen kod “dış iletişim”dir. Dernek, vakıf ve sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği kodu ise 18 defa tekrarlanmıştır. Yoğunluk bakımından, üniversitelerle işbirliği üçüncü sırada ve diğer işletmelerle işbirliği ise dördüncü sırada yer almaktadır.

Grafik 42: İletişim (Bilgilendirme) ve Koordinasyon Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Katılımcı temelli analiz sonuçlarına göre ise, katılımcıların büyük kısmının dış iletişim koduna vurgu yaptığı Tablo 35’ten anlaşılmaktadır.

Tablo 35: İletişim (Bilgilendirme) ve Koordinasyon Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

İletişim (Bilgilendirme) ve Koordinasyon	Katılımcı Sayısı
Dış İletişim	17
Dernek, Vakıf ve STK’larla İşbirliği	8
Üniversitelerle İşbirliği	6
Diğer İşletmelerle İşbirliği	1
Toplam	32

Katılımcılar, kurumsal iletişim departmanının iletişim ve koordinasyon ile ilgili rollerini aşağıdaki ifadelerle aktarmışlardır.

“Yalnızca kurum içinde değil, kurum dışında da toplum, yerel yöneticiler, siyasetçiler, bayiler, tedarikçiler vb. nezdinde bilgilendirme çalışmaları yapıyoruz.” (K16)

“Konuyla ilgili Toplum Gönüllüleri Vakfı, AÇEV, TÜSİAD gibi çeşitli dernek ve sivil toplum kuruluşlarıyla irtibata geçiyor ve içerik geliştirme, uygulama gibi konularda ortak çalışmalar gerçekleştiriyoruz.” (K1)

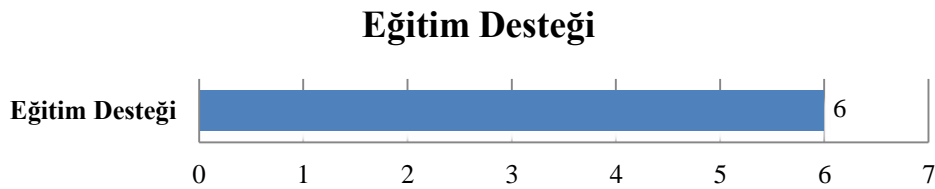
“Türkiye Omurilik Felçlileri Derneği, Düşler Akademisi; Düşler Mutfağı gibi bu konuda çalışan derneklerle birtakım atölyeler kuruyoruz, ortaklaşa çalışmalar yapıyoruz.” (K20)

Kurum dışında da farklılık yönetimi uygulamalarının iletişiminin yapılmasının ve çeşitli kuruluşlarla işbirliğinde bulunarak ortak projeler hazırlanmasının kurumsal iletişim departmanının önemli rolleri arasında olduğu görülmektedir.

3.7.3.2.3. Eğitim Desteği

Grafik 43’de, “eğitim desteği” alt kategorisi ile ilgili kod dağılımı yer almaktadır. Buna göre “eğitim desteği” kodu ile ilgili 6 adet ifade vardır. Yine bu koda yönelik 5 katılımcı ifadesi olduğu Tablo 36’da görülmektedir.

Grafik 43: Eğitim Desteği Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Tablo 36: Eğitim Desteği Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonucu

Eğitim Desteği	Katılımcı Sayısı
Eğitim Desteği	5
Toplam	5

Eğitim desteği kodu ile ilgili bazı katılımcı ifadeleri aşağıdadır:

“İMECE isimli bir platformumuz var. Bu platformda her sene bir mesele belirleniyor. 2019’un meselesi ise “eşitsizliklerin azaltılması”. İMECE platformumuzda toplumsal cinsiyet eşitliği ve buna benzer çeşitlilik konularında projeler üretiliyor. Bu konularda fikirleri ve projeleri destekliyoruz. Bu kişileri önce yedi aylık bir mentorluk eğitim sürecine dahil ediyoruz. Bu kişiler sadece çalışanlar arasından seçilmiyor,

kamuoyuna duyuru yapıyoruz ve bu konularda fikri olan herkes başvurabiliyor. Bu eğitim sonrasında seçilen projeleri hayata geçirebilmeleri için proje sahiplerine hibe veriyoruz” (K3)

“Türkiye’nin Mühendis Kızları” adında bir projemiz var. Bu proje kapsamında, üniversitelere gidiyoruz, seminerler veriyoruz, 100 adet mühendislik öğrencisi kız öğrenciyi alıyoruz ve sekiz ay boyunca onlara işletme yönetimi ve sektörle ilgili eğitimler veriyoruz. Stajlarını işletmemizde yapmalarını sağlıyoruz ve büyük kısmını mezun olduktan sonra bünyemizde istihdam ediyoruz. Böylece kadın çalışan sayısının artmasına ve kadınların meslekte daha donanımlı olmasına katkı sağlıyoruz.” (K18)

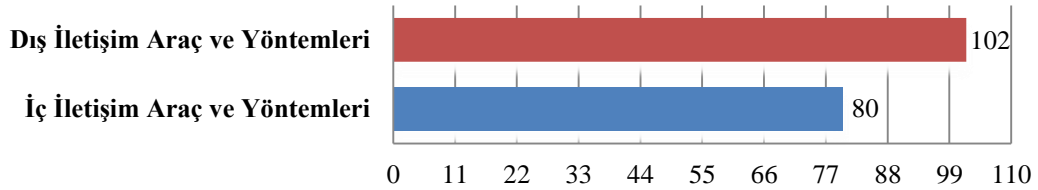
Yapılan görüşmelerde anlaşılmıştır ki, farklılık yönetimi eğitimleri ve temel mesleki eğitimler sadece kurum içi ile sınırlı tutulmamaktadır. Başta üniversite öğrencileri olmakla birlikte, zaman zaman dış hedef gruplara yönelik de kurumsal iletişim departmanının öncülüğünde çeşitli eğitimler verilmektedir. Bu eğitimlerin işletmelere potansiyel işgücü sağlanması konusunda faydalı olacağı ifade edilebilir.

3.7.3.3. Uygulamaların Hedef Kitleye Duyurulmasında Kullanılan Araç ve Yöntemler

Daha önce de ifade edildiği gibi, kurumsal iletişim departmanının farklılık yönetimi konusundaki başlıca rollerinden biri, uygulamaların kurum içinde ve kurum dışında iletişiminin yapılmasıdır. Yapılan bu iletişim ve bilgilendirme çalışmalarında hangi araç ve yöntemlerden yararlanıldığını öğrenmek için, “Kurumsal İletişim Departmanı olarak, farklılık yönetimi ile ilgili uygulama ve projelerinizi hedef kitlelerinizle nasıl paylaşıyor, hangi iletişim araç ve kanallarından yararlanıyorsunuz?” sorusu katılımcılara yöneltilmiştir. Gelen cevaplara göre “dış iletişim araç ve yöntemleri” ve “iç iletişim araç ve yöntemleri” olmak üzere iki alt kategori oluşturulmuştur. Grafik 44’te de görüldüğü gibi, dış iletişim araç ve yöntemleri ile ilgili 102 ifade, iç iletişim araç ve yöntemleri ile ilgili 80 ifade belirlenmiştir. Aşağıda bu alt kategoriler detaylı olarak incelenmiştir.

Grafik 44: Hedef Kitlelere Duyurulmasında Kullanılan Araç ve Yöntemler Kategorisine Ait Alt Kategori-Frekans İncelemesi

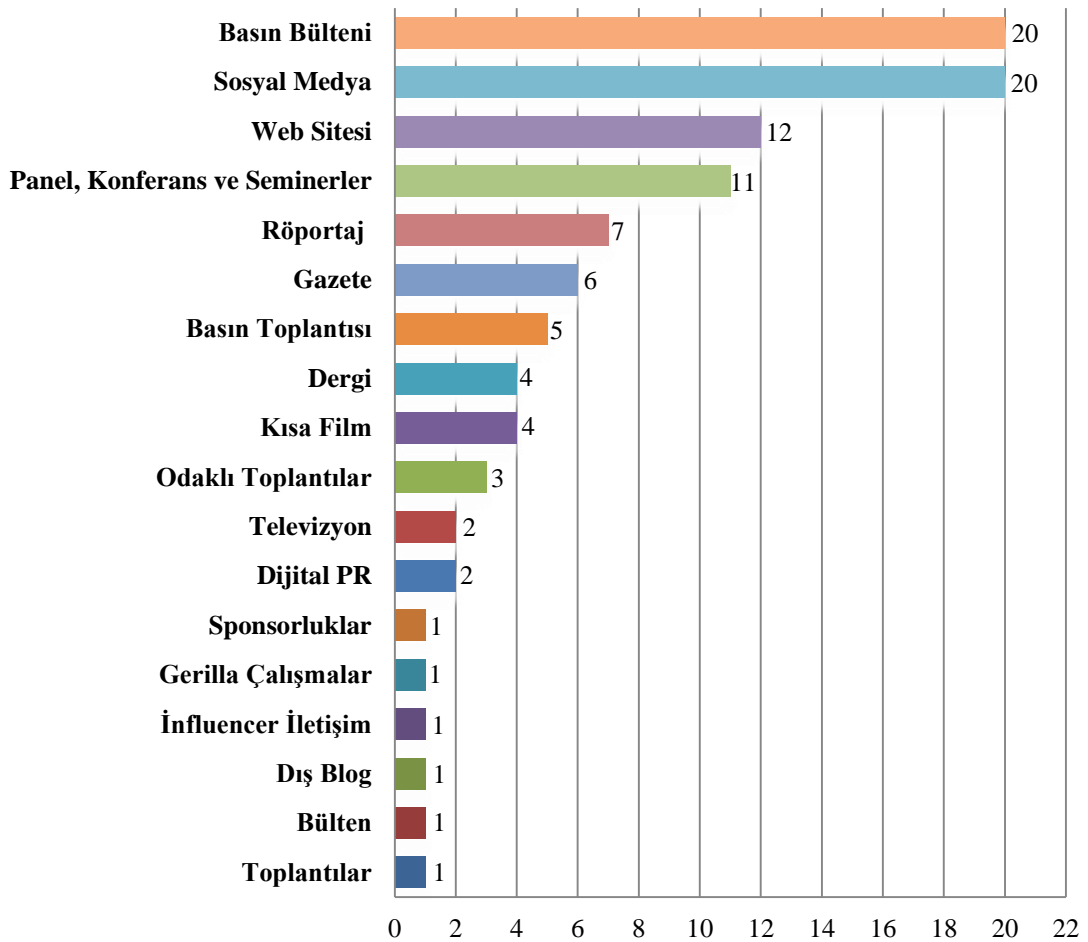
HEDEF KİTLELERE DUYURULMASINDA KULLANILAN ARAÇ ve YÖNTEMLER



3.7.3.3.1. Dış İletişim Araç ve Yöntemleri

Grafik 45: Dış İletişim Araç ve Yöntemleri Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi

Dış İletişim Araç ve Yöntemleri



Grafik 45'e bakıldığında, dış hedef kitleleri bilgilendirmek için farklılık yönetimi uygulamalarında en fazla "basın bülteni" ve "sosyal medya" dan yararlandığı görülmektedir. Her iki kodun da frekansı 20 olarak belirlenmiştir. Kurumsal web sitesi, panel, konferans ve seminerler, röportaj, gazete, basın toplantısı, dergi, kısa film, odaklı toplantılar, televizyon, dijital PR, sponsorluklar, gerilla çalışmalar, influencer iletişim, dış blog, bülten ve toplantılar ise dış iletişimde kullanılan diğer araç ve yöntemlerdir.

Tablo 37'deki katılımcı temelli analiz sonuçlarının da kod-frekans analiz sonuçları ile aynı olduğu görülmektedir.

Tablo 37: Dış İletişim Araç ve Yöntemleri Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Dış İletişim Araç ve Yöntemleri	Katılımcı Sayısı
Basın Bülteni	20
Sosyal Medya	20
Web Sitesi	12
Panel, Konferans ve Seminerler	11
Röportaj	7
Gazete	6
Basın Toplantısı	5
Dergi	4
Kısa Film	4
Odaklı Toplantılar	3
Televizyon	2
Dijital PR	2
Sponsorluklar	1
Gerilla Çalışmalar	1
Influencer İletişim	1
Dış Blog	1
Bülten	1
Toplantılar	1
Toplam	102

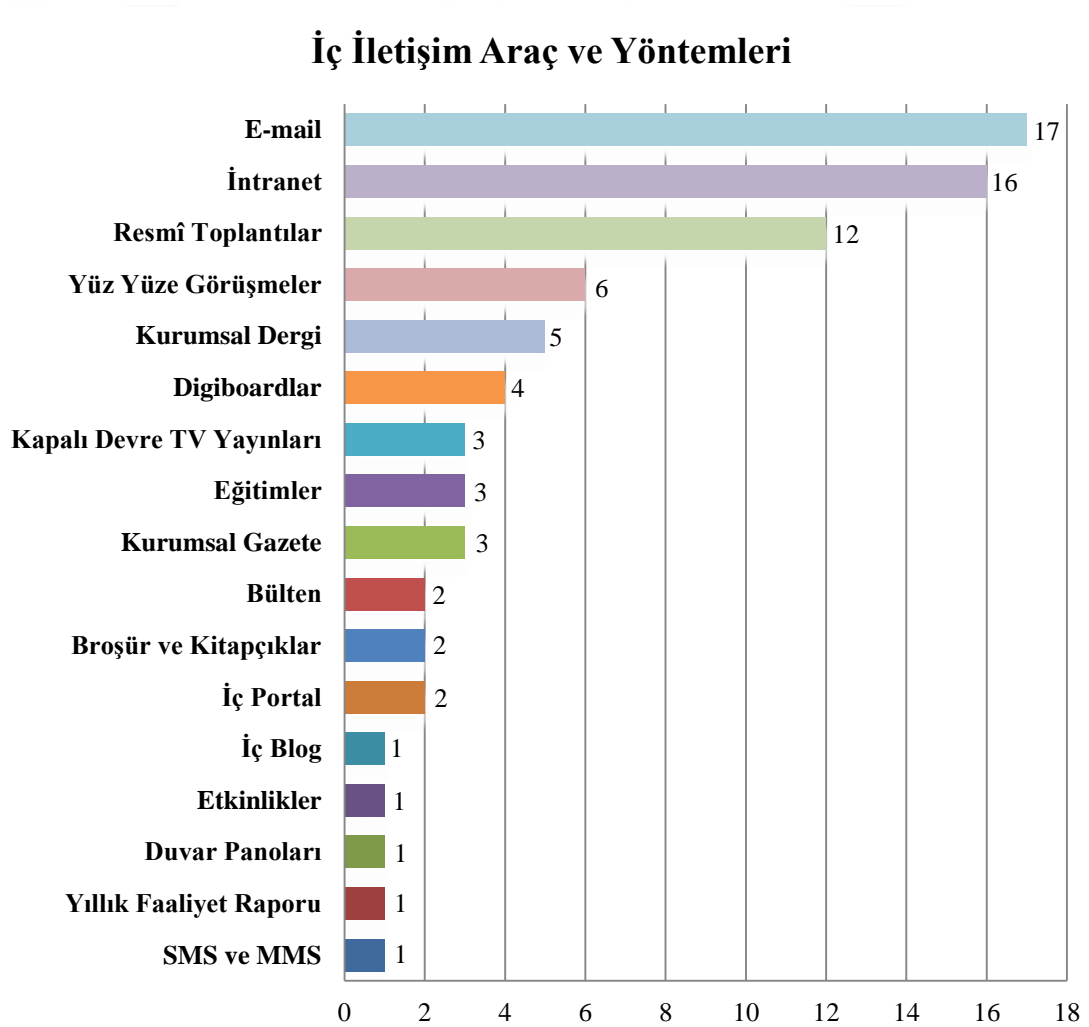
Bilindiği gibi, basın bülteni, kurumsal iletişim çalışmalarında en sık kullanılan iletişim araçlarından biridir. Görüşülen işletmelerin tamamının farklılık yönetimi politika ve uygulamalarını dış hedef kitleye aktarmak için basın bülteninden yararlandığı görülmektedir. Yine görüşülen tüm işletmelerin, farklılık yönetimi uygulamalarında sosyal medyayı kullandıkları ortaya çıkmıştır. Bu durumda, son

yıllarda işletmelerin reklam, pazarlama ve tanıtım çalışmalarında yoğun olarak kullandıkları sosyal medyanın farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili bilgilendirme ve algı yönetimi amaçlı kullanıldığını söyleyebiliriz.

3.7.3.3.2. İç İletişim Araç ve Yöntemleri

Grafik 46’da, farklılık yönetimi uygulamalarında yararlanılan kurum içi araç ve yöntemler yer almaktadır.

Grafik 46: İç İletişim Araç ve Yöntemleri Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Grafiğe göre, en sık dile getirilen kodlar sırasıyla “e-mail”, “intranet” ve “resmî toplantılar” dır. E-mail koduna 17, intranet koduna 16, resmî toplantılar koduna ise 12 kez vurgu yapılmıştır. Katılımcı ifadelerine göre, iç iletişimde kullanılan diğer araç ve yöntemler ise; yüz yüze görüşmeler, kurumsal dergi, digiboardlar, kapalı devre televizyon yayınları, eğitimler, kurumsal gazete, bülten, broşür ve kitapçıklar, iç portal, iç blog, etkinlikler, duvar panoları, yıllık faaliyet raporu, SMS ve MMS’lerdir. İç iletişim araç ve yöntemleri alt kategorisine ait Tablo 38’deki frekansların da Grafik 46 ile aynı olduğu görülmektedir.

Tablo 38: İç İletişim Araç ve Yöntemleri Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

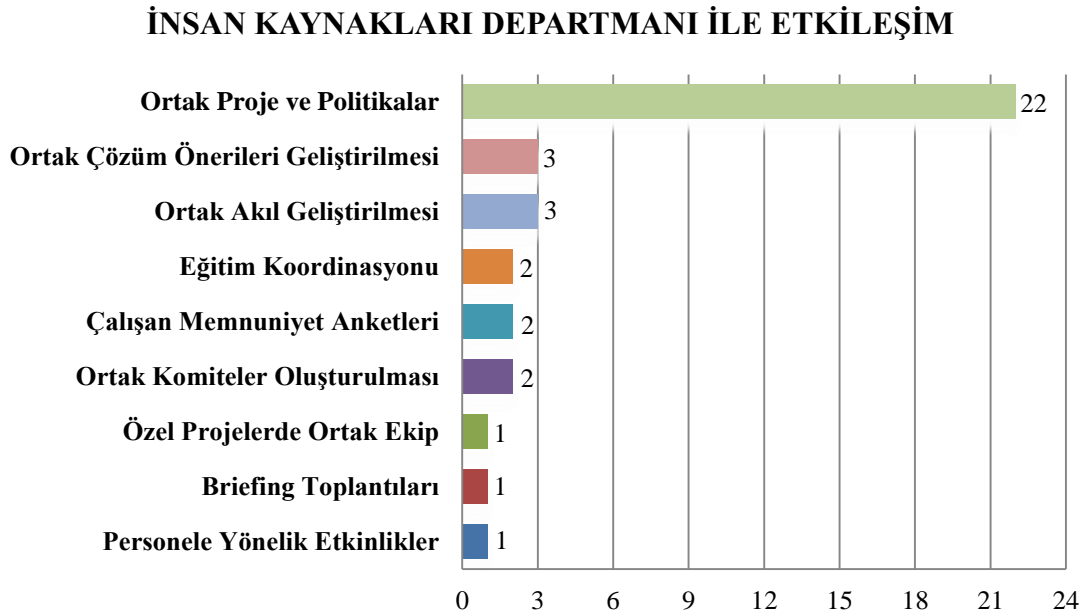
İç İletişim Araç ve Yöntemleri	Katılımcı Sayısı
E-Mail	17
Intranet	16
Resmî Toplantılar	12
Yüz Yüze Görüşmeler	6
Kurumsal Dergi	5
Digiboardlar	4
Kapalı Devre TV Yayınları	3
Eğitimler	3
Kurumsal Gazete	3
Bülten	2
Broşür ve Kitapçıklar	2
İç Portal	2
İç Blog	1
Etkinlikler	1
Duvar Panoları	1
Yıllık Faaliyet Raporu	1
SMS ve MMS	1
Toplam	80

Görüşmelerden elde edilen yukarıdaki bilgilere göre, kurumsal iletişim departmanı, farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili çalışanları bilgilendirmek ve farkındalık yaratmak için birçok araç ve yöntemden yararlanmaktadır. Bu araçlar içerisinde en fazla tercih edilenlerin e-mail ve intranet olduğu görülmektedir. Bu araçlardan yüz yüze iletişime göre daha fazla yararlanılmasının sebebi olarak, görüşülen işletmelerin büyük işletmeler olması ve çalışan sayılarının oldukça fazla olması gösterilebilir.

3.7.3.4. İnsan Kaynakları Departmanı İle Etkileşim

Farklılık yönetimi ve kurumsal iletişim yönetimi arasında güçlü bir bağlantı olduğu, kurumsal iletişim departmanlarının çok çeşitli yollarla bu uygulamalara destek verdiği literatür taramasında elde edilen bilgilerdendir. Bu bilgilerden hareketle, katılımcılara “İşletmenizin farklılık yönetimi uygulamalarında kurumsal iletişim departmanı ve insan kaynakları departmanının koordinasyonundan bahsedermisiniz? Bu iki departman ne gibi ortak çalışmalar yapıyor?” sorusu sorulmuştur. Gelen cevaplar, “İnsan Kaynakları Departmanı İle Etkileşim” kategorisi altında değerlendirilmiş ve kodlar oluşturulmuştur. Grafik 47’ye göre, en fazla dile getirilen kod, toplam 22 ifade ile “ortak proje ve politikalar” kodudur. Ortak çözüm önerileri geliştirilmesi, ortak akıl geliştirilmesi, eğitim koordinasyonu, çalışan memnuniyet anketleri, ortak komiteler oluşturulması, özel projelerde ortak ekip, briefing toplantıları ve personele yönelik etkinlikler de oluşturulan diğer kodlardır.

Grafik 47: İnsan Kaynakları Departmanı İle Etkileşim Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Tablo 39: İnsan Kaynakları Departmanı İle Etkileşim Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

İnsan Kaynakları Departmanı İle Etkileşim	Katılımcı Sayısı
Ortak Proje ve Politikalar	16
Ortak Akıl Geliştirilmesi	3
Çalışan memnuniyet Anketleri	2
Ortak Çözüm Önerileri Geliştirilmesi	2
Eğitim Koordinasyonu	2
Ortak Komiteler Oluşturulması	2
Özel Projelerde Ortak Ekip	1
Briefing Toplantıları	1
Personele Yönelik Etkinlikler	1
Toplam	30

Tablo 39'daki analiz sonuçlarına göre ise, "ortak proje ve politikalar" kodunun katılımcı frekansının diğerlerine göre çok daha fazla olduğu görülmektedir. Bu kod ile ilgili 16 katılımcı yorum yapmıştır.

İnsan kaynakları departmanı ile etkileşim kategorisi ile ilgili öne çıkan katılımcı görüşleri şunlardır:

"Farklılık Yönetimi süreçlerinin en başından itibaren Kurumsal İletişim Departmanı ve İnsan Kaynakları departmanı koordineli bir şekilde ilerlemektedir. Farklılık Yönetimi uygulamalarımızda insan kaynakları ve kurumsal iletişim departmanları yarı yarıya sorumluluk almış durumdadır. Özellikle Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Çalışmaları İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişim Departmanlarının Liderliğinde yürütülmektedir, aksi mümkün değildir. Yapılan tüm farklılık yönetimi projelerinde; insan kaynakları daha çok iş ortamındaki çalışmaları ele alırken, kurumsal iletişim departmanı ise söylem ve işbirliği kısmında aktif görev almaktadır." (K3)

"Farklılık yönetimi uygulamalarımızda her zaman için insan kaynakları departmanı ile koordineli bir şekilde çalışıyoruz, aylık briefing toplantıları yapıyoruz, aksiyon planları hazırlıyoruz, iç-dış iletişim için çözümler üretiyoruz. İşe alım kısmında insan kaynakları öncelikli olmakla birlikte, farklılık yönetimi konusunda ortak politikalar geliştiriyoruz. İnsan kaynaklarının geliştirdiği politikalarla ilgili fikir veriyoruz, önerilerde bulunuyoruz. Ayrıca kurumsal iletişim ve insan kaynakları departmanının ortaklaşa yönettiği, çalışanlarımızdan oluşan "Biriz Komitesi" kurduk. Bu komitede çalışanlar görüşlerini dile

getiriyorlar, istek, ihtiyaç ve beklentilerini ifade ediyorlar ve biz bunları gerekli departmanlara aktarıyoruz.” (K15)

“Farklılık yönetimi uygulamalarının ana sorumluluğu kurumsal iletişim departmanına aittir ve gerekli projeler ve stratejiler kurumsal iletişim tarafından oluşturulmaktadır. Fakat bu konuda insan kaynakları departmanı ile sürekli koordinasyon halindeyiz ve ortak çalışmalarda bulunmaktayız. Özellikle işe alımda eşitliğin sağlanması konusunda insan kaynakları departmanı tabii ki daha ön plandadır.” (K17)

“Farklılık yönetimi çalışmalarında insan kaynakları bölümü ile birlikte sürekli koordinasyon halindeyiz. İki departman birlikte ortak projeler yürütüyoruz, ortak kararlar veriyoruz. Örneğin Dünya Kadınlar Günü’nde iki departman birlikte kadın çalışanlarımıza yönelik yaratıcı bir çalışma gerçekleştirdik. Fakat politikalar öncelikle kurumsal iletişim ve sürdürülebilirlik ofisinden çıkmaktadır.” (K13)

“Farklılık yönetimi uygulamalarımızı insan kaynakları departmanı ile ortaklaşa gerçekleştiriyoruz. Fikir alışverişinde bulunuyor ve proje geliştirilmesi konusunda birbirimize destek veriyoruz. Farklılık yönetimi konusunda her iki departmandan gelen fikirler ve önerileri birlikte değerlendiriyoruz.” (K10)

Görüşülen katılımcıların tamamı, farklılık yönetimi uygulamalarında kurumsal iletişim ve insan kaynakları departmanlarının eşgüdümlü hareket ettiğini belirtmişlerdir. Bu durumda, bu iki departman arasında farklılık yönetimi uygulamaları konusunda güçlü bir bağ olduğunu söyleyebiliriz. İşe alım aşamasında çeşitliliğin ve dengenin sağlanması konusunun öncelikle insan kaynakları departmanının sorumluluğunda olduğu, sonraki süreçlerde (özellikle ortak proje ve politikalar oluşturulması sürecinde) kurumsal iletişim departmanı ile çalıştıkları görüşmelerde kaydedilen bir diğer önemli bilgidir.

Şekil. 6: Kurumsal İletişim Departmanının Farklılık Yönetimi Konusundaki Rollerini Temasına Ait Kod Bulutu



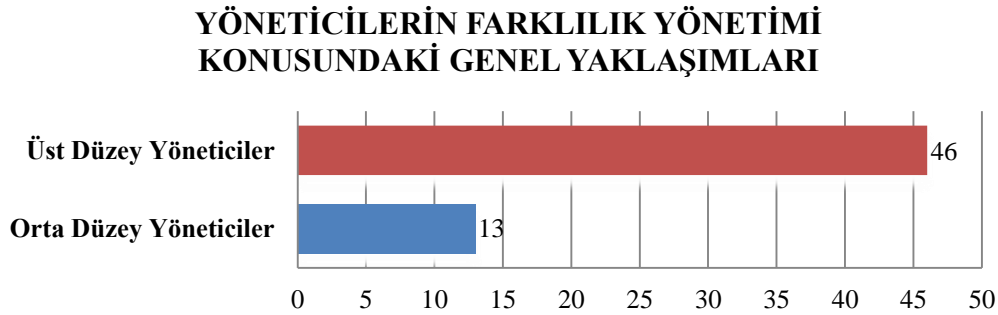
Şekil 6'daki kod bulutu, “Kurumsal İletişim Departmanının Farklılık Yönetimi Konusundaki Rollerini” temasında tekrarlanan kodları içermektedir. Şekilde de görüldüğü gibi, sıklığı yüksek olan kodlar daha büyük yazı puntolarıyla vurgulanmıştır. Sosyal sorumluluk projeleri, kurum içi algı yönetimi, dış iletişim, iç iletişim, ortak proje ve politikalar, kapsayıcı eşitlikçi konuşma metinleri, sosyal medya, basın bülteni vb. kodlara diğerlerine göre daha fazla vurgu yapılmıştır.

3.7.4. Yöneticilerin Farklılık Yönetimi Konusundaki Genel Yaklaşımları

Tüm örgütsel uygulamalarda olduğu gibi, farklılık yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşmasında da yöneticilerin desteği ve konuyu sahiplenmeleri oldukça önemlidir. Buna bağlı olarak, “Yöneticilerin Farklılık Yönetimi Konusundaki Genel Yaklaşımları”, tez çalışmasının dördüncü teması olarak belirlenmiştir. Bu konuda katılımcılara “Yöneticilerinizin Farklılık Yönetimi konusundaki genel yaklaşımları nasıldır?” sorusu yöneltilmiş, gelen cevaplara göre iki kategori oluşturulmuştur. Bu kategoriler, “üst düzey yöneticiler” ve “orta düzey yöneticiler” kategorileridir. Grafik

48’de de görüldüğü gibi, üst düzey yöneticiler ile ilgili 46 görüş, orta düzey yöneticiler ile ilgili 13 görüş bulunmaktadır.

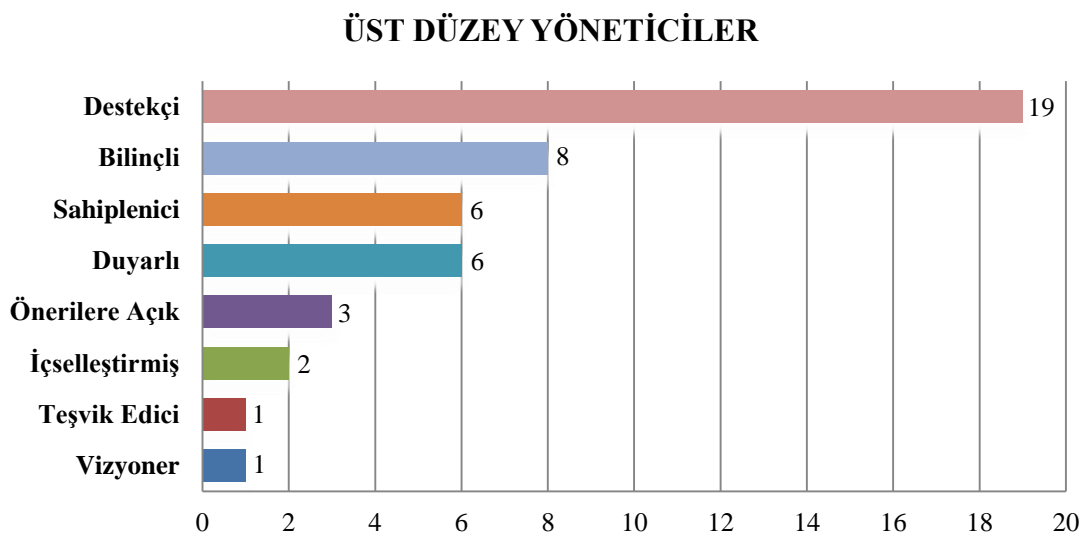
Grafik 48: Yöneticilerin Farklılık Yönetimi Konusundaki Genel Yaklaşımları Temasına Ait Kategori-Frekans İncelemesi



3.7.4.1. Üst Düzey Yöneticiler

Grafik 49’da yer alan üst düzey yöneticilerin yaklaşım tarzlarına bakıldığında en fazla tekrarlanan kodun “destekçi” kodu olduğu, frekansının da 19 olduğu görülmektedir. Bu kategori altında katılımcılar tarafından vurgulanan diğer kodlar ise; bilinçli, sahiplenici, duyarlı, önerilere açık, içselleştirmiş, teşvik edici ve vizyoner kodlarıdır.

Grafik 49: Üst Düzey Yöneticiler Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Tablo 40'ta da görülmektedir ki, katılımcıların tamamına yakını üst düzey yöneticilerinin farklılık yönetimi uygulamaları konusunda destekçi olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 40: Üst Düzey Yöneticiler Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Üst Düzey Yöneticiler	Katılımcı Sayısı
Destekçi	18
Bilinçli	7
Duyarlı	6
Sahiplenici	6
Önerilere Açık	3
İçselleştirmiş	2
Vizyoner	1
Teşvik Edici	1
Toplam	44

Üst düzey yöneticilerin farklılık yönetimi konusuna yaklaşımlarına ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Yönetim Kurulu Başkanımız ve aynı zamanda CEO’muz, çeşitliliği çok önemsiyor, bu konudaki tüm çalışma ve projelerimize tam destek veriyor. Kendisi son olarak PWN İstanbul’un Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Destekleyen CEO’lar Manifestosu’na imza atarak Eşitlik Elçileri arasında da yer aldı.” (K9)

“İşletme olarak oldukça vizyoner olduğumuzu söyleyebilirim. Farklılık yönetimi ve özellikle de gençlerin istihdamı ve toplumsal cinsiyet eşitliği konuları üst düzey yöneticilerimizin sürekli gündeminde olan konulardır. Bu anlamda, yöneticilerimiz bu konuda her zaman destekçiler ve işlerimizi kolaylaştırıyorlar.” (K11)

“Üst düzey yöneticilerimizin farklılık yönetimi konusunda bizlere destekleri ve güvenleri oldukça yüksek. Çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunu fazlasıyla sahiplenmiş durumdadır. Bu konuda yöneticiler ile birbirimize zaman zaman karşılıklı mentorluk yapıyoruz.” (K12)

“Üst düzey yöneticilerimiz farklılık yönetimi konusunda oldukça destekçiler ve yeni uygulamalara ve önerilere her zaman açıklar. Yaptığımız bazı farklılık yönetimi çalışmalarına liderlik yapan ve bu çalışmalarda aktif rol alan yöneticilerimiz de var. Zaten üst yönetimin sahipliği ve desteği olmazsa yapılan çalışmaların başarıya ulaşması çok zor.” (K3)

“Farklılık Yönetimi konusu holdingimizde üst yönetim tarafından içselleştirilmiş durumdadır ve fazlasıyla sahiplenilmektedir. Çoğu üst düzey yöneticimiz uzun yıllardır burada çalışan kişilerden oluşmaktadırlar ve kurum kültürüne hakimdirler. Kaldı ki üst düzeyde birçok kadın yöneticimiz var ve özellikle Toplumsal Cinsiyet Eşitliği konusunda hepsi de oldukça hassas davranmaktadır. Farklılıklara değer vermek zaten kurum kültürümüzde var olduğu için bu konuda onlara çok fazla danışmanlık yapmamız gerekmiyor.” (K6)

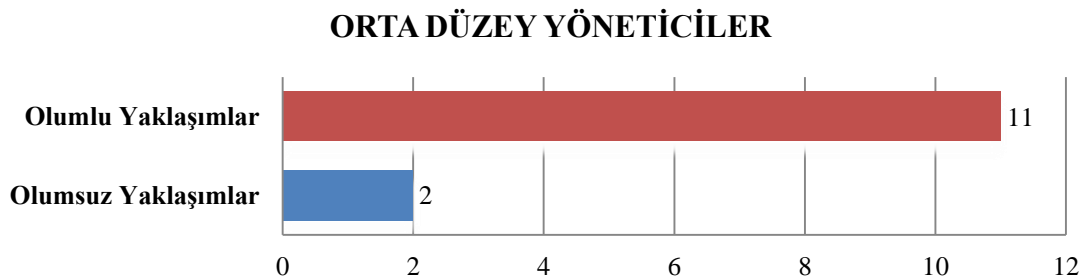
“Özellikle genel müdürümüz çok vizyoner bir insandır ve farklılık yönetimi konusunda bireysel olarak da çok ciddi bir inancı ve eforu söz konusudur.” (K17)

Yukarıdaki verilerin ve katılımcı ifadelerinin tümünün olumlu olduğu, üst düzey yöneticilerin farklılık yönetimi uygulamalarını desteklediği, sahiplendiği ve içselleştirdiği görülmektedir. Üstelik, K12, K3 ve K17 kodlu katılımcıların ifadelerine göre, üst düzey yöneticilerin konuyla ilgili zaman zaman mentorluk yaptıkları veya çalışmalarda liderlik yaptıkları da görülmektedir. Bu durum, üst düzey yöneticilerin yapılan çalışmaları desteklemekle kalmadıklarını, farklılık yönetimi uygulamalarına yön verdiklerini göstermesi açısından oldukça önemlidir.

3.7.4.2. Orta Düzey Yöneticiler

Orta düzey yöneticiler ile ilgili ifadelere bakıldığında, olumlu yaklaşımların yanı sıra olumsuz yaklaşımların da olduğu görülmektedir. Grafik 50'ye göre, “olumlu yaklaşımlar” ile ilgili 11 bildirim, “olumsuz yaklaşımlar” ile ilgili 2 bildirim vardır.

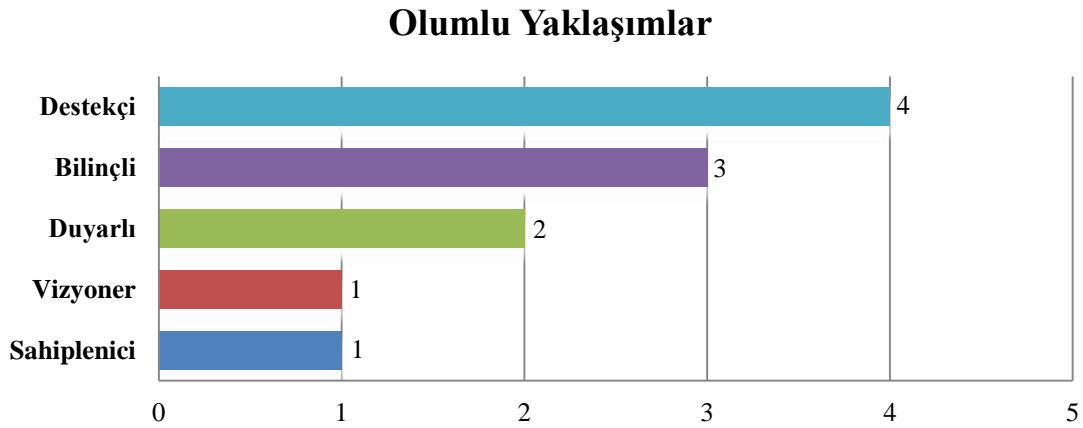
Grafik 50: Orta Düzey Yöneticiler Kategorisine Ait Alt Kategori-Frekans İncelemesi



3.7.4.2.1. Olumlu Yaklaşımlar

Orta düzey yöneticilerin olumlu yaklaşımları ile ilgili ifadeler Grafik 51’de yer almaktadır.

Grafik 51: Olumlu Yaklaşımlar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Grafik 51’e göre, en fazla tekrar edilen kodun “destekçi” kodu olduğu anlaşılmaktadır. “Destekçi” koduna 4 kez vurgu yapılmıştır. Olumlu yaklaşımlara yönelik diğer kodlar ise; bilinçli, duyarlı, vizyoner ve sahiplenici olarak sıralanmaktadır.

Tablo 41’deki veriler incelendiğinde ise, katılımcılardan dördünün orta düzey yöneticilerinin uygulamalara destek verdiğini ifade ettiği görülmektedir. 3 katılımcı ise orta düzey yöneticilerinin konuyla ilgili bilinçli olduklarından bahsetmiştir.

Tablo 41: Olumlu Yaklaşımlar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Olumlu Yaklaşımlar	Katılımcı Sayısı
Destekçi	4
Bilinçli	3
Duyarlı	2
Vizyoner	1
Sahiplenici	1
Toplam	11

Olumlu yaklaşımlar alt kategorisi kapsamında vurgulanan katılımcı ifadelerinin bazıları şunlardır:

“Yöneticilerimiz, -özellikle kadın yöneticilerimiz- bu konuda oldukça destekçi, duyarlı ve bilgililer” (K15)

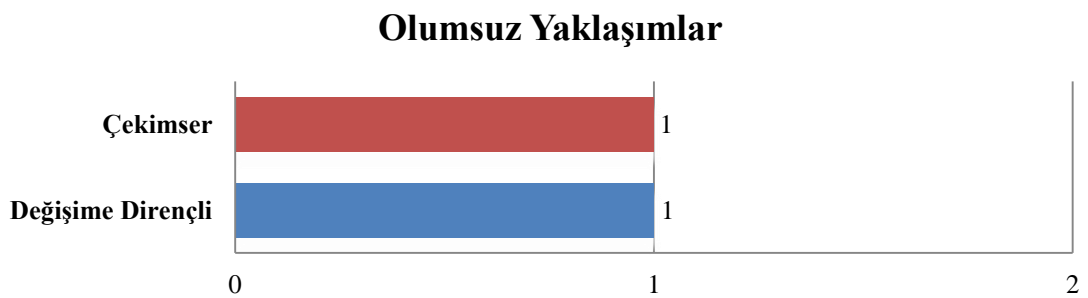
“Tüm yöneticilerimiz farklılıklar ve farklılık yönetimi konularında oldukça duyarlı, hassas, bilgili ve bilinçliler. Tüm yöneticilerimiz “Cinsiyet Odaklı Kapsayıcılık” eğitimi alıyor ve kadın yöneticilerimiz buna ek olarak “kadın liderlik” eğitimi alıyor.” (K20)

Üst düzey yöneticilerde olduğu gibi, orta düzey yöneticilerin büyük kısmının da farklılık yönetimi uygulamalarına olumlu yaklaştıkları ve destek verdikleri görülmektedir. Ayrıca, K20 kodlu katılımcının ifadesi, yöneticilerin de çeşitlilik, kapsayıcılık, liderlik gibi eğitimlerden geçtiklerini işaret etmektedir.

3.7.4.2.2. Olumsuz Yaklaşımlar

Yöneticilerin farklılık yönetimi konusundaki genel yaklaşımlarının büyük kısmı olumludur. Ancak Grafik 52 ve Tablo 42’deki analiz sonuçlarına bakıldığında, orta düzey yöneticilerin konuya “çekimser” yaklaşması ile ilgili 1 ifade, “değişime dirençli” olması ile ilgili yine 1 ifade olduğu görülmektedir.

Grafik 52: Olumsuz Yaklaşımlar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Tablo 42: Olumsuz Yaklaşımlar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Olumsuz Yaklaşımlar	Katılımcı Sayısı
Çekimser	1
Değişime Dirençli	1
Toplam	2

Orta düzey yöneticilerin olumsuz yaklaşımlarına ilişkin katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

“Farklılık yönetimi konusu tepe yönetim tarafından destekleniyor ve sahipleniliyor ancak grup şirketlerinin genel müdürleri nezdinde daha fazla sahiplenilmeli ve bu konu bir işletme politikası haline gelmeli. Konu ile ilgili grup şirketlerinin daha fazla politika geliştirmeleri sağlanmalı, bu politikaların uygulanması konusunda ısrarcı olunmalı ve grup şirket yöneticileri bu konuda daha bilinçli, hale getirilmeli.” (K2)

“Üst düzey yöneticilerimizin (genel müdür ve genel müdür yardımcıları) farklılık yönetimi konusundaki genel yaklaşımları gayet olumlu. Bu tür çalışmalarda arkamızdalar ve bize desteklerini esirgemiyorlar. Ancak orta düzey yöneticilerimize konunun önemini anlatmak ve onları ikna etmek bazen zaman alabiliyor.” (K7)

Yukarıdaki katılımcı ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, konuyu üst düzey yöneticiler kadar sahiplenmemeleri, onlar kadar bilinçli olmamaları ve zaman zaman yeni uygulamalara direnç göstermeleri orta düzey yöneticilerin olumsuz yaklaşımları olarak ifade edilmiştir. Özellikle holding bazında düşünüldüğünde, tepe yönetiminde bulunan yöneticilerin daha çok holding sahibi ve ailesinden kişilerden oluşması, farklılık yönetimi uygulamalarını daha fazla sahiplenmelerinin öncelikli sebebi olarak gösterilebilir.

Şekil. 7: Yöneticilerin Farklılık Yönetimi Konusundaki Genel Yaklaşımları Temasına Ait Kod Bulutu



Şekil 7’deki “Yöneticilerin Farklılık Yönetimi Konusundaki Genel Yaklaşımları” Temasına Ait Kod Bulutu incelendiğinde, en çok vurgu yapılan kodların; destekçi, bilinçli, sahiplenici, duyarlı, önerilere açık kodları olduğu görülmektedir.

3.7.5. Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Görülen Eksiklikler, Planlar ve Öneriler

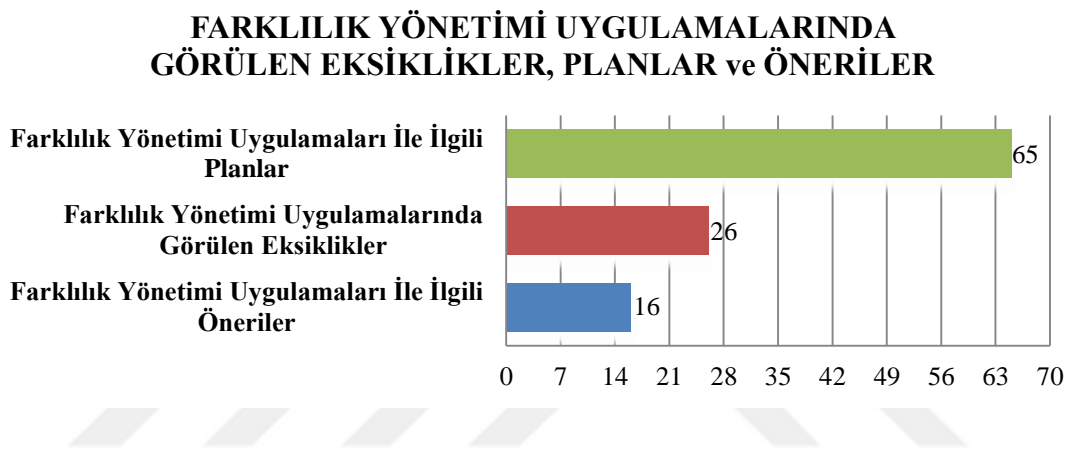
Çalışmanın beşinci ve son teması, “Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Görülen Eksiklikler, Planlar ve Öneriler” olarak belirlenmiş ve katılımcılara şu sorular sorulmuştur:

- “Farklılık Yönetimi uygulamalarınızda kendi gördüğünüz eksiklikleriniz var ise bunlardan bahseder misiniz?”
- “Farklılık Yönetimi uygulamalarınızı geliştirmek adına planlarınızdan ve bu konudaki önerilerinizden bahseder misiniz?”

Katılımcıların yukarıdaki sorulara verdikleri cevaplar incelenmiş ve üç adet kategori oluşturulmuştur. Grafik 53, temaya ait kategorilerin kod dağılımlarını göstermektedir. Buna göre; toplam 65 adet ifadenin yer aldığı “Farklılık Yönetimi

Uygulamaları İle İlgili Planlar” kategorisi ifade sıklığı açısından birinci sırada, 26 adet ifadenin yer aldığı “Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Görülen Eksiklikler” kategorisi ikinci sıradadır. Üçüncü ve son sırada ise 16 ifadeden oluşan “Farklılık Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Öneriler” in olduğu görülmektedir. Bu kategoriler aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Grafik 53: Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Görülen Eksiklikler, Planlar ve Öneriler Temasına Ait Kategori-Frekans İncelemesi

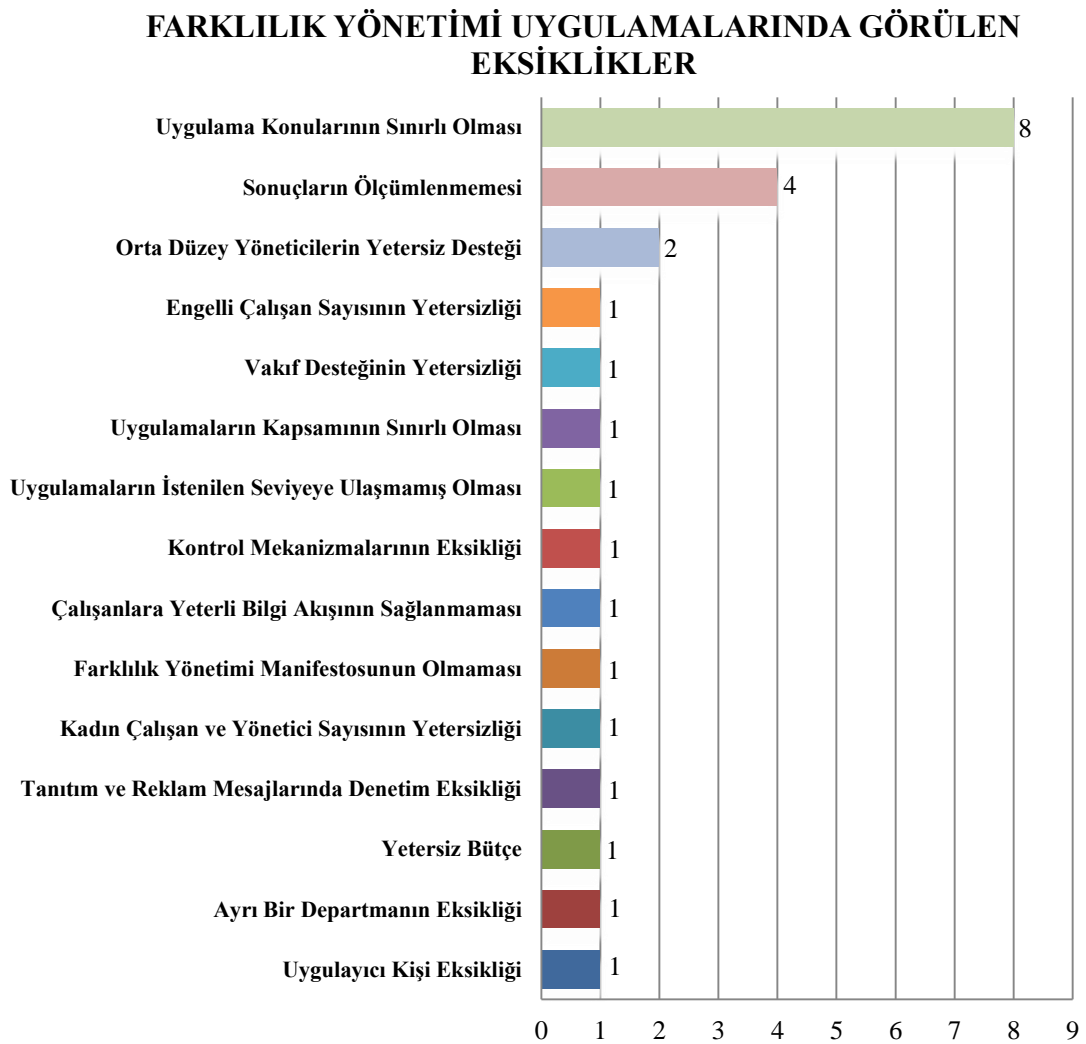


3.7.5.1. Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Görülen Eksiklikler

Katılımcılara, işletmelerindeki farklılık yönetimi uygulamalarında kendi gördükleri eksiklikler olup olmadığı sorulmuş ve çoğu katılımcı bu konuda bazı eksikliklerinin olduğunu vurgulamıştır. Bu ifadelerden yola çıkılarak Grafik 54'te görülen kodlar oluşturulmuştur. Kodların frekans sıralamasına bakıldığında en çok tekrar edilen kodun 8 kez vurgulanan “uygulama konularının sınırlı olması” olduğu görülmektedir. Frekansı 4 olan “sonuçların ölçümlenmemesi” kodu ise ikinci sırada yer almaktadır. Katılımcılar uygulamalarda gördükleri diğer eksiklikleri ise; orta düzey yöneticilerin yetersiz desteği, engelli çalışan sayısının yetersizliği, vakıf desteğinin yetersizliği, uygulamaların kapsamının sınırlı olması, uygulamaların istenilen seviyeye ulaşmamış olması, kontrol mekanizmalarının eksikliği, çalışanlara yeterli bilgi akışının sağlanmaması, farklılık yönetimi manifestosunun olmaması, kadın çalışan ve yönetici sayısının yetersizliği, tanıtım ve reklam mesajlarında

denetim eksikliği, yetersiz bütçe, ayrı bir departmanın eksikliği ve uygulayıcı kişi eksikliği olarak belirtmişlerdir.

Grafik 54: Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Görülen Eksiklikler Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Tablo 43'deki katılımcı temelli analiz sonuçlarına bakıldığında ise, grafikteki kod frekansları ile katılımcı frekanslarının uyuştuğu görülmektedir.

Tablo 43: Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Görülen Eksiklikler Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Görülen Eksiklikler	Katılımcı Sayısı
Uygulama Konularının Sınırlı Olması	8
Sonuçların Ölçümlenmemesi	4
Orta Düzey Yöneticilerin Yetersiz Desteği	2
Engelli Çalışan Sayısının Yetersizliği	1
Vakıf Desteğinin Yetersizliği	1
Uygulamaların Kapsamının Sınırlı Olması	1
Uygulamaların İstenilen Seviyeye Ulaşmamış Olması	1
Kontrol Mekanizmalarının Eksikliği	1
Çalışanlara Yeterli Bilgi Akışının Sağlanmaması	1
Farklılık Yönetimi Manifestosunun Olmaması	1
Kadın Çalışan ve Yönetici Sayısının Yetersizliği	1
Tanıtım ve Reklam Mesajlarında Denetim Eksikliği	1
Yetersiz Bütçe	1
Ayrı Bir Departmanın Eksikliği	1
Uygulayıcı Kişi Eksikliği	1
Toplam	26

Aşağıda, “farklılık yönetimi uygulamalarında görülen eksiklikler” kategorisinde en sık tekrarlanan kodlara ait bazı katılımcı ifadelerine yer verilmiştir:

“Türkiye’deki kutuplaşmalar ve geçmiş düşmanlıklar nedeniyle; dil, din, ırk, etnik köken, cinsel yönelim gibi konularda farklılık yönetimi çalışmaları uygulanamamakta ve bu farklılıkları insanların normal karşılaması tam olarak sağlanamamaktadır. Bu nedenle farklılık yönetimi çalışmalarımız sadece cinsiyet, yaş, engellilik gibi konularla ile sınırlı kalmaktadır. Bu konu bizim açımızdan bir eksiklik olarak değerlendirilebilir.” (K8)

“Özellikle Toplumsal Cinsiyet Eşitliği konusuna yönelmemiz ve bazı farklılıkların (etnik köken, din, cinsel yönelim) Türkiye koşulları gereği açık açık konuşulamaması ve bu konularda farklılık yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmemesi işletmemiz açısından önemli bir eksikliklerdir.” (K1)

“Bu konuda ifade edebileceğimiz en büyük eksikliğimiz, farklılık yönetimi konusunu özellikle cinsiyet bazında ele almamız olabilir. Sadece bizde değil, Türkiye genelinde farklılık yönetimi uygulamaları birkaç farklılık (cinsiyet, yaş, engellilik vb.) üzerinde odaklanmış durumdadır.. Bu anlamda, diğer farklılıklar konusunda (cinsel yönelim, etnik köken, din, ırk vb.) somut çalışmalar gerçekleştiriyoruz. Çünkü, bırakın bu

konularla ilgili çalışmayı, bu konuların özgürce konuşabilmesi bile Türkiye koşullarında maalesef çok zor.” (K6)

“Bu konuda en büyük eksikliğimiz, kontrol mekanizmalarımızın olmamasıdır. Yani, farklılık yönetimi uygulamalarının ne kadar etkili olduğu veya sonuçlarının neler olduğu tam olarak ölçülüyor. Uygulamada sıkıntımız yok ancak izleme konusunda eksiklerimiz var.” (K13)

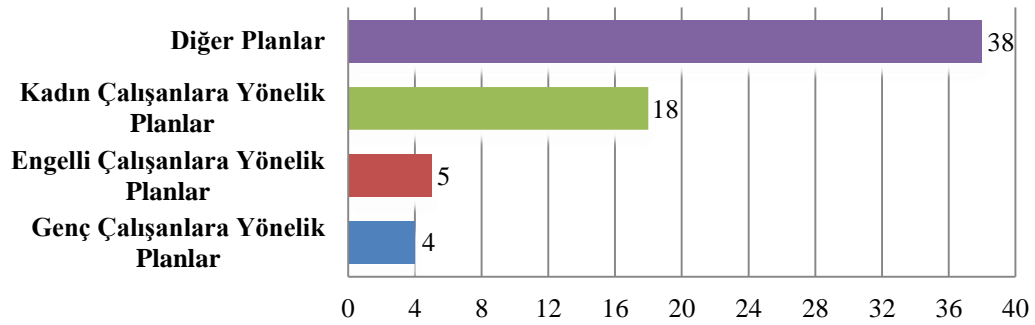
Görüldüğü gibi katılımcılar, farklılık yönetimi uygulamalarındaki en önemli eksikliklerini uygulama konularını sınırlı tutmaları olarak dile getirmişlerdir. K8, K1, K6 kodlu katılımcıların ifadeleri dikkat çekmekte ve bu durumun sebebini açıklamaktadır. Buna göre, ülkemizde bazı konularda kutuplaşmalar ve geçmiş düşmanlıklar olması, cinsel yönelim, ırk, etnik köken vb. gibi konuların tabu olarak görülmesi, belli bir kesimin bu farklılıkları normal karşılamaması ve bu konuların özgürce konuşulamaması işletmelerin de farklılık yönetimi uygulamalarında bu konulara yönelmekte çekimser davranmalarının en önemli sebepleridir. Ayrıca farklılık yönetimi uygulamalarının sonuçlarının ölçülmemesi de katılımcılar tarafından vurgulanan bir diğer eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Uygulamalar konusunda bu kadar fazla durulmasına ve birçok çalışma gerçekleştirilmesine rağmen, sonuçların ölçülmemesi şaşırtıcıdır.

3.7.5.2. Farklılık Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Planlar

Grafik 55, “farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili planlar” kategorisine ait alt kategorilerin kod ve frekans dağılımlarını göstermektedir. Grafik incelendiğinde, birinci sırada “diğer planlar”ın yer aldığı, sonrasında sırasıyla kadın çalışanlara, engelli çalışanlara ve genç çalışanlara yönelik planların yer aldığı görülmektedir. Bu kodların frekansları ise sırasıyla 38, 18, 5 ve 4 olarak belirlenmiştir.

Grafik 55: Farklılık Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Planlar Kategorisine Ait Alt Kategori-Frekans İncelemesi

FARKLILIK YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İLGİLİ PLANLAR

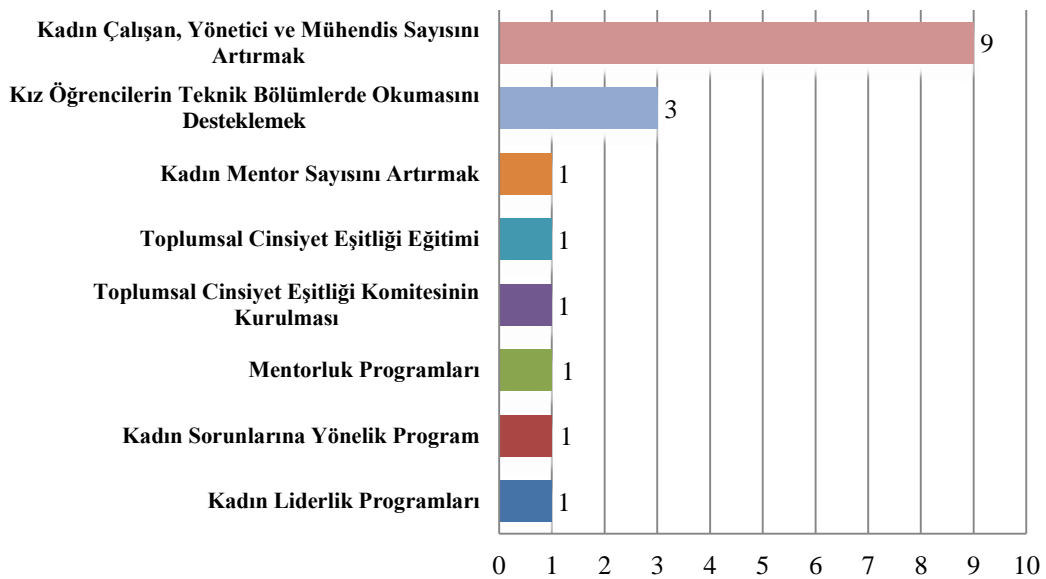


3.7.5.2.1. Kadın Çalışanlara Yönelik Planlar

Kadın çalışanlara yönelik farklılık yönetimi uygulamalarına dair planlar Grafik 56'da görülmektedir.

Grafik 56: Kadın Çalışanlara Yönelik Planlar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi

Kadın Çalışanlara Yönelik Planlar



Grafiğe göre, işletmelerin öncelikli hedefleri “kadın çalışan, yönetici ve mühendis sayısını artırmak”tır. Bu kod, toplam 9 kez tekrarlanmıştır. Kadın çalışanlara yönelik planlar ile ilgili diğer kodlar ise; kız öğrencilerin teknik bölümlerde okumasını destekleme, kadın mentor sayısını artırmak, toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimi, toplumsal cinsiyet eşitliği komitesinin kurulması, mentorluk programları, kadın sorunlarına yönelik program ve kadın liderlik programları olarak sıralanmıştır.

Kadın çalışanlara yönelik planların katılımcı frekansları Tablo 44’te yer almaktadır. Buna göre, 5 katılımcı, kadın çalışan, yönetici ve mühendis sayısını artırmayı planladıklarını ifade etmiştir. Ayrıca 3 katılımcı, kız öğrencilerin teknik bölümlerde okumasını desteklemeye yönelik çalışmalar yapacaklarını söylemiştir. Diğer kodlar ile ilgili de 1’er katılımcı bilgilendirmede bulunmuştur.

Tablo 44: Kadın Çalışanlara Yönelik Planlar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Kadın Çalışanlara Yönelik Planlar	Katılımcı Sayısı
Kadın Çalışan, Yönetici ve Mühendis Sayısını Artırmak	5
Kız Öğrencilerin Teknik Bölümlerde Okumasını Desteklemek	3
Kadın Mentor Sayısını Artırmak	1
Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eğitimi	1
Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Komitesinin Kurulması	1
Mentorluk Programları	1
Kadın Sorunlarına Yönelik Program	1
Kadın Liderlik Programları	1
Toplam	14

İşletmelerin kadın çalışanlara yönelik planlarına ilişkin katılımcı ifadelerinden bazıları şunlardır:

“Holdingsimiz, Sabancı Üniversitesi bünyesinde kurulan, işletmelerin yönetim kurullarında en az %30 kadın yönetici olmasını hedefleyen “%30 Kulübü” nün kurucularından biridir. Ayrıca, “Akıllı Hayat 2030” isimli bir sürdürülebilirlik yol haritamız var. 2020 ve 2030 hedeflerimiz kadın çalışan ve kadın yönetici sayımızı artırmaktır.” (K3)

“Şu anda %25 düzeyinde olan kadın yönetici oranımızı 2023 yılına kadar %30’a yükseltmeyi hedefliyoruz.” (K9)

“Kadın mühendislerin ve kadın AR-GE’cilerin yetişmesi için bir projemiz var. Bunun için liselerde okuyan kız öğrencilere bilgilendirici seminerler verilecek ve mühendisliğin sadece erkek işi olmadığı vurgulanacak.” (K7)

“Kadın Liderlik Programı başlatacağız ve tüm kadın yöneticilerimizi bu eğitimde geçireceğiz. Ayrıca kadın çalışan ve kadın mentor sayımızı artırmayı hedefliyor ve buna devam ediyoruz.” (K9)

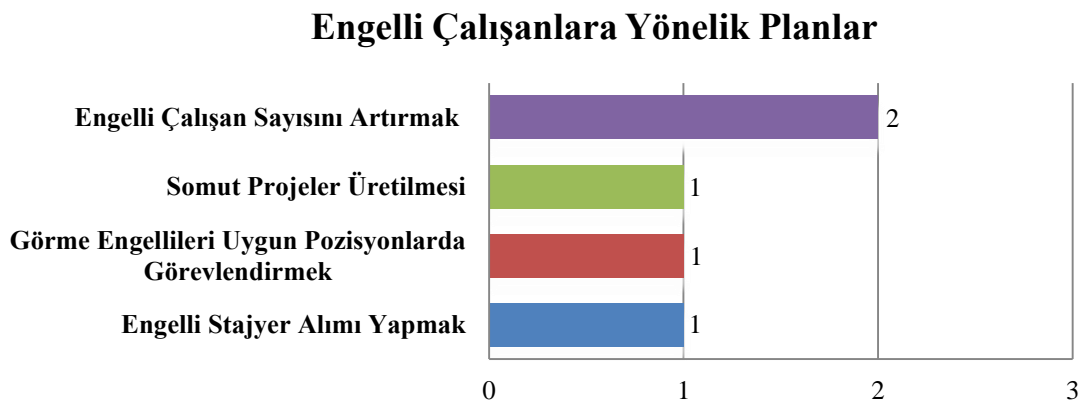
“Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Çalışma Grubumuzun çalışmaları devam edecek ve bu grubun çalışmalarının rapor edileceği, üst düzey yöneticilerden oluşan bir “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Komitesi” kurulacak.” (K3)

Kadın çalışan ve yönetici sayılarının daha da artırılmasının işletmelerin kadın çalışanlara yönelik planları arasında olduğu yukarıdaki ifadelerden anlaşılmaktadır. Ayrıca, mühendislik ve AR-GE gibi erkek çalışanların ağırlıklı olduğu alanlarda kadın çalışanların daha fazla yer alabilmeleri için çeşitli çalışmaların işletmelerin gündeminde olduğu ve bununla ilgili temelden çeşitli çalışmalar planlandığı katılımcı ifadelerinden ortaya çıkan diğer sonuçlardır.

3.7.5.2.2. Engelli Çalışanlara Yönelik Planlar

Yapılan görüşmelerde elde edilen bilgiler ışığında, “engelli çalışanlara yönelik planlar” ile ilgili dört ayrı kod oluşturulmuştur.

Grafik 57: Engelli Çalışanlara Yönelik Planlar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Grafik 57’de de ifade edilen kodlar; engelli çalışan sayısını artırmak, somut projeler üretilmesi, görme engellileri uygun pozisyonlarda görevlendirmek ve engelli stajyer alımı yapmaktır. “Engelli çalışan sayısını artırmak” kodu iki kere vurgulanırken diğer üç koda birer kere vurgu yapılmıştır. Tablo 45’deki katılımcı frekanslarının da grafikteki kod frekansları ile aynı olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 45: Engelli Çalışanlara Yönelik Planlar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Engelli Çalışanlara Yönelik Planlar	Katılımcı Sayısı
Engelli Çalışan Sayısını Artırmak	2
Somut Projeler Üretilmesi	1
Görme Engellileri Uygun Pozisyonlarda Görevlendirmek	1
Engelli Stajyer Alımı Yapmak	1
Toplam	5

Engelli çalışanlara yönelik planlar ile ilgili örnek katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

“Engelli çalışan sayımızı %2’den %3’e çıkarmayı planlıyoruz. Ayrıca bu yıl ilk defa engelli stajyer almayı planlıyoruz.” (K20)

“Gelecek hedeflerimiz tüm farklılıkları kapsamaya ve desteklemeye devam etmektir. Örneğin; dünyada ilk defa görme engelli bir spor yorumcusu görevlendirmeyi düşünüyoruz. Bu kişiyle görüşmelerimiz devam ediyor.” (K10)

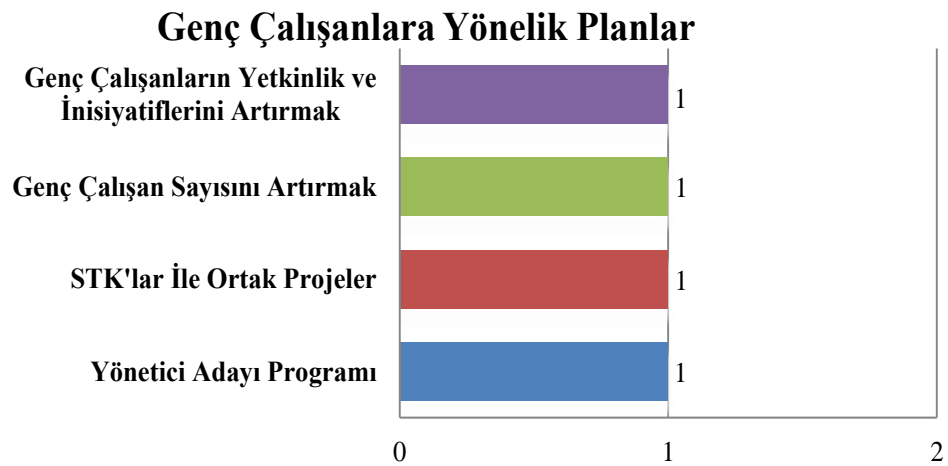
“Engelliler ile ilgili; engelli çalışan sayısını artırmanın ve fiziksel koşulların iyileştirilmesinin yanı sıra, somut projeler üretmeyi düşünüyoruz.” (K3)

Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi, görüşülen işletmeler yasal zorunlulukların üstünde engelli birey istihdam ettiklerini dile getirmişlerdir. Bu sayıların gelecek yıllarda daha da artırılmasının planlandığı göze çarpmaktadır. K10 kodlu katılımcının ifadesinde yer alan görme engelli spor yorumcusu görevlendirme planı da ayrıca dikkat çekicidir.

3.7.5.2.3. Genç Çalışanlara Yönelik Planlar

“Genç çalışanlara yönelik planlar” alt kategorisine ait dört adet kod belirlenmiş ve bu kodlar frekansları ile birlikte Grafik 58’de gösterilmiştir. Bu kodlar; genç çalışanların yetkinlik ve inisiyatiflerini artırmak, genç çalışan sayısını artırmak, STK’lar ile ortak projeler ve yönetici aday programı kodlarıdır. Tablo 46’da bu kodların katılımcı frekanslarına yer verilmiştir. Görüldüğü gibi, her bir kod birer katılımcı tarafından dile getirilmiştir.

Grafik 58: Genç Çalışanlara Yönelik Planlar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Tablo 46: Genç Çalışanlara Yönelik Planlar Alt Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Genç Çalışanlara Yönelik Planlar	Katılımcı Sayısı
Genç Çalışanların Yetkinlik ve İnisiyatiflerini Artırmak	1
Genç Çalışan Sayısını Artırmak	1
STK'lar İle Ortak Projeler	1
Yönetici Adayı Programı	1
Toplam	4

Katılımcılar, işletmelerinin genç çalışanlara yönelik planlarını şu örnek ifadelerle açıklamışlardır:

“Genç çalışanlarımızın donanımlarını artırmak, daha fazla inisiyatif almalarını sağlamak, daha fazla genç ve yeni mezunu bünyemize katmak yakın gelecek planlarımız içerisinde.” (K4)

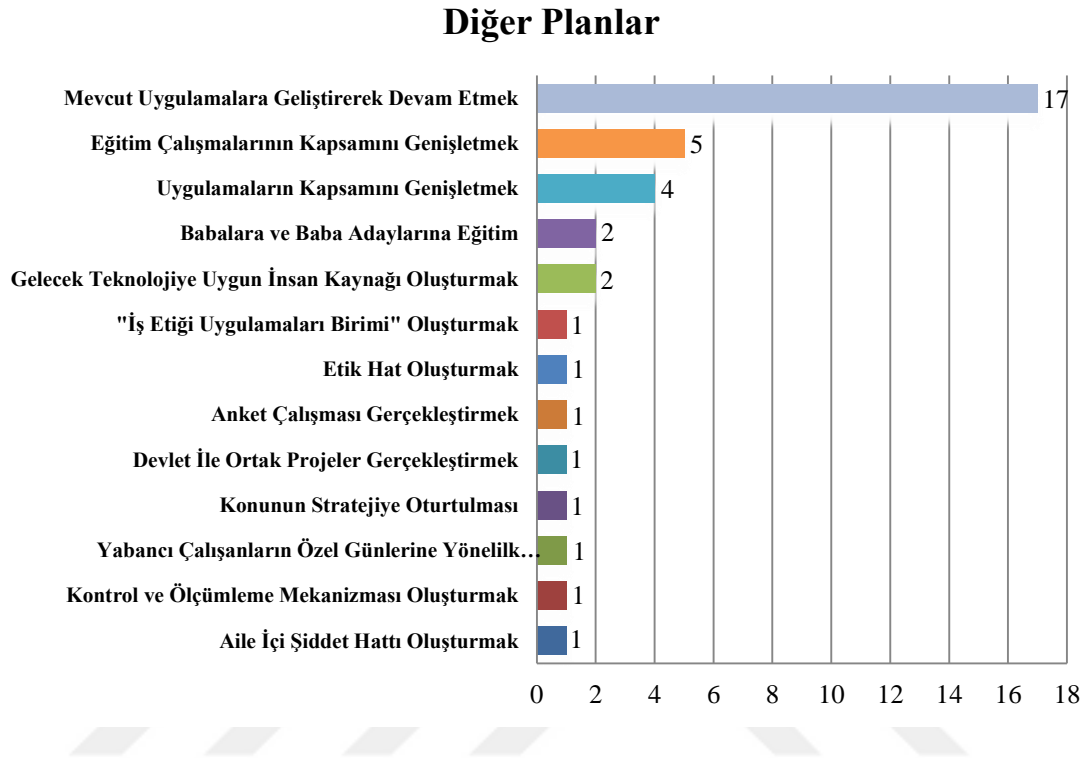
“Gençlere yönelik olarak, YGA (Young Guru Academy) ile ortak bir proje geliştirmeyi düşünüyoruz.” (K17)

“Bir MT (Management Trainee) programı hedefliyoruz. Bu program ile, belirlediğimiz 10 adet yeni mezun öğrenciyi bünyemizde istihdam etmek ve onlara yönelik gelişim programı tasarlamak gibi bir düşüncemiz var.” (K20)

Genç çalışanlara yönelik planlara bakıldığında, mevcut çalışmalara ve genç çalışan sayısının artırılmasına devam edileceği anlaşılmaktadır. Ancak K20 kodlu katılımcının ifadesinde genç çalışanlar için bir MT (Management Trainee) programı planlandığı görülmektedir.

3.7.5.2.4. Diğer Planlar

Yukarıda incelenen kadın çalışanlara, engelli çalışanlara ve genç çalışanlara yönelik planların dışında kalan genel planlar “diğer planlar” alt kategorisi altında değerlendirilmiştir. Grafik 59 incelendiğinde, “mevcut uygulamalara geliştirerek devam etmek” kodu, en baskın kod olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kod ile ilgili toplam 17 adet ifadeye ulaşılmıştır. Yine aynı grafikte yer alan eğitim çalışmalarının kapsamını genişletmek, uygulamaların kapsamını genişletmek, balara ve baba adaylarına eğitim, gelecek teknolojiye uygun insan kaynağı oluşturma, iş etiği uygulamaları birimi oluşturmak, etik hat oluşturmak, anket çalışması gerçekleştirmek, devlet ile ortak projeler gerçekleştirme, konunun stratejiye oturtulması, yabancı çalışanların özel günlerine yönelik etkinlikler, kontrol ve ölçümleme mekanizması oluşturmak, aile içi şiddet hattı oluşturmak gibi planlar da işletmelerin farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili diğer planları arasındadır.

Grafik 59: Diğer Planlar Alt Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi

Diğer planlar alt kategorisi ile ilgili Tablo 47'deki katılımcı temelli analiz sonuçlarına bakıldığında ise, 15 katılımcının mevcut uygulamaların geliştirilmesine yönelik düşüncelerinin olduğu görülmektedir.

Tablo 47: Diğer Planlar Alt Kategorisine Ait Belge Temelli Analiz Sonuçları

Diğer Planlar	Katılımcı Sayısı
Mevcut Uygulamalara Geliştirerek Devam Etmek	15
Uygulamaların Kapsamını Genişletmek	4
Eğitim Çalışmalarının Kapsamını Genişletmek	4
Babalara ve Baba Adaylarına Eğitim	2
Gelecek Teknolojiye Uygun İnsan Kaynağı Oluşturmak	1
"İş Etiği Uygulamaları Birimi" Oluşturmak	1
Etik Hat Oluşturmak	1
Anket Çalışması Gerçekleştirmek	1
Devlet İle Ortak Projeler Gerçekleştirmek	1
Konunun Stratejiye Oturtulması	1
Yabancı Çalışanların Özel Günlerine Yönelik Etkinlikler	1
Kontrol ve Ölçümleme Mekanizması Oluşturmak	1
Aile İçi Şiddet Hattı Oluşturmak	1
Toplam	34

Diğer planlar alt kategorisi ile ilgili örnek ifadeler aşağıdaki gibidir:

“İlerleyen yıllarda, çeşitlilik ile ilgili projelerimizi ve farklılık yönetimi uygulamalarımızı geliştirerek devam etmeyi hedefliyoruz.” (K20)

“Cinsel yönelim ve ırk (göçmenler) konularını yakın zamanda vizyonumuza dahil edeceğiz ve bu konularla ilgili çalışmalar yapacağız, çeşitlilik çalışmalarımızın kapsamını genişleteceğiz. Bu bağlamda LGBT ve göçmenler (özellikle Suriyeli göçmenler) ile ilgili çalışmalar yapacağız.” (K1)

“Bir Etik Hat oluşturmayı planlıyoruz. Kendilerine ayrımcılık yapıldığını düşünen veya mobbinge maruz kaldığını düşünen veya iş etiğine uygun olmayan davranışlara maruz kalan çalışanlar bu hattı arayabilecekler ve şikayetleri değerlendirilecek.” (K7)

“Bu konuda kontrol mekanizması eksikliğimiz olduğundan bahsetmiştik. Bu anlamda hedefimiz, hem farklılık yönetimi uygulamalarımızı geliştirmek hem de bir kontrol mekanizması kurarak bu konuda ne kadar ileride olduğumuzu, ne gibi etkiler yarattığımızı ölçerek çok daha başarılı ve faydalı çalışmalar gerçekleştirmektir.” (K13)

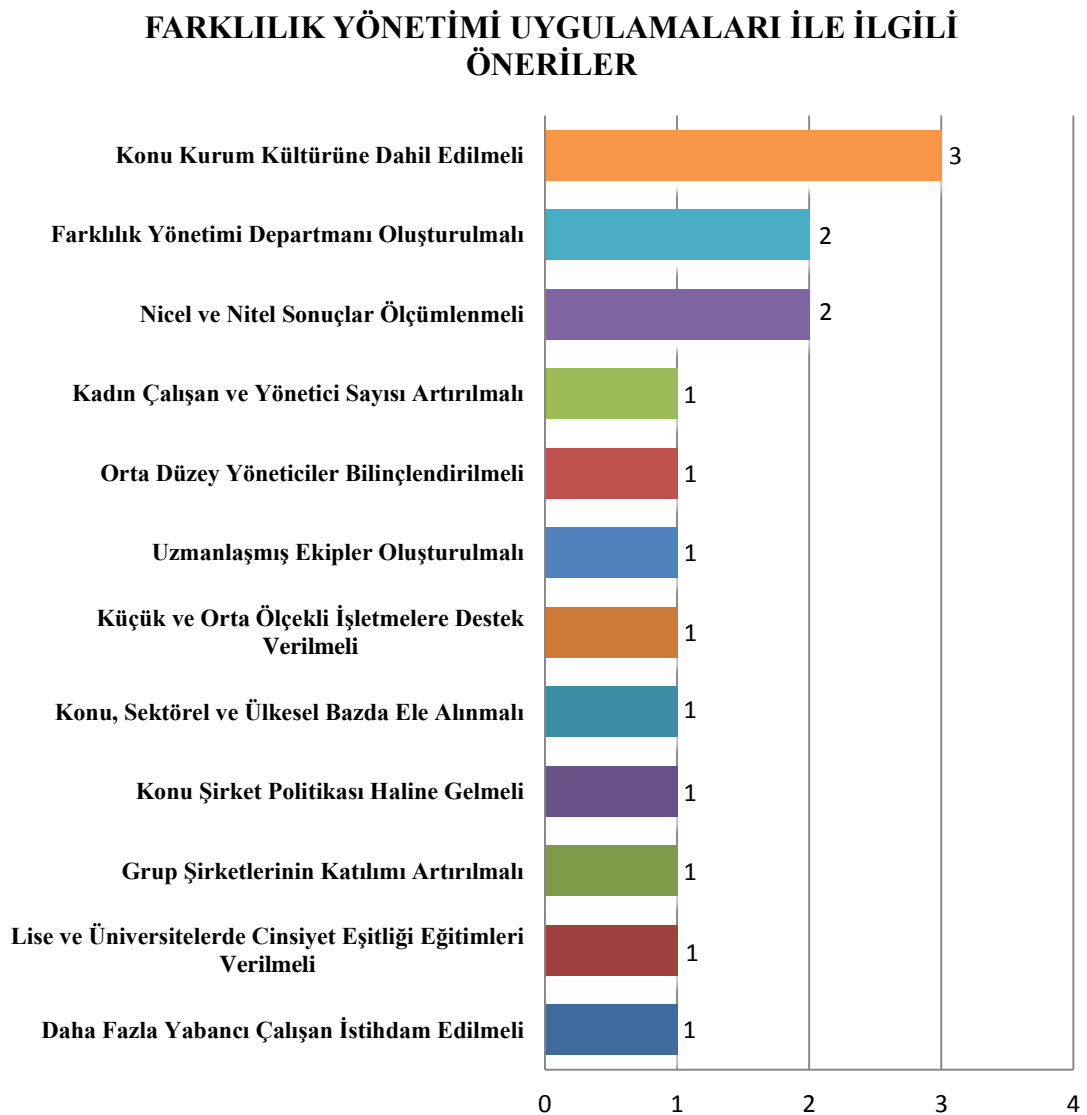
“Eğitim konusunda da bir projemiz var. Meslek liselerinde okuyan gençler ile ilgili bir proje geliştiriyoruz. Bu projenin amacı; meslek liselerinde okuyan öğrencilerin iş hayatı ile ilgili ihtiyaçlarını ve açıklarını fark etmelerini sağlamak, özel sektörle işbirliği geliştirmek ve özel sektörün desteğiyle öğrencilerin eksik oldukları konularda kendilerini geliştirmelerini sağlayarak piyasaya hazırlamaktır.” (K1)

Diğer planlara bakıldığında en çok vurgulanan konunun “mevcut uygulamalara geliştirerek devam etmek” olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, K1 kodlu katılımcının ifadesi ilgi çekicidir. İfadede, şu ana kadar hiç değinilmeyen cinsel yönelim ve göçmenler konularının farklılık yönetimi uygulamalarına yakın zamanda dahil edileceği vurgulanmaktadır. Özellikle, ülkemizde tabu olarak görülen cinsel yönelim konusunun gündeme getirilmesinin toplum tarafından nasıl karşılanacağını merak konusu olduğu söylenebilir.

3.7.5.3. Farklılık Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Öneriler

Yapılan görüşmelerde katılımcılara yöneltilen son soru, farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili önerilerinin neler olduğu olmuştur. Konuyla ilgili katılımcılardan gelen cevaplar analiz edilmiş ve “farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili öneriler” kategorisi oluşturulmuştur.

Grafik 60: Farklılık Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Öneriler Kategorisine Ait Kod-Frekans İncelemesi



Grafik 60'a bakıldığında, bu kategoriye ait kodların frekanslarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Yine de, 3 ifadeden oluşan “konu kurum kültürüne dahil edilmeli” kodunun frekans ağırlığının diğerlerine göre daha fazladır. Konuyla ilgili katılımcılardan gelen diğer öneriler ise, farklılık yönetimi departmanı oluşturulmalı, nicel ve nitel sonuçlar ölçümlenmeli, kadın çalışan ve yönetici sayısı artırılmalı, orta düzey yöneticiler bilinçlendirilmeli, uzmanlaşmış ekipler oluşturulmalı, küçük ve orta ölçekli işletmelere destek verilmeli, konu sektörel ve ülkesel bazda ele alınmalı, konu işletme politikası haline gelmeli, grup şirketlerinin katılımı artırılmalı, lise ve üniversitelerde cinsiyet eşitliği eğitimleri verilmeli ve daha fazla yabancı çalışan istihdam edilmeli şeklindedir.

Tablo 48’de öneriler kategorisine ait katılımcı frekansları bulunmaktadır. Tablo incelendiğinde, bu kategoriye ait kod frekansları ile katılımcı frekanslarının aynı olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 48: Farklılık Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Öneriler Kategorisine Ait Katılımcı Temelli Analiz Sonuçları

Farklılık Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Öneriler	Katılımcı Sayısı
Konu Kurum Kültürüne Dahil Edilmeli	3
Farklılık Yönetimi Departmanı Oluşturulmalı	2
Nicel ve Nitel Sonuçlar Ölçümlenmeli	2
Kadın Çalışan ve Yönetici Sayısı Artırılmalı	1
Orta Düzey Yöneticiler Bilinçlendirilmeli	1
Uzmanlaşmış Ekipler Oluşturulmalı	1
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Destek Verilmeli	1
Konu, Sektörel ve Ülkesel Bazda Ele Alınmalı	1
Konu İşletme Politikası Haline Gelmeli	1
Grup Şirketlerinin Katılımı Artırılmalı	1
Lise ve Üniversitelerde Cinsiyet Eşitliği Eğitimleri Verilmeli	1
Daha Fazla Yabancı Çalışan İstihdam Edilmeli	1
Toplam	16

Aşağıda ise, “farklılık yönetimi ile ilgili öneriler” kategorisine ait önemli görülen katılımcı ifadelerine yer verilmiştir:

“Duyarlılık ile ilgili sistematik bir bakış açısı geliştirilmeli, bu konu bir kurum kültürü haline getirilerek içselleştirilmelidir.” (K10)

“Farklılık yönetimi politikalarına sahip kurumsal firmaların öncülüğünde, küçük ve orta ölçekli işletmelere gidilmeli, bu konunun önemi vurgulanmalı, yapılan çalışmalarla ilgi bilgilendirme ve danışmanlık yapılmalı ve bu konuyu onların da gündemlerine almaları sağlanmalıdır. Yani, bu konuya kurumsal bazda değil, sektörel ve ülkesel bazda bakılmalıdır. Çeşitlilik konusundaki toplumsal gelişim ancak bu yolla sağlanabilir.” (K7)

“Farklılık yönetimi uygulamaları ayrı bir departman tarafından planlanmalı ve uygulanmalı. İşletmeye bağlı “farklılık yönetimi departmanı” olmalı, Farklılık Yöneticisi ve ekibi bu departmanda görev almalı.” (K7)

“Farklılık yönetimi konusu tepe yönetim tarafından destekleniyor ve sahipleniliyor ancak grup şirketlerinin genel müdürleri nezdinde daha fazla sahiplenilmeli ve bu konu bir şirket politikası haline gelmeli. Konu ile grup şirketleri daha fazla politikalar geliştirilmeli, bu politikaların uygulanması konusunda ısrarcı olunmalı ve grup şirket yöneticileri bu konuda daha bilinçli, hale getirilmeli.” (K2)

Katılımcıların farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili önerileri incelendiğinde birkaç konunun öne çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki, farklılık yönetimi konusunun özellikle yöneticiler tarafından içselleştirilmesi ve konunun kurum kültürüne dahil edilmesi gerekliliğidir. Bir diğeri, işletmelerde farklılık yönetimi politika ve uygulamalarının geliştirileceği bir “farklılık yönetimi departmanı” oluşumuna gidilmesidir. K7 kodlu katılımcının dile getirdiği diğer bir öneri de, farklılık yönetimi politikalarına sahip kurumsal firmaların öncülüğünde bir çalışma gerçekleştirilmesi ve küçük ve orta ölçekli işletmelerde konuyla ilgili bilinç oluşturulmasıdır. Tüm bu önerilerin önemli konulara ve eksikliklere vurgu yaptığını ve dikkate değer olduğunu söylemek mümkündür.

Şekil. 8: Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Görülen Eksiklikler, Planlar ve Öneriler Temasına Ait Kod Bulutu



Şekil 8’de, “Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Görülen Eksiklikler, Planlar ve Öneriler” temasına ait kod bulutu yer almaktadır. Frekansı en yüksek olan kodlar, kod bulutunda daha büyük ve kalın puntolarla gösterilmiştir. Şekil incelendiğinde, bu kodlardan bazılarının; mevcut uygulamalara geliştirerek devam etmek, kadın çalışan, yönetici ve mühendis sayısını artırmak, uygulama konularının sınırlı olması, eğitim çalışmalarının kapsamını genişletmek, uygulamaların kapsamını genişletmek, sonuçların ölçülmemesi vb. olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Her konuda hızlı değişim, gelişim ve yeniliklerin hakim olduğu çağımızda, tüm bunlara uyum sağlamanın en önemli koşullarından biri çalışan farklılıklarının benimsenmesi ve geliştirilmesidir. Örgütsel başarı elde edilmesi, stratejik hedeflere ulaşılması ve rakiplere karşı üstünlük sağlanması farklılıkların etkin yönetimi ile mümkündür. Farklılık yönetimi, çalışanların yaş, cinsiyet, ırk, deneyim, beceriler, eğitim, cinsel yönelim vb. farklılıklarına saygı gösterilmesi, desteklenmesi ve bu farklılıkların bir rekabet unsuru olarak örgüt yararına kullanılmasını ifade etmektedir.

İşletmelerde farklılık yönetimi uygulamaları çoğunlukla, çalışanlarla ilgili her türlü süreçten sorumlu olan insan kaynakları departmanının sorumluluğunda yürütölmektedir. Bunun yanı sıra, kurumsal iletişim departmanının, farklılık yönetimi politikalarının geliştirilmesine destek verilmesi, uygulamaların hedef gruplara duyurulması, kapsayıcı bir örgüt ortamının sağlanması gibi birçok konuda farklılık yönetimi uygulamalarına katkı sağladığı hem yapılan literatür taramasında hem de araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Çalışmanın “İşletmelerin Farklılık Yönetimi Uygulamalarında Kurumsal İletişim Rolü ve İşlevleri” başlığı altında, kurumsal iletişimin farklılık yönetimi uygulamalarındaki rolleri konusunda daha önce yapılan çalışmalara değinilmiştir. İncelenen çalışmalarda da görölmüştür ki, konu ile ilgili daha önceki araştırmalarda çoğunlukla kurumsal iletişimin ‘etnik’ ve ‘kültürel’ farklılıkların yönetimi konusundaki rolleri dikkate alınmıştır. Bu çalışmada ise, kurumsal iletişimin farklılık yönetimi uygulamalarındaki rolleri daha geniş bir bakış açısı ile ele alınmış ve katılımcılardan gelen cevaplar ışığında, cinsiyet, yaş, engellilik, beceriler gibi boyutlar da araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Ayrıca bu boyutların dışında, tüm çalışanlara yönelik genel farklılık yönetimi uygulamaları da aktarılmıştır.

İşletmelerin farklılık yönetimi uygulamaları ve kurumsal iletişim departmanının bu uygulamalardaki rolleri ve sorumlulukları ile ilgili derinlemesine bilgi elde etmenin amaçlandığı bu çalışmada 20 kurumsal iletişim yöneticisi ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Çalışma grubunun belirlenmesi için amaçlı örnekleme yöntemine başvurulmuş ve farklılık yönetimi politikalarına sahip işletmeler araştırma

kapsamına dâhil edilmiştir. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler MAXQDA 2018 nitel veri analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Görüşmelerde katılımcılara yöneltilen ilk soru, “İşletmenizin farklılık yönetimi uygulamalarında çalışanların hangi farklılıkları öncelikle dikkate alınmaktadır? Neden?” olmuştur. İşletmelerin odaklandıkları farklılıkların sırasıyla; cinsiyet, yaş, engellilik, kültür ve beceriler olduğu sonucu çıkmıştır.

Görüşülen 20 katılımcının tamamı cinsiyet konusunun işletmeleri için en öncelikli konu olduğunu ifade etmiştir. Cinsiyet eşitliğinin sağlanması, kadın istihdamının sağlanması, kadın çalışanların desteklenmesi gibi konuların işletmelerin gündemindeki konular arasında olduğu görülmüştür. Katılımcıların cinsiyet konusuna odaklanma sebeplerine bakıldığında ise, kadınların güçlenmesini sağlamak ve kadın çalışanların işletme başarısına katkısı cevaplarının ön planda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin kadın çalışan istihdam etme amaçlarının hem kadın çalışanları desteklemek hem de kadın çalışanlar yoluyla örgütsel hedeflere ulaşmak olduğu söylenebilir.

Cinsiyetten sonra işletmelerin önemseydiği bir diğer farklılık boyutu da yaş olarak karşımıza çıkmıştır. İşletmeler, gerek işe alım aşamasında, gerekse işletme içerisinde genç ve yeni mezun çalışanları desteklediklerini vurgulamışlardır. Yaş konusuna odaklanma sebepleri içerisinde frekansı en yüksek olan kodlar ise yeni mezunlara kariyer imkânı sağlanması ve genç çalışanların girişimci olmaları kodlarıdır. Genç nüfusun istihdamı, işletmelerin olduğu kadar ülkenin ekonomik etkinliği açısından da büyük önem arz etmektedir.

Engellilik konusu cinsiyet ve yaştan sonra işletmelerin gündeminde üçüncü sırada yer almaktadır. Katılımcılar engellilerin topluma kazandırılmaları gerektiğini ifade etmişler ve yasal mevzuatın üzerinde engelli çalışan istihdam ettiklerini belirtmişlerdir. Engelli çalışanların desteklenmesi ve sahip oldukları yetenek ve potansiyellerin ortaya çıkarılması, hem topluma kazandırılmaları adına hem de örgüt başarısı ve verimliliğine katkı sağlamaları adına önemlidir.

Bir diğer farklılık boyutu olan kültür konusunun görüşülen işletmeler içerisinde daha çok uluslararası işletmeler ya da yabancı ortaklı işletmeler tarafından dikkate

alındığı dikkat çekmektedir. Bu işletmeler, farklı ülke ve kültürlerden çalışanların istihdam edilmesinin örgüt başarısı için bir zorunluluk olduğunu ifade etmişlerdir. Bu tür işletmelerin başarısı kültürel farklılıkları doğru yönetmekten geçmektedir. Aslına bakıldığında kültür, yalnızca global işletmelerin değil tüm örgütlerin farklılık yönetimi politikalarına dahil edilmesi gereken önemli bir farklılık boyutudur. Farklı kültür ve deneyimlere sahip olan insanların birlikte çalışmalarının özellikle yaratıcı fikirlerin gelişmesi ve müşteri hizmetlerinin iyileşmesi gibi alanlarda daha başarılı sonuçlar vereceği söylenebilir.

Son olarak beceriler konusu yalnızca bir işletme tarafından dile getirilmiştir. Katılımcı, işe alımda her şeyden öte kişinin yetkinliklerine ve yeteneklerine bakıldığını ifade etmiştir. Beceriler konusunun işletme başarısında en az diğer farklılıklar kadar önemli olduğu söylenebilir. Yetenekli çalışanların sahip olduğu beceri, bilgi ve potansiyel işletme performansına katkı sağlayan ve ileriye taşıyan önemli unsurlardır. Bu nedenle, doğru farklılık yönetimi politikalarıyla yetenekli çalışanların elde tutulması önem taşımaktadır.

Katılımcılara yöneltilen “İşletmeniz açısından farklılıkların avantajları (olumlu çıktıları) ve farklılık kaynaklı sorunlar (olumsuz çıktıları) nelerdir?” sorusuna alınan cevaplara bakıldığında, olumlu çıktılar olarak en sık tekrar edilen kodların farklı bakış açıları ve deneyimler ile yaratıcılık ve yenilikçilik olduğu görülmüştür. Olumsuz çıktılar olarak ise önyargılar ve kuşak çatışması öncelikle vurgulanan kodlardır. Bu sonuçlardan hareketle, farklılıkların yöneticiler açısından hem bir fırsat hem de zorluk olduğunu söylemek yanlış olmaz. Burada önemli olan, farklılık kaynaklı sorunların derinleşmeden önlenmesi adına doğru iletişim ve yönetim yaklaşımlarının sergilenebilmesidir.

Katılımcılara, işletmelerinde farklılık yönetimi politika ve uygulamalarından hangi departman ve birimlerin öncelikle sorumlu olduğu sorulmuş ve ifadelerin insan kaynakları departmanı ve kurumsal iletişim departmanı üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Sayısal veriler ve görüşmelerden yapılan çıkarımlara göre, bu iki departmanın farklılık yönetimi uygulamalarında eşit derecede rol ve sorumluluk aldıkları ifade edilebilir.

Çalışmada, işletmelerin farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili veriler; kadınlar, gençler, engelliler, kültür, beceriler ve genel uygulamalar olmak üzere çeşitli alt kategoriler altında gruplandırılarak sunulmuştur. Buna göre, işletmelerin en fazla kadın çalışanlar üzerinde durdukları ve bu anlamda birçok uygulama olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Konuyla en fazla vurgulanan uygulamalar; işe alımda cinsiyet dengesinin sağlanması, kadın çalışanlara yönelik mentorluk uygulamaları, annelere kreş yardımı, sosyal sorumluluk projeleri vb. şeklindedir. Genç çalışanlara yönelik farklılık yönetimi uygulamaları incelendiğinde ise; üniversiteler ile işbirliği, işe alımda öncelik gibi insan kaynakları uygulamalarının yanı sıra, tersine mentorluk ve erken yetenek yönetimi gibi uygulamalardan da sıkça bahsedildiği görülmüştür. İşletmelerin engellilere yönelik farklılık yönetimi uygulamaları da, fiziksel koşulların engellilere uygun olarak düzenlenmesi, engellilere yönelik eğitim programları, engelli çalışanların gönüllü proje birimlerine katılımlarının sağlanması gibi konular üzerine odaklanmıştır. Yazışma ve konuşmaların tercüme edilmesi ve özel günlere yönelik etkinlikler kültür ile ilgili, kurslar ve kurum içi eğitimler verilmesi de beceriler ile ilgili sık ifade edilen uygulamalardandır. Genel uygulamalar alt kategorisinde ise katılımcılar en fazla gönüllü komisyonlar oluşturduklarından bahsetmişlerdir. Bu verilerden hareketle, işletmelerin farklılık yönetimi uygulamalarının kapsamının oldukça geniş olduğu ifade edilebilir.

Farklılık yönetimi uygulamaları dahilinde çalışanlara çeşitli eğitimler verildiği ve bu eğitimlerin çoğunlukla insan kaynakları departmanı, danışman şirketler ve kurumsal iletişim departmanı tarafından verildiği çalışmada çıkan sonuçlar arasındadır. Bu durum, kurumsal iletişim departmanının yalnızca uygulama anlamında değil eğitim anlamında da farklılık yönetimi çalışmalarına destek verdiğinin bir göstergesidir. Çalışanlara verilen eğitim konularına bakıldığında ise, en fazla odaklanan konuların toplumsal cinsiyet eşitliği ve iş hayatında çeşitlilik olduğu çalışmada ortaya çıkan bir diğer bulgudur. Özellikle toplumsal cinsiyet eşitliği konusunun görüşmelerde en sık dile getirilen ve işletmeler için en fazla önem arz eden konuların başında geldiği görülmüştür.

Kurumsal iletişim departmanının farklılık yönetimi uygulamalarındaki rollerinin öğrenilmesi çalışmanın ana amaçlarından biridir. Bu roller çalışmada kurum içi ve kurum dışı olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. Bu bağlamda katılımcıların en fazla vurguladığı kurum içi roller; proje geliştirilmesi ve etkilerinin ölçülmesi, projeler için çalışma grupları oluşturulması, uygulamaların kurum içinde iletişiminin yapılması (çalışanların farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili bilgilendirilmesi), kurum içi algı yönetimi, kapsayıcı ve eşitlikçi dil kullanılmasının sağlanması, eğitim organizasyonu, özel günlere yönelik etkinlikler vb.'dir. Konuyla ilgili çeşitli sosyal sorumluluk projeleri düzenlenmesi, dış hedef kitleye yönelik algı yönetimi, uygulamaların kurum dışında iletişiminin yapılması, dernek vakıf ve sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yapılması gibi konular da departmanın kurum dışı rolleri olarak karşımıza çıkmıştır. Ayrıca, uygulamaların hedef kitlelere duyurulmasında en fazla basın bülteni, sosyal medya, web sitesi, e-mail, intranet vb. iletişim araçlarından yararlandığı ve tüm bu duyuruların kurumsal iletişim departmanı tarafından yapıldığı belirlenmiştir. Tüm bu veriler, kurumsal iletişim departmanının farklılık yönetimi uygulamalarındaki rollerinin çok çeşitli ve çok yönlü olduğunu göstermektedir.

Çalışmada ortaya çıkan önemli bir bulgu da, görüşülen katılımcıların tamamının, farklılık yönetimi uygulamalarında kurumsal iletişim ve insan kaynakları departmanlarının eşgüdümlü hareket ettiklerini belirtmeleridir. Özellikle konuyla ilgili ortak proje ve politikalar, ortak çözüm önerileri, ortak akıl geliştirilmesi gibi konularda iki departmanın sürekli koordinasyon halinde oldukları saptanmıştır.

Yöneticilerin farklılık yönetimi konusundaki genel yaklaşımları incelendiğinde, üst düzey yöneticilerin yaklaşımlarının olumlu olduğu, uygulamaları destekledikleri ayrıca bu konuda bilinçli ve duyarlı oldukları anlaşılmıştır. Orta düzey yöneticilerin yaklaşımları konusundaki katılımcı ifadeleri incelendiğinde ise, büyük kısmının olumlu olduğu, yine onların da bu konuda destekçi, bilinçli ve duyarlı oldukları saptanmıştır. Ancak orta düzey yöneticiler ile ilgili iki katılımcı ifadesinin olumsuz olduğu görülmüştür. Bu kişiler, orta düzey yöneticilerinin konuya çekimser yaklaştıklarını ve değişime direnç gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Bu

durum, üst düzey yöneticilerin işletmeyi sahiplenme duygularının daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın son bölümünde katılımcıların farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili gördükleri eksiklikleri ve konuyla ilgili planları öğrenilmiş, önerileri alınmıştır. Uygulama konularının sınırlı olması en fazla katılımcı tarafından vurgulanan eksiklik olmuştur. Katılımcılar, farklılık yönetimi uygulamalarının cinsiyet, yaş, engellilik gibi konularla sınırlı tutulduğunun, etnik köken, cinsel yönelim, ırk vb. farklılık boyutlarının politikalara dahil edilmediğinin altını çizmişlerdir. Bunun en önemli sebepleri olarak; özellikle cinsel yönelim konusunun ülkemiz koşullarında tabu olarak görülmesi, açıkça ve özgürce konuşulamaması, ırk ve etnik köken gibi konularda da hala kutuplaşmaların olması gösterilmiştir. Farklılık yönetimi uygulamalarının sonuçlarının ölçülmemesi de katılımcılar tarafından ifade edilen bir diğer önemli eksikliklerdir. Uygulamalarının gerek çalışanlar üzerindeki gerekse örgüt performansı, verimliliği ve kârlılığı üzerindeki etkilerinin belli aralıklarla değerlendirilmesi ve ölçülmesi önem arz etmektedir.

İşletmelerin farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili planları, katılımcılardan gelen cevaplara göre dört grupta toplanmıştır. Bunlar; kadın, engelli ve genç çalışanlara yönelik planlar ile diğer planlardır. Kadın yönetici, çalışan ve mühendis sayısını artırmanın cinsiyet konusu ile ilgili en fazla ifade edilen plan olduğu görülmüştür. Bu noktada, cinsiyet eşitliğinin sağlanmasının işletmelerin hem şu anki hem de gelecekteki gündemlerini oluşturduğunu söyleyebiliriz. Kadın çalışanlara yönelik nispeten sık bahsi geçen bir diğer plan da kız öğrencilerin teknik bölümlerde okumasını desteklemektir. Bu durum, özellikle mühendislik alanlarında kadın çalışan sayısının azlığı sorununun temelden çözülmeye çalışıldığının bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

İşletmelerin engelli ve genç çalışan sayısını daha da artırmayı planladıkları analizlerde ortaya çıkan sonuçlar arasındadır. Diğer planlara bakıldığında ise katılımcıların en fazla dillendirdikleri konuların mevcut uygulamalara geliştirerek devam edilmesi, uygulamaların ve eğitim çalışmalarının kapsamının genişletilmesi olduğu görülmüştür. Uygulamaların kapsamının genişletilmesi ile ilgili bir katılımcı,

cinsel yönelim ve göçmenler konularının işletmelerinin farklılık yönetimi uygulamalarına yakın zamanda dahil edileceğini söylemiştir. Bu konuların gündeme getirilecek olmasının, diğer işletmelere örnek olması ve cesaret vermesi açısından önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde katılımcılara son olarak, farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili önerilerinin neler olduğu sorulmuş ve cevaplarda birkaç konunun öne çıktığı görülmüştür. Katılımcılardan gelen başlıca öneriler; farklılık yönetimi konusunun kurum kültürüne dahil edilmesi, farklılık yönetimi departmanının oluşturulması ve uygulamaların nicel-nitel sonuçlarının ölçülmesi şeklindedir.

Katılımcıların görüşmelerde ifade ettikleri önerilerin yerinde ve gerekli olduğu düşünülmeyle beraber, bunlara ek olarak konuyla ilgili şu öneriler getirilebilir:

Farklılık yönetimi uygulamalarının daha başarılı olması ve hedeflere ulaşılması için bu uygulamaların işletme yöneticileri tarafından sahiplenilmesi gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle tüm yöneticilerin farklılık yönetimi eğitimi almaları ve konunun gerekliliğini özümsemeleri gerekmektedir.

Üniversitelerde, işletme ve yönetim bilimi alanındaki bölümlerde farklılık yönetimi konusunun ayrı bir ders olarak verilmesi de önemli görülmektedir. Böylelikle konuyla ilgili bilinç ve bilgi birikiminin temelleri eğitim hayatında atılmış olacaktır. Ayrıca, iletişim fakültelerinde, özellikle halkla ilişkiler ve tanıtım bölümlerinin müfredatlarına farklılık yönetimi, kapsayıcılık gibi konuların dahil edilmesinin, farklılıkların etkin yönetimi ve bu uygulamalarda iletişimin rolü konusunda öğrencilerin bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi adına önem arz ettiği düşünülmektedir.

Konuyla ilgili yurtdışındaki uygulamalar incelendiğinde, işletmelerde farklılık yönetimi uygulamalarının diversity director (çeşitlilik yöneticisi) unvanı ile görev yapan kişiler tarafından yerine getirildiği görülmüştür. Bu bağlamda, katılımcıların da ifade ettiği gibi, işletmelerde farklılık yönetimi uygulamalarından sorumlu ayrı bir departman olması ve uzman bir ekip bulunması daha uygun olacaktır. Uygulamaların içeride ve dışarıda iletişiminin yapılması, konuyla ilgili algının yönetilmesi,

kapsayıcılığın sağlanması vb. hususlarda da kurumsal iletişimin etkinliği artırılmalı ve desteği devam ettirilmelidir.

Kurumsal iletişim departmanı, özellikle uluslararası işletmelerde kültürel çeşitliliğin yönetilmesinde ve kültürler arası farklılıklardan kaynaklanan engellerin aşılmasında da önemli bir role sahiptir. Bu anlamda işletmelerde kadın-erkek dengesinin sağlanmasının yanı sıra kültürel çeşitlilik dengesinin de mümkün olduğunca sağlanması ve bu konuda kurumsal iletişimin desteğinin alınması faydalı olacaktır.

Yapılan araştırmada ve literatür taramasında farklılık yönetimi uygulamalarının ülkemizde nispeten yeni olduğu, daha çok kurumsal işletmelerde yaygın olduğu, hatta iletişime geçilen kurumsal işletmelerin bir kısmının farklılık yönetimi politikalarının olmadığı görülmüştür. Bu politikaların yaygınlaşması adına, çeşitli organizasyonlarla işletmelerin farklılık yönetimi uygulamaları ödüllendirilebilir, böylelikle bu konunun medyada daha fazla yer bulması ve daha fazla işletmenin bu konuyu gündemine alması sağlanabilir. Ayrıca farklılık yönetimi politikasına sahip işletmeler diğer işletmelere bu konuda danışmanlık yapabilir, tecrübelerini aktarabilirler.

İşletmelerin farklılıklara değer vermelerinin yanı sıra, çalışanların birbirlerinin farklılıklarına saygı duymaları ve özümsemeleri huzurlu bir iş ortamının yaratılmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda, bazı işletmelerde yazılı hale getirilerek uygulanan, “etik davranış kuralları ve uygulama prensipleri” gibi çeşitli isimlerle hazırlanan dokümanların diğer işletmelere de örnek olarak yaygınlaşması gerekmektedir. Çalışanların bu ilkeleri bilmeleri, görevlerini yerine getirirken verecekleri kararlar ve gösterecekleri davranışlarda yol gösterici olacak, böylece çatışmaların engellenmesi sağlanacaktır.

Kamu spotları, toplumsal farkındalık ve bilincin oluşturulması adına önemli bir misyonu yerine getirmektedir ve toplum üzerindeki etkilerinin yüksek olduğu da çeşitli araştırmalarla ortaya çıkmıştır. Bu noktada, toplumsal eşitlik, cinsiyet eşitliği, farklılıklara saygı, hoşgörü, empati gibi konuların kamu spotlarında daha sık yer alması ve farklılıkların bir zenginlik olduğunun vurgulanması toplumsal farkındalık

ve kaynaşmayı artırabilir. Bu durum ayrıca, işletmelerin uygulamalarında daha fazla farklılık boyutuna yer vermeleri adına da cesaret verici olabilir.

Bu çalışmada işletmelerin farklılık yönetimi uygulamaları ve kurumsal iletişim departmanının bu uygulamalardaki rolleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Çalışmada, işletmelerin cinsiyet konusu başta olmak üzere, yaş, engellilik, beceriler, kültür gibi konularda farklılık yönetimi uygulamalarının olduğu görülmüştür. Kurumsal iletişim departmanının ise bu uygulamalara birçok açıdan katkı sağladığı ve farklılık yönetimi uygulamalarının ana aktörlerinden biri olduğu saptanmıştır. Konuyla ilgili ileride yapılacak çalışmaların ülkemizdeki farklılık yönetimi uygulamalarının gelişimini ve ne ölçüde yaygınlaştığını göstermesi açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili global örnekler ve Türkiye'deki örneklerin kıyaslandığı karşılaştırmalı çalışmalar yapılarak konuyla ilgili farklı bakış açıları geliştirilebilir, farklı sektörlerdeki farklılık yönetimi uygulamalarının karşılaştırıldığı araştırmalar yapılabilir. Ayrıca yapılacak olan diğer çalışmalarda farklılık yönetimi konusuna çalışanlar açısından bakılarak, işletmelerin farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkileri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Aktaş, Hasret (2017). Kurumsal İletişim ve Sosyal Medya. (Editör: Başak Solmaz). Kurumsal İletişim. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 143-154.
- Arredondo, Patricia (1996). Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint For Planning And Implementation (1st Edition). California: Sage Publications.
- Aslan, Özden (2010). İyi ki Farklıyız, Ekip Çalışması, Stratejik Planlama ve Farklılıkların Yönetimi (2. Baskı). Ankara: Elma Yayınevi.
- Asna, Alaeddin (2006). Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler (1. Baskı). İstanbul: Pozitif Yayınları.
- Atak, Nagehan Ünüsan (2016). X-Y-Z Kuşakları ve Kuşaklar Arası Farklılık Yönetimi (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Ataöv, Türkkaya (1996). Çatışmaların Kaynağı Olarak Ayrımcılık. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İnsan Hakları Merkezi Yayınları.
- Aydede, Ceyda (2004). Profesyonel Bir İlişki: Medya ve Halkla İlişkiler (1. Baskı). İstanbul: Rota Yayınları.
- Aydede, Ceyda (2005). Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları (4. Baskı). İstanbul: Media Cat Kitapları.
- Barutçugil, İsmet (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayıncılık: İstanbul.
- Barutçugil, İsmet (2011). Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bingöl, Dursun (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi (1. Baskı). Ankara: Beta Yayınevi.
- Brief, Arthur P. (2008). Diversity At Work (1st Edition). New York: Cambridge University Press.
- Bülbül, A. Rıdvan (2001). İletişim ve Etik (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.

- Certo, Samuel C. and Certo, S. Trevis (2012). *Modern Management: Concepts and Skills* (12th. Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Chen, Sheying (2011). *Diversity Management: Theoretical Perspectives And Practical Approaches* (1st Edition). New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Citkin, Fiona and Spielman, Lynda (2011). *Transformational Diversity: Why And How Intercultural Competencies Can Help Organizations To Survive And Thrive*. Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Cox, Taylor Jr. and Beale, Ruby L. (1997). *Developing Competency to Manage Diversity* (1st Edition). San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc..
- Creswell, John W. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni* (4. Baskı). (Çeviri Editörleri: Mesut Bütün, Selçuk Beşir Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çamdereli, Mete (2005). *Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler* (2. Baskı). İstanbul: Salyangoz Yayınları.
- Dansby, Mickey R., Stewart, James B. and Webb, Schuyler C. (2001). *Managing Diversity In The Military Research Perspectives From The Defense Equal Opportunity Management Institute* (1st Edition). New Bruswick: Transaction Publishers.
- De Bono, Silvio, Jones, Stephanie and Van der Heijden, Beatrice (2011). *Managing Cultural Diversity* (2nd Edition). Jersey City: Meyer&Meyer Media.
- Dozier, David M. and Grunig, James E. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations*. New York: Routledge.
- Easley, Robinson and Christopher, Anne (2014). *Beyond Diversity and Intercultural Er*.
- Er, Gamze (2008). *Sanal Ortamda İtibar Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Cinius Yayınları.
- Erciş, Mehmet Serdar (2010). *Pazarlama İleişiminde Temel Yaklaşımlar* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Ergeneli, Azize (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.

- Feng, Anwei, Byram, Mike and Fleming, Mike (2009). *Becoming Interculturally Competent Through Education and Training* (1st Edition). Bristol: Multilingual Matters.
- Gibbons, Youlanda M. (2015). *Diversity In Corporations-Making It Work, An Overview* (1st Edition). San Diego: Cognella Academic Publishing.
- Gotsis, George and Kortezi, Zoe (2015). *Critical Studies In Diversity Management Literature* (1st Edition). Dordrecht: Springer Science&Business Media.
- Görkem, Şenay Yavuz (2014). *Kuram ve Uygulamada Kurumsal İletişim* (1. Baskı). İstanbul: Üniversiteli Kitabevi.
- Görkemli, H. Nur (2017). *Kurumsal İletişimde Stratejik Yönetim*. (Editör: Başak Solmaz). *Kurumsal İletişim* (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 31-39.
- Gültekin, Bilgehan (2006). *Halkla İlişkilerde Etkinlik Yoluyla İmaj Oluşturulması* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Gümüş, Murat (2009). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi* (1. Baskı). Bursa: Marmara Kitap Merkezi.
- Hubbard, Edward E. (2004). *The Manager's Pocket Guide To Diversity Management* (1st Edition). Amherst: HRD Press.
- Kamaşak, Rıfat ve Yücelen, Fırat (2007). *Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma*. (Editör: Beliz Dereli). *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi, 31-57.
- Karsak, Banu (2016). *Kurumsal İletişim* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kazancı, Metin (1999). *Halkla İlişkiler* (3. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi
- Kılınçarslan, Sevilay (2015). *Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal İtibar*. (Editörler: Gonca Yıldırım ve Seçil Utma). *Halkla İlişkiler I-II*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Kühner, Cordula Braedel and Müller, Andreas P. (2016). *Re-thinking Diversity: Multiple Approaches In Theory, Media, Communities, And Managerial Practice* (1st Edition). Wiesbaden: Springer Science&Business Media.

- Lorsch, Jay. W. and Allen, Stephen A. (1975). *Managing Diversity and Interdependence An Organizational Study Of Multidivisional Firms* (2nd Edition). Boston: Harvard University Graduate School Of Business Administration Division Of Research.
- Machado, Carolina and Davim, J. Paulo (2017). *Managing Organizational Diversity Trends And Challenges In Management And Engineering* (1st Edition). Cham: Springer International Publishing AG.
- Marion Keil vd. (2007). *Farklılıkların Yönetimi İçin Eğitim El Kitabı*
- McGrath, Joseph E., Berdahl, Jennifer L. and Arrow, Holly (1995). *Traits, Expectations, Culture and Clout: The Dynamics of Diversity in Work Groups*. (Editors: Susan E. Jackson Se Marian N. Ruderman). *Diversity In Work Teams: Research Paradigms For A Changing Workplace* (1st Edition). Washington: American Psychological Association.
- Mercan, Nuray (2016). *İşletmelerde Kültürler Arası Yönetim ve Kültürel Zeka (Kültürler Arası Farklılık Eğitimi Modeli)* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mentor, Pocket (2009). *Managing Diversity* (1st Edition). New York: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Mentor, Pocket (2013). *Çeşitliliği Yönetmek*. (Çeviren: Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınevi.
- Okay, Aydemir ve Okay, Ayla (2007). *Halkla İlişkiler ve Medya* (4. Baskı). İstanbul: Media Cat Kitapları.
- Okay, Ayla (2002). *Kurum Kimliği* (3. Baskı). İstanbul: Media Cat Yayınları.
- Oskay, Ünsal (1999). *İletişimin ABC'si* (2. Baskı). İstanbul: Der Yayınları.
- Quti, Arola (2008). *Diversity Management and Corporate Communication: The Challenges Of Finnish Communication Executives in Multinational Corporations* (1st Edition). Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft&Co.
- Özbilgin, Mustafa (2007). *Küresel Farklılık Yönetimi*. (Editör: Beliz Dereli). *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi, 1-29.

- Özer, Pınar Süral (2007).Çeşitliliği Yeniden Düşünmek ve Çeşitliliklerin Yönetimi.(Editörler: Mustafa Kurt ve Serkan Bayraktaroğlu).Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler. Ankara: Gazi Kitapevi, Ankara, 97-122.
- Page, Scott E. (2007). The Difference: How The Power Of Diversity Creates beter Groups, Firms, Schools And Societes (1st Edition). New Jersey: Princeton University Press.
- Saymer, İdil (2008). Sanal Ortamda Halkla İlişkiler (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Solmaz, Başak (2004). Kurumsal Söylenti ve Dedikodu: Türkiye'deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama (1. Baskı). Konya: Tablet Kitabevi.
- Solmaz, Başak (2007). Kurumsal İletişim Yönetimi (1. Baskı). Konya: Tablet Kitabevi.
- Solmaz, Başak (2017). Kurumsal İletişim Kavram ve Kuramlar. (Editör: Başak Solmaz). Kurumsal İletişim (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 3-20.
- Sürgevil, Olca (2010). Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Theaker, Alison (2008). Halkla İlişkilerin El Kitabı (2. Baskı). (Çeviren: Murat Yaz). İstanbul: Media Cat Kitapları.
- Thomas, R. Roosevelt (1991). Beyond Race And Gender: Unleashing The Power Of Your Total Work Force By Managing Diversity (1st Edition). New York: American Management Association.
- Thomas, R. Roosevelt (2005). Building On The Promise Of Diversity: How We Can Move To The Next Level In Our Workplaces, Our Communities And Our Society. New York: American Management Association.
- Thomas, R. Roosevelt (2010). World Class Diversity Management (1st Edition). San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Tikveş, Özkan (2005). Halkla İlişkiler ve Reklamcılık: Temel İlkeler, Uygulamadan Örnekler (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Uztuğ, Ferruh ve Şener, Gülcan (2012). Kurumsal İletişim ve Kurumsal Marka Yönetimi. (Editör: Ferruh Uztuğ). Kurumsal İletişim (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2-22.
- Uzunoglu, Ebru, Onat, Ferah, Alikılıç, Özlem Aşman ve Çakır, Sinem Yeygel (2009). İnternet Çağında Kurumsal İletişim (1. Baskı). İstanbul: Say Yayınları.
- Van Riel, Cees B. M. and Fombrun, Charles J. (2007). Essentials Of Corporate Communication: Implementing Practices For Effective Reputation Management (1st Edition). New York: Routledge.
- Vural, Z. Beril Akıncı ve Bat, Mikail (2015). Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim (2. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, R. Ayhan (2012). Kurumsal İletişimin Fonksiyonları. (Editör: Ferruh Uztuğ). Kurumsal İletişim (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 95-115.
- Wrench, John (2007). Diversity Management And Discrimination Immigrants And Ethnic Minorities In The EU. Hamshire: Ashgate Publishing Company.
- Yeşil, Salih (2011). Uluslararası İşletmeler Açısından Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi (1. Baskı). Ankara: Adalet Yayınevi.

MAKALELER

- Alexander, Jeffrey, Nuchols, Beverly, Joan, Bloom and Lee, Shoou-Yih D. (1993). Organizational Demography and Turnover: An Examination of Multiform and Non-Linear Heterogeneity. IRLE Working Paper, 52 (93), 1-29.
- Belloda, Bahtıjar, Güler, Seyhan Bilir ve Oğuzhan, Adil (2017). Farklılıkların Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık: Kosova Prizren Devlet Okullarında Bir Araştırma. Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 3 (2), 1-19.
- Christian, Julie, Porter, LymanW. and Moffitt, Graham (2006). Workplace Diversity and Group Relations: An Overview. Group Processes & Intergroup Relations, 9 (4), 459-466.

- Cox, Taylor H. and Blake, Stacy (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (3), 45-56.
- Çakır, Erkan, Sarihan, Zekeriya ve Sarihan, Nazlı Özcan (2014). Yerel Yönetimlerde Suç Önleme Politikası Olarak Farklılıkların Yönetimi: Seferihisar Belediyesinde Bir Uygulama. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (1), 227-231.
- DeMaria, Roseanna (2009). The 10 Biggest Mistakes in Diversity Management- Why Best Practices in Diversity Aren't Enough!. *The Diversity Factor*, 17 (2), 19-22.
- Demirel, Yavuz ve Özbezek, B. Dilek (2016). Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 1-28.
- Demirtaş, Hanife Andaç (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. *İletişim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 123-144.
- Dobbin, Frank, Kaley, Alexandra and Kelly, Erin (2007). Diversity Management In Corporate America.
- Dolphin, Richard R. and Fan, Ying (2000). Is corporate communications a strategic function?. *Management Decision*, 38 (2), 99-106.
- Edewor, Patrick A. and Aluko, Yetunde A. (2007). Diversity Management, Challenges and Opportunities in Multicultural Organizations. *The International Journal*, 6 (6), 189-195.
- Ekachai, Daradirek (1994). Managing the Multicultural Work Force: How PR Practitioners Help Corporations Improve Employee Relations. *Journal of the Illinois Speech and Theatre Association*, 43-51.
- Fettahlıoğlu, Ömer Okan ve Tatlı, Hasan Sadık (2015). Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (2), 119-140.

- Fry, Suzan L. (1992). Public Relations Must Pave the Way for Developing Diversified Work Force. *Public Relations Journal*, 48 (12), 12-14.
- Gider, İlknur ve Şencan, Hüner (2016). İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı İle İşletme Üyelerinin Örgütsel Bağlılık Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 189-204.
- Gilbert, Jacqueline, Stead, Bette Ann and Ivancevich, John M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal Of Business Ethics*, 21, 61-76.
- Goodman, Michael B. (2006). Corporate Communication Practice and Pedagogy At The Dawn Of The New Millennium. *Corporate Communications: An International Journal*, 11 (3), 196-213.
- Grözinger, Gerd and Matiaske, Wenzel (2014). Managing Diversity-İntroduction. *Management Revue*, 25 (3), 163-165.
- Holck, Lotte, Muhr, Sara Louise and Villeseche, Florence (2016). Identity, Diversity and Diversity Management On Theoretical Connections, Assumptions And Implications For Practice. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35 (1), 48-64.
- Hon, Linda and Brunner, Brigitta R. (2000). Diversity Issues and Public Relations. *Journal Of Public Relations Research*, 12 (4), 309-340.
- Hutton, James G., Goodman, Michael B., Alexander, Jill B. and Genest, Christina B. (2001). Reputation Management: The New Face Of Corporate Public Relations?. *Public Relations Review*, 27, 247-261.
- James, Erica Hayes and Wooten, Lynn Perry (2001). Managing Diversity: Organizations Failing to Learn from Human Resource Management Mistakes. *Executive Excellence*. 18 (8), 17.
- Jaworska, Elzbieta (2016). Diversity Management And Reporting In Selected Companies. *Research Papers Of Wroclaw University Of Economics*, (434), 48-62.
- Kayalar, Murat ve Aytar, Oğuzhan (2012). Küresel İş Dünyasında Kültürel Farklılıkların Yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4 (7), 47-64.

- Ki, Eyun Jung(2005). Linking Ethnic Diversity & Excellence Model: Exploring Asian-American Public Relations Practitioners' Roles. 8th International Public Relations Research Conference Proceedings Manual, 184-195.
- Kim, Sungchan and Park, Soyoung (2017). Diversity Management And Fairness In Public Organizations. *Public Organization Review*, 17, 179-193.
- Lauring, Jakob (2013). International Diversity Management: Global Ideals and Local Responses. *British Journal of Management*, 24, 211-224.
- Leymun, Şenay O., Odabaşı, Hatice F. ve Yurdakul, Işıl K. (2017). Eğitim Ortamlarında Durum Çalışmasının Önemi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 5 (3), 369-385.
- Mannix, Elizabeth and Neale, Margaret A. (2005). What Differences Make a Difference?. *Psychological Science in the Public Interest*, 6 (2), 31-55.
- Marchand, Ashley M. (2015). Diversity Engagement. *National Association Of Corporate Directors*, March/April, 31-35.
- Mattox, John R. (2014). Managing Diversity By The Numbers: The Latest Ideas On How To Approach Measurement And Evaluation Of HR Activities. *Strategic HR Review*, 13 (4/5), 217-218.
- Mazur, Barbara (2010). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management*, 2 (2), 5-15.
- Mazur, Barbara (2015). Managing Cultural Diversity As A Societal Approach To Sustainable Human Resource Management. *Social Sciences*, 3 (89), 8-18.
- Memduhoğlu, Hasan Basri (2007). Liselerde İşgücüne İlişkin farklılık Algısı ve Farklılıkların Yönetimi: Nitel Bir Çözümleme. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 41 (185), 199-217.
- Memduhoğlu, Hasan Basri ve Ayyürek, Osman (2014). Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Anaokullarında Farklılıkların Yönetimi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi Uluslararası E- Dergi*, 4 (1), 175-188.
- Memduhoğlu, Hasan Basri (2016). Liselerde İşgücüne İlişkin farklılık Algısı ve Farklılıkların Yönetimi: Nitel Bir Çözümleme. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 41 (185), 199-217.

- Meriç, İsmail ve Görün, Mustafa (2016). Askeri Organizasyonlarda Farklılıkların Yönetimi: ABD Hava Kuvvetleri Üzerine Bir Çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (28), 359-384.
- Mete, İpek ve Acar, Pınar (2015). Bireycilik ve Zaman Duyarlılığı Çeşitliliğinin Grup İçi Çatışmaya Etkileri. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 42 (1), 29-58.
- Nagel, Mechthild (2016). Pitfalls Of Diversity Management Within The Academy. *Wagadu: A Journal Of Transnational Women's And Gender Studies*, 16, 40-76.
- Özbilgin, Mustafa (2005). Global Diversity Management: The Case of Automobile Manufacturing Companies in Japan, Japan Institute for Labor Policy and Training, Tokyo, 59s.
- Özkaya, Meltem Onay, Özbilgin, Mustafa ve Şengül, Canan Muter (2008). Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 359-374.
- Pant, Jyoti Joshi and V., Vijaya (2015). Challenges In Diversity Management: A Case Study Of MediHealth Systems. *South Asian Journal Of Management*, 22 (1), 159-186.
- Perumal, Rubeshan (2011). Managing Diversity. *Accountancy SA 100th Special Report*, 42-43.
- Pinto, Carolina Bouten (2016). Reflexivity In Managing Diversity: A Pracademic Perspective. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35 (2), 136-153.
- Pitts, David (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, And Performance: Evidence From U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 76 (2), 328-338.
- Polat, Soner (2012). Farklılıklar Yönetimi İçin Gerekli Örgütsel Değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12 (2), 1397-1418.
- Raatikainen, Pasi (2002). Contributions Of Multiculturalism To The Competitive Advantage Of An Organisation. *Singapore Management Review*, 24 (1), 81-88.
- Ravazzani, Silvia (2006). Communicating For Diversity, With Diversity, In Diversity. *Second World Public Relations Festival*, 1-12.

- Rosenauer, Doris, Homan, Astrid C., Horstmeier, Christiane A. L. and Voelpel, Sven C. (2016). Managing Nationality Diversity: The Interactive Effect Of Leaders' Cultural Intelligence and Task Interdependence. *British Journal Of Management*, 27, 628-645.
- Sharva, Urvashi (2016). Managing Diversity and Cultural Differences at Workplace: An Empirical Investigation In Italy. *IPE Journal Of Management*, 6 (2), 63-79.
- Singh, Barjinder, Winkel, Doan E. and Selvarajan, T. T. (2013). Managing Diversity At Work: Does Psychological Safety Hold The Key To Racial Differences In Employee Performance?. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 86, 242-263.
- Sürgevil, Olca (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (20), 111-124.
- Sürgevil, Olca ve Budak, Gülay (2008). İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (4), 65-96.
- Syed, Javad and Kramar, Robin (2009). Socially Responsible Diversity Management. *Journal Of Management And Organization*, 15, 639-651.
- Tajfel Henri and Turner, John C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *Key Readings In Social Psychology*, 276-293.
- Tozkoparan, Güler ve Vatansever, Çiğdem (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 89-109.
- Trittin, Hannah and Schoeneborn, Dennis (2017). Diversity As Polyphony: Reconceptualizing Diversity Management From A Communication-Centered Perspective. *Journal Of Business Ethics*, 144 (2), 305-322.
- Tsui, Anne S. and O'Reilly, Charles A. (1989). Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads. *The Academy of Management Journal*, 32 (2), 402-423.

- Ural, Ebru Güzelcik (2010). Kurumsal İletişimin Gelişme Nedenleri, Yeni Eğilimler ve Günümüzde Kurumsal İletişimde Etkinlik Koşulları. Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, (04), 5-12.
- Uysal, Nur (2013). Shifting the Paradigm: Diversity Communication on Corporate Web Sites. Public Relations Journal, 7 (2), 8-36.
- Wise, Lois Recascino and Tschirhart, Mary (2000). Examining Empirical Evidence on Diversity Effects: How Useful Is Diversity Research for Public-Sector Managers? Public Administration Review, 60 (5), 386-394.
- Yıldırım, Yavuz (2010). Çok Faktörlü Verimlilik Belirlemesi: Üniversitelerde Üretilen Bilgi ve Verimliliğin Rekabetçi Teoriler Arasındaki İlişkisi Ne Kadar Güçlüdür. Yönetim Bilimleri Dergisi, 8 (1), 117-145.

TEZLER

- Aksu, Nedim (2008). Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Atasoy, Zeynep (2012). Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Borissova, Olga (2011). Çok Uluslu İşletmelerde Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Bu Süreçte İletişimin Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Canatan, Selami (2016). Liderlikte Farklılıkların Yönetimi Mersin Sağlık Sektörü Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Dilek, Nur Kulakoğlu (2014). Kültürel Farklılıkların Yönetimi Sürecinde Kültürel Zekanın Etkinliği: A Grubu Seyahat Acentaları Yöneticileri Üzerine Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

- Eğimli, Ayşen Temel (2009). Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erbaş, Sefa (2011). İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü ve Türkiye’deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Görkem, Şenay (2013). Kuram ve Uygulamada Kurumsal İletişim, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Helvacıoğlu, Nuray (2007). Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Kara, Eray (2016). Üniversite Yönetici, Akademik ve İdari Personelinin Farklılık Yönetimine İlişkin Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Khan, Sana Saeed (2015). Strategic Diversity Management Through Recruitment and Selection: A Communication Based Perspective, Master Thesis, Aarhus University Department of Business Communication, Aarhus.
- Kılınç, Serkan (2009). Farklılıkların Yönetimine İlişkin Uluslararası Bir Şirkette İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kızıllı, Yunus (2011). Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kurtulmuş, Mehmet (2014). Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına ve Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi, Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Memduoğlu, Hasan Basri (2007). Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Phelps, Major Michael H. (1997). Understanding and Managing Diversity The Personnel Challenge For Leaders, A Research Paper Presented To The Research Department Air Command and Staff College.
- Sezerel, Hakan (2013). Örgüt Kültürü Boyutlarının Farklılıkların Yönetimi Algılarına Etkisi: Bir Otel Zincirinde Araştırma, Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Toksa, Hande (2012). Farklılıkların Yönetiminde Liderin Hareket Seçeneklerinin, Grup Performansı Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünalp, Ayça Taşar (2007). Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Zhou, Yixiao (2017). Public Relations as a Diversity Management Approach: a Big data Examination of CSR Strategies and Activities for Corporate LGBTQ Advocacy, Master Thesis, University of Southern California Faculty of the USC Graduate School, California.

ELEKTRONİK

- Arnold, Pamela. The Role Of Diversity Management In The Global Talent retention Race. <http://www.diversityjournal.com/4530-the-role-of-diversity-management-in-the-global-talent-retention-race/>, Erişim tarihi: 01.12.2017.
- Aydın, Özlem (2007). Farklılık Yönetimi Kadını Nasıl Etkiledi?. <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-bu-ay/farklilik-yonetimi-kadini-nasil-etkiledi>, Erişim Tarihi: 17.05.2017.
- Ayrımcılık Merceğinden Gruplar İçerisinde İlişkisel Demografi. <https://prezi.com/pg0y4qct-fsw/ayrmclk-merceginden/>, Erişim Tarihi: 21.12.2017.
- Burns, Renita (2008). What Does Diversity Mean for Employees?. <http://www.blackenterprise.com/small-business/what-does-diversity-mean-for-employees-2/>, Erişim tarihi: 01.12.2017.

- Çeşitlilik Yönetilirse 'Zenginlik', Yönetilmezse 'Tehlike' Olur.
<https://www.dunya.com/ozel-dosya/degisim-yelpazesi/cesitlilik-yonetilirse-039zenginlik039-yonetilmezse-haberi-176527>, Erişim Tarihi: 24.11.2017.
- Diversity Management.
http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index_en.htm, Erişim tarihi: 16.10.2017.
- Diversity 101: Definition of Diversity-Management Best Practices.
<http://www.diversityinc.com/diversity-management/diversity-management-101/>,
 Erişim tarihi: 01.12.2017.
- Ekstranet Nedir?. <https://sos202.wordpress.com/2015/10/19/ekstranet-nedir/>, Erişim Tarihi: 05.12.2018.
- European Commission (2015). Practical Guide To Launch And Implement A Diversity Charter.
http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/emerging_charter_guide_en.pdf,
 Erişim Tarihi: 17.10.2017.
- Fırsat Eşitliği Modeli. <http://www.kagider.org/kurumsal/projeler-etkinlikler/projeler/lists/projeler/f%C4%B1rsat-e%C5%9Fitli%C4%9Fi-modeli>,
 Erişim Tarihi: 25.11.2017.
- Fisher, Jillian. Diversity and The Role Of Public Relations.
<https://pprww.com/diversity-and-the-role-of-public-relations/>, Erişim Tarihi: 24.08.2018.
- Forbes Insights (2011). Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce.
https://www.forbes.com/forbesinsights/innovation_diversity/, Erişim Tarihi: 05.12.2017.
- Gibiser, Nick (2017). The Truth About Diversity and Inclusion In Public Relations.
<https://www.wireside.com/2017/02/22/the-truth-about-diversity-and-inclusion-in-public-relations/>, Erişim Tarihi: 20.12.2018.
- Hoşgeldin İnovasyon. <http://asocompany.com.tr/hosgeldin-inovasyon/>, Erişim Tarihi: 01.12.2017.

- İş Kanunu. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>, Erişim Tarihi: 21.12.2018.
- Kampf, Julie B.. Seven Steps To Effective Diversity Managemant. <http://www.diversityjournal.com/4226-seven-steps-to-effective-diversity-management/>, Erişim Tarihi: 01.12.2017.
- Keil, Marion, Amershi, Badrudin, Holmes, Stephen, Jablonski, Hans, Lüthi, Erika, Matoba, Kazuma, Plett, Angelika and Von Unruh, Kailash (2007). Farklılıkların Yönetimi için Eğitim El Kitabı. <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-tr.pdf>, Erişim Tarihi: 16.10.2017.
- Kurum İçi İletişim. <http://www.halklailiskiler.com/kurum-ici-iletisim.html>, Erişim Tarihi: 10.10.2018.
- Requisite Variety. <http://requisitevariety.co.uk/what-is-requisite-variety/>, Erişim Tarihi: 21.12.2018.
- Sohmen, Victor (2001). Creative Cross-Cultural Project Communication. https://www.researchgate.net/publication/228866959_Creative_Cross-Cultural_Project_Communication, Erişim Tarihi: 22.12.2018.
- T.C. Resmî Gazete. <http://www.resmîgazete.gov.tr/arsiv/20498.pdf>, Erişim tarihi: 21.12.2018.
- The Canadian Opportunity. <https://pm.gc.ca/eng/news/2016/01/20/canadian-opportunity-address-right-honourable-justin-trudeau-prime-minister-canada>, Erişim Tarihi: 22.12.2018.
- Toth, Elizabeth L. (2009). Diversity and Public Relations Practice. <https://instituteforpr.org/diversity-and-pr-practice/>, Erişim Tarihi: 14.09.2018.
- Türk Dil Kurumu. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a32ab6e91ca34.37339377, Erişim tarihi: 14.12.2017.
- Ulusal Faaliyet Raporu – Türkiye Ayrımcılığı Engelleme ve Farklılıkların Yönetimi Eğitimi. <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-Turkey-tr.pdf>, Erişim tarihi: 17.10.2017.

Wilder, Kali (2016). 2016 Top Executives in Corporate Diversity.
<http://www.blackenterprise.com/be-lists/2016-top-executives-corporate-diversity/>,

Erişim Tarihi: 01.12.2017.

What Are the Functions of a Corporate Communication Department?.

<https://smallbusiness.chron.com/functions-corporate-communication-department-23716.html>, Erişim Tarihi: 21.12.2018.

What is external communication? Objective of external communication. What is external communication? Objective of external communication.

<https://thebusinesscommunication.com/what-is-external-communication-objective-of-external-communication/>, Erişim Tarihi: 21.12.2018.

3713 Sayılı Terörle Mücadele Kanunu.

[https://mevzuat.tbmm.gov.tr/mevzuat/faces/maddedetaylari;jsessionid=YAvRC5pVmJT1lq3XAfg-8LmPDXxKXEPTeL0ID2q-](https://mevzuat.tbmm.gov.tr/mevzuat/faces/maddedetaylari;jsessionid=YAvRC5pVmJT1lq3XAfg-8LmPDXxKXEPTeL0ID2q-L4bHqQLCTN_5!394313328?psira=4134)

[L4bHqQLCTN_5!394313328?psira=4134](https://mevzuat.tbmm.gov.tr/mevzuat/faces/maddedetaylari;jsessionid=YAvRC5pVmJT1lq3XAfg-8LmPDXxKXEPTeL0ID2q-L4bHqQLCTN_5!394313328?psira=4134), Erişim Tarihi: 21.12.2018.

EKLER

EK-1 :Görüşme Soruları

1. İşletmenizin farklılık yönetimi uygulamalarında çalışanların hangi farklılıkları öncelikle dikkate alınmaktadır? Neden?
2. İşletmeniz açısından farklılıkların avantajları (olumlu çıktılar) ve farklılık kaynaklı sorunlar (olumsuz çıktılar) nelerdir?
3. İşletmenizde farklılık yönetimi politika ve uygulamalarından sorumlu departman veya birimler hangileridir?
4. İşletmenizin farklılık yönetimi uygulamalarından bahseder misiniz?
5. Farklılık yönetimi uygulamaları dahilinde, işletme çalışanlarına hangi eğitimler, kimler tarafından verilmektedir?
6. Kurumsal iletişim departmanı olarak, farklılık yönetimi girişimlerine nasıl destek oluyor ve ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz? Departmanınızın farklılık yönetimi uygulamalarındaki rollerinden bahseder misiniz?
7. Farklılık yönetimi ile ilgili uygulama ve projelerinizi hedef kitlelerinizle nasıl paylaşıyor, hangi iletişim araç ve kanallarından yararlanıyorsunuz?
8. İşletmenizin farklılık yönetimi uygulamalarında kurumsal iletişim departmanı ve insan kaynakları departmanının koordinasyonundan bahseder misiniz? Bu iki departman ne gibi ortak çalışmalar yapıyor?
9. Yöneticilerinizin farklılık yönetimi konusundaki genel yaklaşımları nasıldır?
10. Farklılık yönetimi uygulamalarınızda kendi gördüğünüz eksiklikleriniz var ise bunlardan bahseder misiniz?
11. Farklılık yönetimi uygulamalarınızı geliştirmek adına planlarınızdan ve bu konudaki önerilerinizden bahseder misiniz?



İSTAR DANIŞMANLIK
İstatistik & Araştırma Merkezi

Sayın **Hatice ÖZCAN**

Firmamız tarafından 26 - 27 - 28 Nisan 2019 tarihlerinde düzenlenen 9 saatlik “Online Maxqda İle Nitel Veri Analizi” Eğitimine katılmıştır.

İstar Danışmanlık
Fırat YILMAZ
Eğitmen

İstar Danışmanlık
Murat BAYAZIT
Koordinatör

EK-3: Tema, Kategori ve Kod Tabloları

“İşletmelerin Öncelikle Odaklandıkları Farklılıklar” Temasına Ait Kategori ve Kod Tablosu

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	KOD	AÇIKLAMA	
İŞLETMELERİN ÖNCELİKLE ODAKLANDIKLARI FARKLILIKLAR	FARKLILIKLAR		Cinsiyet	Cinsiyet eşitliğinin sağlanması, kadın çalışanların desteklenmesi	
			Yaş	İşe alımda ve çalışma sürecinde genç-yeni mezun çalışanların desteklenmesi	
			Engellilik	Engelli istihdamının artırılması ve engellilerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi	
			Kültür	Farklı ülke ve kültürlerden çalışanların istihdam edilmesi	
			Beceriler	İşe alımda beceri ve yeteneklerin öncelikle dikkate alınması	
	SEBEPLERİ	CİNSİYET		Kadınların Güçlenmesini Sağlamak	Kadınların maddi, manevi ve toplumsal statülerinin yükseltilmesi isteği
				Kadın Çalışanların İşletme Başarısına Katkısı	Kadın çalışanların hem yönetsel anlamda hem de üretim, pazarlama, müşteri ilişkileri, insan kaynakları gibi alanlarda başarılı olmaları
				Teknik İşlerde Erkek Egemenliği	Otomotiv, enerji, mühendislik gibi alanlarda daha çok erkek çalışanların tercih edilmesi
				Ataerkil Toplum Yapısı	Toplumumuzda kadınların her alanda erkeklerin gerisinde olmaları
				Kadınların Ülke Geleceğine Katkısı	Kadınların ekonomiye katılmalarının ülkenin ekonomik gelişimine katkı sağlaması
				İşe Alımda Cinsiyet Eşitsizliği	Türkiye’de işe alımda kadın-erkek arasında eşitsizlik olması, daha çok erkek çalışanların tercih edilmesi
				Kadın Çalışanların Hata Oranını Düşürmesi	Kadınların işte daha dikkatli olmaları ve daha az hata yapmaları
				Kadının İş Hayatından Uzaklaşması	Annelik görevi, ev sorumluluğu gibi nedenlerden ötürü kadınların çalışma hayatından uzak kalmaları
				Kadınların Sektörün Yumuşamasına Katkısı	Özellikle erkek çalışanların yoğun olduğu sektörlerde kadın çalışanların işyeri huzuruna katkı sağlamaları
				Erkek Egemen Bakış Açısı	Ülkemizde hem sosyal hayatta hem de iş hayatında erkeklerin daha baskın olmaları
				Kadın Yönetici Azlığı	Türkiye’de kadın yönetici sayısının erkek yöneticilere göre daha az olması
				Cam Tavan Etkileri	Kadınların işte yükselmesini engelleyen etkenlerin fazla olması
				Kadın Çalışanların Kurum Kültürüne Katkısı	Kadın çalışanların kurum kültürünün içselleştirilmesine katkı sağlamaları
				Kadın Çalışanların Uyumlu İş	Kadın çalışanların olduğu işyerlerinde daha insancıl yaklaşımların olması

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	KOD	AÇIKLAMA
			Ortamına Katkısı	
			Kadın Çalışanların Hızlı ve Etkili Çözüm Becerileri	Kadınların sorunlara daha hızlı ve etkili çözüm bulma yeteneklerinin fazla olması
			Kadınların Yönetmel Becerilerinin Yüksek Olması	Kadın yöneticilerin genel performansa yönelik becerilerinin yüksek olması
		YAŞ	Yeni Mezunlara Kariyer İmkânı Sağlanması	Yeni mezunların işe alınması ve işyeri eğitimlerinin sağlanması
			Genç Çalışanların Yenilikçi Olmaları	Özellikle Y kuşağının yeniliklere daha açık olması
			Genç Çalışanların Güncel Bilgilere Sahip Olmaları	Gençlerin sektörle ilgili güncel bilgilere sahip olmaları
			Genç Çalışanların Yaratıcı Olmaları	Gençlerin daha yaratıcı çalışmalar ortaya çıkarmaları
			Genç Çalışanların Farklı Bakış Açıları	Genç çalışanların çok boyutlu düşünmeleri ve farklı bakış açılarına sahip olmaları
			Genç Çalışanların Dinamik Olmaları	Genç çalışanların daha hareketli ve enerjik olmaları
			Genç Çalışanların Girişimci Olmaları	Genç çalışanların girişimcilik konusunda daha istekli ve cesur olmaları
		ENGELLİLİK	Engellileri Topluma Kazandırma Gerekliliği	Engelli bireylerin topluma etkin katılımlarının sağlanması
		KÜLTÜR	Yabancı Çalışanların Global İşletmeler İçin Gerekli Olması	Kültürel çeşitliliğin uluslararası işletmeler için önemli ve gerekli olması
		BECERİLER	Çalışan Yetenek ve Potansiyeline Önem Verilmesi	İş başvurusu yapan kişilerin niteliklerinin ve yetkinliklerinin işletmeler için öncelikli konu olması ve terfilerin kişilerin iş yapış biçimine ve becerilerine göre verilmesi
			Farklı Yeteneklerin Topluma ve Dünyaya Katkıları	Farklı kişilik özellikleri ve farklı yeteneklerin hem toplum hem de dünyamız için bir zenginlik olması
		OLUMLU ÇIKTILAR	Farklı Bakış Açıları ve Deneyimler	Farklı fikirlerin gelişmesi, sorunlara farklı yönlerden bakma ve çözüm bulma imkanının sağlanması, farklı alternatiflerin geliştirilmesi, çoklu düşünme ve ortak akıl geliştirilmesi, fikir ve düşünce zenginliğinin oluşması, farklı deneyimler ve farklı birikimlerin işyerinin başarısına katkı sağlaması
			Yaratıcılık ve Yenilikçilik	Farklı yeteneklerin daha yaratıcı ve yenilikçi çalışmalar ortaya koyması
			Hızlı ve Akılcı Kararlar	Daha hızlı, etkili, nitelikli ve akılcı kararların alınabilmesi
			Motivasyon ve Çalışan Bağlılığı	Çalışanlar arasında denge ve adaletin sağlanması yoluyla çalışanların motivasyonunun, aidiyet

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	KOD	AÇIKLAMA
				duygusunun ve işyeri bağlılığının artması
			Denge, Uyum ve Sinerji	İşletme içi denge ve uyumun sağlanması, sinerji yaratılması, farklı çalışanların birbirlerini geliştirmesi, çalışanların işyerinden ve yaptıkları işten keyif almaları
			Kârlılık	Farklı pazarlama tekniklerinin satışları ve İşletmelerin kâr marjlarını artırması, özellikle kadınların istihdama katılmasının İşletmelerin ekonomik büyümesine katkı sağlaması
			Verimlilik	Farklı yeteneklerin işgücü verimliliğini artırması
			Empati ve Saygı Ortamı	Farklı çalışanların birbirlerini anlama gayreti ile birlikte empatiye dayalı iş ortamının oluşması, önyargıların ortadan kalkması
			Etkili Sorun Yönetimi ve Kriz Yönetimi	Sorunların önceden görülebilmesi, kriz dönemlerinde farklı fikirlerin ve çözüm önerilerinin ortaya çıkması
			Rekabette Üstünlük	Farklı iş fikirleri ve iş yapış biçimleri sayesinde işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesi
			Kurumsal İtibara Katkı	Farklı çalışanlar barındıran ve farklılıkları destekleyen işletmelerin hem iş çevreleri hem de toplum nezdinde daha itibarlı olmaları
			Etkili İletişim	Çalışanlar arası iletişimin ve anlayışın güçlenmesi
			Özgür Konuşma ve Düşünme Ortamı	Özgürlükçü bir iş ortamının oluşturulmasına katkı sağlaması
			Kurum Kültürüne Katkı	Kurum kültürünün tüm çalışanlar tarafından kabul edilmesinin kolaylaşması
			Makro Planlara Katkı	Orta ve uzun vadeli hedeflere ulaşmanın kolaylaşması
			Müşteri Memnuniyetine Katkı	Farklı müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı ve etkili cevap verilebilmesi
			İşletme ve Sektör Başarısına Katkı	Farklılıkların; üretim, pazarlama, satış gibi alanlarda işletmeye katkı sağlaması, özellikle kadın çalışan sayısının artmasının sektörlerin başarısına katkı sağlaması
			Sürdürülebilirliğe Katkı	Kritik pozisyonların etkin şekilde yedeklenmesi ile sürdürülebilir performans sağlanması
			Farkındalık Yaratma	Sektörde farkındalık yaratılması ve diğer işletmelere örnek olunması
			Ürün ve Hizmetlere Katkı	Daha kaliteli ve çeşitli ürün ve hizmetlerin üretilmesine katkı sağlaması
			Marka Değerine Katkı	İşletme markasının/markalarının değerinin ve tüketiciler nezdinde itibarının artması
			Önyargılar	Bazı çalışanların azınlıkta olan diğer çalışanlara karşı önyargılı yaklaşım sergilemeleri
			Kuşak çatışması	Belli yaş üzeri çalışanlar ve genç çalışanların kuşak farkı nedeniyle anlaşmazlığa düşmesi
			Fikir Çatışmaları	Çok sesliliğin ve bakış açısı farklılıklarının zaman zaman uzlaşmayı zorlaştırması
			Empati Eksikliği	Bazı çalışanlarda görülen empati eksikliğinin anlaşmayı ve uzlaşmayı güçleştirilmesi
			Hızlı Karar Almanın	Farklı fikir ve önerilerin zaman zaman karar alma sürecini yavaşlatması
	FARKLILIKLARIN ÇIKTILARI	OLUMLU ÇIKTILAR		
		OLUMSUZ ÇIKTILAR		

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	KOD	AÇIKLAMA
		OLUMSUZ ÇIKTILAR	Zorlaşması	
			Eşitliksiz Yaklaşımlar	Bazı çalışanların fırsat eşitliği konusunda olumsuz yaklaşımlar sergilemeleri
			Demokratik Karar Almanın Zorlaşması	Yöneticilerin zaman zaman örgütsel demokrasiyi tam olarak sağlayamaması
			Değişime Direnç	Özellikle belli yaş üzeri çalışanların zaman zaman değişime direnç göstermeleri
			Mesajların Farklı Etki Göstermesi	Mesajların tüm çalışanlarda aynı etkiyi göstermemesi
			Algıda Çeşitlilik	Mesajların farklı çalışanlar tarafından farklı şekillerde algılanması ve yorumlanması
			Muhafazakar Yaklaşımlar	Bazı çalışanların farklılıkları kabullenmekte direnmeleri
			Motivasyon Eksikliği	Farklı bireyleri aynı yöntemlerle motive etmenin zor olması
			Mobbing	Azınlıkta olan çalışanlara karşı zaman zaman mobbing uygulanması
			İletişim Kazaları	Özellikle yanlış anlama ve yanlış anlatmadan kaynaklı iletişim problemlerinin yaşanması
			Dışlanma	Bazı çalışanların ideolojik görüşleri nedeniyle çalışma arkadaşları tarafından dışlanması
		Kültürel Farklılık Kaynaklı Sorunlar	Kültürel farklılıkların zaman zaman örgütsel iletişime olumsuz etkilerinin olması	

“İşletmelerin Farklılık Yönetimi Uygulamaları” Temasına Ait Kategori ve Kod Tablosu

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	ÜST KOD	KOD	AÇIKLAMA
İŞLETMELERİN FARKLILIK YÖNETİMİ UYGULAMALARI	FARKLILIK YÖNETİMİ UYGULAMALARINDAN SORUMLU DEPARTMAN VE BİRİMLER			İnsan Kaynakları Departmanı	İşletmenin insan kaynağına duyduğu ihtiyacı karşılayan ve bu kaynağın motivasyon ve performans denetimlerini yapan departman
				Kurumsal İletişim Departmanı	İşletmenin stratejik iş hedefleri doğrultusunda tüm iletişim süreçlerinin entegre bir şekilde yönetildiği departman
				Sürdürülebilirlik Ofisi	İşletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel alanlardaki sürdürülebilirlik stratejisini ve politikalarını oluşturmak, bu strateji ve politikaları işletme faaliyetlerine entegre hale getirmekle görevli departman
				Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Komitesi	Çeşitli görev, düzey, cinsiyet, kıdem ve deneyim sahibi bireylerden oluşan, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili proje ve çalışmalar üreten komite
				Kurumsal Strateji Departmanı	İşletmenin büyüme ve karlılığını etkileyebilecek iç ve dış stratejik konuların belirlenmesi, izlenmesi, uzun vadeli hedeflerin planlanması ve performans değerlendirmesi süreçlerinden sorumlu departman
				Çeşitlilik Konseyi	Çeşitlilik ve fırsat eşitliği ile ilgili projeler üretmekten sorumlu konsey
				Kurumsal Sosyal Sorumluluk Birimi	Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri geliştirme ve uygulamadan sorumlu birim
				İç İletişim Birimi	Çalışanlarla ilişkileri yürüten ve çalışanların motivasyonlarını artırmak amacıyla sosyal ve kültürel etkinlikler düzenleyen birim
	FARKLILIK YÖNETİMİ UYGULAMALARI	KADIN ÇALIŞANLARA YÖNELİK UYGULAMALAR	KADIN ÇALIŞAN VE YÖNETİCİ SAYISINI ARTIRMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR	İşe Alımda Kadın-Erkek Dengesi	İş başvurularında aynı pozisyona başvuran kadın ve erkek CV sayısının dengelenmesi (yarısı kadın yarısı erkek olarak), kadınlara eşit şans verilmesi
				İşe Alımda Kadınlara Öncelik Tanınması	Aynı pozisyon için benzer niteliklerde bir kadın ve erkek başvurusu varsa kadın adaya öncelik verilmesi
				Kadınlara Yönelik Mentorluk Uygulamaları	İleride yönetici olma potansiyeli gösteren kadın çalışanlara mentorluk eğitimleri verilmesi
				Liderlik Eğitimleri	Kariyer yolunda hızlı ilerleyen kadın çalışanlara yönelik

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	ÜST KOD	KOD	AÇIKLAMA
					liderlik eğitimi programlarının hazırlanması
				Kapsayıcı Dil Kullanılması	İç ve dış iletişimde, eril olmayan, daha kapsayıcı bir iletişim dilinin kullanılmasının sağlanması
				İş Görüşmelerinde Hassasiyet	İş görüşmelerinde kadın çalışanlara medeni durumları, çocuk planları, hamilelik durumları gibi soruların yöneltilmemesi
				Potansiyel İşgücü Desteği	Gerekli araştırmaların yapılması ve işletmeye katkı sağlayabilecek sektördeki başarılı kadın çalışanlarla irtibata geçilmesi
				Kadın Mentor Sayısının Artırılması	İşletme içi mentorluk programları ile kadın mentor sayısının artırılması
				Cinsiyetten ve İsimden Arınmış CV'ler	İŞ başvuruları değerlendirilirken, mülakat aşamasına gelinceye kadar CV'lerdeki cinsiyet ve isim kısmına bakılmaması
				Kadın İş Görüşmecileri	İş görüşmelerinde sadece erkek görüşmecilerin değil kadın görüşmecilerin de yer alması
				İş İlanlarında Cinsiyet Belirtilmemesi	İşletmenin verdiği iş ilanlarında cinsiyet belirtilmemesi, iş ilanlarının herkese açık olması
			YENİ ANNELERE VE ANNE ADAYLARINA YÖNELİK UYGULAMALAR	Kreş yardımı	Kadın çalışanları iş hayatından soyutlamamak için küçük çocuğu olanlara kreş için maddi yardım yapılması
				Süt Odaları	Yeni doğum yapmış kadın çalışanlar için işyerinde süt odaları hazırlanması
				Doğuma Hazırlık Kursları	Hamile çalışanlara hamilelik, doğum, bebek bakımı gibi konularda eğitim ve seminer verilmesi
				Belli Günlerde Evden Çalışma	Doğum sonrasında kadın çalışanların belli günlerde evden çalışmasına izin verilmesi
				Hamile Çalışanlara Rahat Görevler	Özellikle sahada çalışan hamile çalışanlara hamilelik sürecinde daha rahat görevler verilmesi
				Özel Durumlarda İdari İzin	Hamile çalışanların olumsuz hava koşullarında idari izinli sayılması
				Yeni Anneler İçin Koçluk Programı	İşe dönen, 0-4 yaş arası çocuğu olan annelere yönelik "yeni anne koçluk programı" uygulanması
				Doğum Sonrası İşe Dönme Kolaylaştırma	Doğum yapan kadın çalışanlara doğum sonrasında işlerine dönme garantisi verilmesi

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	ÜST KOD	KOD	AÇIKLAMA
				Hamile Çalışanlara Özel İkramlar	Hamile olan ofis çalışanlarına belli saatlerde süt ve meyve ikramı yapılması
				Hamileler İçin Özel Otopark	Hamile çalışanlar için özel otopark alanları oluşturulması
				Özel Servis İmkani	Hamile çalışanlara olumsuz hava koşullarında özel servis sağlanması
			KADIN ÇALIŞANLARA YÖNELİK DİĞER UYGULAMALAR	Sosyal Sorumluluk Projeleri	Cinsiyet ayrımcılığı ile mücadele ve kadınların güçlendirilmesine yönelik projelere katılmak, destek vermek
				Mentorluk Programları	Mentorluk programları ile kadın çalışanların mesleki gelişimlerinin sağlanması
				Üniversiteler İle İşbirliği	Üniversiteler ile işbirliği yapılması suretiyle kız öğrencilere eğitim verilmesi ve staj imkanı sağlanması
				Platformlar Oluşturulması	Cinsiyet ayrımcılığının önlenmesi ve kadınların güçlendirilmesi için çeşitli platformlar oluşturulması
				Çalışma Grupları Oluşturulması	İşletme içerisinde, toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik gönüllü çalışma gruplarının oluşturulması
				Kız Öğrencilerin Teknik Bölümlerde Okumasını Destekleme	Liselerde seminerler vererek kız öğrencileri teknik bölümlere yönlendirmek, teknik bölümlerde okuyan kız üniversite öğrencilerine iş imkanı sağlamak
				Özel Günlerde Etkinlikler	Anneler Günü, Kadınlar Günü gibi özel günlerde kadın çalışanlara özel etkinlikler düzenlemek
				Şiddet Gören Kadınlara Destek	Fiziksel veya psikolojik şiddet gören kadın çalışanlara destek verilmesi
				Eşitlikçi Dil Kullanılması	İşletme içerisinde ve işletmenin reklam çalışmalarında eşitlikçi dil kullanılmasının sağlanması
				Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Manifestosu	Toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili manifesto hazırlanması
				Çocuk Bakımı Yardımı	Anne olan çalışanlara ve eşini kaybeden erkek çalışanlara çocuklarının günlük bakımı için maddi destek sağlamak
				Hasta ve Yaşlı Bakımı Yardımı	Evinde bakmakla yükümlü olduğu hasta veya yaşlı aile bireyleri olan kadın çalışanlara maddi yardımda bulunmak
				Kadın Tedarikçilere Destek	İşletme tedarikçilerinin de belli oranlarda kadınlar arasında seçilmesi

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	ÜST KOD	KOD	AÇIKLAMA	
				Vakıf ve Derneklerle Ortak Projeler	Toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili projeler yapan vakıf ve derneklerle ortak çalışmalar gerçekleştirmek	
				Terfi ve Ücrette Eşitlik	İşe alım, terfi, ücret gibi konularda kadın ve erkeklere eşit haklar sağlanması	
				Ayrımcılık Yaşayan Kadınlara Destek	İşyeri içerisinde, ayrımcılığa uğradığını düşünen kadın çalışanların başvurabileceği bir birim oluşturulması	
				İşten Çıkış Görüşmeleri	İşten ayrılan kadın çalışanlarla görüşerek ve iş ortamından kaynaklı cinsiyetçi sorunlar olup olmadığını araştırmak	
		GENÇ ÇALIŞANLARA YÖNELİK UYGULAMALAR	GENÇ ÇALIŞAN SAYISINI ARTIRMAYA YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	Üniversiteler İle İşbirliği	Üniversitelerde eğitici seminerler düzenlenmesi, son sınıf öğrencilerine staj imkânı sağlanması, üniversiteler ile ortak projeler gerçekleştirilmesi	
					İşe Alımda Öncelik	İşe alımda yeni mezun ve az tecrübeli adaylara imkân sağlanması
					İşe Alımda Kriterlerin Minimuma İndirilmesi	İş ilanlarında spesifik konular hariç herhangi bir deneyim şartı belirtilmemesi
					Staj İmkânı	Yeni mezunlara staj imkânı sağlanması
					Kariyer Günlerine Katılım	Kariyer günlerine katılım sağlanması ve gençlerin bilgilendirilmesi
					Kariyer Fuarlarına Katılım	Kariyer fuarlarına katılım sağlanması ve gençlerin bilgilendirilmesi
				GENÇ ÇALIŞANLARA YÖNELİK DİĞER UYGULAMALAR	Tersine Mentorluk Uygulamaları	Genç çalışanları desteklemek ve motive etmek için tersine mentorluk uygulamaları yapılması
					Erken Yetenek Yönetimi Uygulamaları	Potansiyeli olan genç çalışanlara yönelik “yönetici yetiştirme programları” düzenlenmesi
					Gönüllü Çalışma ve Proje Birimlerine Katılım	İşyerinin de desteği ile, genç çalışanların gönüllü çalışma ve proje birimlerinde görev almalarının sağlanması
					Proje Yarışmaları	Genç girişimcilere ve öğrencilere yönelik proje yarışmaları düzenlenmesi ve beğenilen projelerin değerlendirilmesi
					Eğitim ve Mentorluk Programları	Hizmet içi eğitimler ve mentorluk programları ile genç çalışanların desteklenmesi
					Sektör İşbirliği	Sektörden girişimci firmalarla işbirliğine gidilmesi ve gönüllü genç çalışanların bu firmalara part time destek vermelerinin sağlanması

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	ÜST KOD	KOD	AÇIKLAMA
			FİZİKSEL KOŞULLARIN İYİLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK UYGULAMALAR	Mekanların Engellilere Uygun Düzenlenmesi	Engelli rampaları, engelli tuvaletleri gibi uygulamalarla tüm fiziksel alanların engellilere uygun olarak tasarlanması
				Engellilere Uygun ATM'ler	ATM'lerin engellilere uygun olarak düzenlenmesi
			ENGELLİ ÇALIŞAN SAYISINI ARTIRMAYA YÖNELİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	Eğitim Programları	İşe alınacak engellilerin belli bir süre eğitim programlarına alınması, program sonunda sertifikalandırılmaları ve uygun pozisyonlara yerleştirilmeleri
				Engelli Ailelerine Maddi Yardım	Engelli çocuğu olan çalışanlara maddi yardım yapılması
				İşe Alımda Öncelik	Aynı becerilere sahip adaylar arasından engelli bireylerin tercih edilmesi
				Part Time Çalışma İmkani	Engelli bireylerin part time olarak işe alınması
				Potansiyel İşgücü Desteği	Programcılık, yazılımcılık gibi konularda teknik bilgisi olan potansiyel engelli çalışanlara ulaşılması ve görüşme yapılması
		ENGELLİ ÇALIŞANLARA YÖNELİK UYGULAMALAR	ENGELLİ ÇALIŞANLARA YÖNELİK DİĞER UYGULAMALAR	Gönüllü Çalışma ve Proje Birimlerine Katılım	Engelli çalışanların gönüllü olarak katılabildiği etkinlik, proje ve aktivitelerin düzenlenmesi
				STK'lar ve Devlet Kurumları İle Ortak Projeler	İŞKUR, İşitme Engelliler Derneği gibi kurumların desteği ile ortak projeler geliştirilmesi
				Özel Günlerde Etkinlikler	"Engelliler Günü", "Diversity Day" gibi özel günlerde farkındalığı artırmaya yönelik etkinlikler düzenlenmesi
				Yarı Zamanlı Çalışma İmkani	Engelli öğrencilerin yarı zamanlı olarak çalıştırılması ve eğitimlerinin sağlanması
				Özel Durumlarda İdari İzin	Engelli çalışanların olumsuz hava koşullarında idari izinli sayılması
				Özel Servis İmkani	Özel hava koşullarında engelli çalışanların evlerinden özel servis ile aldırılmaları
				Engellilere Uygun Vardiya Düzenlemesi	Çağrı Merkezi Operatörlüğü gibi vardiyalı işlerde vardiya düzenlenmesinde engellilere pozitif ayrımcılık yapılması

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	ÜST KOD	KOD	AÇIKLAMA
		BECERİLER İLE İLGİLİ UYGULAMALAR		Kurslar ve Kurum İçi Eğitimler Verilmesi	Farklı çalışanlarca kendilerini geliştirebilecekleri kursların açılması, “erken yetenek yönetimi” uygulamaları ile genç çalışanlarca geleceğe hazırlanması
				İşe Alımda Yetkinliklerin Önceliklendirilmesi	İşe alımlarda öncelikle kişinin başvuru yaptığı pozisyonla ilgili nitelik ve yetkinliklerinin dikkate alınması
				Önemli Yeteneklerin İşletmeye Kazandırılması	Sosyal geçmişi, yaşı, cinsiyeti ne olursa olsun başarılı çalışanlarca işletme bünyesine katılması
		KÜLTÜR İLE İLGİLİ UYGULAMALAR		Yazışma ve Konuşmaların Tercüme Edilmesi	İşletme içi yazışma ve konuşmaların yabancı çalışanlarca diline çevrilmesi
				Özel Günlere Yönelik Etkinlikler	Farklı kültürlere mensup çalışanların özel günlerinin (noel, paskalya gibi) çeşitli etkinliklerle kutlanması
				Oryantasyon Programları	Yeni başlayan yabancı çalışanlara yönelik oryantasyon programlarının uygulanması
				Hassasiyet Mesajları Yayınlanması	İşletme intranetinde tüm ülkelerle ilgili hassasiyet mesajlarının yayınlanması
		GENEL UYGULAMALAR		Gönüllü Komisyonlar Oluşturulması	Gönüllü çalışanlardan meydana gelen, çeşitlilik ile ilgili projelerin geliştirildiği komisyonların oluşturulması
				Platformlar Oluşturulması	Özellikle toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda çalışmalar yapan platformlar oluşturulması
				Esnek Çalışma Saatleri	Sekiz saat çalışma süresini doldurmak kaydıyla, işe geliş ve çıkış saatlerinin çalışanların inisiyatifine bırakılması
				Farklılıkların Raporlanması	Kaç farklı jenerasyonla çalışıldığı, kadın-erkek çalışan sayısı gibi rakamların düzenli olarak raporlanması ve takip edilmesi
				Part Time Çalışma	Özel durumu olan çalışanlara (hamile, bebek sahibi, engelli vb.) part time çalışma imkanı sunulması

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	ÜST KOD	KOD	AÇIKLAMA
	FARKLILIK YÖNETİMİ EĞİTİMLERİ	EĞİTİMLERDEN SORUMLU KURUM İÇİ DEPARTMANLAR VE DİĞER KURUMLAR		İnsan Kaynakları Departmanı	İşletmenin insan kaynağına duyduğu ihtiyacı karşılayan ve bu kaynağın motivasyon ve performans denetimlerini yapan departman
Danışman Şirketler				Çeşitli farklılık konularında çalışanlara ücretli eğitim ve bilinçlendirme çalışmalarında bulunan danışman kuruluşlar	
Çeşitli Vakıf, Dernek ve STK'lar				Çeşitli farklılık konularında çalışanlara yönelik ücretsiz eğitim ve bilinçlendirme çalışmalarında bulunan kuruluşlar	
Kurumsal İletişim Departmanı				İşletmenin büyüme ve karlılığını etkileyebilecek iç ve dış stratejik konuların belirlenmesi, izlenmesi, uzun vadeli hedeflerin planlanması ve performans değerlendirmesi süreçlerinden sorumlu departman	
Sürdürülebilirlik Birimi				İşletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel alanlardaki sürdürülebilirlik stratejisini ve politikalarını oluşturmak, bu strateji ve politikaları işletme faaliyetlerine entegre hale getirmekle görevli departman	
Gönüllü İşletme İçi Çalışma Grupları				Çeşitli departmanlardan gönüllü çalışanlardan oluşan gruplar	
İç İletişim Birimi				Çalışanlarla ilişkileri yürüten ve çalışanların motivasyonlarını artırmak amacıyla sosyal ve kültürel etkinlikler düzenleyen birim	
Farklılık Yönetimi Ekibi				Farklılık Yönetimi konusunda uzman çalışanlardan oluşan ve farklılık yönetimi politikaları geliştiren profesyonel ekip	
Psikologlar				Çalışanlara önyargılar, çatışmalar, kendini tanıma ve öz farkındalık gibi konularda eğitim veren psikoloji uzmanları	
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Birimi				Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri geliştirme ve uygulamadan sorumlu birim	
				İstihdam Şirketleri	İşverenden işe yerleştirme faaliyeti karşılığında belirli bir ücret alan ve iş arayanlarla eleman arayanlar arasında aracılık hizmeti sağlayan kuruluşlar

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	ÜST KOD	KOD	AÇIKLAMA
		EĞİTİM KONULARI		Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eğitimleri	Cinsiyet ve toplumsal cinsiyete ilişkin temel konular ve güncel sorunlarla ilgili bilgi ve bilinç seviyesini artırmaya yönelik eğitimler
				İş hayatında Çeşitlilik Eğitimleri	Çeşitlilik içeren ekipler oluşturma, çeşitlilikten faydalanma, farklılıklar açısından zengin ve yetkin bir organizasyon yaratma gibi konularda yöneticilerin bilgilendirilmesi ve bilinçlenmesini amaçlayan eğitimler
				Önyargıları Kırma ve Empati İle İlgili Eğitimler	Katılımcıların, önyargılarını kırma, empati yeteneklerini geliştirme, iletişim becerilerini kuvvetlendirme ve hoşgörü kazanmalarını amaçlayan eğitimler
				Engelliler İle İlgili Bilinçlendirici Eğitimler	Engelliliğe ilişkin tutumların değiştirilmesi ve engelli bireylerin farklılıklarına yönelik duyarlılığın oluşmasını amaçlayan eğitimler
				Hamilelik ve Annelik Eğitimleri	Hamile çalışanların, üreme sağlığı, gebelik, doğum ve yeni doğan bakımı konularında yeterli eğitim ve bilgi almalarını sağlayan eğitimler
				Kapsayıcılık Eğitimleri	Çeşitliliğe değer veren, kapsayıcı bir işletme kültürü oluşturma konusunda yöneticilerin becerilerini geliştirmeyi amaçlayan eğitimler
				Erken Yetenek Programı Eğitimleri	İşyerinde farklı kademelerde çalışan, yetkinlik ve performansı ile başarısını kanıtlamış ve gelecekte kilit rollerde yer alabilecek genç çalışanların geliştirilmesine yönelik eğitimler
				Ebeveynlik Eğitimleri	Ailelerin ebeveyn olmadaki sorumluluklarını kazanmalarına yardımcı olma, aile bağına güçlendirme, çocuk eğitimi ve gelişimi konusunda anne babaları bilgilendirme ve bilinçlendirme amaçlı eğitimler
				Etkili İletişim Eğitimleri	Çalışanların etkili iletişim tekniklerini öğrenmelerini, birbirleriyle iletişimlerini geliştirerek iş verimlerini artırmayı, iletişim hatalarını engellemeyi, dinlemeyi ve dinletmeyi amaçlayan eğitimler
				Kendini Tanıma ve Öz Farkındalık Eğitimleri	Katılımcılara kendini tanıma, duygu ve düşüncelerini ifade edebilme, grup içerisinde nasıl algılandığını anlama ve etkin davranabilme becerisi kazandırmayı amaçlayan eğitimler

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	ÜST KOD	KOD	AÇIKLAMA
				Takım Çalışması Eğitimleri	Takım üyesi olmak, başarmak ve takımca sinerjiyi oluşturmak adına geliştirilmeğe gereken tutum, davranış ve teknikleri öğretmeyi amaçlayan eğitimler
				Kadına Yönelik Şiddet Temalı Eğitimler	Şiddet türleri, şiddetin kadımlar üzerindeki etkileri, kadına yönelik şiddetle mücadele yolları konularında verilen bilgilendirici ve bilinçlendirici eğitimler

“Kurumsal İletişim Departmanının Farklılık Yönetimi Konusundaki Rollerini” Temasına Ait Kategori ve Kod Tablosu

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	KOD	AÇIKLAMA
KURUMSAL İLETİŞİM DEPARTMANININ FARKLILIK YÖNETİMİ KONUSUNDAKİ ROLLERİ	KURUM İÇİ ROLLERİ	BİLGİLENDİRME (İLETİŞİM) VE ALGI YÖNETİMİ	İç İletişim	İşletmenin farklılık yönetimi konusunda yaptığı çalışmaların çalışanlara duyurulması
			Kurum İçi Algı Yönetimi	Farklılıkların önemi ve gerekliliği konusunda çalışan farkındalığının artırılması
			Çalışanlarla İletişimde Kapsayıcı ve Eşitlikçi Dil Kullanılması	Yöneticilerin konuşma metinlerinin hazırlanması ve bu metinlerde işletmenin çeşitlilik konusundaki hassasiyetinin vurgulanması, ayrıca bu metinlerde tüm çalışanları kapsayıcı bir dil kullanılması
			Kurum İçinde Farkındalık Yaratma	Farklılıkların önemli ve değerli olduğu konusunda çalışanlar üzerinde duyarlılık ve farkındalık oluşturulması
			Çalışan Algılarının Yönetime Aktarılması	İşletmenin farklılık yönetimi politikaları konusunda çalışan algılarının yönetime aktarılması
			Raporların Yönetime Sunulması	Kurumsal iletişim departmanının farklılık yönetimi uygulamalarının ve sürdürülebilirlik uygulamalarının raporlarının üst yönetime sunulması
			Global Uygulamaların Takip Edilmesi	Farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili dünyadaki gelişmeler ve Türkiye’deki benchmarkları yöneticilerle paylaşmak, onları bilgilendirmek ve önerilerde bulunmak
			Yöneticilere Kültürel Danışmanlık	Faaliyet gösterilen ülkelerin kültürlerinin araştırılması ve buna uygun davranış, söylem ve iletişim dili oluşturulması konusunda yöneticilere danışmanlık yapılması
			Sürdürülebilirlik Raporlarının Hazırlanması	Farklılık yönetimi uygulamalarının da dahil olduğu sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanması
			Faaliyet Raporlarının Hazırlanması	Farklılık yönetimi uygulamalarının da dahil olduğu faaliyet raporlarının hazırlanması
		PROJE GELİŞTİRME ve/veya PROJELERE DESTEK VERME	Proje Geliştirme	Ağırlıklı olarak “toplumsal cinsiyet eşitliği” konusunda projeler geliştirmek ve/veya projelerin hazırlanmasına destek vermek
			Çalışma Grupları Oluşturulması	Farklılık yönetimi ve çeşitlilik konusunda çalışmalar yapmak üzere çalışanlar arasından gönüllü çalışma gruplarının oluşturulması
			Strateji Oluşturma	Farklılık yönetimi konusunda stratejilerin oluşturulması, politika ve ilkelerin geliştirilmesi
			Fikirlerin Projelendirilmesine Destek Verme	Farklılık yönetimi konusunda gönüllü ekiplerden, çeşitli departmanlardan ve kamuoyundan gelen fikirlerin incelenmesi ve beğenilen fikirlerin projelendirilmesi

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	KOD	AÇIKLAMA
			Ortak Projeler Geliştirme	Çeşitli STK'lar ile işbirliği geliştirilmesi ve çeşitlilik, fırsat eşitliği gibi konularda ortak projeler geliştirilmesi
			Görsel Unsurların Tasarlanması	Farklılık yönetimi ile ilgili projelerde kullanılacak görsel unsurların ve diğer mesajların tasarlanması
			Projelere Fikir Desteği Verme	İnsan kaynakları departmanının hazırladığı projelere fikir desteği verilmesi
			İçerik Ajanslarıyla İletişime Geçilmesi	Projelerde çalışılacak içerik ajanslarının bulunması ve iletişimin sağlanması
		EĞİTİM DESTEĞİ	Eğitim Organizasyonu	Liderlik eğitimi, annelik eğitimi, toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimi gibi çeşitli kurum içi eğitimlerin organizasyonunun yapılması
			Yöneticilere Danışmanlık	Çeşitliliğin önemi ve gerekliliği konusunda yöneticilere hatırlatma ve önerilerde bulunulması
			Yetenek Yönetimine Destek	Genç çalışanlara özel yetenek programlarının planlanması ve onların kariyer planlarının takip edilmesi
		ETKİNLİK YÖNETİMİ	Özel Günler Yönelik Etkinlikler	Engelliler günü, kadınlar günü, noel vb. özel günlerde çalışanları kaynaştırıcı etkinlikler düzenlenmesi
			Kurum İçi Etkinlikler	Toplantılar, yemekler, grup buluşmaları vb. birliktelik ve motivasyona yönelik etkinliklerin düzenlenmesi
		OLUMLU ÖRGÜT İKLİMİ OLUŞTURULMASINA KATKI SAĞLANMASI	Çalışanlar ve Yöneticiler Arasında Aracılık İşlevi	Çalışanların beklenti, düşünce, önerilerinin öğrenilmesi ve bunların üst yönetime aktarılması
			Saygı ve Empati Ortamına Katkı	İşletmede saygı, empati, insan odaklılık gibi değerlerin yerleşmesinin sağlanması
			Çatışma ve Sorun Yönetimi	Çalışanlar arasındaki farklılık kaynaklı çatışma ve sorunların çözümüne katkı sağlanması
			Kurumsal Yayınlarda Fikir Desteği	Dergi, gazete vb. işletme yayınlarının konseylerinde farklı departmanlardan kişilerin yer almasının sağlanması ve onların fikirlerinin alınması
			Ortak Kurum Kültürüne Katkı	Tüm çalışanların ortak bir kültürde buluşmasının sağlanması
		KONTROL VE ÖLÇÜMLEME	Proje Denetimi ve Kontrolü	Farklılık yönetimi politikalarının ve projelerinin incelenmesi ve bunların kurum kültürüne uygunluğunun kontrol edilmesi
			Etkileri Ölçümleme	Çalışan anketleri, görüşmeler gibi yollarla farklılık yönetimi uygulamalarının sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	KOD	AÇIKLAMA
	KURUM DIŞI ROLLERİ	ALGI ve İTİBAR YÖNETİMİ	Sosyal Sorumluluk Projeleri	Ayrımcılığın önlenmesine yönelik ve eşitliğe dikkate çekme amaçlı sosyal sorumluluk projeleri düzenlenmesi ve/veya konuyla ilgili projelere destek verilmesi
			Kapsayıcı ve Eşitlikçi Konuşma Metinleri	Üst yönetimin konuşma metinlerine farklılık ve kapsayıcılık konularının dahil edilmesi
			Kurum Dışı Algıyı Yönetme	Reklam, pazarlama ve sosyal medya mesajlarında eşitlik vurgusu yapılması ve işletmelerin eşitlikçi yaklaşımının dışarıya anlatılması
			Kurum Dışında Farkındalık Yaratma	Çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili kurum dışında da gündem oluşturulması ve konunun öneminin vurgulanması
		İLETİŞİM (BİLGİLENDİRME) VE KOORDİNASYON	Dış İletişim	İşletmenin farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanlara, medyaya, bayilere, tedarikçilere vb. anlatılması
			Dernek, Vakıf ve STK'larla İşbirliği	Çeşitlilik, eşitlik gibi konularda çalışmalar yapan kişi, dernek ve kurumlara (KAGİDER; AÇEV gibi) ortak çalışmaların planlanması, "ortak akıl" geliştirilmesi
			Üniversitelerle İşbirliği	Çeşitli üniversitelerle ortak projeler geliştirilmesi, üniversitelerde eğitimler verilmesi, işbirliği yapılan üniversitelerin öğrencilerine staj imkanı sağlanması
			Diğer İşletmelerle İşbirliği	Çeşitli İşletmelerle görüşülmesi ve sektörde eşitliğin sağlanması adına ortak projeler geliştirilmesi
		EĞİTİM DESTEĞİ	Eğitim Desteği	Lise öğrencileri, üniversite öğrencileri, ev hanımları vb. çeşitli gruplara mesleki eğitimlerin verilmesi ve eğitimler sonrasında iş imkanı sağlanması
			HEDEF KİTLELERE DUYURULMASINDA KULLANILAN ARAÇ VE YÖNTEMLER	DIŞ İLETİŞİM ARAÇ VE YÖNTEMLERİ
	Sosyal Medya	İşletmenin sosyal medya hesaplarında ve diğer sosyal medya ortamlarında işletmenin farklılık yönetimi uygulamalarının anlatılması		
	Web Sitesi	İşletmenin web sitesinde farklılık yönetimi ile ilgili uygulamalarına yer verilmesi		
	Panel, Konferans ve Seminerler	Çeşitli üniversitelerde ve kurumlarda bilgilendirici konferans ve seminerlerin verilmesi		
	Röportaj	İşletmenin eşitlikçi yaklaşımının ve farklılıklara verdiği önemin yöneticiler tarafından medya röportajlarında anlatılması		
	Gazete	Gazete reklamlarında ve gazetelere gönderilen basın bültenlerinde işletmenin eşitlikçi yaklaşımının vurgulanması		
Basın Toplantısı	İşletmenin yaptığı basın toplantılarında farklılık yönetimi uygulamalarının anlatılması ve eşitlikçi yaklaşımın vurgulanması			
Dergi	Dergi reklamlarında ve dergilere gönderilen basın bültenlerinde işletmenin eşitlikçi yaklaşımının vurgulanması			

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	KOD	AÇIKLAMA
			Kısa Film	Projeler kapsamında, konuyla ilgili bilgilendirici ve dikkat çekici kısa filmler hazırlanması
			Odaklı Toplantılar	Diğer İşletmeler, STK'lar dernekler vb. ile odaklı toplantılar yapılması, konunun tartışılması ve ortak çalışmalara gidilmesi
			Televizyon	Televizyon programlarına katılım, basın bülteni gönderme gibi yollarla işletmenin farklılıklara verdiği değeri anlatılması
			Dijital PR	Sanal ortamda yapılan halkla ilişkiler çalışmaları ile farklılık yönetimi uygulamalarının anlatılması ve farklılıklara verilen önemin vurgulanması
			Sponsorluklar	Konuyla ilgili projelere sponsor olunması
			Gerilla Çalışmalar	Gerilla halkla ilişkiler çalışmaları ile eşitliğe verilen önemin vurgulanması
			İnfluencer İletişim	Sosyal medya kanallarında farklılıklarla ilgili mesajların verilmesi
			Dış Blog	Dış bloglar yoluyla farklılık yönetimi uygulamalarının hedef kitleyle paylaşılması
			Bülten	Kurumsal bültenlerde farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili bilgi verilmesi
			Toplantılar	Diğer İşletmeler, STK'lar dernekler vb. ile yapılan toplantılarda konunun gündeme getirilmesi
		İÇ İLETİŞİM ARAÇ VE YÖNTEMLERİ	E-Mail	Çalışanlar, ortaklar, hissedar vb. hedef gruplara bilgilendirici ve eğitici e-mailler gönderilmesi
			İntranet	İşletme intranetinde farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili bilgi paylaşımında bulunulması
			Resmi Toplantılar	Farklılık yönetimiyle ilgili mevcut durumun ortaya konduğu ve yapılabileceklerin tartışıldığı resmi toplantılar düzenlenmesi
			Yüz Yüze Görüşmeler	Çalışanların görüşlerini, düşüncelerini, beklentilerini ifade edebildikleri bireysel görüşmelerin yapılması
			Kurumsal Dergi	Kurumsal dergilerde işletmenin farklılık yönetimi uygulamalarından bahsedilmesi
			Digiboardlar	İşletme içerisindeki dijital ekranlarda kapsayıcı bir dil kullanılması ve eşitlikçi yaklaşımın vurgulanması
			Kapalı Devre TV Yayınları	Kapalı devre TV yayınlarında çeşitlilik ve eşitlikle ilgili mesajların verilmesi
			Eğitimler	İşletme çalışanlarına farklılıkların önemini vurgulayıcı eğitimler verilmesi, konferanslar düzenlenmesi
			Kurumsal Gazete	Kurumsal gazetelerde işletmenin farklılık yönetimi uygulamalarından bahsedilmesi
			Bülten	Kurumsal bültenlerde işletmenin farklılık yönetimi uygulamalarından bahsedilmesi
			Broşür ve Kitapçıklar	Çalışanlara ve dış hedef kitleye yönelik broşür ve kitapçıklar hazırlanması

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	KOD	AÇIKLAMA	
			İç Portal	Yetkilendirilen çalışanların erişebildiği kurumsal portallarda konuyla ilgili bilgilendirme yapılması	
			İç Blog	Özelleştirilmiş içerikli iç bloglarla konuyla ilgili çalışanlara yönelik bilgilendirmede bulunulması	
			Etkinlikler	Yemekler, geziler, kutlamalar gibi tüm çalışanların dahil edildiği ve kapsayıcı mesajların verildiği etkinlikler düzenlenmesi	
			Duvar Panoları	Duvar panolarında eşitliği vurgulayan görseller ve yazılar paylaşılması	
			Yıllık Faaliyet Raporu	Yıllık faaliyet raporuna farklılık yönetimi uygulamalarının da eklenmesi ve bu yolla çalışanların bilgilendirilmesi	
			SMS ve MMS	Özellikle saha çalışanlarına yönelik bilgilendirici SMS ve MMS'ler gönderilmesi	
	İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI İLE ETKİLEŞİM			Ortak Proje ve Politikalar	İki departmanın farklılık yönetimi uygulamaları konusunda fikir alışverişinde bulunmaları ve ortak projeler geliştirmeleri
				Ortak Çözüm Önerileri Geliştirilmesi	İki departmanın konuyla ilgili birlikte çözüm önerileri geliştirmeleri ve sorunlara birlikte çözüm bulmaları
				Ortak Akıl Geliştirilmesi	Farklılık yönetimi uygulamaları konusunda her iki departmandan gelen fikir ve önerilerin birlikte değerlendirilmesi
				Eğitim Koordinasyonu	Çalışanlara verilecek eğitimler ile ilgili her iki departmanın koordinasyon halinde olmaları
				Çalışan Memnuniyet Anketleri	Genellikle insan kaynakları tarafından düzenli aralıklarla çalışan memnuniyet anketleri yapılması ve kurumsal iletişim departmanının da desteğiyle sonuçların değerlendirilmesi
				Ortak Komiteler Oluşturulması	İki departmanın ortaklaşa çalışmasıyla çalışanlar gönüllü çalışma grupları ve komiteler oluşturulması
				Özel Projelerde Ortak Ekip	Özel farklılık yönetimi projelerinde her iki departmandan uzman çalışanların katıldığı ortak ekiplerin oluşturulması
				Briefing Toplantıları	İki departmanın aylık briefing toplantıları yapmaları ve özel aksiyon planları hazırlamaları
Personele Yönelik Etkinlikler	Kadınlar Günü, Engelliler Günü gibi özel günlerde iki departmanın katkılarıyla çeşitli etkinlikler düzenlenmesi				

“Yöneticilerin Farklılık Yönetimi Konusundaki Genel Yaklaşımları” Temasına Ait Kategori ve Kod Tablosu

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	KOD	AÇIKLAMA
YÖNETİCİLERİN FARKLILIK YÖNETİMİ KONUSUNDAKİ GENEL YAKLAŞIMLARI	ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER		Destekçi	Farklılık yönetimi uygulamalarının üst yönetim tarafından desteklenmesi ve sahiplenilmesi
			Bilinçli	Üst düzey yöneticilerin farklılık yönetimi konusunda bilgili ve bilinçli olmaları
			Sahiplenici	Üst düzey yöneticilerin çeşitlilik ve kapsayıcılık konularını fazlasıyla sahiplenmiş olmaları
			Duyarlı	Üst düzey yöneticilerin farklılıklar ve farklılık yönetimi konusunda oldukça duyarlı ve hassas davranmaları
			Önerilere açık	Üst düzey yöneticilerin farklılık yönetimi ile ilgili yeni uygulamalara, fikir ve önerilere her zaman açık olmaları
			İçselleştirmiş	Farklılık yönetimi konusunun kurum kültürüne dahil edilmesi ve üst düzey yöneticiler tarafından içselleştirilmiş olması
			Teşvik edici	Üst düzey yöneticilerin farklılıkları destekleyici projeleri teşvik etmeleri ve bu konuda gerekli bütçeyi sağlamaları
			Vizyoner	Üst düzey yöneticilerin farklılık yönetimi uygulamalarını uzun vadeli değerlendirmeleri ve kalıcı başarılar hedeflemeleri ³
	ORTA DÜZEY YÖNETİCİLER	OLUMLU YAKLAŞIMLAR	Destekçi	Farklılık yönetimi uygulamalarının orta düzey yöneticiler tarafından desteklenilmesi ve sahiplenilmesi
			Bilinçli	Orta düzey yöneticilerin farklılık yönetimi konusunda bilgili ve bilinçli olmaları
			Duyarlı	Orta düzey yöneticilerin farklılıklar ve farklılık yönetimi konusunda duyarlı ve hassas davranmaları
			Vizyoner	Orta düzey yöneticilerin farklılık yönetimi uygulamalarını uzun vadeli değerlendirmeleri ve kalıcı başarılar hedeflemeleri
			Sahiplenici	Orta düzey yöneticilerin çeşitlilik ve kapsayıcılık konularını sahiplenmiş olmaları
		OLUMSUZ YAKLAŞIMLAR	Çekimser	Bazı orta düzey yöneticilerin (grup İşletmelerin genel müdürleri gibi) konuyu yeterince sahiplenmemeleri
Değişime Dirençli	Bazı orta düzey yöneticilerin değişime dirençli olmaları ve bu konuda ikna edilmelerinin zaman alması			

“Farklılık Yönetiminde Görülen Eksiklikler, Planlar ve Öneriler” Temasına Ait Kategori ve Kod Tablosu

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	KOD	AÇIKLAMA
FARKLILIK YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA GÖRÜLEN EKSİKLİKLER, PLANLAR VE ÖNERİLER	FARKLILIK YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA GÖRÜLEN EKSİKLİKLER		Uygulama Konularının Sınırlı Olması	Farklılık yönetimi uygulamaların cinsiyet, yaş, engellilik ve beceriler üzerine odaklanması, diğer farklılıklar konusunda (cinsel yönelim, etnik köken, din, ırk vb.) somut çalışmaların olmaması
			Sonuçların Ölçülenmemesi	Farklılık yönetimi uygulamalarının sonuçları hakkında izleme, değerlendirme ve ölçümlemenin tam olarak yapılmaması
			Orta Düzey Yöneticilerin Yetersiz Desteği	Bazı orta düzey yöneticilerin konuyu sahiplenmemeleri ve yeterli destek vermemeleri
			Engelli Çalışan Sayısının Yetersizliği	Bazı işletmelerde engelli çalışan sayısının nispeten az olması
			Vakıf Desteğinin Yetersizliği	Holdinglelere bağlı bazı vakıfların yetersiz destek vermeleri
			Uygulamaların Kapsamının Sınırlı Olması	Kız öğrencilere verilen desteğin daha çok mühendislik bölümlerine odaklanması, diğer branşlarda okuyan kız öğrencilere yönelik uygulamaların olmaması
			Uygulamaların İstenilen Seviyeye Ulaşmamış Olması	Toplumsal cinsiyet eşitliği ve diğer çeşitlilik konularında yapılan uygulamaların yavaş ilerlemesi ve istenilen seviyeye henüz ulaşmamış olması
			Kontrol Mekanizmalarının Eksikliği	Farklılık yönetimi uygulamalarının izlenmesi ve kontrolü noktasında yetersizliklerin olması
			Çalışanlara Yeterli Bilgi Akışının Sağlanmaması	Farklılık yönetimi uygulamalarındaki mevcut durumun ve gelecek hedeflerinin
			Farklılık Yönetimi Manifestosunun Olmaması	Yazılı bir farklılık yönetimi bildirisinin olmaması
			Kadın Çalışan ve Yönetici Sayısının Yetersizliği	Konuyla ilgili uygulamalar ve ilerlemeler olsa da henüz kadın çalışan ve yönetici sayısının hedeflenen seviyede olmaması
			Tanıtım ve Reklam Mesajlarında Denetim Eksikliği	Reklam, pazarlama ve tanıtım çalışmalarında zaman zaman cinsiyetçi ifade ve görsellerin kullanılması ve bunların yeterince denetlenmemesi
			Yetersiz Bütçe	Farklılık yönetimi uygulamaları için yeterince bütçe ayrılmaması
			Ayrı Bir Departmanın Eksikliği	Farklılık yönetimi uygulamalarının geliştirildiği ayrı bir departman ve ekip olmaması
Uygulayıcı Kişi Eksikliği	İşletme içerisinde farklılık yönetimi konusunda uzman kişi sayısının az olması			

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	KOD	AÇIKLAMA		
FARKLILIK YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İLGİLİ PLANLAR	KADIN ÇALIŞANLARA YÖNELİK PLANLAR	KADIN ÇALIŞANLARA YÖNELİK PLANLAR	Kadın Çalışan, Yönetici ve Mühendis Sayısını Artırmak	Daha fazla kadın çalışan, yönetici ve mühendis istihdam edilmesi		
			Kız Öğrencilerin Teknik Bölümlerde Okumasını Desteklemek	Liselerde okuyan kız öğrencilere seminerler verilmesi ve onların, erkek öğrencilerin ağırlıklı olduğu teknik bölümlere yönlendirilmeleri		
			Kadın Mentor Sayısını Artırmak	Kadın mentor sayısının artırılmasına yönelik çalışmalar yapılması		
			Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eğitimi	İşletme çalışanlarına Toplumsal Cinsiyet Eşitliği eğitimleri verilmesi		
			Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Komitesinin Kurulması	İşletme bünyesinde "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Komitesi" kurulması		
			Mentorluk Programları	Sadece kadın çalışanlara yönelik bir mentorluk programı uygulanması		
			Kadın Sorunlarına Yönelik Program	Kadın çalışanların iş hayatında yaşadıkları zorlukların tartışılacağı bir program organize edilmesi		
			Kadın Liderlik Programları	Tüm kadın yöneticilerin eğitimden geçirileceği bir liderlik programı tasarlanması		
			ENGELLİ ÇALIŞANLARA YÖNELİK PLANLAR	ENGELLİ ÇALIŞANLARA YÖNELİK PLANLAR	Engelli Çalışan Sayısını Artırmak	Halihazırda yasal zorunluluğun da üzerinde olan engelli çalışan sayısının daha da artırılması
					Somut Projeler Üretmek	Engelliler ile ilgili daha fazla proje üretilmesi
	Görme Engellileri Uygun Pozisyonlarda Görevlendirmek	Görme engellilerin de işletmede uygun pozisyonlarda görevlendirilmesi				
	Engelli Stajyer Alımı Yapmak	İşletme engelli stajyerlerin de alınması ve staj sonrası iş imkanının sağlanması				
	GENÇ ÇALIŞANLARA YÖNELİK PLANLAR	GENÇ ÇALIŞANLARA YÖNELİK PLANLAR	Genç Çalışanların Yetkinlik ve İnisiyatiflerini Artırmak	Genç çalışanların donanımlarının artırılması ve onlara daha fazla inisiyatif verilmesi		
			Genç Çalışan Sayısını Artırmak	Daha fazla genç ve yeni mezun çalışan istihdam edilmesi		
			STK'lar İle Ortak Projeler	Gençlere yönelik Sivil Toplum Kuruluşları ile ortaklaşa projeler üretilmesi		
			Yönetici Adayı Programı	"Management Trainee" Programı ile belli sayıda yeni mezun öğrencinin gelişimini sağlamak		
	DİĞER PLANLAR	DİĞER PLANLAR	Mevcut Uygulamalara Geliştirerek Devam Etmek	Cinsiyet, engellilik, yaş, kültür ve becerilerle ilgili mevcut farklılık yönetimi uygulamalarının geliştirilerek devam ettirilmesi		
			Eğitim Çalışmalarının Kapsamını Genişletmek	Farklılık yönetimi uygulamaları dahilinde eğitimlere devam edilmesi ve eğitimlerin kapsamının geliştirilmesi		
			Uygulamaların Kapsamını Genişletmek	Cinsel yönelim, ırk vb. daha önce üzerinde durulmamış konularla ilgili de farklılık yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi		
			Babalara ve Baba Adaylarına	Baba olan ve baba adayı olan çalışanlara çocuk bakımı ve yetiştirilmesi konusunda		

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	KOD	AÇIKLAMA
		DİĞER PLANLAR	Eğitim	bilgilendirici eğitimler verilmesi
			Gelecek Teknolojiye Uygun İnsan Kaynağı Oluşturma	İlerideki teknolojiye uygun insan kaynağı oluşturabilmek adına üniversitelerle iletişime geçilmesi ve gerekli derslerin müfredatlara eklenmesinin sağlanması
			“İş Etiği Uygulamaları Birimi” Oluşturmak	Departmanlardaki etik sorunları inceleyerek çatışmaları önlemeyi amaçlayan bir “İş Etiği Uygulamaları Birimi” oluşturulması
			Etik Hat Oluşturmak	Ayrımcılık, mobbing vb. iş etiğine uygun olmayan davranışlara maruz kalan çalışanların arayıp yardım alabilecekleri bir “Etik Hat” oluşturulması
			Anket Çalışması Gerçekleştirmek	Farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgili çalışanların görüş ve önerilerinin alınacağı bir anket çalışması gerçekleştirilmesi
			Devlet İle Ortak Projeler Gerçekleştirmek	Milli Eğitim Bakanlığı ile ortak projeler gerçekleştirilmesi
			Konunun Stratejiye Oturtulması	Farklılık Yönetimi konusunun tam anlamıyla bir stratejiye oturtulması
			Yabancı Çalışanların Özel Günlerine Yönelik Etkinlikler	Farklı kültürlere ve dinlere mensup çalışanların özel günlerine yönelik kutlama ve organizasyonlar yapılması
			Kontrol ve Ölçümleme Mekanizması Oluşturmak	Bir kontrol ve ölçümleme mekanizması oluşturularak uygulamaların nasıl ilerlediğinin ve ne gibi etkiler yarattığının belirlenmesi
			Aile İçi Şiddet Hattı Oluşturmak	Ofis ve saha çalışanlarının arayıp destek alabileceği bir “Aile İçi Şiddet Hattı” oluşturulması
	FARKLILIK YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İLGİLİ ÖNERİLER		Konu Kurum Kültürüne Dahil Edilmeli	Farklılık yönetimi konusunun kurum kültürüne dâhil edilmesi ve hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından içselleştirilmesi
			Farklılık Yönetimi Departmanı Oluşturulmalı	Farklılık Yönetimi uygulamalarının ayrı bir departman tarafından gerçekleştirilmesi ve işletmeye bağlı bir “Farklılık Yönetimi Departmanı” ile bu departman içerisinde “Farklılık Yönetimi Ekibi” oluşturulması
			Nitel ve Nitel Sonuçlar Ölçümlenmeli	Farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerindeki ve iş çıktıları üzerindeki etkilerinin ölçülmesi
			Kadın Çalışan ve Yönetici Sayısı Artırılmalı	Kadın başvuru ve işe alım sayısının artırılması, kadın yönetici adaylarının desteklenerek kadın yönetici sayısının artırılması
			Orta Düzey Yöneticiler Bilinçlendirilmeli	Grup işletme yöneticilerinin eğitilerek daha bilinçli hale getirilmeleri
			Uzmanlaşmış Ekipler Oluşturulmalı	İşletmelerde yalnızca toplumsal cinsiyet eşitliğinden sorumlu ya da sadece genç çalışanlar konusunda uzmanlaşmış ekiplerin oluşturulması
			Küçük ve Orta Ölçekli	Farklılık yönetimi politikalarına sahip kurumsal firmaların öncülüğünde küçük ve orta ölçekli

TEMA	KATEGORİ	ALT KATEGORİ	KOD	AÇIKLAMA
			İşletmelere Destek Verilmeli	İşletmelere gidilmesi ve onları bilgilendirerek konuyu onların da gündemlerine almalarının sağlanması
			Konu Sektörel ve Ülkesel Bazda Ele Alınmalı	Konuya sadece kurumsal bazda değil, sektörel ve ülkesel bazda bakılması, bu anlamda gelişime katkı sağlanması
			Konu İşletme Politikası Haline Gelmeli	Farklılık Yönetimi konusunun işletme politikası haline getirilmesi
			Grup İşletmelerinin Katılımı Artırılmalı	Holdinglelere bağlı grup işletmelerinin yöneticilerinin konuyla ilgili daha bilgili ve bilinçli hale getirilmeleri
			Lise ve Üniversitelerde Cinsiyet Eşitliği Eğitimleri Verilmeli	Lise ve üniversite çağındaki öğrencilere cinsiyet eşitliği eğitimlerinin verilmesi ve iş hayatına bu bilinçle başlamalarının sağlanması
			Daha Fazla Yabancı Çalışan İstihdam Edilmeli	Yabancı çalışan istihdamı konusunda daha açık fikirli olunması ve farklı milletlerden kişilerin de istihdam edilmesi



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Hatice ÖZCAN			
Doğum Yeri:	ISPARTA- Yalvaç			
Doğum Yılı:	1981			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu:				
Derece:	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim:	Mehmet Akif Ersoy İlkokulu	İlkokul	Yalvaç	1992
Ortaöğretim:	Yalvaç Anadolu Lisesi	Ortaokul	Yalvaç	1996
Lise:	Yalvaç Anadolu Lisesi	Lise	Yalvaç	1999
Lisans:	İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi	Halkla İlişkiler ve Tanıtım	İstanbul	2003
Yüksek Lisans:	Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi	Halkla İlişkiler ve Tanıtım	Konya	2013
İş Deneyimi:	2008- İsparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Yalvaç Meslek Yüksekokulu (Öğretim Görevlisi)			
	2003-2007 SEMETEKs Tekstil (Yönetici Asistanı)			
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	Doç. Dr. Ömer Kürşad TÜFEKÇİ (Isparta Uygulamalı Bilimler Üniv. Yalvaç Meslek Yüksekokulu Müdürü)			
	Dr. Öğr. Üyesi Bülent ÖZGÜL (Isparta Uygulamalı Bilimler Üniv. Yalvaç Meslek Yüksekokulu)			
Telefon:	İş: (246) 441 4334 Cep: (544) 491 8484			
E-posta:	haticeaydogmus@isparta.edu.tr			
Adres:	Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Yalvaç Meslek Yüksekokulu, Kılıçarslan Yerleşkesi, Yalvaç/ ISPARTA			