

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ: ÖZEL SEKTÖR
ÇALIŞANLARININ FARKLILIK ALGISINA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Emre VURAL

Danışman

Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN

İZMİR-2019

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi: Özel Sektör Çalışanlarının Farklılık Algısına Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../...

Emre VURAL

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi: Özel Sektör Çalışanlarının Farklılık
Algısına Yönelik Bir Araştırma
Emre VURAL

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Bireyler çeşitli özellikleri nedeniyle farklı sınıf, grup ya da statülere ayrılmaktadır. Dış görünüşleri itibariyle birbirinden farklı olan insanlar aynı zamanda, çeşitli inançlara, değerlere, görüşlere, tercih ve eğilimlere sahiptir. Farklı kimlik, inanç ve değerlere sahip bireylerin bir arada yaşama zorunluluğu söz konusu farklılıklara saygı duymayı gerektirmektedir. Her bireyin eşit yaşam hakkına sahip olduğuna ve hiç kimsenin farklılıkları nedeniyle ayrımcılığa maruz bırakılamayacağına olan inanç her geçen gün önem kazanmıştır.

1960'lı yıllarda ABD'de kadınlar ve azınlıklar lehine başlayan hak arama mücadelesi farklılıkların yönetimi kavramının temellerini oluşturmaktadır. Eşitlik ve eşit istihdam üzerine başlatılan toplumsal mücadele, 1980'li yıllarda yönetsel bir konuya dönüşmüştür. 2000'li yıllarla birlikte hız kazanan küreselleşme süreci; mal ve hizmet piyasalarında olduğu kadar emek arzında da köklü değişimlere neden olmuştur. İşgücünün değişen demografik yapısı ve serbest piyasa ekonomisinin rekabete hız kazandırması, işletmelerin işgücü çeşitliliğine bakış açılarında değişime neden olmuştur.

İşgücü çeşitliliğinin işletmeler için verimliliğe ve karlılığa dönüştürülmesi farklılıkların etkin yönetilmesini gerektirmektedir. Farklılıklar karşısında adil ve eşit bir yaklaşım sergilenmesi, liyakata önem verilmesi, farklılıkların yaratıcı

ve yenilikçi gücünün zenginlik olarak görülmesi işletmeler için önem kazanmıştır.

Gerçekleştirilen alanyazın araştırmalarında özel sektör çalışanlarının farklılık algılarının değerlendirilmesine ilişkin sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, alanyazına katkı sağlayacağı düşünülen bu çalışmada öncelikle farklılık ve farklılık boyutları açıklanmıştır. İkinci bölümde, kavramsal bir çerçeve oluşturularak farklılıkların yönetiminin işletmeler için ifade ettiği anlam, kazanım ve riskler ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise özel sektör çalışanlarının farklılık algısını değerlendirmeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında işgücü çeşitliliği, örgütsel adalet, kimlik, değerler, uygulamalar ve örgütsel iletişim boyutlarına yönelik sorular yöneltilerek çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, işletmedeki çalışma süresi ve iş pozisyonundan oluşan demografik değişkenlerle ilişkileri değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, İşgücü Çeşitliliği.

ABSTRACT

Master's Thesis

Diversity Management in Business: A Research For The Diversity Perception of Private Sector Employees

Emre VURAL

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

Individuals are divided into different classes, group or statuses due to their various characteristics. People who are different from each other in terms of appearances also have various beliefs, values, opinions, preferences and tendencies. The obligation to live together for individuals with different identities, beliefs and values requires respect for these differences. The belief that each individual has an equal right to life and that no one can be discriminated against because of their differences has gained importance in progress of time.

The struggle for rights in favor of women and minorities which began in USA in the 1960's, constitutes the basis of the concept of diversity management. The social struggle which was initiated for equality and equal employment has turned into a managerial issue in the 1980's. The globalization process which accelerated with the 2000s has caused radical changes in labour supply as well as in the supply of goods and services. The changing demographic structure of the workforce and the competition which has been accelerated by the free market economy have led to changes in the view the workforce diversity of business.

To transform workforce diversity into productivity and profitability for business needs effective diversity management. Fair and equal approach to diversities, to pay attention to merit and to evaluate the creative and innovative power of diversities as wealth has gained importance for business.

Searchs conducted in the field of literature have shown that there are a limited number of studies on the evaluation of diversity perception of private sector employees. In this context, in this study , diversity and diversity dimensions are explained primarily. In the second part, a conceptual framework has been composed and the meaning, acquisition and risks of diversity management for business are discussed in detail. In the third part, a survey was carried out to evaluate the diversity perception of private sector employees. Within the scope of the research, the relationship between the demographic variables consisting of gender, age, marital status, education level, working time in the business and job position were evaluated by raising questions about the diversity of the workforce, organizational justice, identity, values, practices and organizational communication dimensions.

Keywords: Diversity, Diversity Management, Workforce Diversity.

**İŞLETMELERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ: ÖZEL SEKTÖR
ÇALIŞANLARININ FARKLILIK ALGISINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
EKLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
FARKLILIK KAVRAMI**

1.1. FARKLILIK	4
1.2. FARKLILIK BOYUTLARI	7
1.3. FARKLILIK BOYUTLARININ FAKTÖR YAKLAŞIMLARI İLE GRUPLANDIRILMASI	10
1.3.1. İki Kategorili Faktör Yaklaşımları	10
1.3.1.1. Birincil ve İkincil Farklılıklar	10
1.3.1.2. Görülebilen ve Görülemeyen Farklılıklar	13
1.3.1.3. Role Dayalı ve İçsel Boyutlu Farklılıklar	14
1.3.2. Çok Kategorili Faktör Yaklaşımları	16
1.4. FARKLILARLA İLGİLİ KAVRAMSAL YAKLAŞIMLAR	18
1.4.1. Altın Kural Yaklaşımı (The Golden Rule)	18
1.4.2. Yanlışları Düzeltme Yaklaşımı (Right The Wrongs)	19

1.4.3. Farklılıklara Değer Verme Yaklaşımı (Valuing Diversity)	20
1.4.4. Etik Yaklaşım	22
1.4.5. Örgütsel ve Ekonomik Yaklaşım	23
1.5. FARKLILIKLARIN KURAMSAL TEMELLERİ	23
1.5.1. Sosyal Kimlik Kuramı	24
1.5.2. Sosyal Sınıflandırma Kuramı	26
1.5.3. Sosyal Karşılaştırma Kuramı	28
1.5.3.1. P.I.P. (Primus Inter Pares) Etkisi	30
1.5.3.2. Göreceli Yoksunluk (Relative Deprivation)	30
1.5.4. Sosyal Biliş Kuramı	30
1.5.4.1. Şemalar	31
1.5.4.2. Prototipler	32
1.5.4.3. Stereotipler (Kalıp yargılar)	33

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

2.1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI	34
2.2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ	39
2.3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİ ORTAYA ÇIKARAN SÜREÇ VE GELİŞMELER	41
2.3.1. İşgücü Yapısındaki Demografik Değişimler	42
2.3.2. Artan Rekabet Baskısı	44
2.3.3. Hukuki Düzenlemeler	45
2.3.4. Küresel İşletme Yapılarının Ortaya Çıkması	47
2.3.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Öneminin Anlaşılması	49
2.4. İŞLETMELERİN FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAPSAMINDA SINIFLANDIRILMASI	50
2.4.1. Monolitik İşletmeler	51
2.4.2. Çoğunluğa Dayalı İşletmeler	52
2.4.3. Çok Kültürlü İşletmeler	52

2.5. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN İŞLETMELER AÇISINDAN	
AVANTAJLARI	53
2.5.1. Maliyet Avantajı	55
2.5.2. Rekabet Avantajı	56
2.5.3. Yönetim Etkinliğinin Artırılması	58
2.5.4. Pazar Payının Artırılması	58
2.5.5. Yenilikçi ve Yaratıcı Yaklaşımlar	59
2.5.6. Uyumlu ve Esnek Organizasyon Yapısı	60
2.6. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ MODELLERİ	60
2.6.1. İlk Modeller	61
2.6.1.1. R. Roosevelt Thomas Modeli (1991)	61
2.6.1.2. Taylor Cox İlk Modeli (1991)	62
2.6.1.3. Gary Powell Modeli (1993)	62
2.6.1.4. Robert Golembiewski Modeli (1995)	63
2.6.2. Orta/Ara Modeller	64
2.6.2.1. Thomas ve Ely Modeli (1996)	64
2.6.2.2. Mor Barak Kapsayıcı Modeli (2000)	67
2.6.2.3. Taylor Cox'un Farklılıkta Değişim Modeli (2001)	69
2.6.2.4. Allen ve Montgomery Farklılık Yaratma Modeli (2001)	70
2.6.2.5. Agars ve Kottke Tam Bütünleşme Modeli (2002)	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARININ FARKLILIK ALGISINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	73
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	73
3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI	74
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	74
3.4.1. Araştırmanın Hipotezleri	74
3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Ölçeği	75
3.5. ANALİZ VE BULGULAR	76

3.5.1. Güvenilirlik Analizi	77
3.5.2. İşyerinde Farklılıkların Sınıflandırılması Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	78
3.5.3. Örneklemin Demografik Özellikleri	79
3.5.4. İşgücü Çeşitliliği, Örgütsel Adalet, Kimlik, Değerler, Uygulamalar ve İletişim Boyutları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki	80
3.5.5. Araştırmaya Katılan Çalışanların Farklılık Algısına Yönelik Frekans Analizi	81
3.5.5.1. İşgücü Çeşitliliği Yaklaşımına Yönelik Bulgular	81
3.5.5.2. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısına Yönelik Bulgular	83
3.5.5.3. Çalışanların Kimlik Algısına Yönelik Veriler	84
3.5.5.4. Çalışanların İşgücü Farklılıklarına Yaklaşımlarına Yönelik Bulgular	85
3.5.5.5. Çalışanların Uygulamalar Algısına Yönelik Bulgular	86
3.5.5.6. Çalışanların İletişim Algısına Yönelik Bulgular	88
SONUÇ VE ÖNERİLER	90
KAYNAKÇA	98
EK	

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ADEA	The Age Discrimination in Employment Act
bkz.	Bakınız
H	Hipotez
PIP	Primus Inter Pares
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
s.	Sayfa Numarası
ss.	Sayfa Aralığı
TDK	Türk Dil Kurumu
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
vd.	Ve Diğerleri

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Farklılık Grupları ve Türleri-1	s. 16
Tablo 2: Farklılık Grupları ve Türleri-2	s. 17
Tablo 3: Farklılık Yaklaşımları, Tutumlar, Eğitim Faaliyetleri, Örgütsel Göstergeler	s. 21
Tablo 4: Kapsayıcı İşletme Modeli-Değer Tabanlı Model	s. 68
Tablo 5: Kapsayıcı İşletme Modeli-Uygulamalı Tabanlı Model	s. 69
Tablo 6: Güvenilirlik Analizi Sonucu	s. 77
Tablo 7: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	s. 78
Tablo 8: Katılımcıların Demografik Özellikleri	s. 79
Tablo 9: Çalışanların İşgücü Çeşitliliği Yaklaşımına Yönelik Bulgular	s. 82
Tablo 10: Çalışanların Örgütsel Adalet Algısına Yönelik Bulgular	s. 83
Tablo 11: Çalışanların Kimlik Algısına Yönelik Bulgular	s. 85
Tablo 12: Çalışanların Değerler Algısına Yönelik Bulgular	s. 86
Tablo 13: Çalışanların Uygulamalar Algısına Yönelik Bulgular	s. 87
Tablo 14: Çalışanların İletişim Algısına Yönelik Bulgular	s. 88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İş Hayatında Farklılıklar: Temel Boyutlar	s. 8
Şekil 2: Birincil ve İkincil Farklılık Boyutları	s. 12
Şekil 3: Buzdağı Örneği: Görülebilen ve Görülemeyen Farklılıklar	s. 14
Şekil 4: Allen ve Montgomery Farklılık Yaratma Modeli	s. 70



EKLER LİSTESİ

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ek s. 1



GİRİŞ

Bireyler çeşitli özellikleriyle birbirinden ayrılmaktadır. Bu farklılıkları fiziksel özelliklere indirgememek, çeşitli açılardan ele almak gerekmektedir. Farklılık boyutları olarak tanımlanan söz konusu özellikler bireylerin aynı ya da farklı grup, kimlik ya da statülerde sınıflandırılmasına neden olmaktadır.

Farklı toplumların farklı inanç, görüş ve değerler sistemi olduğu gibi aynı toplum içinde yaşayan bireylerin de birbirinden farklılaşması kaçınılmazdır. Dış görünüşleri itibariyle birbirinden farklı olan insanlar ırk, etnik köken, dini inanış, politik görüş vb. nedenlerle de çeşitli grup ve sınıflara ayrılmaktadır. Farklı kimlik, köken ve görüşlere sahip bireylerin bir arada yaşama zorunluluğu farklılıklara olan bakış açılarını da dönüşüme uğratmıştır. Cinsiyet ve ten renginin bir arada yaşamaya engel olamayacağı, her bireyin eşit yaşama hakkına sahip olduğu ve hiç kimsenin fiziksel özellikleri, inanışları ya da tercihleri nedeniyle dışlanamayacağına olan inanç her geçen gün artmıştır.

Farklılıklara saygı duyulması, farklılıkları nedeniyle hiçbir birey, grup ya da sınıfın ayrımcı ve ayrıştırıcı söz, davranış ve uygulamalara maruz bırakılmaması toplumsal ve sosyal baskıların etkisiyle hukuksal mücadelelerin konusu olmuştur. 1960'lı yıllarla birlikte Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) kadın ve azınlık işgücü lehine başlayan hak arama mücadelesi, eşitlik ve eşit istihdam üzerine yoğunlaşmış, toplumsal bilincin artmasına katkı sağlamıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde ise ırk ve cinsiyet ayrımcılığına yönelik başlayan hukuksal süreç işletmeler için yönetsel bir konu olmaya başlamıştır.

21. yüzyılla birlikte hız kazanan küreselleşme süreci serbest piyasa ekonomilerinde de hızlı bir dönüşüm başlatmış, bu durum ürün ve hizmet piyasalarında köklü değişimlere neden olmuştur. Aynı zamanda, emek piyasasında görülen hızlı değişim işletmelerin işgücü farklılıklarına yönelik bakış açılarının da değişmesine neden olmuştur. Bireysel farklılıklar işletmeler için verimlilik ve karlılık ekseninde düşünülen konular olmaya başlamıştır.

Farklılıkların zenginliğe dönüştürülmesi yönetsel bir süreçtir. Farklı kimlik ve kişiliklere, yetenek ve becerilere sahip işgücünün örgütsel amaçlarla uyumlu hale getirilmesi oldukça önemlidir. Bu bağlamda, işletmelerin öncelikle yapması gereken

şey tüm çalışanlara adil ve eşit davranmasıdır. İşgücünün örgütsel adaletin varlığına yönelik olumlu tutumları çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve performanslarını artırmaktadır. Yönetimsel bir süreç olan farklılıkların yönetiminde, işletme politikalarının ve insan kaynakları birimlerinin rolü büyüktür. Farklı demografik özellikleri, geçmiş ve deneyimleri ile farklı uzmanlık alanlarına, kapasite, yetenek ve becerilere sahip emek arzının işin gerekliliklerine en uygun şekilde istihdam edilmesi işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Liyakata dayalı istihdam, ücret ve terfi politikalarının varlığı ise çalışan verimliliğini artıran bir başka unsurdur. Yaptıkları iş itibarıyla katma değeri yüksek çalışanların gelir düzeylerinde yapılacak iyileştirici düzenlemeler işgücü devir hızını düşürerek maliyet avantajı sağlamaktadır.

İşgücü çeşitliliğinin tercih edildiği işletmelerde, farklı etnik kimlikler, hamile çalışanlar, azınlıklar ya da engelliler lehine yürütülen istihdam politikaları toplumsal düzeyde memnuniyetle karşılanmaktadır. Özellikle, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının öneminin anlaşılması ve empati kültürünün gelişmesi ile birlikte ötekileştirilmiş bireylerin işgücüne dahil edilmesi, dış paydaşlara karşı işletmelere itibar kazandırmaktadır. Müşteri çeşitliliği ve sadakatının artmasına olumlu katkı sunan bu durum, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan bir başka unsurdur.

İşletmelerin farklılıklara yaklaşımları da çeşitlilik göstermektedir. Bazı işletmeler farklılıklara olan yaklaşım ve politikalarında işlevsel dönüşümlerini gerçekleştirirken bazıları ise monolitik yapılarını devam ettirmektedirler. Her işletmenin dinamiklerinin farklı olduğu kabul edilse de işletmelerin yönetimsel dönüşümlerden uzak kalması, 21.yüzyıl gerçekleri ile bağdaşmamaktadır.

Gerçekleştirilen alanyazın incelemelerinde özel sektör çalışanlarının farklılık algılarının değerlendirilmesine yönelik sınırlı sayıda çalışma olduğu tespit edilmiştir. Bu bakımdan, alanyazına katkı sağlayacağı düşünülen bu çalışmada, birinci bölümde farklılık kavramı açıklanmış, farklılık boyutları faktör yaklaşımları ile gruplandırılarak detaylı bir açıklama getirilmiştir. Son olarak farklılıklarla ilgili kavramsal yaklaşımlara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, 21.yüzyıla birlikte önem ve öncelik kazanan farklılıkların yönetimi kavramı, tarihsel süreç ve gelişmelerle açıklanmış, farklılık algısı dikkate alınarak işletmeler gruplandırılmış, model ve yaklaşımlarla kavramsal bir çerçeve oluşturularak, farklılıkların yönetimi kazanım ve riskleri ile ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde özel sektör çalışanlarının farklılık algısını değerlendirmeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde; araştırmanın amacı ve önemi, örnekleme, araştırmanın varsayımları ve kısıtları, araştırmada kullanılan yöntem ve ölçek ile araştırmanın analiz ve bulgularına yer verilmiştir. Çalışmanın sonuç kısmında ise araştırma bulgularından elde edilen veriler doğrultusunda, işletmelere ve gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik öneriler sunulmuştur. Yönetimsel bir dönüşüm gerçekleştiren iş dünyasının farklılıkların yönetimine nasıl yaklaştığı ve işgücünün farklılıklar karşısındaki tutum ve algılarının ne yönde olduğunun değerlendirilmesi açısından söz konusu araştırmanın alanyazına sunacağı katkının önemli olduğu düşünülmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK KAVRAMI

Çalışmanın bu bölümünde, farklılık kavramı tanımlanarak farklılık boyutları incelenecek, farklılık ve farklılık boyutları ile ilgili açıklamalara yer verilecektir.

1.1. FARKLILIK

Türk Dil Kurumu (TDK), farklılık kavramını “Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” şeklinde açıklamaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>, 23.11.2018).

Cambridge İngilizce sözlüğünde ise farklılık (diversity); “Bir şeye dahil olan nesnelerin ve insanların farklı olma durumu; bir dizi farklı nesne veya insan” şeklinde tanımlanmaktadır (<https://dictionary.cambridge.org/tr/>, 23.11.2018).

Birden fazla yorumu içinde barındıran farklılık kavramı bir başka tanıma göre; “örgütsel amaçların izlenmesinde başvurulanan, farklılık ve benzerliklerle şekillenen ortak bir karışımdır.” Bu tanım gereğince farklılık; farklılıkları ve benzerlikleriyle her bir bireyi ve küresel koşullara adapte olmayı sağlayan örgütsel süreç, sistem ve özellikleri içeren bir mozaiktir (Hubbard, 2004: 27-28). Bu tanımda farklılık, izlenecek ortak hedeflerle ilişkilendirilmektedir. Çeşitli özellikleriyle birbirinden ayrılan bireyler, örgütsel hedefler söz konusu olduğunda bir yelpaze oluşturabilir ve anlamlı bir bütün ortaya çıkabilir. Birey olarak her bir insan çeşitli bakış açılarına, ideolojilere, etnik kimliklere, fiziksel özelliklere vb. sahiptir. Örgütleri oluşturan temel unsurun insan olduğu gerçeği dikkate alındığında, söz konusu farklılıklar örgütsel amaçlarla ilişkilendirilmekte ve bir sinerji yaratılarak belirlenen hedefler gerçekleştirilmektedir.

Çok boyutlu olması ve duygusal nitelikler içermesi sebebiyle farklılık kavramına yönelik çok çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Sosyal bilimlerden değerlendirildiğinde farklılık; cinsiyet, cinsel yönelim, ırk, etnik kimlik, yaş, yetenek, din, kültür vb. özelliklerden kaynaklanan yaklaşım ve deneyimlerin çeşitliliğidir. Pek çok kişinin ırk, etnik köken ve cinsiyet merkezli düşündüğü farklılık kavramı yalnızca bu açılardan değerlendirilmemeli, geniş bir bakış açısıyla incelenmelidir (Barutçugil, 2011: 42). Dolayısıyla farklılık kavramını fiziksel ve sosyal özelliklerle

sınırlandırmamak, tüm boyutlarıyla ele almak gerekmektedir. Bell'e (2012: 5) göre farklılık, insanlar arası ilişkileri etkileyen ırk, etnik köken, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş, fiziksel ve zihinsel yetenek, dış görünüş, iş ve aile durumu gibi kimlik temelli özellikler şeklinde tanımlanmakta ve bu farklılıkların somut bir durumdan ya da algısal bir yaklaşımdan kaynaklanabileceği ifade edilmektedir. Örneğin, cinsel kimlik ya da etnik köken kişisel gerçeklerimiz olmakla birlikte, insandan insana değişebilen algılar söz konusu olduğunda bu gerçeklere farklı anlamlar yüklenebilmektedir.

Göç ve küreselleşmeye bağlı olarak Batı toplumlarında toplumsal bir gerçeklik halini alan farklılık, sosyal yapılar içindeki bireylerin kolektif birlikteliği olarak tanımlanmaktadır (Gotsis ve Kortezi, 2015: 1). Özellikle Batı toplumlarının vurgulandığı bu yaklaşımda, ana sebepler olarak göç hareketleri ve küreselleşme gösterilmektedir. Gelişmiş Batı toplumlarına kendi refah düzeylerini yükseltmek için göç eden beyaz ve mavi yakalıların oluşturduğu işgücü, örgütsel hedeflerin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için farklı özelliklere sahip bireylerin bir zenginlik oluşturduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte, küreselleşme süreciyle sınırların ortadan kalktığı, farklı özelliklerden, kimliklerden ve deneyimlerden gelen insanların aynı sosyal yapılar içinde uyumlu bir birliktelik oluşturması zorunluluğu, günümüz işletmelerinde insan kaynaklarının ve yönetim sistemlerinin birincil başlıkları arasında yerini almıştır.

Gümüş'e (2009: 26) göre farklılık; bireyleri ayırtıran ve diğerlerinden farklı kılan kişilik türleri, çalışma tarzları, fiziksel unsurlar, ırksal ve etnik kimlikler, kültür ve dini inanış gibi pek çok özelliği kapsayan geniş bir kavramdır.

Cox'a (2001: 3) göre farklılık, yoruma açık bir konudur. Irk ve cinsiyete indirgenemeyecek kadar geniş bir anlamı olan farklılık, insanlar arasındaki herhangi bir farkı açıklamaktan çok ötedir. İşgücü piyasasında ya da sosyal bir yapıda beraber yaşayan insanların sosyal ve kültürel kimliklerinin çeşitliliğidir.

Farklılık, insanlar arasındaki farklılık ve benzerliklerin ortak bir karışımıdır. Bu farklılık ve benzerlikler ırk, kültür, yaş gibi özelliklerden cinsel kimlik ve eğilimlere kadar uzanan bir çeşitliliğe işaret etmektedir. Farklılık, iş yaşamı söz konusu olduğunda sistematik bir şekilde yönetilme ihtiyacını ortaya çıkaran çok boyutlu bir kavramdır (Sürgevil, 2010: 2).

Farklılık kavramı, insanlar arasındaki farklılıkların geniş bir yelpazesidir. Cinsel eğilim ya da engel durumu gibi kişisel özellikler, bireyin farklı algılanmasına sebep olabilir. Irk, yaş, cinsiyet gibi özellikler ise kişinin kendisi tarafından kontrol edilemeyen özelliklerdir. Bununla birlikte; meslek, siyasal parti üyeliği, din gibi özellikler ise bireyler tarafından tercih edilen ve değişebilen özellikler olarak ortaya çıkmaktadır (Balkin ve Gomez-Majia, 2012: 320). Kontrol edilen, tercih edilebilen ya da doğuştan gelen özellikler şeklinde açıklanabilecek farklılıklar, bazen somut bir gerçeklik bazen de bir algı olarak değerlendirilebilir. Cinsiyet doğuştan gelen bir özellik olarak bireyleri ayıran somut bir gerçeklik olarak değerlendirilirken, cinsel eğilimler insan algısına ya da toplumsal normlara göre bir farklılık olarak görülebilmektedir.

Farklılık kavramı bireysel özelliklerdeki ayırmadan öte bir kavramdır. Benzeşmezlik olarak da nitelendirilebilecek farklılık kavramı, bir tür sınıflandırmadır. İçinde bulunduğu toplumsal yapıya ya da sosyal birime göre farklılık kavramına getirilen tanımlar da değişkenlik göstermektedir. Bireysel anlamda fiziksel özellikler ya da cinsiyet olarak açıklanabilen farklılık kavramı, işgücü piyasası ekseninde düşünüldüğünde, çeşitli bakış açılarına ve yorumlara açıktır. Farklılıkla ilgili yapılan açıklamaların ortak özelliği ise farklılığın, bir karışıma ve bir çeşitliliğe işaret etmesidir.

Özetle, farklılık kavramının her bir birey için ifade ettiği anlam ve içerik farklıdır. Yapılan tanımlarda görüldüğü gibi, bu tanımlardan bazıları "özel grupları", bazıları "güç" ve "güce sahip olmayı", bazıları ise "korunan grupları" vurgulamıştır. Bu sınıflandırma doğrultusunda farklılıklarla ilgili yapılan bazı açıklamalar aşağıda yer verildiği gibidir (Hays-Thomas, 2004'den akt. Sürgevil, 2010: 7):

Demografik gruplar: Çalışanlar ya da çalışan olma potansiyeli olanlar arasındaki; ırk, etnik köken, cinsiyet gibi özel demografik gruplara üyelikleri açısından, kişilerin sahip oldukları farklılıklara odaklanan tanımlar, farklılık danışmanları arasında yıllardır popülerliğini korumaktadır. Örneğin Cox (1994); farklılığın kaynağı olarak; ırk, etnik köken ve cinsiyet konularına odaklanmasının sebebini; bu boyutların sosyal etkileşim için önemli olmasıyla açıklamaktadır. Ayrıca O'na göre, kimliğin bu boyutları (din ve yaşa benzemekle birlikte) değişmemektedir. Bu nedenle sosyal bilimler alanında, bu boyutlar üzerinde ciddi araştırmalar yapılmaktadır.

Güç Dengesizliği: Konu ile ilgili çalışan bazı yazarlar ise, güç dengesizliğinin acı sonuçlarına dikkat çekebilmek için, özel gruplar arasındaki farklara odaklanmaktadırlar. Tarih boyunca yaşanan bazı güç dengesizlikleri, birçok insanı derinden etkilemiştir. Bu nedenle, bu

dengelesizlikler tartişılmaya duyarlı ve değiştirilmesi oldukça zor olan olgulardır. Çalışanlar arasında yaşanan cinsiyete dayalı (özellikle kadınlarla ilgili) güç dengelesizlikleri buna örneğ olarak verilebilir.

Korunan Gruplar: Yasal çerçevede "korunan gruplara" üyelik konusuna vurgu yapılmaktadır. Korunan gruplar temel olarak, yasa ve kanunlarda yer alan belirli grupları ifade etmektedir. Örneğin, Terörle Mücadele Kanunu [ek 1. maddenin (B) fıkrası], terör mağdurlarının kendilerine uygun işlerde çalışmaları gerektiğini belirterek korumaktadır.

1.2. FARKLILIK BOYUTLARI

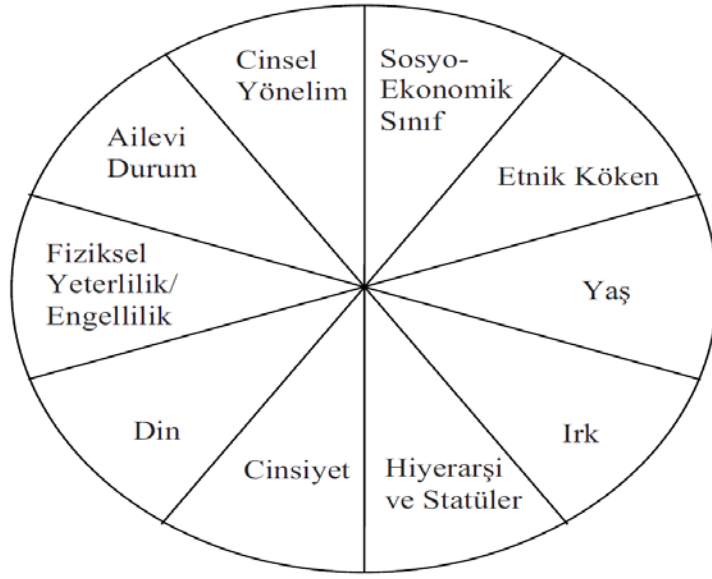
Farklılık kavramı ile ilgili yapılan açıklamalarda bir "mozaikten" söz edilmişti. Bu "mozaik" içinde, bireyleri birbirinden ayıran ya da aynı kılan bir takım özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler, farklılık konusu ile ilgili boyutlardır. "Farklılık boyutları" olarak tanımlanabilecek söz konusu özellikler; ırk, yaş, cinsiyet, dil, din olabileceği gibi yönetim ve organizasyon yapısına göre değişebilen iş gücü farklılıkları ya da toplumsal-örgütsel pozisyonlar da olabilir. Farklılık tanımlarının daha anlaşılabilir olması ve derinlik kazanabilmesi için farklılık boyutlarının ele alınması konu bütünlüğü açısından faydalı olacaktır.

Farklılık boyutları, bireyin sahip olduğu özellikleri ve karakteristikleri ifade etmektedir. Birbirinden bağımsız olmayan bu boyutlar, bireyin kendini tanımlamada kullandığı unsurlardır (Loden ve Rosener, 1991: 18).

İnsanlar çeşitli şekil, boyut ve renklerde doğarlar. Bireyleri, diğerlerinden ayıran temel unsur, aslında bu eşitliliklerdir. Her birey, insan türüne ait önemli özellikleri türdeşleriyle paylaşırken, aynı zamanda toplumu bireyler ve gruplar olarak ayıran ve farklılaştıran fiziksel, biyolojik, çevresel ve kültürel özellikler de bulunmaktadır (Hubbard, 2004: 29).

Farklılık boyutları ile ilgili çalışmalardan biri Esty, Griffin ve Hirsch tarafından yapılmıştır. Yazarlar, iş hayatında önemli olduğunu düşündükleri on adet farklılık boyutunu, grup kimliğini tanımlayan kritik özellikler olarak belirtmişlerdir. Sosyo-ekonomik sınıf, etnik köken, yaş, ırk, hiyerarşi ve statüler, cinsiyet, din, fiziksel yeterlilik/engellilik, ailevi durum ve cinsel yönelim olarak açıkladıkları farklılık boyutlarına göre insanlar çeşitli şekillerde farklılaşmaktadırlar (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995'den akt. Sürgevil, 2010: 8).

Şekil 1: İş Hayatında Farklılıklar: Temel Boyutlar



Kaynak: Esty, Griffin ve Hirsch, 1995'den akt. Sürgevil, 2010: 8.

Şekil 1'de görülen farklılık boyutlarına göre insanlar da çeşitli sınıflara ayrılmaktadır. Bunlar aşağıda sıralandığı gibidir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995'den akt. Sürgevil, 2010: 9):

- Erkek ve Kadın
- Renksel Farklılık (Siyahiler vb.)
- Çeşitli Kültürlerden İnsanlar
 - Farklı Dinsel İnançlardan İnsanlar
 - Yaşlılar ve Gençler
 - Homoseksüeller, Transseksüeller, Biseksüeller
 - Farklı Sosyal Sınıflardan İnsanlar
- Örgütlerin/İşletmelerin Farklı Pozisyonlarında Olan İnsanlar
- Ailevi Sorumlulukları Farklı Olanlar
- Yabancı Uyruklu Kişiler
- Engelli İnsanlar

Barutçugil (2011: 46), farklılık boyutlarının birey, toplum, takım ve örgüt düzeyinde ayrı ayrı açıklanabileceğini ifade etmiştir. Her dört düzeyde de yaşayan insan, her bir düzeyin taşıdığı farklılaştırıcı özellikleri yansıtmaktadır. Bireysel anlamda farklı olan insanlar, üyesi oldukları toplumların, takımların ve örgütlerin de

özelliklerine sahip olmaktadırlar. Bireyin sosyal yapı ve topluluklardaki konumu, pozisyonu ve ilişkileri arttıkça farklılık boyutları da çeşitlenmektedir.

"Farklılıkların Dört Düzeyi" olarak tanımlanan farklılık boyutları dört basamaktan oluşmaktadır. İlk basamak kişilik faktörüdür. Doğumla gelen ve genetik olarak kazanılan kişilik boyutu farklılığın diğer tüm boyutlarına yön verici niteliktedir. İkinci basamakta ise içsel farklılık boyutları yer almaktadır. Kontrol olanağının olmadığı ya da oldukça sınırlı olduğu söz konusu boyutlar cinsiyet, engelli olma durumu, yaş gibi özelliklerdir. Görüldüğü üzere değiştirilmesi neredeyse mümkün değildir. Farklılıkların dışsal boyutları olarak adlandırılan üçüncü basamakta ise yaşamın içinde edinilen roller ve deneyimler bulunmaktadır. Aile durumu, eğitim, inanç gibi özellikler bu grupta yer almaktadır. Son basamakta ise bireyin içinde bulunduğu örgütlerdeki konumu, görevi, saygınlığı gibi boyutlar bulunmaktadır (Barutçugil, 2011: 48).

Shackelford (2003: 53) farklılık boyutları arasında ırk, cinsel yönelim, engellilik gibi ayrımcılıkla ilgili boyutlara vurgu yapmış ve diğer farklılık boyutlarıyla birlikte, farklı özelliklere sahip kişileri “ Örgüte eşsiz bakış açıları ve görüşler kazandıran bireyler” olarak tanımlamıştır. Bazı işverenler “farklılık düşüncesi” diye adlandırdıkları bir yaklaşımın, işe alım süreçlerinde mevcut çalışan profilinden ayrı bir sosyo-ekonomik geçmişe ve farklı bir eğitime sahip kişilere imkan tanımanın mümkün olacağını belirtmişlerdir. Özellikle, 21. yüzyılda işgücü piyasasının küresel bir nitelik kazanması ve ayrımcılıkla ilgili toplumsal duyarlılığın güçlenmesine bağlı olarak konuyla ilgili izlenen devlet politikalarında da değişiklikler yaşanmıştır. Bu nedenle, işverenlerin istihdam ve yönetim süreçlerinde uyguladıkları işletme politikaları da değişime uğramıştır.

Eckel ve Grossman (2005: 372), konuyla ilgili makalelerinde farklılık boyutlarına işyeri ekseninde bir açıklama getirmişlerdir. Farklılık kavramı, çoklu boyutlar içermektedir. Birinci boyut, “bilgi çeşitliliği” olarak ifade edilmiştir. Bilgi çeşitliliği, iş görenlerin beceri, yetenek ve vizyonlarını içermektedir. Takım olma algısının giderek güçlendiği işletmelerde, her bir iş görenin takıma kazandıracağı fayda, bilgi çeşitliliğine bağlı olarak daha fazla olacak ve toplam fayda artacaktır. İkinci boyut ise sosyal kategori çeşitliliğidir. Cinsiyet, ırk, etnik köken ve kültürel

öğelerden oluşan sosyal kategori çeşitliliği, farklılık boyutlarının demografik tarafını oluşturmaktadır.

Örgütsel açıdan bakıldığında ise farklılık, çalışanların farklılaşması olarak anlaşılmaktadır. Örgüt içindeki iş görenlerin ırk, cinsiyet, yaş, kişilik, çalışma pozisyonu ve iş yapma tarzı gibi özellikler farklılık boyutlarına örnektir. Ancak farklılık boyutları, teorik ve pratik olarak birlikte değerlendirildiğinde bazı farklar görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarında görülmektedir ki pek çok işletme farklılık programlarına ayrımcılık ekseninde yer vermekte ve ırk, cinsiyet, cinsel yönelim, engellilik gibi boyutlar üzerinde durmaktadır (Day, 1995: 26).

1.3. FARKLILIK BOYUTLARININ “FAKTÖR YAKLAŞIMLARI” İLE GRUPLANDIRILMASI

Faktör yaklaşımı, farklılık boyutlarının tanımlanması ve ölçülmesi ile ilgili faktörleri dikkate alır. Bu faktörler, “İki Kategorili Faktör Yaklaşımı” ve “Çok Kategorili Faktör Yaklaşımı” olmak üzere iki alt grupta incelenmekte olup, aşağıda açıklandığı gibidir (Mannix ve Neale, 2005: 35).

1.3.1. İki Kategorili Faktör Yaklaşımları

Faktör yaklaşımlarının ilki olan iki kategorili faktör yaklaşımları; birincil ve ikincil farklılıklar, görülebilen ve görülemeyen farklılıklar, role dayalı ve içsel boyutlarla ilgili farklılıklar olmak üzere üç alt başlıkta incelenmektedir.

1.3.1.1. Birincil ve İkincil Farklılıklar

İnsanların birbirinden farklı olmasına bağlı olarak, farklılığın tanımında temel insani nitelikler yer almalıdır. Bu nitelikler; bireysel değerleri, kişisel avantajları, kişinin kendisi ve çalışma arkadaşları ile ilgili algılarını etkilemektedir. Söz konusu nitelikler, bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları daha büyük alt grupların ortak özellikleridir. Bu ölçüt uyarınca, farklılık ile ilgili tüm tanımlar temelde aşağıdaki özellikleri kapsamalıdır (Hubbard, 2004: 29-30):

- Yaş
- Etnik köken
- Cinsiyet
- Zihinsel ve fiziksel yeterlilik
- Irk
- Cinsel yönelim

Birincil farklılık boyutları olarak adlandırılan bu altı boyut, bireylerin sosyalleşme süreçlerinin ilk aşamasında ve hayatlarının her döneminde güçlü etkileri olan boyutlardır. Birincil farklılık boyutları, bireyin öz kimliğini oluşturan temel özellikleri temsil etmektedir. Her birey çeşitli farklılık boyutlarına sahiptir ve söz konusu farklılık boyutları ile kimliklerini ve dünya görüşlerini belirlerler (Hubbard, 2004: 30). Temel farklılık boyutları olarak da ifade edilen birincil farklılık boyutları, insana özgüdür ve değişmez niteliktedir (Loden ve Rosener, 1991: 18).

İkincil farklılık boyutları ise kişisel değerleri, beklentileri ve deneyimleri belirlemede önemli rol oynayan boyutlar olup, aşağıda yer verildiği gibidir (Hubbard, 2004: 30-31):

- İletişim tarzı
- Eğitim
- Ailevi durum
- Askerlik deneyimi
- Örgütsel rol ve hiyerarşik seviye
- Dini inançlar
- Ana dil
- Coğrafi konum
- Gelir durumu
- İş deneyimi
- Çalışma tarzı

İkincil farklılık boyutlarının da birincil farklılık boyutlarında olduğu gibi belirli özellikleri bulunmaktadır. İkincil farklılık boyutları doğaları gereği daha çeşitli olup, gözle görünürlüğü daha az, bununla birlikte kişisel hayata etki etme gücü bakımından ise daha değişkendir. İkincil boyutların pek çoğu; bireylerin sahip olma, vazgeçebilme ya da değiştirme olanaklarına bağlı olarak kontrol ve tercih unsurlarını

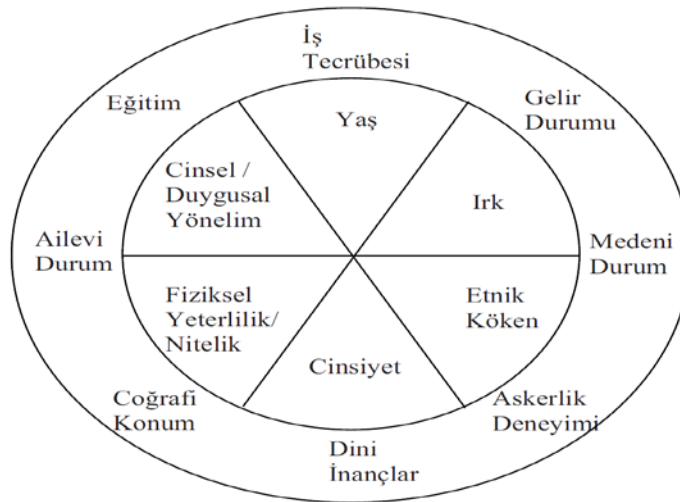
içermektedir. Bu nedenle güçleri daha değişken ve birincil boyutlara kıyasla daha bireyseldir. Yaşam boyu etkileri birincil boyutlara göre daha az olduğu için oluşturacağı herhangi bir etki daha önemlidir. İkincil boyutların bir başka özelliği ise aralarındaki nedensellik ilişkisidir. Anadilin iletişim tarzlarını etkilemesi ya da bireyin eğitim durumunun örgütsel rolünü ve hiyerarşik seviyesini belirlemesi bu ilişkiye örnek verilebilir (Hubbard, 2004: 31).

Cinsel yönelim dışındaki birincil farklılık boyutları gözle görülebilen ve bireyin çevresiyle iletişime geçmeksizin tanınmasını sağlayan fiziksel özelliklerdir. Birincil boyutlara yönelik önyargılarla yüz yüze kalan bireyler duyarlılık gösterebilirler. İkincil boyutlara karşı ise daha az duyarlıdırlar. Çünkü bu boyutları tercih etme, değiştirme, açıkça belli etme ya da gizleme gücü bulunmaktadır. (Hubbard, 2004: 31-32).

Açıklamalardan da görüldüğü üzere, her bir farklılık boyutu, bireyler arasındaki farklılıkların çeşitli yönlerden açıklanabileceğini göstermektedir. Bireylerin kimliklerinin, değerlerinin, hayat görüşlerinin, ön yargılarının ya da algılarının, yaşam tarzlarının, başarı ya da başarısızlıklarının veya deneyimlerinin arkasında yatan dinamik, birincil ve ikincil olarak adlandırılan farklılık boyutlarıdır.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında birincil ve ikincil farklılık boyutları, Şekil 2.'deki gibi gösterilebilir.

Şekil 2: Birincil ve İkincil Farklılık Boyutları



Kaynak: Loden ve Rosener, 1991: 20.

1.3.1.2. Görülebilen ve Görülemeyen Farklılıklar

İki kategorili faktör yaklaşımlarının ikincisinde farklılık boyutları, görülebilen ve görülemeyen farklılıklar olmak üzere yine iki kategoride ele alınmaktadır. Bu kategorilere dahil olan farklılık boyutları aşağıda yer verildiği gibidir (Point ve Singh, 2003: 751):

Görülebilen farklılık boyutları

- Yaş
- Etnik köken
- Cinsiyet
- Fiziksel özellik/ yeterlilikler
- Irk
- Cinsel yönelim

Görülemeyen farklılık boyutları

- Eğitim
- Coğrafi konum
- Gelir durumu
- Medeni durum
- Askerlik deneyimi
- Ailevi durum
- Dini inançlar
- İş deneyimi

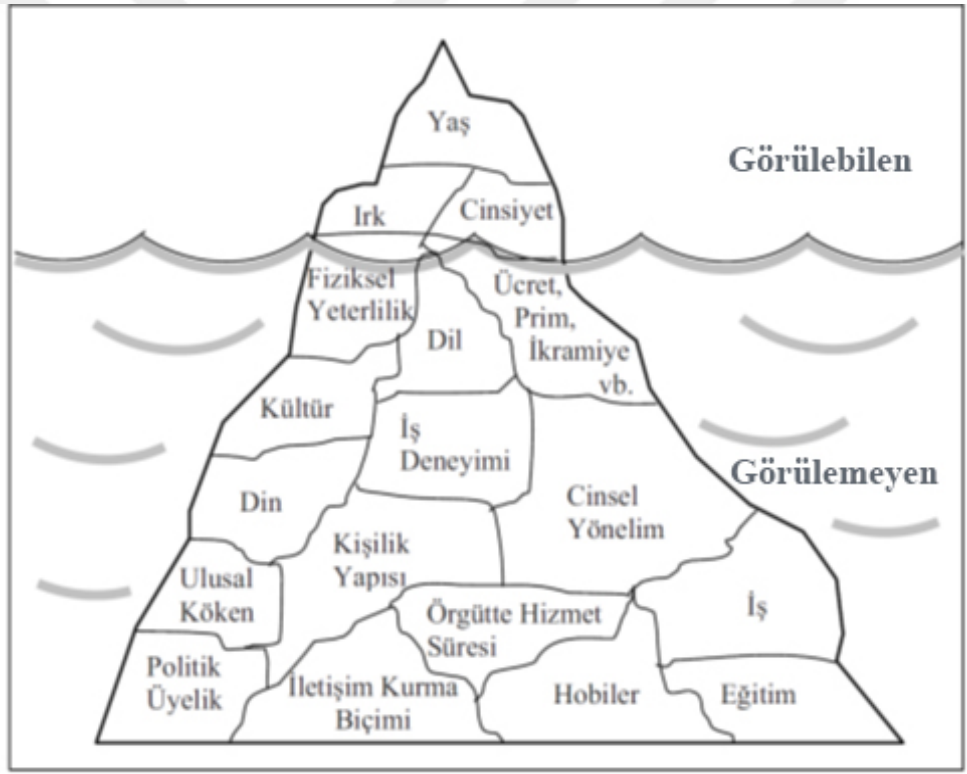
Birinci grupta yer alan yaş, etnik köken, cinsiyet, fiziksel özellik/yeterlilikler, ırk ve cinsel yönelim boyutları görülebilir boyutlar olarak değerlendirilmiştir. Ancak, bu boyutların görülebilme derecesi birbirinden farklıdır. Fiziksel özellikler ya da cinsiyet çok net bir şekilde görülebilirken, etnik köken ya da cinsel yönelim her zaman çok net bir şekilde görülmeyebilir.

İkinci grupta yer alan eğitim, coğrafi durum, gelir durumu, medeni durum, askerlik deneyimi, ailevi durum, dini inanç ve iş deneyimi boyutları ise görülemeyen boyutlar olarak belirtilmiştir. Bu grupta yer alan boyutların bir kısmı için

görülebilme derecesi çok düşük iken, bir kısım için ise hiç yoktur. (gelir durumu, askerlik deneyimi vb.)

Görülebilen ve görülemeyen farklılıklarla ilgili bir başka değerlendirme ise “buzdağı” örneği ile yapılmıştır. Endüstriyel Araştırma Enstitüsü’ne üye olan “Air Products and Chemicals” firmasının yaptığı değerlendirmede yaş, ırk ve cinsiyet boyutları buzdağının görülen kısmını temsil eden farklılıklar olarak verilirken, politik üyelik, kültür, eğitim, kişilik yapısı, din vb. pek çok özellik ise buzdağının görülmeyen kısmında yer alan farklılık boyutları olarak belirtilmiştir (Salomon ve Schork, 2003: 37-38).

Şekil 3: Buzdağı Örneği: Görülebilen ve Görülemeyen Farklılıklar



Kaynak: Salomon ve Schork, 2003: 38.

1.3.1.3. Role Dayalı ve İçsel Boyutlu Farklılıklar

İki kategorili faktör yaklaşımlarının üçüncüsünde farklılık boyutları, role dayalı ve içsel boyutlu farklılıklar olmak üzere ele alınmaktadır.

Role dayalı farklılıklar; iş/meslek, örgütsel pozisyon, uzmanlık bilgisi ve aile içindeki rol boyutlarını içermektedir. Rollere dayalı bu farklılıklar; açık, net ve kabul edilebilir düzeydedir. Örgütsel açıdan bakıldığında, karar alma yetkisine sahip bireylerin yetki rolleriyle ilişkili farklılıklar planlı bir şekilde belirlenmiştir. Örneğin, oluşturulacak bir ürün geliştirme takımında süreç mühendisi, tasarımcı ya da finans uzmanı gibi çalışanlar planlandığı şekliyle yer alabilir. Bireysel roller arasında zaman zaman çatışmalar görülse de genel kanı, tüm bu rollerin kabul edilebilir ve meşru olduğudur. Aksi takdirde toplumsal rolleri düzenlemek ve öngörülebilir kılmak mümkün olmayacaktır. Bununla birlikte, birçok role eşzamanlı olarak sahip olan bireyler, bu rolleri kariyerleri ve hayatları boyunca pek çok defa değiştirirler (Maznevski, 1994: 532-533).

İçsel boyutlar olarak nitelendirilen farklılıklar ise insan doğasında var olan yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, uyruk, kültür, kişilik, öğrenme tarzı gibi özelliklerdir. Bu özelliklerin bir kısmı doğumla, bir kısmı ise ergenlik ve/veya yetişkinlik dönemlerinde kazanılır. Genellikle değişmezler, insan doğasında var olan özellikler oldukları için etkilerini fark etmek ve kabul etmek güçtür. Bunun sonucu olarak, içsel boyutlar nedeniyle bireyler arasında görülen anlaşmazlıkları kavramak ve çözüm üretmek de oldukça zordur (Maznevski, 1994: 533).

Role dayalı farklılıklar ile içsel boyut farklılıkları genellikle birbiriyle ilişkilidir. Örneğin; aynı yaşlarda ve benzer kişilikteki bireyler bilgi edinme ve öğrenme süreçlerinde de benzer tarzlara/yaklaşımlara sahip iseler, aynı meslekleri seçebilir ve kariyer süreçlerinde paralel şekilde ilerleyebilirler. İşletmeler açısından bakıldığında; çalışanların cinsiyet, uyruk, kültür gibi içsel boyutlarda benzer olduğunu bilmek güvenli bir ortam yaratmaktadır. Ancak, iş gücünün uluslararası hareketi, kadının iş yaşamına katılması ve eşitliğin kanunlarca korunmasına bağlı olarak içsel boyutlardaki farklılıklar hızla artmaktadır. Role dayalı farklılıklar ile cinsiyet, kültür gibi içsel boyutlar arasında bağ kurma zorunluluğu ortadan kalkmaktadır (Maznevski, 1994: 533).

1.3.2. Çok Kategorili Faktör Yaklaşımları

İki kategorili faktör yaklaşımı ile yapılan ölçümlerde, sınırlı bir değişken seti kullanılmakta ve odak noktasına çoğunlukla tek bir özellik konulmaktadır. Bu kısıtlı durumu aşabilmenin yolu, farklılıkların çok boyutlu olarak ele alınması ve bu şekilde ölçümleme yapılmasıdır. Çok kategorili faktör yaklaşımında; farklılık kavramının açıklanmasında özellik serileri ya da profili kullanılır. Bu doğrultuda bazı özelliklere dayanan gruplar oluşturulmakta ve aralarındaki ilişkiler değerlendirilmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 36).

McGrath, Berdahl ve Arrow (1995) , beş ayrı farklılık grubu oluşturmuşlardır (McGrath, Berdahl ve Arrow, 1995’den akt. Mannix ve Neale, 2005: 36):

- Demografik özellikler
- İşle ilgili bilgi, beceri ve yetenekler
- Değerler, inançlar, tutumlar
- Kişilik, bilişsel stil, davranış tarzı
- Örgütsel statü/konum

Mannix ve Neale (2005: 36); McGrath, Berdahl ve Arrow (1995) tarafından yapılan sınıflandırmayı esas alarak farklılık gruplarını Tablo 1’deki gibi yeniden oluşturmuşlardır.

Tablo 1: Farklılık Grupları ve Türleri-1

Sosyal Kategori Farklılıkları	Cinsiyet Yaş Etnik Kimlik Fiziksel Yeterlilik	Cinsel Yönelim İrk Din
Bilgi ve Beceri Farklılıkları	Eğitim Bilgi/Uzmanlık Deneyim	İşlevsel Bilgi Kişisel Eğitim Yetenekler
Değer ve İnanç Farklılıkları	Kültürel Geçmiş	İdeolojik Görüş
Kişilik Farklılıkları	Bilişsel Tarz Duygusal Yapı Motivasyon Faktörleri	
Örgütsel Statü/Konum Farklılıkları	Görev Süresi Unvan	
Sosyal İlişki Farklılıkları	İşle İlgili Bağlar Toplumsal Bağlar	Arkadaşlık Bağları Grup içi Üyelikler

Kaynak: Mannix ve Neale, 2005: 36.

Çok kategorili farklılık boyutlarıyla ilgili bir başka çalışma, Point ve Singh, (2003: 756-757) tarafından yapılmıştır. Sekiz farklı ülkeden 174 işletmenin katıldığı bir araştırmada, farklılık söylemlerine ilişkin altı özellik grubu ve 27 farklılık boyutu tespit edilmiştir. En fazla vurgulanan farklılık boyutları cinsiyet %48, kültür %45, ırk/etnik kimlik %37, yaş %31, uyruk %29 ve engellilik %28 olmuştur. Araştırmaya ilişkin bilgiler Tablo 2’de yer verildiği gibidir.

Tablo 2: Farklılık Grupları ve Türleri-2

Coğrafi Farklılıklar	Kültür Uyruk Dil Coğrafi Konum
Görünür Farklılıklar	Cinsiyet İrk/Etnik Kimlik Yaş Engellilik Ten Rengi Fiziksel Görünüş/Yaşam Tarzı
Düşünce, İnanç ve Yönelim Farklılıkları	Din Cinsel Yönelim Politik Görüş Sendikal Bağ Düşünce Yapısı
Sosyal Statü Farklılıkları	Medeni Durum Sosyal Sınıf Ebeveyn Statüsü Ailevi Konum Sağlık
Eğitim, Kişisel ve Mesleki Deneyim Farklılıkları	Deneyim Kişisel Donanım Meslek Eğitim Genel Geçmiş
Diğer Farklılıklar	Belirsiz Farklılıklar Genel Farklılıklar

Kaynak: Point ve Singh, 2003: 757.

Çok kategorili farklılık boyutlarıyla ilgili bir başka çalışmada ise farklılıklar, birbirine bağlı ya da birbiriyle örtüşen özelliklerde olmak üzere dört gruba ayrılmakta olup, kısaca aşağıda açıklandığı gibidir (Hubbard, 2004: 27-28):

• **İşgücü farklılığı:** İşgücünün cinsiyet, cinsel yönelim, ırk, uyruk, memleket, etnik kimlik, yaş, fiziksel yeterlilik, medeni durum gibi kimliksel özelliklerini ve işgücü piyasasındaki demografik değişimleri içermektedir.

• **Davranışsal farklılık:** Çalışanların öğrenme, çalışma, düşünme ve iletişim tarzları ile inanç ve değerler sistemini içermektedir. Bununla birlikte, işgücünün tutum ve beklentilerindeki değişiklikleri de kapsamaktadır.

• **Yapısal farklılık:** Fonksiyonlar, hiyerarşik seviyeler, departmanlar, ana şirket ve grup firmaları, ortak girişimler ve stratejik birleşmeler arasındaki etkileşimleri içermektedir. Örgütsel esnekliğin, fonksiyonel çeşitliliğin ve takım çalışmasının artırılmaya çalışılmasıyla birlikte, yapısal farklılıklara verilen önem artacaktır.

• **Faaliyet farklılığı:** Tüketici pazarının büyümesi ve bölünmesi, ürün ve hizmet çeşitliliğinin artması, iş ve rekabet ortamının değişkenliği (yasal düzenlemeler, işgücü piyasasının gerçekleri, toplumsal beklentiler, işletme kültürü), artan rekabet baskısı, küreselleşme, ürün teknolojilerindeki hızlı değişim, iç ve dış pazarlarda görülen tüketici odaklı demografik değişimler ve değişen şirket-devlet ilişkileri; faaliyet farklılıklarına işletmelerin ne derece etki edeceğini ve bu farklılıklardaki değişimlere nasıl uyum sağlayacağını ifade etmektedir.

1.4. FARKLILIKLARLA İLGİLİ KAVRAMSAL YAKLAŞIMLAR

Judith Palmer 1989 yılında yayımlanan “Farklılık: Değişim Liderleri İçin Üç Paradigma” adlı makalesinde, iş yaşamında görülen farklılıklar için üç tür yaklaşım bulunduğunu ifade etmiştir. Bunlar; “Altın Kural Yaklaşımı”, “Yanlışları Düzeltme Yaklaşımı” ve “Farklılıklara Değer Verme Yaklaşımı”dır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995’den akt. Sürgevil, 2010: 29).

Farklılıkların örgütsel ve toplumsal etkilerinin bir arada ele alındığı altın kural, farklılıkları düzeltme ve farklılıklara değer verme yaklaşımlarını takiben sadece işletmelere olan etkilerinin incelendiği “Etik Yaklaşım” ile “Ekonomik Yaklaşım” açıklanacaktır (Eğinli, 2009: 117).

1.4.1. Altın Kural Yaklaşımı (The Golden Rule)

Palmer (1989), bazı insanların farklılıklara olan yaklaşımlarının etik temelli olduğunu, farklı bireylere adil davranılması ve olması gerekenin bu olduğuna

inanılmasını “altın kural yaklaşımı” olarak kavramsallaştırmıştır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995’den akt. Sürgevil, 2010: 29).

Hubbard’a (2004: 43) göre “Size nasıl davranılmasını istiyorsanız, başkalarına da öyle davranın” prensibi, altın kural yaklaşımının özünü oluşturmaktadır. Ancak, çoğunluk kültürünün egemen olduğu toplumlarda standart normlara göre davranıldığı, bu durumun işgücü farklılıklarının ihtiyaçlarına cevap vermeyi zorlaştırdığı görülmektedir.

Caroll (1990) tarafından “Adalet istiyorsanız, başkalarına da adil davranınız.” şeklinde yorumlanan altın kural yaklaşımı, hem tarihsel süreçte hem de dünya dinlerinde kök salmış inançlardan biri olmuştur (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999: 65).

Temelleri İncil’e dayandırılan altın kural yaklaşımında, önemli olan tek şey kişisel farklılıklardır. Herkesin tek, özel ve farklı olduğunu belirten bu yaklaşımda insanları takdir etmek esastır. Farklılığın başarılmasını sağlayan öğeler bireysel sorumluluk ve ahlaktır (Gümüş, 2009: 89).

1.4.2. Yanlışları Düzeltme Yaklaşımı (Right The Wrongs)

Palmer’in (1989) “haksızlıkları giderme” olarak da adlandırdığı bu yaklaşımda, farklılık konusu hukuki boyutuyla ele alınmıştır. İnsan haklarına yönelik ve feminist hareketlerin başlamasıyla birlikte, farklı renkteki insanlara ve kadın çalışanlara kötü davranıldığı ve haksızlığa uğratıldıkları düşüncesi de güç kazanmıştır. “Olumlu Eylem” ve “Eşit İstihdam Fırsatı” yasalarının kabulü ile birlikte, işverenlerin tüm çalışanlarına eşit davranması gerekliliği hukuki düzenlemelerle desteklenmiştir. Ancak, fırsat eşitliğinin “korunan sınıflar” lehine bozulduğunu ve “adaletsiz” bir durum yarattığını düşünen bazı kesimlerse yasal düzenlemelere tepkiyle yaklaşmışlardır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995’den akt. Sürgevil, 2010: 29-30).

“Olumlu Eylem” politikalarının hukuki dayanağı olarak 1950’li yıllarda ABD’de imzalanan ve ırk ayrımcılığının önlenmesini hedefleyen yasal düzenlemeler gösterilmektedir. Yüksek Mahkeme’nin (Supreme Court) yargısal içtihatlarıyla desteklenen olumlu eylem, siyahların ve kadın işgücünün kamusal yaşama

katılımının artmasını sağlamıştır. Siyah ırk ayrımcılığının engellenmesine yönelik politikalar çeşitli toplumsal hareketlerle genişlemiş, kadınları ve etnik grupları da kapsayacak şekilde yaygınlık kazanmıştır. 1964 yılında kabul edilen Medeni Haklar Yasası ile birlikte din, dil, ırk, cinsiyet vb. ayrımcılıklar yasaklanmıştır. İşe alım süreçlerinde ırk ve cinsiyet ayrımcılığının denetlenmesi resmi organlarca yerine getirilmeye başlanmıştır. Ayrımcılığa yönelik denetim mekanizmasının oluşturulması kamu ve özel sektör kuruluşlarını yükümlülük altına sokmuştur (Öztan, 2004: 206-207).

“Eşit İstihdam Fırsatı” kavramı, ABD’de federal düzenlemeler kapsamında 1964 tarihli İnsan Hakları Yasası ile hukuki bir boyut kazanmıştır. İlgili yasanın yedinci maddesine göre “Dil, din, cinsiyet, etnik kimlik ve işle ilgili bulunmayan diğer özellikleri fark etmeksizin herkes eşit istihdam fırsatına sahip olmalıdır” (Billing ve Sundin, 2006: 105). Bir başka yasal dayanak ise Kanada’da çıkarılan 1986 tarihli Çalışmada Eşitlik Yasası’dır (Employment Equity Act). Kanada’da, yasa koyucuların ayrımcılığa karşı çıkardıkları “Çalışmada Eşitlik Yasası” ile kadın işgücünün, Aborjinilerin, engellilerin ve ırksal azınlıkların yaşadıkları dezavantajların ve maruz kalınan ayrımcılığın en aza indirilmesi amaçlanmıştır (Agocs ve Burr, 1996: 34).

1.4.3. Farklılıklara Değer Verme Yaklaşımı (Valuing Diversity)

Bireysel farklılıklara değer veren ve herkesi kapsayan bir yaklaşımdır. Farklılıkların işletmeler için bir “varlık” olduğunu ve yönetilmesi gerektiğini düşünen pek çok yaklaşımla da paralellik göstermektedir (Hubbard, 2004: 44).

Farklılıklara değer vermek, işletmeler için bir yönetim felsefesidir. Birbirine saygı duyan ve farklılıklara değer veren çalışanların olduğu işletmelerde, başarı düzeyi de artacaktır. Geleneksel bakış açılarının değiştirilmesi gerektiğini savunan bu yaklaşımda, dışlayıcılık reddedilmektedir. “Hiçbirimiz daha az zeki değiliz” anlayışı ile hiyerarşik seviyesine bakılmaksızın, tüm çalışanların görüş, düşünce, deneyim ve yeteneklerinden yararlanılması gerekmektedir (Loden ve Rosener, 1991: 26).

İşletmeler için toplam faydanın artmasına katkı sunan her bir bireye adil davranılmalıdır. Herkese aynı şekilde davranmak adil davranış demek değildir. Farklı özellikteki bireylere farklı davranılması gerekmektedir. Çoğunluğa uyum sağlamanın hedeflendiği asimilasyon düşüncesinden vazgeçmek ise pek çok işletme için tercih edilmemektedir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995’den akt. Sürgevil, 2010: 31).

Farklılık düşüncesi ile ilgili bir başka açıklama da Moore (1999: 212) tarafından yapılmıştır. Moore, işletmelerde farklılıkları anlama ve yönetme üzerine yazdığı makalesinde dört tür yaklaşımdan bahsetmiştir. Bunlar; farklılık körlüğü, farklılık düşmanlığı, farklılıkları doğal görme ve farklılıkların entegrasyonu yaklaşımlarıdır. Tablo 3’de farklılıklara yönelik yaklaşımlara ve örgüte yansımalarına yer verilmiştir.

Tablo 3: Farklılık Yaklaşımları, Tutumlar, Eğitim Faaliyetleri, Örgütsel Göstergeler

Yaklaşımlar	Tutumlar	Eğitim Faaliyetleri	Örgütsel Göstergeler
Farklılık Körlüğü	Nötr: Bir şey ifade etmemektedir.	Eğitim faaliyetlerinin programlanması ve geliştirilmesinde farklılık eğitimleri dikkate alınmamaktadır.	Farklılıkların fırsata çevrildiği ve farklılıkların neden olduğu sorunların tartışıldığı bir ortam bulunmamaktadır.
Farklılık Düşmanlığı	Olumsuz: Farklılık kötüdür.	Farklılıklar baskılanır. Benzerlik iyidir anlayışı vardır. İş gücünün homojenliğine yönelik eğitimler düzenlenir.	Açıktan ya da örtülü ayrımcılık yapılır. Dikey ve yatay iş ayrımı bulunur.
Farklılıkları Doğal Görme	Olumlu: Farklılık iyidir.	Farklılıkların tanındığı duygusal eğitimler düzenlenir. Farkındalık gelişir, ancak sorunların çözümünde yetersizlik söz konusudur.	Farklılıkları benimsenen gruplar ile grup dışında kalanlar kutuplaşabilirler. Gerçekçi olmayan beklentiler artar.
Farklılıkların Entegrasyonu	Gerçekçi ve İşlevsel: Farklılıklar tek başına olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurmaz. Yönetilmeye ve entegre edilmeye ihtiyaç vardır.	Farklılıkların yönetiminde yetkinliğin geliştirilmesi için aktif eğitim programları düzenlenir. Heterojen gruplar arasında etkin bir iletişim sağlanması için farklılıklar fırsata dönüştürülür ya da problem çözümü geliştirilir.	İletişim ve entegrasyona rehberlik edilir. Esnek çalışma saatleri, engelliler için koşulların elverişli hale getirilmesi ve çocuk bakımı konusunda düzenlemeler yapılır.

Kaynak: Moore, 1999: 212.

İşletmelerin farklılıklara olan yaklaşım tarzlarının ele alındığı dört gruptan ilki olan, farklılıkların bir işletme konusu olmadığı ya da herhangi bir anlam taşımadığı “körlük” durumunda; farklılıkların yönetilmesi, fırsata dönüştürülmesi ve farklılıklardan kaynaklanan sorunların çözüme kavuşturulması, işletmelerin yönetim anlayışı içinde yer almamaktadır. Olumlu herhangi bir adım atılmadığı gibi olumsuz bir yaklaşımın da sergilenmediği “farklılık körlüğü”nün bir sonraki aşaması ise “farklılık düşmanlığı”dır. Farklılıkların “kötü” olduğunun düşünüldüğü ve aynılığın ya da benzerliğin “iyi” olduğu anlayışının benimsendiği homojen çalışma grupları oluşturulmaktadır. Cinsel yönelim ya da etnik kimlik gibi farklılıkların baskılandığı, açık ya da örtülü bir ayrımcılığın uygulandığı bir işletme anlayışı söz konusudur (Moore, 1999: 213).

Üçüncü grupta “farklılıkları doğal görme” yaklaşımı yer almaktadır. Bu yaklaşımda bireysel farklılıkların olağan karşılandığı, bireylerin farklı özellik ve niteliklerinin “iyi” olduğu felsefesinin hakim kılındığı bir işletme yapısı bulunmaktadır. Aidiyet duygusunun pekiştirildiği organizasyonlar düzenlenmektedir. Ancak, her ne kadar farklılıklar kabul ediliyor olsa da olası sorunların çözümünde yetersiz kalılabilmektedir. Farklı özelliklere sahip çeşitli gruplarla bu grupların dışında kalanların kutuplaşması görülebilmekte, dışlanmışlık duygusu gelişebilmektedir. Dördüncü ve son yaklaşım ise “farklılıkların entegrasyonu” yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, farklılıkların tek başına bir anlam ifade etmeyeceği, olumlu ya da olumsuz bir sonuç doğurmayacağı düşünülmektedir. Yönetim yetkinliğinin geliştirilerek farklılıkların entegrasyonu ve farklılıklara işlevsellik kazandırılması ana amaçtır. Farklı hiyerarşik basamaklarda yer alan her bir birey için, bireysel farklılıkların bir potansiyel olduğu ve bunun fırsata çevrilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Moore, 1999: 214).

1.4.4. Etik Yaklaşım

Etik yaklaşımın odak noktası işletmelerdeki sosyal eşitsizliklerdir. Her türlü ayrımcılığın önüne geçilmesi amaçlanmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların işlevsel görevler üstlenmesi ve bir pozisyona ya da unvana sahip olabilmesi için bireysel çaba gerekmektedir. Ücret politikasındaki adaletsiz uygulamalar ya da kadınların

maruz kaldıkları “cam tavan sendromu” gibi problemlerin önüne geçilmesi için farklı gruplara ne bir ayrıcalık tanınmalı ne de ayrımcılık yapılmalıdır (Eğinli, 2009: 117).

“Etik kaygılar”, farklılıkların yönetilmesiyle ilgili temel unsurlardandır. Her bir çalışanı, aynı zamanda işletmenin bütününe ilgilendiren “etik kaygılar”, mesleki ve sosyal değerlerle ilişkilidir. Etik ilkelerin yokluğu durumunda farklılıkların yönetimiyle ilgili çalışmalar sonuçsuz kalacaktır. Farklılıklara yaklaşımda etik değerlere sahip olmayan işletmeler için farklılıkların yönetimi yeterli desteği göremeyecek ve ayrımcı politikalar sürdürülmeye devam edecektir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999: 65-66).

1.4.5. Örgütsel ve Ekonomik Yaklaşım

Ekonomik yaklaşım türünde, farklılıkların işletmelerle ilgili sonuçları değerlendirilmektedir. ‘Farklılıkların yönetimi işletmelere ne kazandıracak?’ sorusu bu yaklaşımın odak noktasıdır. Farklılıkların bilişsel bir heterojenliğe dönüştüğü ekonomik yaklaşım türünde “takım ruhu” ön plana çıkmakta ve problem çözme yetenekleri gelişmektedir. İşletmelerin yeni yeteneklere açık olması, farklı eğitim ve deneyimlere sahip çalışanların birlikte çalışması işletmelerin etkinlik ve verimliliğini artıracaktır. Bu durum, işletmelere ekonomik değer olarak geri dönecektir (Eğinli, 2009: 117-118).

1.5. FARKLILIKLARIN KURAMSAL TEMELLERİ

Farklılıkların yönetimi, çeşitli disiplinlerin kesişim noktasında yer alan bir çalışma alanıdır. Psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, işletme, yönetim bilimleri, hukuk, insan kaynakları yönetimi ve antropoloji bu disiplinler arasında yer almaktadır (Barry ve Bateman, 1996: 758). Farklılık kavramının tanımı, farklılıklara ilişkin algıların oluşumu ve farklılıkların değerlendirilmesi, sosyo-psikolojik özelliklerin etkisi altındadır (Eğinli, 2009: 118). Çalışmanın bu bölümünde farklılıklarla ilgili sosyo-psikolojik kuram ve yaklaşımlara yer verilecektir.

1.5.1. Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal kimlik kuramı, Henry Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilen, grup üyeliği ve gruplararası ilişkileri inceleyen bir sosyal psikoloji kuramıdır. Sosyal kimlik kuramının temel varsayımları kısaca aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Madran, 2003: 124-130):

- Bireyler, üyesi oldukları grupların sosyal özellikleriyle özdeşleşirler ve kendilerini bu sınıflandırma eşliğinde tanımlarlar. Söz konusu özdeşleme sonucunda sosyal kimlikleri oluşur.
- Bireyler, ait oldukları grupları değerlendirirken sosyal çevredeki diğer grupları temel alırlar. Diğer sosyal gruplarla yapılan karşılaştırmalar, davranışlara ve sahip olunan özelliklere yüklenen anlam ve değerlerle ilişkilidir.
- Olumlu bir sosyal kimlik oluşturmak ve benlik saygılarını yükseltmek isteyen bireyler, diğer gruplarla karşılaştırma yaparken tarafsız davranamazlar ve kendi gruplarına yanlılık gösterirler. Bu durum, “iç grup kayırmacılığı” olarak adlandırılır.
- Ait olunan sosyal grubunun yapısı, sosyal kimliğin olumlu olup olmamasını belirler.

Sosyal kimlik kavramı; sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi ve felsefe gibi çeşitli disiplinlerin çalışma konusu olmuştur. Bireysel ve toplumsal boyutlar içermesi nedeniyle, sosyal psikolojinin öncelikleri arasına girmiştir. Konuyla ilgili açıklamalara “kimlik” kavramı ile başlanması yararlı olacaktır.

Kimlik (identity) kavramı, aynılık ve süreklilik anlamına gelen Latince kökenli “idem” sözcüğünden türetilmiştir (Aydoğdu, 2004: 117).

1950’li yıllarla birlikte tartışılmaya başlanan kimlik kavramı; ırk, dil, din, etnik köken, göç ve cinsiyet gibi araştırma konularının olmazsa olmaz kavramlarından biri haline gelmiştir. Modernizmle birlikte kavramsal çeşitliliğe uğrayan kimlik algısı, postmodernizm süreciyle birlikte yapısal dönüşümüne devam etmektedir (Karaduman, 2010: 2886).

Kim olduğumuz sorusuna verdiğimiz yanıtlar, kimlik kavramının içeriğini oluşturmaktadır. Bireylerin ya da toplulukların verdikleri bu yanıtlarda, bir yandan

kim olduğumuz bir yandan da kim olmadığımızla ilgili açıklamalar yer almaktadır (Güvenç, 2003: 3)

Sosyal dünyamızda kendimizi nasıl tanımladığımız ve ne şekilde konumlandığımız, kim olduğumuzu ve durduğumuz yeri yansıtmaktadır. Kimlik, bir bakıma farklılaşan yönlerimizi göstermektedir. Bireyin ya da bir grubun, diğerlerinden farklılaşan özelliklerinin tümü olarak ifade edebilecek kimlik, tanımsal olarak “diğerinden, ötekinden” geçmektedir (Bilgin, 2007: 201).

Kimlik, bireyin “o” olarak tanımlanmasını sağlayan ve kendisi hakkındaki düşünce, görüş, imaj vb. temsilleri içeren bir kavramdır. Kimlik, yaşam boyu geliştirilen öz bilinç kavrayışını açıklamaktadır. Kendinin bilincine varmak, ansızın oluşan bir kavrayış olmayıp, başkalarıyla etkileşim halinde sürekli geliştirilen bir kavrayıştır (Bilgin, 2007: 78).

Kimlik iki boyutlu bir kavram olarak ele alındığında, bir resmi ve bir adresi ifade etmektedir. Kendimizi nasıl tanımladığımız bir resmi ifade etmektedir. Kendimize dair çektiğimiz bir fotoğraftır. Düşüncelerimiz, inanışlarımız, tarzımız gibi bireysel özelliklerimizin yansıtılmasıdır. Kimliğin ikinci boyutu ise, konumlandırma. Başkaları ile olan ilişkiler zeminine oturan konumlandırma boyutu bir adrese işaret etmektedir. Adres olarak isimlendirilen bu boyut, herkese aynı olan bir uzaklığı ifade etmemektedir. Farklı kişilere ya da gruplara göre değişebilen bir anlam taşımaktadır. Diğerleri; bir arkadaşlığı, benzerliği, yakınlığı, ortaklığı ifade edebileceği gibi bir düşmanlığı, farklılığı, uzaklığı, rakipliği de ifade edebilmektedir (Bilgin, 2007: 109).

Kimliğin bireylerarası düzeyi, sosyal kimlik olarak adlandırılır. Sosyo-demografik özellikler, toplumsal üyelikler, kişiliğin sosyal tipleri, sosyal roller vb. özelliklere işaret eden sosyal kimlik, ben ya da biz olgusunu açıklayan kişilik ve karakter özelliklerine işaret eder (Thoits ve Virshup, 1997’den akt. Karaduman, 2010: 2887).

Sosyal kimlik, kişisel kimlikten farklı bir kavramdır. Kişisel kimlikte, “benlik kurgusu” (self-construal) ön plana çıkar (Hogg vd., 2004: 251). Kişisel kimlik; düşüncelerimiz, beğeni ve yeteneklerimiz, davranışsal eğilimlerimizle bizi diğerlerinden ayırır. “Hoşgörülü bir insanım” ya da “Sosyal bir insan değilim” gibi ifadelerle kişisel kimliğimizi yansıtabiliriz. Bu durumda, bireye özgü nitelikler ön

plandadır ve bu nitelikler grup süreçlerinden bağımsızdır. Kişisel kimliğimizi ortaya koyduğumuzda, üyesi olunan grup ya da gruplarla ortak bir paydada buluşmak zorunda değilizdir. Bununla birlikte, toplumsal gruplarda bir başka kimlik de ortaya çıkmaktadır. Toplumsal gruplara özgü niteliklerin varlığı halinde sosyal kimlik devreye girmektedir. “Ben bir Türküm” ya da “Ben bir Müslümanım” ifadeleriyle sosyal kimliğimizi tanımlarız (Madran, 2012: 77).

Tajfel’in (1982: 2) sosyal kimlik tanımında öne çıkan iki boyut bulunmaktadır. Bilişsel boyutta, üyelik bilinci söz konusudur. İkincil boyutta ise söz konusu bilinç bazı değer çağrışımları ile ilişkilidir. Görüldüğü üzere, toplumsal gruplarda sosyal kimlik, bireyin söz konusu üyeliği benimsemesi ve aitlik duygusunu taşıması ile ilgilidir. Ait görünenin değil, ait hissedilenin şekillendirdiği bir kimlik ortaya çıkmaktadır (Madran, 2012: 77).

Sosyal kimliğin temelinde grup bazında bir sınıflandırma söz konusudur. Bu sınıflandırma aynı sınıfa ait üyeler arasında algısal bir benzerlik, farklı sınıflar arasında ise ayrışma ve/veya farklılık yaratmaktadır. Sosyal kimlik kuramı, çıkış noktası itibarıyla bilişsel eğilimli bir kuramdır (Bilgin, 2007: 351).

1.5.2. Sosyal Sınıflandırma Kuramı

Bilişsel bir süreç olan sınıflandırma, çevrede yer alan fiziksel ya da sosyal unsurların gruplandırılmasını ifade eder (Tajfel, 1982’den akt. Bilgin, 2008: 164).

Sosyal sınıflandırma, toplumsal çevreye ait bilgilerin gruplandırılmasıyla ilgili bilişsel bir olgudur (Dönmez, 1992: 132). Bu bilgilerin toplanması, saklanması ve kullanılması, “bilgi işleme süreci” olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sürecin etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ise bir sınıflandırma yapmayı gerektirir. Oluşacak bilgi kirliliğinin en aza indirilmesi “bilişsel tasarruf” ile sağlanacaktır. Bunun en kolay yolu ise bireylerin benzer şekilde algılanıp, her bir bireye benzer tepkilerin verilmesidir. Sosyal sınıflandırma da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Sosyal sınıflandırma, çevreyi yönetmeyi sağlayan ve bilişsel karmaşıklığı önleyen işlevsel bir araçtır (Hewstone, Stroebe ve Jonas, 1996: 56-58).

Sosyal sınıflandırmada her bir sınıflandırma farklı grupların oluşmasına ve gruplararası farklılaşmalara yol açacaktır. Sınıflandırmaya konu özellikler ise

çoğunlukla cinsiyet, yaş ve etnik köken olmaktadır (Bilgin, 1995: 21). Sınıflandırma süreci, bireylerin bilişsel dünyasında çeşitli tutum ve davranışları içeren bir yapıyla sonlanabilmektedir. Bu bilişsel yapı, “kalıp yargı” olarak adlandırılır (Mackie vd., 1996: 41).

Kalıp yargı kavramını ilk kullanan Walter Lipman (1922) olmuştur. Bilişsel psikolojiye göre kalıp yargı, son derece büyük ve karmaşık olan dışsal dünya gerçeklerinin basite indirgenmesidir. Bir çeşit kısmi gerçeklik yaratılarak nesnel düşünme engellenmekte, değişime direnç gösteren kör noktalar yaratılmaktadır (Harlak, 2000: 42-43).

Kalıp yargıların birey düzeyinde neden olduğu davranış eğilimleri ise aşağıda yer verildiği şekilde özetlenebilir (Harlak, 2000: 48-49):

- Geniş kitlelerin ortak bir özelliğe indirgenerek tanımlanması eğilimi söz konusudur.
- Değişime karşı direnç gösterirler. Algısal değişim ancak köklü toplumsal gelişmelerle meydana gelir.
- Kalıp yargıya neden olan düşünceler çok genç yaşlarda oluşur.
- Kalıp yargılar düşmanca tutum ve davranışlarla sonuçlanabilir.
- Kalıp yargılar sosyal gerilim dönemlerinde şiddetini artırır.

Bununla birlikte, sosyal sınıflandırmanın yarattığı iki ana davranışsal eğilim bulunmaktadır. Bunlar; “abartma etkisi” ve “iç-grup kayırmacılığı olup, kısaca aşağıda açıklandığı gibidir (Turner, 1982: 12):

1. Sosyal sınıflandırmayla beraber görülen iç grup-dış grup ayrımında bireyler dahil oldukları gruplarla diğer gruplar arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları gerçekte olduğundan daha abartılı algılar. Bu duruma “abartma etkisi” denir.

2. Sosyal sınıflandırma sürecinde pozitif kimlik oluşturma kaygısı taşıyan bireyler, karşılaştırmaya konu olan özelliklere tarafsız yaklaşamazlar. Kendi gruplarını tolere ederler. Sosyal sınıflandırmanın neden olduğu bu eğilim “iç-grup kayırmacılığı” olarak adlandırılır.

Abartma etkisi ve iç-grup kayırmacılığı olarak ifade edilen bu süreç, William G. Sumner’ın geliştirdiği “ethnocentrism” (etnik merkezcilik) kavramına dayanmaktadır. Üyesi olunan gruplarla diğer gruplar arasında yapılan ayırmda, bireyin kendi grubu (iç grup) merkeze konumlandırılmakta ve dışarda kalan tüm

gruplar (dış grup) bu merkez temel alınarak değerlendirilmektedir. İç grupta yer alan üyeler ile geliştirilen pozitif bir duygusallığın aksine dış gruplara karşı olumsuz duygular geliştirilebilmektedir (Brewer ve Miller, 1996: 23). Sumner; iç grup-dış grup ayrımının, kalıp yargılara ve kayırmacılığa neden olduğunu, düşmanlığa kadar uzanabilen ve çatışmalara neden olabilecek bir yaklaşımın meydana gelebileceğini ifade etmiştir (Michener vd., 1990: 430).

1.5.3. Sosyal Karşılaştırma Kuramı

Sosyal karşılaştırma kuramı, bireysel değerlendirme sürecinin kıyaslamalar üzerine inşa edildiğini ifade eden sosyo-psikolojik bir kuramdır (Teközel, 2007: 4). Kurama temel olan varsayım; yetenek ve düşüncelerin başkalarına ait olan yetenek ve düşüncelerle karşılaştırılmasına yönelik bir eğilimin var olmasıdır (Bilgin, 2007: 110). Söz konusu karşılaştırmalar genellikle sosyal olgularla ilgili olmakta, bu nedenle somut göstergelerle ölçüm yapmayı zorlaştırmaktadır. Sosyal göstergelerle karşılaştırma yapılması ise benzer bireylerin temel alınmasını gerektirmektedir. Bu durum karşılaştırmının sağlıklı olması açısından önem arz etmektedir (Bilgin, 2007: 248).

Benzer bireylerin temel alınması, tarafsız ve güvenilir değerlendirmeler yapma güdüsüyle ilgilidir. En sağlıklı karşılaştırmalar, bireyin benzerleriyle yaptığı karşılaştırmalardır. Çok farklı sosyo-ekonomik yapılarda bulunan bireylerin olaylara bakış açısının veya düşünce tarzlarının karşılaştırılması bu anlamda sağlıklı bir değerlendirme yapmayı engelleyecektir. Aynı şekilde, beceri ve yetenek seviyeleri birbirinden çok uzak bireylerin karşılaştırılması gerçek seviyenin belirlenmesini mümkün kılmayacaktır. Ancak, bireysel başarının son derece önemli görüldüğü Batı toplumlarında yeteneklere bakış açısı farklı olmaktadır. Her zaman daha iyisi olma yönünde bir eğilimin bulunduğu Batı kültüründe genel kanı, dikey karşılaştırma yaparak bir değerlendirmeye varmaktır (Teközel, 2007: 4).

Sosyal karşılaştırma kuramının odak noktası bireyler arası benzerliktir. Sosyal kimlik kuramı, sosyal bağlanma dürtüsüne sahip bireyin öz-saygısını yüceltmek amacıyla zihinsel bir karşılaştırmaya gittiğini ve öz-değerlendirme yapabileceği gruplara ayrıcalık tanıdığını öngörmektedir. “Eksik birey” kaygısının

diğer “eksik bireyler” ile düşürölmesi çabası bir bakıma bireyin kendi eksikliğini kendisinden dahi gizlemesi olarak açıklanabilmektedir (Bilgin, 2007: 112).

Sosyal karşılaştırmanın nedenleri arasında pek çok varsayım bulunsa da odak noktası olarak başkalarıyla karşılaştırma güdüsü görölmektedir (Bilbek ve Yılmaz, 2014: 106). Bireylerin karşılaştırma güdüsüne sahip olmasının arkasında yatan ana neden ise benliğini değerli kılmaktır. Çeşitli güdülerle ilişkilendirilebilse de sosyal karşılaştırma eğilimi temel olarak aşağıda kısaca yer verilen üç güdüyle açıklanmaktadır (Bilgin, 2007: 113-114):

1) Kendini değerlendirme güdüsü: Değerlendirme güdüsü bir bakıma bireyin kendisini tanıması anlamına gelmektedir. Bireyin çevresinde yaşanan olaylara nasıl baktığı, ne düşündüğü, bireysel beceri ve yeteneklerinin neler olduğı sorularına verilecek cevaplar bireyin kendisine kendisi hakkında bilgi vermesidir. Sağlıklı bir bilgilendirme, doğru bir değerlendirme ile gerçekleşecektir. Bunu sağlamanın yolu ise benzerlerle yapılacak karşılaştırmalardır.

2) Kendini geliştirme güdüsü: Karşılaştırma yapılmasının altında yatan nedenlerden biri de bireyin kendisini geliştirme güdüsüne sahip olmasıdır. Daha iyiye, daha güzele ulaşmak isteyen her birey dikey yönlü karşılaştırmalar yapmaktadır. Başarı odaklı ya da rekabetçi kişilerin dikey karşılaştırmalar yaptığı görölmektedir.

3) Benlik değerini yükseltme güdüsü: Bireylerin kendilerini iyi hissetmek üzere yaptıkları aşağı ya da yatay yönlü karşılaştırmalardır. “Ben daha yetenekliyim” ya da “Ben daha başarılıyım” deme eğilimindeki birey, kendisini, kendi yeteneklerinden daha sınırlı yeteneklere sahip bireylerle kıyaslama yolunu seçer. Aynı şekilde, daha az başarı göstermiş olanlarla kıyaslama yapılması da benlik değerini yükseltme güdüsüyle açıklanmaktadır. Bununla birlikte, başarı seviyesinin çok düşük olduğuna inanan bireyin başka bireylerle karşılaştırma yapmak istememesi ve meslek örgütlerinde performans göstergelerini paylaşmanın pek görölmemesi gibi davranışsal eğilimler sırasıyla, “kaçınma” ve “sınırlandırma” şeklinde adlandırılmaktadır. “Kaçınma” ve “sınırlandırma”, benlik değerini yüksek tutmaya yönelik davranışsal güdüler olarak görölmektedir.

1.5.3.1. PIP (Primus Inter Pares) Etkisi

Farklılık ve benzerlik üzerine çalışmalar yürütmüş olan Codol (1979), PIP (Primus Inter Pares) etkisini ele aldığı araştırmalarında farklılaşma ve benzeşme süreçlerinin eşgüdümlü olup olmadığını incelemiştir. Örneğin, bir proje ekibinde yer alan katılımcıların proje ekibinde nasıl bir yol izlediği gözlemlenir. Söz konusu proje, işbirliği ya da rekabet odaklı verilir. Katılımcıların, diğer katılımcıların durumlarına göre bazen işbirliğine bazen de rekabetçi olmaya evrildikleri gözlenmiştir. Kritik soru şudur: Normlara uygunluk mu? Rekabet yaratan farklılıklar mı? En iyi seçeneğin, farklılıkları koruyarak normlara daha çok uymak olduğu gözlenmiştir. Bu durum, “benzerleri arasında en iyi olmak” ya da “benliğin üst uyumu” olarak tanımlanmaktadır (Bilgin, 2007: 118-119).

1.5.3.2. Göreceli Yoksunluk (Relative Deprivation)

Göreceli yoksunluk, sosyoloji ve yönetim bilimlerinin konusu arasındadır. Psikoloji çıkışlı bir kavram olmasına rağmen daha çok bahsi geçen bilim dallarının tartışma konusu haline gelmeye başlamıştır (Meşe, 1999: 23).

Sosyal karşılaştırma için referans noktası benzerlikler olarak belirlenmiş olsa da göreceli yoksunluk olgusundan da söz edilmektedir. Birey, kendisi ya da üyesi olduğu gruplara karşılık bir referans noktası belirler. Bu referans noktası, bir birey olabileceği gibi bir grup da olabilir. Karşılaştırma sonucunda hissedilen olumsuz duygular göreceli yoksunluk olarak düşünülmektedir. Özetle, göreceli yoksunluk sosyal karşılaştırmanın kaçınılmaz bir sonucudur (Meşe, 1999: 24).

1.5.4. Sosyal Biliş Kuramı

Biliş, bireyin içsel dünyasıyla ilgili bir kavramdır. Çevresel ve sosyal koşullar çerçevesinde belleğinde işlediği bilgi ve birikim olarak tanımlanabilecek biliş, aynı zamanda bireyin duygu ve düşünceleriyle ilişkilidir. Bir başka ifadeyle, bilgiye ve algıya dair herhangi bir şey olabilir. Bu çerçevede bilişsel kuram, bireyin çevresini nasıl formüle ettiği ve nasıl algıladığı, bilgi edinme ve algılama sonucunda çevresine

karşı geliştirdiği davranış biçimleri ve onları nasıl etkilediği ile ilişkilidir (Scheerer, 1954'ten akt. Dönmez, 1992: 131).

Sosyal psikolojinin önemli yaklaşımlarından biri olan sosyal biliş kuramının temelinde, bireyin bilişsel bir sınıflandırma yaptığı gerçeği bulunmaktadır. Çevresel uyaranlarla birey arasında gelişen söz konusu süreç; toplumsal ya da sosyal çevreye ilişkin bir belleği ifade etmektedir. Söz konusu bellek; bilginin edinilmesi, yorumlanması, hatırlanması ve kullanılması ile ilgili bir sınıflandırma yapmaktadır. Çünkü sürekli olarak bireyler ve/veya nesneler tarafından adeta bir bilgi bombardımanına maruz kalmaktadır. Özellikle sosyal çevreden kaynaklanan bu bilgi yüklemesi, bir çözümlemeye ve gruplandırmaya gereksinim duymaktadır. Karmaşık yapısı ve anlamlandırılma zorunluluğu ile ortaya çıkan bu bilgi akışı, sosyal biliş kuramının temel konuları arasındadır (Dönmez, 1992: 132).

Bilişsel sınıflandırma, dış dünyayı anlamlı kılmanın temel araçlarından birisidir. Mental belleğinde adeta bir kodlama yapan birey, çeşitli bilişsel yapılar geliştirir ve zamanı geldiğinde bu yapılardan yararlanarak bilgiyi kullanılabilir hale getirir. Psikoloji literatüründe yer alan başlıca bilişsel yapılar üç başlıkta sınıflandırılabilir. Bunlar; şemalar, prototipler ve stereotipler'dir (Kulik ve Bainbridge, 2006: 26).

1.5.4.1. şemalar

Sosyal psikolojinin önemli kavramlarından biri olan şema, bilginin sınıflandırmasını ve anlamlandırılmasını sağlayan bir dosya ya da klasör olarak tanımlanır. şema kavramının kaynağı olarak görülen F.C. Bartlett (1932), insanı, "anlama ve anlamlandırma yolunda daimi bir çaba gösteren varlık" olarak değerlendirmiştir. Bartlett, bellek üzerine yürüttüğu çalışmalarında; yeni bir bilginin, mevcut bilgilerle uyumlu olmasını sağlayacak bir dizi bilişsel faaliyete yol açtığını ve özümseyici bir yapı oluşturduğunu ifade etmiştir. Oluşan yapıları şema olarak tanımlayan Bartlett; mevcut ve yeni bilgilerin seçme, bir araya getirme ve rasyonelleştirme faaliyetleri sonucunda aktif bir yapı meydana getirdiğini ve eskinin yeniye etkileyerek özümseyici yapıların oluşturulduğunu belirtmiştir (Bilgin, 2007: 375).

Şemaların işlevsel bazı özellikleri kısaca aşağıda yer verildiği gibidir (Dönmez, 1992: 141-145):

- Şemalar dikkat unsuru içermektedir. Bireyin neye dikkat edeceği ya da etmeyeceği konusunda yol gösterici olan şemalar, beklentiler ile uyumsuz ya da olağan dışı bir uyararla karşılaştığında söz konusu uyarılar dikkat çekmektedir.
- Şemalar bilginin kodlanması konusunda yol göstericidirler. Bellek tarafından şematik bütünlüğe en uygun olan bilgi kodlanmaktadır.
- Şemalar bellekte kodlanan bilgilerin gerektiğinde geri çağrılmasında kolaylaştırıcı bir rol oynarlar.
- Şemalar, bilgi işleme hızında etkilidir. Yapılan bazı çalışmalarda bellekte yer alan şemalara uysun ya da uymasın şema bağlantılı bilgilerin şemalardan tamamen bağımsız bilgilere göre daha hızlı işlendiği gözlenmiştir.
- Şemalar herhangi bir bilgiyle alakalı çıkarsamalar yapma konusunda yol göstericidir. Örneğin, bir üst yöneticinin varlığından söz edilse ve herhangi bir ayrıntıdan söz edilmese dahi üst yönetici takım elbisesi ile göz önünde canlandırılabilir.
- Şemalar beklentilerin şekillendirilmesinde son derece etkilidir. Söz konusu beklentiler ise olası olaylar karşısında geliştirilecek tutum ve davranışların şekillenmesinde önemli rol oynar.

1.5.4.2. Prototipler

Eleanor H. Rosch (1973) tarafından ortaya konulan prototip kavramı bilişsel bir referans noktasını ifade eder. Kategori içinde yer alan ve en yüksek temsil yeteneğine sahip öge olarak değerlendirebilen prototipler, aynı zamanda bellekte en hızlı şekilde canlandırılan modeller olarak da düşünülebilir (Bilgin, 2007: 304).

Rosch tarafından yapılan çalışmalarda deneklere çeşitli kategoriler içerisinde o kategoriye en yüksek düzeyde temsil eden öğelerin bulunması istenmiştir. Sonuçta, deneklerin değerlendirmelerinde hemfikir oldukları görülmüştür. Çalışmanın bir başka önemli çıkarımı ise deneklerin ilgi alanlarına ya da tercih ettikleri şeylere göre bir seçim yapmadıklarıdır. Deneklerin ilgi alanı ya da tercihleri ile ilgili sorulan

sorulara farklı yanıtlar verdikleri görülmüştür. Hemfikir olunan nokta, en yüksek temsile sahip karakteristik (tipik) ögenin seçilmiş olmasıdır (Seferoğlu, 1999: 80-81).

1.5.4.3. Stereotipler (Kalıp yargılar)

Stereotip kavramı ilk kez Lipmann (1922) tarafından bilişsel imajlara dikkat çekmek üzere kullanılmıştır. Zihinde oluşturulan resimler olarak da ifade edilebilen stereotipler (kalıp yargılar), bireyleri ya da toplulukları basite indirgeyerek oluşturulan kanaatlerdir (Bilgin, 2007: 369). Birey geliştirdiği kalıp yargıların sonucu olarak çevresinde yer alan gruplar hakkında özet bir bilgi oluşturur. Çevresini kendi gözüyle bir düzene sokan birey, bu gruplara karşı vereceği tepkileri önceden belirler ve davranışlarına yön verir (Kağıtçıbaşı, 2008: 133).

Lippmann, kalıp yargıların gerçekliği göstermede yetersiz ve taraflı olduğunu, objektif ve tutarlı olmayı engellediğini ve bilişsel dünyada kör noktalar yarattığını belirtmiştir (Lipmann, 1922'den akt. Harlak, 2000: 43).

Lippmann tarafından kavramsallaştırılan kalıp yargılar Katz ve Braly tarafından sosyo-psikolojik bir araştırmaya tabi tutulmuştur. Araştırmacılar, yaptıkları çalışmalarda kalıp yargıların gerçekliği yansıtmadığını, ön yargıların ürünü olduklarını ve statik bir yüklelemeyi barındırdıklarını görmüşlerdir (Katz ve Braly, 1993'den akt. Harlak, 2000: 44). Bireyin diğer gruplar hakkında edindiği bilginin tam ve doğru olmaması, sosyo-kültürel ve politik etkenlerin rol oynaması ve duygusal nitelikler içermesi, kalıp yargıların kolaylıkla değişmemesine ve durağan kalmasına neden olmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2008: 144).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde özellikle 2000’li yıllarla birlikte hız kazanan farklılıkların yönetimi kavramının ortaya çıkmasını sağlayan süreç ve gelişmeler üzerinde durularak farklılık kavramının tarihsel gelişimi verilecek, farklılık algısı temel alınarak işletmeler sınıflandırılacak, model ve yaklaşımlarla kavramsal çerçeve oluşturularak işletmeler için farklılıkların yönetimi ne ifade etmektedir, potansiyel kazanım ve riskler nelerdir, ayrıntılarıyla ele alınacaktır.

2.1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI

Stewart (1997: 14), insana yapılan yatırımın marjinal faydasının, diğer yatırım türleri ile karşılaştırıldığında daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Farklı kimlik ve özelliklerle farklı alt yapılardan gelen her bir bireyin, işletmelere katacağı katma değer de farklı olacaktır. Bu nedenle, işletmelerin insan kaynakları politikaları dönüşüme uğramış ve bilgi birikimi, beceri, kabiliyet ve yaratıcılıkları birbirinden farklı olan her bir çalışanın söz konusu farklılıklarını bir zenginliğe dönüştürmek, günümüz işletmeleri için rekabet avantajı sağlayacak bir insan kaynakları stratejisi halini almıştır (Kamaşak ve Yücelen, 2007: 31).

21. yüzyıl ile birlikte hız kazanan küreselleşme, pek çok yeni kavram ve yaklaşımı da beraberinde getirmiştir. Serbest piyasa ekonomisinin egemen piyasa ekonomisi olması ile birlikte, piyasa rekabeti, bölgesel ve ulusal sınırların ötesine geçmiş, bölgesel ve uluslararası entegrasyonların artmasına yol açmıştır. Bununla birlikte, işgücü piyasalarının değişen demografik yapısı, emek arzının ve dolayısıyla çalışan profiline de değişmesine neden olmuştur. Özellikle iş gücünün değişen demografik yapısı, yasal düzenlemeler, bireysel farklılıklara olan sosyal empatinin artması ve sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkışı; alışılmışın dışında durum, davranış ve kişilik özellikleri ile farklı cinsel ve etnik kimliklerin ve engelli emek arzının insan kaynakları birimlerinin gündemine artan bir önem ve öncelikle girmesine neden olmuştur. (Kamaşak ve Yücelen, 2007: 31-32).

İnsan kaynakları açısından değerlendirildiğinde, farklılıklara bakış açılarının da zamanla dönüşüme uğradığı görülmektedir. Örneğin; ‘engelli olmanın’ işgücüne katılmaya ‘engel olmayacağı’, üretkenliklerini ve verimliliklerini işletme çıktılarına yansıtabilecekleri pek çok yetenekleri olabileceği ve farklı cinsel yönelimlerin gizlenmesi ihtiyacının ortadan kaldırılması gerektiği düşüncesi, işletmelerin farklılıkların yönetimine olan yaklaşımlarının bilişsel arka planını oluşturmaktadır. Aynı şekilde yaşlılık ve obezite gibi bireysel özelliklerin üretkenliğe engel olmadığı sürece bireylerin iş yaşamından uzaklaştırılmasına neden olamayacağı da yasal düzenlemeler ile işletme politikalarında yerini almaktadır. Özellikle, “dış görünüş önyargısı”nın yol açtığı eşitsizlik, bireysel ve toplumsal düzeyde dile getirilmekte ve farklı bireylerin farklı özelliklerinin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, geçmiş deneyimleri ve kişisel özellik ve gerçeklikleri farklı olan çalışanları etkin ve verimli bir şekilde yönetmek, işletmelere avantaj sağlayacak, bu durum; üretkenlik, büyüme ve karlılık ile sonuçlanacaktır (Carr-Ruffino, 1998: 1-3).

Bu bağlamda, farklılıkların yönetiminin işletmeler için bir gereklilikten öte bir zorunluluk haline dönüştüğü söylenebilir. İnsan kaynakları politikalarının farklılıkların yönetimi anlayışından bağımsız olması sosyal tepkilere, performans düşüklüğüne, işgücü-işveren çatışmalarına yol açabilmektedir (Fettahlioğlu ve Tatlı, 2015: 120). Dolayısı ile farklılıkların yönetimi, işlevsel bir amaca dönük olmalıdır. Çalışanların farklılaştırıcı özellikleri, ayrıştırıcı özelliklere dönüşmemeli, bireysel farklılıklar örgütsel etkinlik ve verimlilik doğrultusunda yönetilmelidir. İşletme çalışanlarının farklılaşan özellikleri ve işletme amaçları uyumlu hale getirilmeli, yıl sonu bilançolarına yansıtılabilir olmalıdır. Farklılıklar, sayısal/mali bir değer ifade etmemektedir, ancak her bir farklılığın bireyin yaratıcılık ve yenilikçilik potansiyelini artırabileceği göz önüne alınmalı, sunacakları katma değer işletme çıktılarına olan katkısı değerlendirilmeli, farklılıkların yönetimi ile işletme politika ve süreçleri uyumlu hale getirilmelidir (Kamaşak ve Yücelen, 2007: 32-33).

Günümüz iş dünyasının ve küresel iş gücü piyasalarının yadsınamaz gerçekliklerinden biri haline gelmiş farklılıklar, rekabetçi bir zenginlik yaratmaktadır. Söz konusu zenginlik, “farkın farkına varılması” ve etkin yönetsel işletme politikaları ile rekabetçi bir ortam oluşturacaktır. Bu anlamda farklılıkların

yönetimi, hem işletme çalışanları hem de yöneticiler için verimliliği, yükselen performans düzeyini ve çalışma ortamında oluşturacağı sinerjiyi ifade eden yeni bir işletme kültürüne işaret etmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 343).

Barutçugil (2011: 202), örgütsel başarıların tekdüze işletme politikalarından uzaklaşarak mümkün olabileceğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, piyasa ekonomilerinin sınırların ötesine geçerek küresel pazarlara ulaşması ve bu pazarlarda faaliyet gösteren modern işletmelerin iş gücü açısından da pek çok farklılığı barındırması son derece açıktır. İşletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi ise söz konusu farklılıkların etkin yönetilmesine bağlıdır. Farklılıkların etkin yönetiminde birincil şart, farklı kişisel özelliklerin ve sosyo-demografik kimliklerin ayrıştırıcı etkilerinin ortadan kaldırılmasıdır. Ancak bu şekilde her bir çalışandan optimum düzeyde yarar sağlanabilecektir.

Farklılıkların yönetimi, bireysel özelliklerin, birbirine benzesin ya da benzemesin fark edilmesini, bireylerin bir bütün olarak kabul edilip değer görmesi ile doğan bir süreci ifade etmektedir. Söz konusu süreç, farklılıkların sadece kabullenilmediği aynı zamanda farklılıklara destek verildiği, hem birey hem de işletmeler açısından performansı yükselten bir “kaldıraç” olarak görülüp işletme yapılarının ve politikalarının bu doğrultuda şekillendirilmesi gerektiğini öngörmektedir (Süral Özer, 2007: 112). Dolayısı ile farklılıkların yönetimi, bir denge unsuru olarak da değerlendirilebilmektedir. İnsan doğasının birbirinden ayrılan özellikleri, her bir birey için farklı bir boyut olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum ise bireyler arasında doğal ve kaçınılmaz bir gerilime neden olmaktadır. Farklılıkların yönetimi olgusunun denge unsuru olarak değerlendirilmesi ise tam da bu noktada kendini hissettirmektedir. Doğal ve kaçınılmaz olarak nitelendirilen söz konusu gerilim ancak işletmelerin farklılıkların yönetimine yönelik olarak geliştireceği strateji, politika ve uygulamalar ile dengeli hale getirilecek ve bir işletme kültürü olarak ortaya çıkacaktır (Pless ve Maak, 2004: 130).

Farklılıkların yönetimine konu olan unsur, işgücünün ortak paydalarda buluşturulabilmesidir. Zor olan benzerlikleri yönetmek değil, birbirinden ayrılan yönleriyle tüm işgücünü yönetebilmek, uyumlu bir çalışma ortamı oluşturabilmek ve çatışmaları en aza indirebilmektir. Bu zorluğu aşmanın yönetsel aracı olan farklılıkların yönetimi, taraflar arasında karşılıklı fayda anlayışı ile farklılıkları bir

zenginlik olarak değerlendirmek ve işletmelere rekabet üstünlüğü kazandıracak bir insan kaynakları politikası uygulamaktır (Tozkoparan, 2011: 90).

Farklılıkların yönetiminin bir “iş olayı/konusu” olduğunu ifade eden bazı yazarlar bulunmaktadır. Örneğin; Kramar’a (1998: 133) göre farklılıkların yönetimi, işletmeye katma değer sağlayacak farklılıkların yanı sıra benzerliklerin de yönetilmesi demektir. Bu noktada gereksinim duyulan yönetsel bilgi ve işletme kültürü, farklılıkların yönetimine işaret eden bir “iş olayı”dır. Litvin (2006: 81) de farklılıkların yönetiminin bir “iş olayı” olduğunu, işgücü farklılıklarının işletmeler için fırsatları ve tehditleri bir arada bulundurduğunu ifade etmiştir. Litvin’e göre söz konusu fırsatlar ve tehditler neden olacakları güçlü ve zayıf yanlar düşünülerek birlikte ve uyum içinde yönetilmelidir. Yine Litvin’e göre, farklılıkların yönetimi mali bilançolara yansımaları gereken bir “iş olayı”dır. İşgücü farklılıkları stratejik kararlarla yönetilmeli ve işletme hedefleriyle uyumlu hale getirilmelidir.

İşletmeler homojen işgücüne sahip değildir. Farklı özellik, kimlik ve kapasitelerden oluşan, heterojen bir yapıya sahiptir. Bu heterojen yapının adil işe alım, liyakata dayalı istihdam ve performans odaklı terfi gibi yönetsel araçlarla sistematik bir biçimde yönetilmesi ve işletmeye bağlılıklarının sağlanması gerekmektedir. Tüm bu süreçler bir “iş olayı”dır ve etkin bir yönetimi gerektirir. Bu yönetim, farklılıkların yönetimi olarak adlandırılır (Arai, Wanca-Thibault ve Shockley-Zalabak, 2001: 445).

Farklılıkların yönetimine “değer verme ve iş alanı/çevresi” yaratma aracı olarak yaklaşan ve açıklamalarını bu doğrultuda yapan bazı araştırmacıların görüşleri ise aşağıda yer verildiği gibidir.

Farklılıkların yönetimi; farklılıkların varlığını kabul etmek, farklılıklara karşı duyarlılık geliştirmek, bireysel ya da toplumsal tutum ve davranışları bu doğrultuda şekillendirmek için başvurulacak bir araçtır (Johnson, 1992: 4-5).

Farklılıkların yönetimi, çalışanların demografik özelliklerinin farklılıklar içerebileceğini kabul etmek ve söz konusu farkındalığı işletme politikaları doğrultusunda verimli bir “iş alanı” oluşturacak şekilde işler hale getirmektir (Gröschl ve Doherty, 1999: 262).

Farklılıkların yönetimi; sosyal açıdan dezavantajlı olan grupların değerli olduğunun bilinmesi, çoğunluk tarafından dezavantaj oluşturduğu düşünülen söz

konusu farklılıkların bastırılmış bazı yetenekleri barındırdığının farkında olunması ve bu farklılıklara işlevsellik kazandırılarak bireysel yeteneklerin işletme amaçları doğrultusunda değerlendirilerek bir “iş çevresi” yaratılması demektir (Özgener, 2008’den akt. Eğinli, 2009: 207).

Farklılıkların yönetimi, işgücünün farklı özelliklerinden optimum verim sağlayacak şekilde etkin yönetilmesi ve toplam çıktının artırılarak işletme performansının yükseltilmesidir (Kirby ve Harter, 2003: 36).

Farklılıkların yönetimini bir “yönetim felsefesi ve süreci” olarak gören bazı yazarların farklılıkların yönetimine dair yaptıkları tanımlar ise aşağıda yer verildiği gibidir.

Farklılıkların yönetiminde odak noktası çalışanlar arasındaki farklılıklardır. Farklılıkların getirdiği olumlu yönlerin varlığı kabul edildiği gibi neden olduğu olumsuz yönler de dikkate alınmaktadır. Farklılıkların yönetimi anlayışının temelinde, olumlu yönlerden en üst seviyede faydalanmak, olumsuzlukları ise en alt seviyeye indirmek bulunmaktadır (O’Flynn vd., 2001: 5).

Farklılıkların yönetimi anlayışı, toplumsal anlamda ayrıcalığa ve ayrımcılığa tabi tutulmuş grup üyelerinin, işletme bünyesinde eşit ve adil bir iş ortamı oluşturularak heterojen bir yapıya dönüştürülmesi, avantaj ve dezavantajların bir tarafa bırakılarak farklılıkların ortaya çıkarılabileceği ve potansiyellerinin optimum şekilde değerlendirilebileceği sürdürülebilir bir yönetim sürecini ifade etmektedir (D’Netto ve Sohal, 1999: 531).

Farklılıkların yönetiminde, farklılıklar yönetsel açıdan değerlendirilmelidir. İşletmelerin yönetim biçimi ve yöneticilerin iş yapış tarzı odak noktası olmalıdır. Bir başka deyişle, farklılıkların yönetimi yönetim odaklı bir olgudur. Temel amaç, işgücünün etkin yönetilerek işletme amaç ve politikalarına uyumlu bir çalışma ortamı oluşturulmasıdır (Gordon, 1995: 13).

Flood ve Romm (1996: 154), farklılıkların neden olabileceği sorunlar üzerine odaklanarak farklılıkların yönetimi kavramını, işletme içi ve işletme dışı sosyal ve toplumsal ilişkilerde karşılaşılan sorunların etkin yönetilmesi olarak açıklamışlardır.

Farklılıkların yönetimi, işletmeler için örgüt kültürünün değişimine işaret etmektedir. Bu doğrultuda, hem işletme amaçları hem de işgücü açısından en etkin ve verimli yönetim tarzının saptanması gerekmektedir. Farklılıkların yönetimine

konu olan işgücü farklılıklarının değişim göstermesi, yönetim araçlarının da dönüşüme uğramasını gerekli kılacaktır (Wentling, 2001: 2-3).

Farklılıkların yönetimi çerçevesinde yapılan açıklama ve tanımlardan görüleceği üzere, farklılıkların yönetimi anlayışı, tüm işgücüne yönelik kolektif bir yönetim sistemine işaret etmektedir. Farklılıkların yönetimi; etnik ve dini kimliklerin, cinsiyetin ve cinsel yönelimlerin, fiziksel özelliklerin, engelliliğin, kültür, milliyet vb. bireysel farklılıkların, ayrımcılığa ya da ayrıcalığa neden olmaksızın tüm farklılıkların kabul edildiği ve farklılıklara değer verildiği, farklılıkların yaratacağı katma değerlerden optimum seviyede yararlanılması gerektiği felsefesi ve işletme politika ve stratejileri ile uyumlu hale getirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.

2.2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ

19. yüzyılda ve 20. yüzyıl başlarında Amerika'daki işgücü “Amerikan rüyasının bir parçası olma” hayali ile yönetiliyordu. Yöneticilerin amacı, farklılıkları en düşük seviyede tutmak, benzerlikleri ise teşvik etmektir. Farklı görülen bireyler, mevcut çalışanlara benzemek zorundaydı. Oysa, var bu olan anlayış aslında asimilasyondur. İşverenler için etnik kıyafetler değiştirilmeli, her çalışan İngilizce konuşmalı, isimler dahi Amerikalılaştırılmalıydı. Ancak asimile edilmesi mümkün olmayacak farklılıklar söz konusuydu. İnsan rengi değiştirilemezdi, yaş, cinsiyet ya da cinsel yönelim gibi özellikler asimilasyona maruz bırakılamazdı. Bir süre sonra insanlar; kendi inanışını, kültürünü, dilini ve kimliğini terk etmek istememeye başlamıştı (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995’den akt. Sürgevil, 2010: 96).

Farklılıkların yönetimi kavramına temel oluşturan ilk yasal düzenlemeler, ABD’de 1960’lı yılların başında ortaya çıkmıştır. Irk, dini inanış ve ulusal kimlik alanındaki düzenlemeler, “eşitlikçi yaklaşım” ve “eşit istihdam fırsatı” çerçevesinde hazırlanmıştır. Çalışma yaşamındaki ayrımcılığı engellemeye yönelik hazırlanan söz konusu düzenlemeler, dışlanmış ve ötekileştirilmiş sosyal grupların işe alım, terfi ve eğitim gibi konularda eşit muamelelere tabi tutulmasını kapsamaktaydı. Ancak 1970’li yıllara gelindiğinde, “eşitlikçi yaklaşım” ve “eşit istihdam fırsatı” sunmak üzere hazırlanan yasal düzenlemelerin, çalışma yaşamına yeterince yansınmadığı

görüldü. Bu nedenle, 1970’li yıllarda “Olumlu Eylem” yasalarının kapsamı genişletildi ve düzenlemelere işlevsellik kazandırmak amacıyla birtakım program ve uygulamalar geliştirildi (Memduhoğlu, 2008: 10-11).

1980’li yıllara gelindiğinde ise yönetsel anlamda bilişsel bir dönüşüm yaşanmaya başlamıştır. “Olumlu Eylem” uygulama ve programları, yasal yaptırımların baskısıyla hayata geçirilmekteydi. Söz konusu uygulama ve programların, gönüllülük esasına dayalı olarak geliştirilmesi, 1980’li yıllarla başlamıştır. “Olumlu Eylem” uygulama ve programları, işgücünün sorumluluklarını kuvvetlendiren ve tüm çalışanlardan optimum verimlilik elde etmeyi amaçlayan bir yönetim anlayışının parçası olarak görülmeye başlamıştır. Bireysel farklılıkların yenilikçi ve yaratıcı tarafının fark edilmeye başlanması, işletmelerin farklılıklara olan yaklaşımlarını değiştirmesine neden olmuştur. Farklılıkların, rekabet üstünlüğü sağlayacak birer potansiyel güç olduğu görülmüştür. Akabinde, “olumlu eylem” uygulama ve programları, yerini “farklılıkların yönetimi” uygulama ve programlarına bırakmaya başlamıştır. Bu dönüşüme, 1991 yılında yine ABD’de düzenlenen Yıllık Ulusal Farklılık Konferansı, (Annual National Diversity Conference) aldığı kararlarla destek vermiştir (Memduhoğlu, 2008: 11).

1987 yılında Hudson Enstitüsü “İşgücü 2000” adlı bir rapor hazırlamıştır. Amerikan işgücü yapısının 2000’li yıllarla birlikte hızlı bir değişime uğrayacağını belirttiği raporda, farklılıkların artarak devam edeceği ifade edilmiştir. Hudson Enstitüsü tarafından hazırlanan rapor, dönüşümün habercisi olmuştur. İşgücünün yaş ortalamasının artacağı, kadınların ve azınlıkların emek piyasasında daha fazla yer alacağı demografik istatistiklerle ortaya konulmuştur. 1990 yılında, R. Roosevelt Thomas, Jr., “Farklılıkların Yönetimi” kavramını ortaya atan kişi olmuştur. Thomas için “farklılıkların yönetimi”, farklılıkları kontrol altında tutmak değil, işgücünde yer alan her bir bireyin potansiyelini emeğe dönüştürebileceği fırsatlar verilmesidir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 4-5).

2.3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİ ORTAYA ÇIKARAN SÜREÇ VE GELİŞMELER

Lawrance Bayos (1995), işletmelerin, işgücü büyüklüğü önemli olmaksızın, farklılıkların yönetimi kavramına bakışını 3D (demographics, disappointment, demands) ile açıklamıştır. Bunlar; demografi, hayal kırıklığı ve talepler olup, kısaca aşağıda açıklandığı gibidir (Hubbard, 2004: 9):

Demografi: Amerikan işgücü köklü bir değişime uğramaktadır. Kadınların, azınlıkların ve yabancı ülke doğumluların lehine büyüyen işgücü, beyaz erkeklerin azınlık durumuna düşmesiyle sonuçlanmıştır. 1960'lı yıllarda her on müşteriden dokuzu beyaz iken, 90'lı yıllara gelindiğinde artık her on müşteriden altısı beyazdır. Görüldüğü üzere, işgücünde görülen demografik değişim, müşteri yapısının da değişmesine neden olmaktadır.

Hayal Kırıklığı: Kadınlara ve siyahlara yönelik olumlu eylem uygulama ve programlarının geliştirilmesi istenileni verememiştir. Olumlu eylem kararlarının alınmaması halinde söz konusu işgücü gruplarının istihdam edilemeyeceği ve bu grupların tanınma ve yükselme nedenleri ile görülen çoğunluğa uyma eğilimlerinin asimilasyonu güçlendirmesi, hayal kırıklığı ile ifade edilmiştir. Nitekim geçen yirmi yıl içinde görülmüştür ki, kadınlar ve siyahiler işgücü içinde alt seviyelerde kalmaya devam etmiştir.

Talepler: Geçmişteki örneklerin aksine, farklılıklarıyla işgücü içinde yer alma talebi, çoğunluğa uyma eğilimlerinin azalması ve küresel rekabetin hız kazanması ile işletmeler farklılıklara yönelik politikalarını her bir insan kaynağından faydalanmak üzere değiştirmeye başlamışlardır.

Bayos'un 3D yaklaşımı Amerikan işgücü yapısı ile sınırlı kalmıştır, ancak 1990'lı yıllara gelindiğinde farklılıkların yönetimi, Amerika'nın konusu olmaktan çıkmıştır (Eğinli, 2009: 146). Milenyum olarak adlandırılan 21. yüzyıl; sosyolojik, ekonomik, teknolojik ve politik alanlarda köklü değişimlere sahne olmuştur. Söz konusu alanlarda yaşanan hızlı değişim, iş yaşamını da derinden etkilemiştir. İnsan kaynakları boyutunda bilişsel bir dönüşümün yaşandığı 2000'li yıllarda, işgücünün yeterliliklerinin yanı sıra onu diğerlerinden farklılaştıran özellikleri de önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Özellikle, çokuluslu işletme yapılarının arttığı ve işgücü

hareketliliğinin hızlandığı küresel piyasalarda; farklılıkların kabul edilmesi, işgücünün farklılıklarından yararlanılması ve işletme amaçları ile uyumlu olarak yönetilmesi öncelikli konular arasında yerini almıştır. Farklılıkların yönetimi sadece işletmelerin insan kaynakları politikalarının konusu olmaktan çıkmış, sürdürülebilir ve işlevsel bir piyasa ekonomisinin varlığı adına da önem kazanmaya başlamıştır (Memduhoğlu, 2007: 1-3).

Farklılıkların yönetimini ortaya çıkartan süreç ve gelişmeler beş ana başlık altında toplanabilir (Taşar Ünalp, 2007: 70);

- 1) İşgücü Yapısındaki Demografik Değişimler
- 2) Artan Rekabet Baskısı
- 3) Hukuki Düzenlemeler
- 4) Küresel İşletme Yapılarının Ortaya Çıkması
- 5) Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Öneminin Anlaşılması

2.3.1. İşgücü Yapısındaki Demografik Değişimler

21. yüzyıl ile birlikte işgücünde önemli yapısal değişimler gerçekleşmiştir. Kadınların ve etnik grupların işgücü içindeki ağırlıklarının artması, farklı yaşam tarzları ve eğilimleri olan bireylerin kendini gizleme ihtiyacının giderek azalması ve kuşaklararası farklılıkların derinleşmesi, yöneticilerin insan kaynaklarına olan bakış açılarını değiştirmeye başlamıştır. İşletmelere örgütsel işlevsellik ve rekabet üstünlüğü kazandırmanın ancak değişen işgücü profilinin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi ile gerçekleşebileceği, yönetsel bir strateji olarak kabul görmeye başlamıştır (Roberson ve Park, 2007: 549).

İşgücünün demografik yapısı artık küresel düzeyde değişim göstermektedir. Dünyanın hemen her yerinde kendini hissettiren demografik değişim, insan kaynağına bakış açısını da dönüştürmeye başlamıştır. 1960'lı yıllardan günümüze gelinceye kadar işgücü içindeki kadın sayısı artmış, kadınlar yönetici sınıfında daha fazla yer almaya başlamışlardır. Bununla birlikte; azınlıkların ve engellilerin önemli ve başarılı işlere imza atması, zorunlu emeklilik yaşının tartışılmaya açılması vb. konular, işgücünün asimilasyona tabi tutularak homojen yapının desteklendiği bir

dönemden farklılıkların desteklendiği heterojen bir yapıya evrilmesine yol açmıştır (Eğinli, 2009: 150).

Hudson Enstitüsü'nün "İşgücü 2000" adlı raporunda; işgücünün demografik yapısında gerçekleşecek değişimler şu şekilde sıralanmaktadır (Eğinli, 2009: 150-152):

- Yaşlı işgücü sayısında yükseliş
- Genç işgücü sayısında artış
- Eğitimli işgücü sayısında artış
- Kadın işgücünde yükseliş
- Engelli işgücü istihdamında artış
- Azınlık işgücü istihdamında artış
- Göçmenlerin işgücü içindeki sayılarında artış

Hudson Enstitüsü, 1997 yılında, "İşgücü 2020" adında yeni bir rapor hazırlamıştır. 2020'li yıllarda işgücünün demografik yapısında önemli değişikliklerin olacağının öngörüldüğü raporda, bu değişiklikler üç ana başlıkta özetlenmiştir. Bunlar (Hays-Thomas, 2004'den akt. Sürgevil, 2010: 119);

- İşgücü yaş ortalamasında yükseliş
- İşgücü büyüklüğünün artış oranında azalış
- İşgücündeki kadın oranında ve etnik farklılıklarda artış

olarak sıralanmaktadır.

Görüleceği üzere 1980'li yıllarla başlayan ve 2000'li yıllarda devam eden demografik değişim süreci, önümüzdeki süreçte de değişimini sürdürecektir. İstatistiklerle güçlendirilen öngörüler, işletmelerin işgücü profilinde; kadınların, azınlıkların, etnik grupların ve farklı yaşam tarzlarına sahip bireylerin daha fazla yer alacağını göstermektedir. İşletmeler için değişen demografik işgücü yapısını kavrayabilmek, etkin bir yönetim sergilemek ve farklılıkların yönetimine dair misyon ve stratejiler belirlemek anahtar bir rol haline gelmiştir (Cole ve Salimath, 2013: 151-152).

2.3.2. Artan Rekabet Baskısı

21. yüzyılın getirdiği en önemli gelişmelerinden birisi olan küreselleşme, rekabet ve rekabet üstünlüğü kavramlarını da beraberinde getirmiştir. Serbest piyasa ekonomisi ile birlikte artan işletme sayısı, ürün ve hizmet çeşitliliğini de artırmıştır. Ürün ve hizmet çeşitliliği alternatif pazarların doğmasına neden olmuştur (Güzelcık, 1999: 38).

Küreselleşme ile birlikte ticari faaliyetlerin artan bir hızla serbestleşmesi, bölgesel ya da ulusal pazarları sınırların ötesine taşımıştır. Artık bir “dünya pazarı” oluşmuştur. Bu gelişmeler doğrultusunda rekabet de küresel bir ölçüğe ulaşmış, rekabet üstünlüğü sağlamak, işletmeler için başlıca öncelikler arasına girmiştir. (Taşar Ünalp, 2007: 8).

Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD), 2002 yılında yayınladığı “Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi” adlı kitabında, rekabet üstünlüğünün tarihsel gelişiminin aşağıdaki şekilde sıralanabileceğini ifade etmiştir (TÜSİAD, 2002: 5). :

- 1960’lı yıllar: Üretim
- 1970’li yıllar: Maliyet
- 1980’li yıllar: Kalite
- 1990’lı yıllar: Hız ve esneklik
- 2000’li yıllar: Değer yaratma ve bilgi

2000’li yıllarda rekabet üstünlüğü elde etmenin araçlarından biri olarak görülen değer yaratma ve bilgi, farklılıklara karşı duyarlılık geliştirmeyi de içine alan günümüz rekabet koşullarını ifade etmektedir.

Farklılıkların yönetimi kavramının, işletmelerin insan kaynakları politikalarına artan bir önemle girmesinin nedenleri arasında işgücü farklılıklarının rekabet üstünlüğü sağlamasıdır. Yaratıcılık ve yenilikçilik potansiyelini zenginleştirdiği kabul edilen bireysel farklılıklar, rekabet üstünlüğü sağlamanın stratejik araçlarından birisi haline gelmiştir. İşletmeler, istihdam ettikleri işgücü farklılıklarını etkin bir şekilde yöneterek işletme süreç ve kararlarında işlevselliği artırmakta, toplam çıktıda katma değer yaratmakta, yaratıcı ve yenilikçi

yaklaşımlarla ürün ve hizmet çeşitliliği ve kalitesini artırarak rekabet üstünlüğü kazanmaktadırlar (Luthans, 2002: 72).

2.3.3. Hukuki Düzenlemeler

Farklılıkların yönetimine temel oluşturan gelişmeler arasında, başlangıcı 1960'lı yıllara dayanan hukuki düzenlemelerin önemi büyüktür. ABD'de, özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında kadınlar ve siyahiler için eşit çalışma şartlarına yönelik verilen sınıfsal mücadele hukuksal bir önem arz etmektedir. Kadınlar ve siyahiler için ayrımcılığa karşı başlatılan eşitlik mücadelesi, farklılıklara yönelik hak arama girişimlerinin başlangıcı niteliğindedir (Hays-Thomas, 2004'den akt. Eğinli, 2009: 158).

Farklılıkların yönetimine temel oluşturan eşitlik kavramının dönemler itibariyle incelenmesi önemlidir. Söz konusu dönemler aşağıda yer verildiği şekilde açıklanabilmektedir (Montes ve Shaw, 2003: 388):

Eşitsizlik çağı (1950-1960): Endüstrileşmenin ve bilginin miladı kabul edilen dönem olarak görülür. Irk ve cinsiyet odaklı farklılıklara son derece sınırlı haklar verilmiş, homojen toplum-homojen işgücü anlayışı egemen olmuştur.

Eşitlik çağı (1960-1990): 1960-1990 dönemi, eşit çalışma şartlarına karşı mücadelelerin yürütüldüğü ve ayrımcılık karşıtı hukuki düzenlemelerin yapıldığı bir dönem olarak görülmektedir. 60'lı ve 70'li yıllarla başlayan hukuksal süreç, farklılıklara olan yaklaşımların değişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Hatta 1980'li yıllara gelindiğinde, yasalarla bir anlamda zorunlu kılınan farklılıklara karşı adil davranma, işletmelerce gönüllülük esasına göre sergilenmeye başlamıştır. "Kanuni Adalet" yaklaşımının benimsendiği eşitlik çağı, 2000'li yılların temelini oluşturmuştur.

Adalet çağı (2000 ve sonrası): 2000'li yıllar, telafi yılları olarak görülebilir. Geçmişin adaletsiz ve haksız yaklaşımlarının telafi edilmeye çalışıldığı, empatinin ve değer vermenin önem kazandığı 21. yüzyılın çalışma yaşamı, bireysel farklılıklara adil yaklaşılması gerektiği anlayışının egemen olduğu bir dönem olarak değerlendirilmektedir. Adalet çağı olarak adlandırılan 21. yüzyıl, farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi gerektiğinin kabul edildiği bir dönemdir. Eşit çalışma

şartlarına karşı yürütülen mücadeleler ile başlayan hukuksal süreç, farklılıkların yönetimi anlayışına zemin oluşturmıştır.

Farklılıkların yönetiminin var oluş nedenleri arasında hukuksal düzenlemeler önemli bir yer tutmaktadır. ABD’de çıkarılan 1964 tarihli “İnsan Hakları Yasası” (Human Rights Law) ve 11246 no.lu yasa ile ortaya konulan “Olumlu Eylem Yaklaşımı” (Affirmative Action Approach), farklılıkların yönetilmesi ile ilgili dönüm noktaları kabul edilmektedir. Bununla birlikte, Amerika’da işletmelerin farklılıkların yönetimine ilişkin politika ve süreçlerine yönelik olarak çıkarılan hukuksal düzenlemelere aşağıda yer verilmektedir (Eğimli, 2009: 160-163):

1964 Sivil Haklar Yasası (Civil Rights Act of 1964): 1964 tarihli yasa, iş yaşamında ayrımcılığın engellenmesine yönelik ilk yasal düzenlemedir. Ayrımcılığa maruz kalan işgücüne yönelik getirilen “korunan sınıflar” kavramı ilk kez kullanılmıştır. Irk, din, cinsiyet ve uyuşu nedeniyle herhangi bir çalışana ayrımcılık yapılması kanun önünde yasaklanmıştır.

1967 Çalışma Yasasında Yaş Ayrımcılığı (The Age Discrimination in Employment Act/ADEA of 1967): Ayrımcılık karşıtı bir yasa olarak 40 yaş üstü işgücünün işe alım, ücret ve emeklilik gibi konularda ayrımcılığa tabi tutulmalarını yasaklamış, ancak emeklilik ile ilgili herhangi bir sınır koymamıştır.

1978 Yaş Ayrımcılığı Yasası (Age Discrimination Act of 1978): Emeklilik üst sınırı olarak 65-70 yaş getirilmiş, ancak özellikli durumlar için istisnalar sağlanmıştır.

1978 Hamilelik Ayrımcılığı Yasası (Pregnancy Discrimination Act of 1978): Kadın işgücünün, hamilelik dönemlerinde hak kaybına uğramamasına yönelik çıkarılan bir yasa olarak kadın çalışanları güvence altına almıştır.

1990 Amerikalı Engelliler Yasası (Americans with Disabilities Act of 1990): İşletmelerde engellilere yönelik fiziksel şartları oluşturmak ve engelli vatandaşların çalışma hak ve hürriyetini güvence altına almak için çıkarılan bu yasa; HIV hastalarını, uyuşturucu ve kumar bağımlılarını ya da çevresine zarar verebileceğine yönelik tıbbi teşhis konulmuş akıl sağlığı olmayan bireyleri kapsamamaktadır.

1991 Sivil Haklar Yasası (Civil Rights Act of 1991): 1964 tarihli Sivil Haklar Yasası’nın içeriği yeniden ele alınmıştır. İşletmelerde ayrımcılık ve taciz

olaylarının yaşanması durumunda, işletmelere para cezaları verileceği hükme bağlanmıştır. Kadınların ve azınlıkların yaşadığı “cam tavan sendromu”nun engellenmesine yönelik düzenlemeler ilk kez 1991 tarihli yasada yer almıştır. Bu doğrultuda olmak üzere, işletmelerin işgücü içindeki kadınlara ve azınlıklara yönelik yaklaşımlarının denetlendiği bir “cam tavan” komisyonunun kurulması karara bağlanmıştır.

1993 Aile ve Tıbbi İzin Yasası (Family and Medical Leave Act of 1993):

Yasa çerçevesinde çalışanlara ailevi ve tıbbi gerekçelerle 12 hafta ücretsiz izin kullanma hakkı tanınmıştır.

ABD’ye benzer şekilde İngiltere’de de farklılıklara yönelik birtakım hukuksal düzenlemeler yapılmıştır. Eşit çalışma şartlarının oluşturulması ve ayrımcılığın engellenmesine yönelik hazırlanan yasalar farklılıkların yönetimi uygulamalarına ışık tutmuştur. Aşağıda söz konusu hukuksal düzenlemelere çeşitli örnekler verilmiştir (Clements ve Jones, 2006: 25-27):

- Cinsiyet Ayrımcılığı Yasası 1975 (Sex Discrimination Act of 1975)
- İnsan Hakları Yasası 1998 (Human Rights Act of 1998)
- Engelli Ayrımcılığı Yasası 1995 (Disability Discrimination Act of 1995)
- Irk İlişkileri Yasası 2000 (Race Relations Act of 2000)
- Çalışma Eşitliğine İlişkin Düzenlemeler-2003 (Employment Equality Regulations-2003)

Görüldüğü üzere, farklılıklara yönelik hazırlanan hukuki düzenlemelerin ortak noktası, işgücü ayrımı yapılmaksızın tüm çalışanlara eşit davranılmasıdır. Cinsiyet/cinsel yönelim, ırk, dil, dinsel inanç ya da engellilik gibi nedenlerle hiçbir birey çalışma hak ve hürriyetinden yoksun bırakılamayacağı gibi, maaş ve terfi gibi konularda da ayrımcı uygulamalara maruz kalmamalıdır. 1960’lı yıllarla başlayan hukuki süreç, farklılıkların yönetimi konusunda bireysel ve toplumsal bir bilinç yaratmıştır.

2.3.4. Küresel İşletme Yapılarının Ortaya Çıkması

Ekonomik anlamda küreselleşme, üretim ve tüketim faaliyetlerinin dünya ölçeğinde organize edildiği ve serbest piyasa sisteminin uluslar üstü kurum ve

kuruluşlarca denetlendiği bir sistemdir (Kazan ve Uygun, 2002: 81). Sosyo-kültürel anlamda ise ülkelerin sahip olduğu değerlerin kendi sınırlarını aşarak dünya çapında kabul görmesidir (Mutlu, 1999: 160).

Küreselleşmenin önemli aktörlerinden olan küresel işletmeler, uluslararası faaliyet derecesi en yüksek olan, stratejileri, örgütsel yapıları ve insan kaynakları politikaları ülkeden ülkeye değişiklik göstermeyen, standart normların hakim olduğu işletmelerdir (Kartal ve Ay: 2004: 13). Küresel ölçekte faaliyet gösteren işletme sayısı arttıkça farklılıkların yönetimine verilen önem de artış göstermiştir. Bunun en önemli nedeni elbette ki istihdam edilen personel yapısıdır. Küreselleşme düzeyi yükseldikçe, işletmelerin farklılık unsurları da artış göstermektedir. Özellikle sosyo-kültürel farklılıkların derinlik kazanması ve işgücünün daha heterojen bir yapıda olması farklılıkların yönetimini daha yaşamsal kılmaktadır (Taşar Ünalp, 2007: 111).

Küresel işletmelerde etkin bir yönetim gerektiren farklılık boyutları arasında dil ve kültür ön plana çıkmaktadır. Bu farklılık boyutlarının niçin çok önemli bir yer teşkil ettiği kısaca aşağıda açıklandığı gibidir:

Dil Farklılığı: İşgücünün farklı ülke vatandaşlarından oluşması, konuşulan dillerin de farklılaşmasına neden olmaktadır. Ancak çalışanlar arasında etkin bir iletişim kurulabilmesi, dile dayalı farklılıkların doğru bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir. Çözüm yollarından birisi de yazışma ve konuşma dili olarak ortak bir dilin kabul edilmesidir. Ancak dile dayalı farklılık yönetimi yalnızca işgücü için yönetilmesi gereken bir süreç değildir. Farklı ülkelerde farklı dilleri konuşan müşteriler de işletmeler için önem arz etmektedir. Pazara sunulacak bir mal veya hizmet isminin hangi dilde hangi anlama geleceğinin düşünülmesi olası pazar kayıplarını da önleyecektir (Taşar Ünalp, 2007: 112).

Kültür Farklılığı: Küresel işletmeler, kültürel farklılıkların en yoğun görüldüğü işletmelerdir. Çünkü farklı uyruklar, farklı kültürler demektir. Kültürel farklılıkların etkin yönetimi, insan kaynakları yöneticilerinin üzerinde önem ve titizlikle durması gereken konular arasında yer almaktadır. İşletme içinde ortak bir kültürün yaratılması, dar görüşlülüğü (parochialism) ve çalışanlar arası iletişim bozukluklarını önleyecektir. Kültür farklılıklarının, yaşam tarzlarının ve iş yapma biçimlerini de etkilediği göz önüne alındığında, farklılıkların yönetimi küresel işletmeler için daha önemli hale gelmektedir. Aksi takdirde, “kültürel dar

görürlük”, çalışanlar arası çatışma ve işletme performansında başarısızlıkla sonuçlanacaktır (Sığı, 2006: 31).

2.3.5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Öneminin Anlaşılması

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin faaliyet alanlarının, toplumsal değerlere uyumlu bir şekilde düzenlenmesidir. Sosyal sorumluluk kavramının temelinde, maddi bir fayda gözetilmeksizin sosyal duyarlılık geliştirilmesi yatmaktadır (Özgener, 2000: 136).

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin hem işletme içi hem de işletme dışı beklentilere uygun hareket etmesidir. Ekonomik sistemin gereklerinin dikkate alınması kadar bireysel ve toplumsal gerçeklerin de göz önünde bulundurulması yaşamsal bir önem taşımaktadır. Hukuki düzenlemelerin getirdiği yaptırımların değil, işgücü ve müşteri gibi paydaş beklentilerinin etkisi söz konusudur. İşletme strateji ve politikalarının bireyleri mutlu etmek üzerine belirlenmesi esastır (Akbaş, 2010: 5). Bu nedenle, karar alma süreçlerinde işgücünün ve toplumun vereceği tepkiler önem arz etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk bir anlamda toplumsal ve sosyal uzlaş demektir (Eren, 1997: 102).

2000’li yıllarla birlikte, işletmeler için sosyal sorumluluk kavramının önemi giderek artmıştır. İşletmelerin sosyal sorumluluk kavramına gösterdiği hassasiyet arttıkça, kurum imajı ve saygınlığı ile işgücü ve müşteri sadakati de artmaktadır (Yanaşma, 2011: 80).

Son yıllarda kurumsal sosyal sorumluluğa işletmeler tarafından ne derece önem verildiği ve işletme politikalarına ne derece yansıtıldığı tüketicilerin duyarlılık gösterdiği önemli konular arasında yer almaya başlamıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk, tüketicilerin marka tercihlerini de etkileyen faktörler arasında bulunmaktadır. Eşit işe eşit ücret politikası uygulamayan, cinsiyet ya da ırk ayrımcılığı yapan işletmeler müşterilerce desteklenmemekte, mal ve hizmetleri tercih edilmemektedir (Taşar Ünalp, 2007: 76). Bu bağlamda, farklı etnik kimlikler, azınlıklar, engelli vatandaşlar ya da hamile çalışanlar lehine geliştirilen program ve uygulamalar, işletme içi ve dışı unsurlar nezdinde son derece olumlu karşılanmaktadır. Sosyal sorumluluk politikalarına önem verilen işletmelerde işgücü

performansı yükselmekte, müşteri memnuniyeti artmakta ve işletme bilançolarına olumlu yansımalar gerçekleşmektedir.

Devletler ve toplumlar nezdinde sosyal sorumluluk kavramına verilen önemin artması, işletmeler için kurumsal sosyal sorumluluk politikaları geliştirmeyi zorunlu hale getirmiştir. Irk, etnik kimlik, cinsiyet/cinsel yönelim ve engellilik gibi farklılık boyutlarının işletmelerin insan kaynakları politikalarınca dikkate alınması ve bu kapsamda gerçekleştirilen uygulama ve programların müşteri, tedarikçi ve hissedarlara raporlar halinde duyurulması işletmelere hem toplum hem piyasa temelinde avantaj sağlamaktadır (Sürgevil, 2010: 116).

2.4. İŞLETMELERİN FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAPSAMINDA SINIFLANDIRILMASI

İşletmelerin farklılıklara bakış açıları birbirinden ayrılmaktadır. Başlangıcı 1960'lı yıllara dayanan farklılıkların yönetimi kavramı, günümüz iş dünyasının önemli gerçekliklerinden olsa da her işletmenin farklılık algısı elbette ki aynı değildir. Kimi işletmeler farklılık algısında ve farklılıkların yönetimi yaklaşımlarında işlevsel bir dönüşüm gerçekleştirirken, kimi işletmeler gelenekçi yapılarını devam ettirmişlerdir. Her işletmenin kendine özgü bir yönetim tarzı olması kabul edilebilir, ancak değişen piyasa şartlarına ve yönetim bilimlerindeki yeni yaklaşımlara kayıtsız kalmak da 21.yüzyılın gerçekleriyle bağdaşmamaktadır.

Özellikle 2000'li yıllarla birlikte pek çok işletme farklılıkların yönetimi yaklaşımlarını rasyonel temellere dayandırmaya başlamıştır. Ancak yasal yaptırımlar nedeniyle zorunlu uygulamalar geliştiren işletmeler de bulunmaktadır. Farklılıkların etkin yönetiminin işgücü performansını ve mali bilançoları olumlu etkilediğini gören işletmeler, farklılıklara rekabet üstünlüğü sağlayan yaratıcı ve yenilikçi potansiyeller olarak yaklaşmaktadır. Farklılıkları asimile edilmesi gereken unsurlar olarak değerlendiren işletmeler ise ancak hukuki düzenlemeler sonucunda asgari bir duyarlılık geliştirmektedir (Allen vd., 2008: 20).

Cox (1991), farklılıkların yönetimi bağlamında işletmelerin gelişim sürecinin üç başlıkta incelenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bunlar (Memduhoğlu, 2008: 26-27);

- Monolitik işletmeler
- Çoğunluğa dayalı işletmeler
- Çok kültürlü işletmeler

2.4.1. Monolitik İşletmeler

Monolitik yapıdaki işletmelerde işgücünün homojenliği esastır. ABD örneğinde bu durum, işgücünün ağırlıklı olarak beyaz erkeklerden oluştuğu, yönetim kademesinde yine çoğunlukla beyaz erkeklerin yer aldığı, kadınlara ve etnik azınlıktaki erkek çalışanlara düşük profilli işlerin verildiği işletmelerde görülmektedir. Beyaz erkeklerin egemen olduğu işletme yapıları, monolitik işletmeler için birer prototip oluşturmaktadır. Ancak farklı örneklere rastlamak da mümkündür. Etnik azınlıkların, siyahilerin ya da İspanyolların kontrolündeki işletmeler de aynı kategoride değerlendirilebilmektedir. Heterojen işgücü yapısının bulunmadığı, cinsiyetçi ya da ırkçı yaklaşımların olduğu bu tip işletmelerde, farklılıklar desteklenmemekte ve işgücünün yapısal bütünleşmesi minimum seviyede kalmaktadır (Cox, 1991: 37-38).

Monolitik işletmelerin istihdam politikaları da farklılıkların yönetimi anlayışından uzak kalmaktadır. İşe alım ve terfi süreçlerinde işgücünün homojen yapısı korunmaya çalışılmaktadır. Farklılıkların desteklenmediği bu tip işletme yapılarında çoğunluğu oluşturan mevcut işgücü üstün olan taraftır. Düşük seviyede görülen yapısal bütünleşme, farklı özelliklerdeki işgücünün de asimile olmasını beraberinde getirmektedir. Monolitik anlayışa göre homojen işgücünün işletmelere sağlayacağı avantaj, işgücü içindeki olası çatışmaların en düşük seviyede kalması olacaktır. Ancak küreselleşen piyasa ekonomilerinde, monolitik işletmelerin de iş yaşamında sayıları her geçen gün artan kadınlara ve azınlıklara kayıtsız kalamayacağı ve mevcut yapılarını sürdüremeyeceği öngörülmektedir (Mor Barak, 2005: 216-217).

Değişen ekonomik yapının değişen şartlarında monolitik işletmelerin başarısızlığa uğraması kaçınılmazdır. Emek arzından rasyonel bir şekilde faydalanamamakta, işgücü içinde eşit ve adil bir yaklaşım sergileyememektedir. İnsan kaynağının etkin ve verimli değerlendirilememesi olarak sonuçlanan bu durum,

işletmelerde performans dūřuklūęu ile sonuçlanmaktadır. Kadınların işgücüne katılım oranının artması, azınlık ve engelli haklarına yönelik verilen toplumsal mücadelenin sonuç vermeye başlaması ve işgücünün demografik yapısındaki değişim, özellikle 1970’li yıllarla birlikte monolitik yapıdan uzaklaşılmasına neden olmuştur (Cox, 1991: 38).

2.4.2. Çoğunluğa Dayalı İşletmeler

Çoğunluğa dayalı işletmelerde işgücü farklılıkları desteklenmeye başlanmıştır. Yapısal bütünleşme seviyesinin monolitik işletmelerle karşılaştırıldığında daha yüksek olduğu bu tip işletmelerde, özellikle azınlıklara yönelik olmak üzere işe alım ve terfi konularında eşitlikçi bir yaklaşım görülmektedir. Ancak önyargının henüz tam anlamıyla aşılamadığı söz konusu işletme yapılarında bazı sorunlar yaşanmaktadır. ABD’de 1980’li yıllarda karşılaşılan en önemli sorun; azınlıkların geçmişte maruz kaldığı haksızlıkların bugün itibariyle mevcut çalışanlar (zellikle beyaz erkeklerden oluşan işgücü) zerinden telafi edilmeye çalışıldığı düşüncesidir. Beklenmedik sonuçlar doğuran bu durum, çalışanlar arasında çatışmalara neden olmuştur. (Cox, 1991: 38-39).

Çoğunluğa dayalı işletmelerde farklılıkların yönetimi anlayışı kendini hissettirse de asimilasyon anlayışı henüz terkedilmiş değildir. Kadınlara ve azınlıklara yönelik eşitlikçi bir yaklaşım sergilenmesine karşın, söz konusu grupların özellikle st yönetici sınıfındaki sayıları oldukça azdır. İşgücünü oluşturan çoğunluk içinde asimile olmaları beklenmektedir (Mor Barak, 2005: 217).

2.4.3. Çok Kültürlü İşletmeler

Çok kültürlü işletmelerde işgücünün farklılık yelpazesi oldukça geniş olmakla birlikte bireysel farklılıklara değer verilmektedir. Bu yapılar, sadece bireysel farklılıkların kabul edilmediği aynı zamanda bu farklılıklara saygı duyulduğu ve empati kültürünün benimsendiği işletmeler olarak farklılıkların yönetiminin başarıyla uygulandığı işletme yapılarıdır.

Çok kültürlü işletmelerde etnik kimlikler ya da ırk farklılıkları değerli olarak görülmektedir. Bu tip işletmeler, ayrımcı ve ayrılıkçı davranışların sergilenmediği, önyargıdan uzak eşitlikçi bir anlayışın egemen olduğu yapısıyla çoğunluğa dayalı işletmelerden ayrılmaktadır. Bu tip işletmelerin başlıca özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Cox, 1991: 39);

- Çoğulculuk
- Tam yapısal bütünleşme
- Düşük seviyede işletme içi çatışma
- Empati kültürü
- Eşitlikçi yaklaşım
- Farklı grupların örgütle özdeşleşmesi

Çok kültürlü işletmelerde farklılıklar teşvik edilmekte ve farklılıklara değer verilen bir kültür oluşturulmaktadır. İnsan kaynakları politikalarının bu anlayışla hazırlandığı bu işletme yapılarında asimilasyonun değil çoğulculuk anlayışının baskın olduğu görülmektedir. Tüm çalışanlara eşit bir yaklaşım sergilenmekte, farklılıklar bir değer olarak görülmekte, liyakat esaslı bir insan kaynakları yönetimi izlenmekte ve bu şekilde çalışanlar arası etkileşim süreci başarıyla yönetilmektedir (Mor Barak, 2005: 217).

2.5. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN İŞLETMELER AÇISINDAN AVANTAJLARI

Farklılıkların yönetimi anlayışı, insan haklarının da temelini oluşturan eşitlik ilkesine dayanmaktadır. Bireysel farklılıkların kabul edilerek farklılıklara değer verilmesini ve herkese eşit davranılmasını öngörmektedir. Bu süreç, farklılıkların zenginliklerinden yararlanılmasını da beraberinde getirmektedir. Farklılıkların yönetimi anlayışı, hem çalışanlar hem de işverenler tarafından desteklenmesi gereken bir kültürü yansıtmaktadır. Bu nedenle farklılıkların yönetimi; üzerinde yatırım yapılması, politikalar geliştirilmesi ve kararlı olunması gereken yönetsel bir süreçtir. Başarıldığı takdirde işletmelere pek çok yarar sağlamaktadır (Budak ve Sürgevil, 2008: 91). Hubbard (2004: 40); farklılıkları etkin bir şekilde yöneten işletmelerde

işgücü farklılıklarının stratejik bir rol oynadığını ve konuyla ilgili uygulamaların işletmeler için önemli avantajlar sağladığını ifade etmiştir.

Avrupa Komisyonu (European Commission) resmi web sitesinde söz konusu avantajlar şu şekilde sıralanmıştır (<http://www.stop-discrimination.info>, 2019):

- Personel seçiminde geniş bir yetenek yelpazesi sunmaktadır.
- İş gücü devir hızını düşürerek maliyetlerin azalmasını sağlamaktadır.
- Çalışanlar arasında esneklik ve duyarlılık geliştirmektedir.
- İşgücü bağlılığını güçlendirmektedir.
- Küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin getirdiği sonuçların etkin yönetimini sağlamaktadır.
- Tekdüzeliliği ve sıradanlığı engelleyerek yenilikçi ve yaratıcı bir çalışma ortamı sunmaktadır.
- Kültürel farklılıkların iş yaşamına olan yansımaları konusunda tecrübe edinmeyi sağlamaktadır.
- Mevcut müşteri taleplerini anlamaya yardımcı olmaktadır.
- Mal ve hizmet piyasalarında yeni stratejilerin geliştirilmesini sağlamaktadır.
- Dış paydaşlara karşı işletme itibar ve imajı güçlendirilmektedir.
- Dezavantajlı gruplara fırsatlar sunularak sosyal uyumun geliştirilmesi sağlanmaktadır.

Farklılıkların yönetimi öncelikle bir felsefeyi yansıtmalıdır. Yönetimsel bir süreç olan farklılıkların yönetimi politika ve programlarının öngörüldüğü şekilde başarı ile sonuçlanması işgücünün söz konusu politika ve programlara olan inancıyla ilgilidir. Farklılıkların yönetimi üzerine geliştirilen yaklaşım ve uygulamaların çalışanlar tarafından kabul görmesi, bu uygulamaların adil ve eşit olması ile ilişkilidir. Bu bağlamda, farklılıkların yönetimi uygulama ve programları işlevsel, sistematik ve öngörülü bir şekilde yürütülmelidir. Bütünsel bir yaklaşım ve politikanın hayata geçirilmesi için ise örgütsel gelişim ve kültürel değişim programlarının insan kaynakları tarafından benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir (Allen ve Montgomery, 2001: 159).

Farklılıkların yönetiminin işletmelere kazandırdığı avantajlar noktasında bir başka yaklaşım da Cox ve Blake'e (1991: 45-51) aittir. Yazarlar, işgücü

farklılıklarının etkin yönetilmesinin işletme düzeyinde getireceği kazanımları şu şekilde sıralamışlardır;

- İşgücü devrinin düşürülerek maliyetlerin azaltılması
- İnsan kaynağı tercihinde maksimum tutarlılık elde edilmesi
- Farklılıklara karşı olan sosyal duyarlılığa bağlı olarak müşteri çeşitliliğinin artırılması ve pazar payının genişletilmesi
- Farklı bakış açılarının istihdam edilmesi sonucu analitik bakış açısı elde edilmesi
- Yenilikçi ve yaratıcı işgücünün istihdam edilmesi
- İşletmelerin örgütsel uyum ve tepki düzeyinin artırılması
- Rekabet üstünlüğünün sağlanması
- İşgücü motivasyonu ve verimliliğinin artırılarak işletme karlılıklarının yükseltilmesi

Farklılık yelpazesinin işletmeler açısından ifade ettiği anlam, işgücü farklılıklarının etkin yönetilmesi sonucunda elde edilecek avantaj ve kazanımlardır (Von Bergen, Soper ve Foster, 2002: 240). İşletmelerin farklılıkların yönetimi uygulama ve programları ile elde edeceği avantajlar ana başlıklar halinde aşağıda açıklanmaktadır.

2.5.1. Maliyet Avantajı

İşletmelerin faaliyet amaçları çeşitlilik gösterse de birincil sırada karlılık yer almaktadır (Kirby ve Harter, 2003: 29). Maliyetlerin düşürülmesi ve kar maksimizasyonu sağlanması temel amaçtır. İşletme faaliyetlerinin sürdürülebilir olması ve rekabet üstünlüğü kazanabilmenin önemli araçlarından birisi de maliyetleri azaltıcı bir takım faaliyetlerde bulunmaktır. Personel yapısı bu noktada önem arz etmektedir. Nitekim, işgücü performans yüksekliği ve optimum verimlilik elde edilmesi, istihdam edilecek işgücünün niteliklerine bağlı olmakta ve insan kaynakları politikaları ve personel tercihleri bu aşamada devreye girmektedir. İşletmelerin organizasyon yapılarının ve insan kaynakları politikalarının maliyet avantajına yönelik hayati bir öneme sahip olduğu günümüz piyasa ekonomilerinde yadsınamayacak bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır (Begeç, 2004: 122).

Farklılıkların yönetimi bir süreç olarak ifade ediliyorsa insan kaynakları yönetimi de bu sürecin bir parçası olacaktır çünkü işin gerekliliklerine en uygun işgücünün istihdam edilmesi bu süreçte önemli bir yer teşkil etmektedir. Değişen demografik yapıları ve kişisel özellikleriyle işgücü yelpazesini oluşturan emek arzının, uzmanlık bilgisi ve iş yapma kapasitesi dikkate alınarak istihdam edilmesi, farklılıkların yönetimini insan kaynakları politikası olarak belirleyen işletmeler için bir rekabet üstünlüğü sağlayacaktır.

Rekabet üstünlüğü sağlamada belirli konular öne çıkmaktadır. Birbirinden farklı özelliklere sahip bireylerin liyakat esasına bağlı alınması, eğitim ve gelişim programlarına daha az ihtiyaç duyulması ile sonuçlanmakta ve bu durum da işletmeler için maliyetleri düşürmektedir. Eğitim maliyetlerinin azaltılmasına ek olarak, iş tatmininin artması ve işgücü devir hızının düşürülmesi de mevcut çalışanların performanslarını artırmakta ve işletmeler için yine maliyet yönünde bir avantaj sağlamaktadır (Begeç, 2004: 122). Farklılıklara verilen değerin insan kaynakları politika ve programları ile çalışanlara hissettirildiği işletmelerde, işgücü bağlılığı ve iş tatmini de yüksek olacağı için devamsızlık ve istifa gibi işgücü devir hızını artıran durumlar pek yaşanmayacağından belli aralıklar ile iş ilanlarına çıkma zorunluluğu da ortadan kalkacaktır. Yeni personel alımına yönelik yapılan ilan ve danışmanlık hizmeti kapsamında yapılacak harcamalar ve eğitim giderleri gibi maliyet artırıcı unsurlar en aza indirgenecek ve tasarruf sağlanmış olacaktır. Bununla birlikte, etkin bir farklılıkların yönetimi süreci, çalışanlar tarafından yargıya taşınan ayrımcılık konulu davaların olabildiğince azalmasını sağlayacaktır. Fırsat eşitliğinin getirdiği çalışma atmosferinde ayrımcılık sebebiyle açılacak olası davalar ortadan kalkacak ve yüksek tazminat tutarlarının neden olduğu maliyetlere katlanılmak zorunda kalınmayacaktır (Kreitner ve Kinicki, 2004: 60).

2.5.2. Rekabet Avantajı

Küreselleşmenin getirdiği en önemli dinamiklerden birisi de kuşkusuz rekabetin artan önemi olmuştur. Özellikle çok uluslu ve uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren işletmeler için sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamak son derece önemli hale gelmiştir. İşgücü farklılıklarının rasyonel ve etkin bir şekilde

yönetimi uzun soluklu bir çabayı gerektirmektedir. Ancak farklılıkların kabul edilmesi, farklılıklara değer verilmesi ve işletme politika ve amaçları doğrultusunda hayata geçirilen farklılıkların yönetimi uygulama ve programları, rekabet üstünlüğü sağlama konusunda önemli avantajlar sunmaktadır.

Cox (1991), “ etkin ve verimli insan kaynağı”, “işgücü devir hızı”, “kurum imajı”, “heterojen çalışma ekipleri” ve “yapısal esneklik” unsurları ile farklılıkların yönetimi sürecini ilişkilendirmiş ve nasıl rekabet avantajı elde edileceğini şu şekilde özetlemiştir (Miller ve Rowney, 2001: 7);

- Doğru işe doğru işgücü alımı ile sağlanacak, liyakatı yüksek çalışanlardan oluşan etkin ve verimli insan kaynağı,
- Çalışan memnuniyetini artıracak farklılıkların yönetimi anlayış ve uygulamaları ile düşüş sağlanan işgücü devir hızı,
- Sosyal sorumluluk ilkesi kapsamında yürütülen istihdam süreçlerinin kurum imajına olan katkısı,
- Yenilikçi, yaratıcı ve analitik düşünce tarzlarından faydalanılacak heterojen çalışma ekipleri,
- Kadınlar, farklı cinsel yönelimlere sahip bireyler ve azınlıklar ile artırılan yapısal esneklik

İşgücünün farklı geçmişlere, kimliklere ve bireysel yeteneklere sahip olmaması işletme içinde standart düşünce kalıplarının oluşmasına neden olacaktır. Farklı bakış açılarından yoksun bir işletme için ise en büyük risk yeniliklere karşı direnç gösterilmesi ve değişime ayak uydurulamamasıdır. Öte yandan, işgücü içinde farklılıklara yer veren ve farklılıkların yönetimini etkin bir şekilde yerine getiren işletmeler için söz konusu farklılıklar yaratıcılığı teşvik eden itici bir güç olacaktır. Bununla birlikte, farklılık yelpazesi geniş bir insan kaynağı, beraberinde bilgi çeşitliliğini getirecektir. Olası problemlerin çözümünde farklı değerlendiriciler rol alacak ve çözüme daha kolay ulaşılabilecektir. Aynı şekilde farklı işgücü unsurlarını içinde barındıran işletmeler için yapısal esneklik artacak ve çevresel gelişmelere daha doğru ve hızlı tepkiler verilecektir. Tüm bu işlevsel özellikler ise işletmelere rekabet avantajı sağlayacaktır (Cox ve Blake, 1991: 45-51).

2.5.3. Yönetim Etkinliğinin Artırılması

2000’li yılların öne çıkan kavramlarından bir diğeri de kalite olmuştur. Kalite anlayışının her geçen gün değişmesine ve gelişmesine bağlı olarak kalite, salt tüketici odaklı bir kavram olmaktan çıkmış, tüm işletme faaliyetlerini kapsayan bir kavram haline gelmiştir. Ürün ve hizmet piyasasında tüketici taleplerinin karşılanması konusunda üzerinde titizlikle durulan kalite çalışmaları, insan kaynakları yönetiminde de kendini hissettirmeye başlamıştır. İşletmelerin en önemli boyutunu teşkil eden insan unsurunun oluşturduğu işgücünün memnuniyet, bağlılık ve verimlilik düzeylerinin artırılması etkin bir yönetim anlayışına sahip işletmeler için temel yaklaşımlardan birisi olmuştur. Dolayısı ile, işgörenler arasındaki saygıyı artırmak, çatışmaları azaltarak empatiye dayalı bir çalışma ortamı oluşturmak ve bireysel farklılıklardan optimum şekilde yararlanmak yönetimde etkinlik sağlanması adına büyük önem arz etmektedir. Bu çerçevede yapılması gereken şey, farklı özelliklerdeki çalışanlara yönelik ortak bir yönetim dili geliştirilerek organizasyonel uyumu sağlayabilmektir (Günaydın, 2002: 91-93).

İşletmeler için yönetimde etkinlik sağlayabilmenin bir başka yolu ise liderlik özelliklerine sahip bireylerin yönetim sınıfında yer almasına fırsat tanımaktır. Ancak bu şekilde işletme bütününde bir sinerji yaratılabilmekte ve işletme amaçları doğrultusunda çalışanlar harekete geçirilebilmektedir. Yeniliklere kendini kapatmayan, alternatif bakış açılarına olanak tanıyan ve her bir farklılıktan pozitif bir çıktı elde etmeyi başaran işletmeler; bu yönetsel süreçte başarıyı yakalayacaklar ve yönetsel etkinliklerini artıracaklardır (Begeç, 2004: 123).

2.5.4. Pazar Payının Artırılması

Farklılıkların yönetimi sürecinin etkin ve doğru bir şekilde yürütülmesi işletmelerin satış performanslarını olumlu yönde etkilemekte ve pazar paylarının artmasına katkı sağlamaktadır. Piyasaların önemli oyuncularından olan müşteriler, farklı demografik özelliklere sahip ve değişen kültürel geçmişlere sahiptirler. Müşteri tarafında söz konusu olan bu farklılıkların doğru anlaşılabilmesi ve hedef kitlelere doğru yaklaşılabilmesi işgücünün yapısıyla yakından ilişkilidir. Müşterilerinin

özelliklerini yansıtabilen çalışanlara sahip işletmeler bu yarışta bir adım önde olacaktır. Farklılıkların bir arada olmadığı monolitik işletmeler, değişen özelliklerdeki müşteri portföylerine istekleri ve ihtiyaçlarına uygun bir şekilde cevap veremeyecektir. Ancak, farklılıkların bir zenginlik olduğu felsefesinden hareketle bireysel farklılıklara işgücünde yer veren ve yönetsel süreci başarıyla sürdüren işletmelerde ise işgücü farklılıkları ürün ve hizmet piyasasındaki farkındalığı da artıracaktır (Taşar Ünalp, 2007: 129).

2.5.5. Yenilikçi ve Yaratıcı Yaklaşımlar

Yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlar ancak çok kültürlü işletme yapılarında görülmektedir. Farklılıkların fırsat eşitliğine engel teşkil etmediği işletmelerde işgücü farklılıkları teşvik edilmekte ve etkin bir yönetim süreci ile işgörenlerin stratejik ve analitik bakış açılarını hayata geçirmesine olanak tanınmaktadır. Buna bağlı olarak, alternatif çözüm yaklaşımları ile yenilikçi ve yaratıcı fikirler desteklenmekte ve çalışanlar bu konuda herhangi bir sınırlandırmaya tabi tutulmamaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 213).

Yenilikçilik ve yaratıcılık ile farklılıklar arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi açıklayan ilk isimlerden birisi de Rosabeth Moss Kanter olmuştur. Kanter'in araştırmalarında heterojen işgücü yapılarının önemi ortaya konmuştur. Bazı işletmeler yeniliklere ve yaratıcı fikirlere kapalı iken, bazıları ise bu konuda son derece başarılı bir görünüm sergilemektedir. Özellikle stratejik kararların alınması ve çözüm odaklı yaklaşımların sergilenmesi konusunda kadın işgücünün ve azınlıkların istihdam edildiği işletmelerde ırk, cinsiyet ve etnik kimlik ayrımı yapılmaksızın fırsat eşitliği sağlandığı ve bu şekilde her bir işgücünün yenilikçilik ve yaratıcılık potansiyelinin ortaya çıkarılarak rakiplerine kıyasla önemli bir avantaj elde edildiği görülmüştür (Cox ve Blake, 1991: 50).

Farklılıkların yönetiminin işgücünün yenilikçi ve yaratıcı tarafını nasıl harekete geçirdiğine dair bir başka açıklama “karmaşıklık” ve “kaos” kavramları ile yapılmıştır. Peters (2004: 9), farklılıkların bir araya gelerek karmaşık bir yapı oluşturduğunu, birbiriyle rekabet eden düşüncelerin ve yaklaşımların kaosa neden olacağını, ancak söz konusu kaos ortamının her şeyi değiştirebilecek kadar etkili ve

önemli bir düşünceyi ya da yaklaşımı da kendi içinden doğurabileceğini ifade etmiştir. Bu noktadan hareketle, yaratıcılık, birbirinden bağımsız duygu ve düşüncelerin meydana getireceği enerji ile ortaya çıkan büyük bir patlama olarak da ifade edilebilir.

2.5.6. Uyumlu ve Esnek Organizasyon Yapısı

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet baskısı ve arz-talep piyasalarında görülen değişimler, işletmeleri de değişime zorlamaktadır. “Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” anlayışından hareketle, işletmeler de çevresel dinamiklere kayıtsız kalamamakta ve organizasyon yapılarını bu çerçevede değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu bağlamda değişim ve uyum, günümüz iş dünyasının yadsınamaz gerçeklerinden biri olmuştur.

İşletmeler için büyük öneme sahip değişime uyum çabaları, işletmelerin farklılıklar karşısında nasıl bir tutum sergilediği ile yakından ilişkilidir. Farklılıkların ve söz konusu farklılıkların etkin yönetiminin, çevresel değişimlere karşı işletmelerin, işletme içi değişimlere karşı da çalışanların uyum sürecini kolaylaştırdığı ve hızlandırdığı görülmektedir. Durumsal davranış becerilerinin işletme uyum ve esnekliğini bütünsel olarak artırması, işletmelere önemli bir avantaj sağlamaktadır (Toptop vd., 2007: 261).

2.6. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ MODELLERİ

İşletmeler, farklılıkların yönetimi sürecinde hangi yaklaşımlarla ne tür sonuçlar elde edileceği konusunda modellerden yararlanmaktadırlar. Çalışmanın bu kısmında, farklılıkların yönetimi sürecinde işletmelere yön verici nitelikte olan modeller iki ayrı ana başlığa ayrılacak ve ilk modeller (the early models) ve orta/ara modeller (intermediate models) şeklinde bir sınıflandırma ile açıklanacaktır.

2.6.1. İlk Modeller

Farklılıkların yönetimine ilişkin geliştirilen ilk modeller; işgücünün demografik özelliklerine ve hukuksal düzenlemelere karşı işletmeler ne yapmalıdır ya da nasıl bir yol izlemelidir sorularını yanıtlamak için geliştirilmiştir. Modellerin başlıca özelliği, işgücü farklılıklarının nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgilenmesidir. Ne tür yönetsel süreçler izlenmeli ve farklılıklar nasıl avantaja dönüştürülmeli gibi sorular ilk modellerin odak noktasını oluşturmaktadır. Söz konusu modeller aşağıda başlıklar halinde ve tarihsel sırasıyla incelenmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 58).

2.6.1.1. R. Roosevelt Thomas Modeli (1991)

Thomas'ın geliştirdiği modelin temelinde işgücünün değişen özelliklerine karşı işletmelerin sergiledikleri yaklaşım tarzları yer almaktadır. İşletmeleri üçe ayıran Thomas, bu sınıflandırmayı i) olumlu eylem ii) farklılıklara değer verme ve iii) farklılıkları yönetme şeklinde yapmıştır (Agars ve Kottke, 2004: 59).

Olumlu eylem işletmeleri, yasal baskılar karşısında özellikle kadınlara ve azınlıklara karşı düzenlemeler gerçekleştirmekte, kadınların ve azınlıkların işgücüne katılımı konusunda özen göstermektedir. Ancak, olumlu eylem kapsamında atılan adımlar yeterli olmamakta, kadınlar ve azınlıklar bazı sınırlamalarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Farklılıklara değer veren işletmelerin yaklaşımı ise çalışanların birbirleriyle olan farklılıklarını kabul ederek aralarındaki ilişkiyi güçlendirmeye ve geliştirmeye yöneliktir. Thomas'a göre farklılıkları yönetmek, işletme kültüründe gerçekleştirilecek değişikliklerle mümkün olmaktadır. Bu kültür işgücü farklılıklarını ortak amaçlar doğrultusunda organize ederek farklılıkları işletme için birer avantaja dönüştürmeye dönük bir süreci ifade etmektedir. Thomas, değişen işgücü farklılıklarına karşı işletmelerin sergilemesi gereken olası eylem tarzlarını sekiz başlıkta özetlemiştir. Bunlar aşağıda sıralandığı gibidir (Agars ve Kottke, 2004: 59):

- Kapsama: Kadınların ve azınlıkların işgücü içindeki paylarını artırmak.
- İnkâr etme: Farklılıkların varlığını reddetmek.
- Asimile etme: Kadınları ve azınlıkları baskın kültür içinde asimile etmek.
- Bastırma: İşletme amaçları doğrultusunda farklılıkları bastırmak.

- İzole etme: Farklılıkları kabul etmek ancak merkezden uzak tutmak.
- Tolere etme: Farklılıkların bir arada oluşunu kabul etmek.
- İlişki geliştirme: Farklılıkları yönetmek için ilişkileri geliştirmek.
- Uyum geliştirme: Farklılıkları yönetmek için kişiler arası uyumu geliştirmek.

2.6.1.2. Taylor Cox İlk Modeli (1991)

Farklılıklara yaklaşımları çerçevesinde işletmelerin i) monolitik işletmeler ii) çoğunluğa dayalı işletmeler ve iii) çok kültürlü işletmeler olmak üzere bir sınıflandırmaya tabi tutulduğu önceki bölümlerde belirtilmiş ve bu sınıflandırmalara yönelik açıklamalar yapılmıştı. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında detaya girilmeyecek, ek bilgiler verilecektir.

Cox (1991) tarafından yapılan sınıflandırmanın temelinde kadınların ve azınlıkların işgücü içindeki ağırlıkları, asimilasyonun ve önyargının düzeyi ve çalışanlar arasındaki çatışma yer almaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 58).

Tek kültürlü olarak da tanımlayabileceğimiz monolitik işletmelerde kadınlara ve azınlıklara ancak baskın grup kültürü içinde asimile olmaları kaydıyla yer verilmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 58).

Çoğunluğa dayalı işletmelerde kadınlar ve azınlıkların işgücüne değer kattığı kabul edilmekte ancak organizasyonel yapı bu gruplara göre şekillendirilmemektedir (Agars ve Kottke, 2004: 59).

Çok kültürlü işletmelerde, işgücü farklılıklarından optimum düzeyde faydalanmayı esas alan bir anlayış yer almaktadır (Roberson, 2006: 215). Cox’a göre çok kültürlü işletmelerde kadın ve azınlıklar, sadece katma değer sağlayan birer işgücü olarak değil, işgücü içinde yer alan değerli bireyler olarak görülmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 59).

2.6.1.3. Gary Powell Modeli (1993)

Bilindiği üzere, “Eşit İstihdam Fırsatı”, ABD’de federal düzenlemeler kapsamında 1964 tarihli İnsan Hakları Yasası ile hukuki boyut kazanmış bir kavramdır. İlgili yasanın yedinci maddesinde; “Dil, din, cinsiyet, etnik kimlik ve işle

ilgili bulunmayan diğer özellikleri fark etmeksizin herkes eşit istihdam fırsatına sahip olmalıdır” hükmü yer almaktadır (Billing ve Sundin, 2006: 105).

Gary’nin geliştirdiği modelde işletmeler, eşit istihdam fırsatı konusunda nasıl bir yaklaşım sergilediklerine göre bir sınıflandırmaya ayrılmışlardır: Buna göre işletmeler; i) proaktif işletmeler, ii) reaktif işletmeler ve iii) nötr işletmeler olmak üzere üçe ayrılmışlardır (Agars ve Kottke, 2004: 58).

Proaktif işletmeler, işgücü farklılıklarına değer vermekte ve çok kültürlülüğü benimsemektedir. Proaktif yapılarda yasal düzenlemelerin baskısı olmaksızın kadınlar ve azınlıklar bir işletme politikası olarak istihdam edilmekte ve kendilerine fırsat eşitliği sağlanmaktadır. Reaktif işletmeler ise kadınların ve azınlıkların istihdam edilmesini yasal bir dayatma olarak görmekte ve işletme içi düzenlemelerini bu çerçevede yapmaktadır. Son olarak, nötr işletmeler ise dava açılması, protesto ya da boykot edilmesi gibi riskleri de göze alarak farklılıklar karşısında herhangi bir eylemde bulunmamakta, tepkisiz kalmayı tercih etmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 58).

2.6.1.4. Robert Golembiewski Modeli (1995)

Golembiewski (1995), emek arzının demografik özelliklerinde görülen değişimler karşısında işletmeleri beş sınıfa ayırmıştır. Bunlar; i) baskı altında farklılık, ii) fırsat eşitliği, iii) artan olumlu eylem, iv) farklılıklara değer verme ve v) farklılıkları yönetme olarak sıralanmaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 60).

Baskı altında farklılık, işletmelerin farklılıkların neden olduğu sorunlar karşısında çözüm üretmeye yönelik aldıkları eylemleri içermektedir. Fırsat eşitliği ve artan olumlu eylem ise farklılıklar için getirilen hukuki düzenlemelere verilen işletme tepkilerini kapsamaktadır. Farklılıklara değer vermek, işletmelerin olası çatışmaları önlemek amacıyla farklılıkları kabul etmesiyle ilgilidir. Son olarak, farklılıkları yönetmek ise işletme amaçları doğrultusunda örgütsel yapı ve yaklaşımın oluşturulması ve bu doğrultuda bir işletme kültürü yaratılmasıdır (Agars ve Kottke, 2004: 60).

2.6.2. Orta/Ara Modeller

Farklılıkların yönetimi üzerine geliştirilen ilk modeller, işletmelerin dışsal değişkenlere ve çevresel şartlara verdikleri tepkileri açıklamaya yönelik olup, işletmelerin değişen koşullara ne şekilde cevap verdikleri ile ilgilenmektedir. Orta modeller olarak adlandırılan modellerin odak noktası ise farklılıkların yönetimini başarıyla gerçekleştiren işletmelerin “öğrenen örgütler” olduklarını savunmalarıdır. Öğrenen örgütlerin ortak özelliği, değişen işgücü yapısına karşı organizasyonel değişim anlayışını teşvik etmesi ve farklılıkların yönetim süreci ile ilgili en doğru bileşenleri içeren örgütsel uyumu sağlamaya yönelik adımları atmaya hazır olmasıdır. Çalışmanın bu kısmında orta modeller olarak ifade edilen; Thomas ve Ely Modeli, Mor Barak Kapsayıcı Modeli, Taylor Cox Değişim Modeli, Richard Allen-Kendyl Montgomery Farklılık Yaratma Modeli ve Agars ve Kottke Tam Bütünleşme Modeli ele alınacaktır (Eğinli, 2009: 237).

2.6.2.1. Thomas ve Ely Modeli (1996)

Thomas ve Ely modeli, işletmelerin işgücü farklılıklarına ilişkin farklı anlayışlara sahip olduklarını ve söz konusu farklılıkların yönetimine dönük örgüt anlayışlarının dayanak noktalarını incelemektedir (Thomas ve Ely, 2001: 35).

Modelde, işletmelerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarında çıkış noktalarının “eşitlik” ve “adalet” anlayışı ekseninde kadın ve beyaz olmayan işgücüne dayandığı, bireysel farklılıkların daha çok “temsil edilmeyen sınıflar”a yönelik bir kimlik sorunu olarak görüldüğü ifade edilmektedir. Ancak, işgücünün değişen demografik yapısı ile farklılıkların işletmeler için daha önemli bir noktaya gelmesi ve hukuksal düzenlemelerin işletmeler üzerindeki baskısı ile farklılıkların yönetimi sürecinin, işletme amaçlarının yerine getirilmesinde yaşamsal bir öneme sahip olduğu görülmüştür. Bu bağlamda; işletmeler için farklılıkların yönetimi anlayışı, temsil edilmeyen sınıfların kimlik sorununa yönelik adımlar atılmasından çıkmış, farklılıkların örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına katma değer sağlayan birer zenginlik olarak görüldüğü yaklaşım halini almıştır (Thomas ve Ely, 2001: 36).

Thomas ve Ely, işletmeler üzerinde yaptıkları araştırmalarda farklılıkların yönetimi ile ilgili süreçte işletmelerin çeşitli yaklaşım tarzlarını ortaya koymuşlardır. İşletme anlayış ve politikalarının birbirinden ayrıldığını, örgütsel tepkilerin farklılık arz ettiğini tespit etmişlerdir. Gerçekleştirdikleri incelemelerde işletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili anlayışlarını aşağıda yer verilen başlıklara ayırmışlardır (Dass ve Parker, 1999: 69-72):

Direnç Yaklaşımı (Resistance Paradigm): Direnç yaklaşımının hakim olduğu 1960'lı yıllarda Amerikan sivil eşitlik hareketleri henüz başlamamış, Avrupa'da ise sömürgecilik yılları sonrasında ayrımcı yaklaşımlar hız kazanmıştı. Bu dönemde işletmelerde farklılıklara inkar ve kaçınma şeklinde yaklaşmış, tepkisel bir anlayış sergilenmiştir. Homojen işgücü yapısının varlığı savunulmuş, farklılıkların çoğunluk içinde asimile olmaları beklenmiştir. Özellikle; ırk, etnisite ve cinsel kimlik temelinde ayrımcı bir anlayış hüküm sürmüştür.

Fark Gözetmeme ve Tarafsızlık Yaklaşımı (The Discrimination and Fairness Paradigm): Fark gözetmeme ve tarafsızlık anlayışının temelinde fırsat eşitliği ve adalet anlayışı yer almaktadır. İşletmelerin istihdam politikalarında önyargıların ortadan kalktığı ve her bir çalışana aynı derecede saygı gösterildiği yönetsel bir süreç görülmektedir. Olumlu eylem anlayışının yer aldığı işletmelerde cinsiyet ve renk bir ayrımcılık unsuru olmaktan çıkarılmakta, kadınlara ve beyaz olmayan işgücüne saygı duyulmasını tüm organizasyona yaymak amacıyla eğitim programları düzenlenmektedir. Fark gözetmeme ve tarafsızlık yaklaşımında farklılıkların işgücü içinde ne derece temsil edildiği son derece önemli bir yer tutmakta, işletme başarısı işgücü farklılıklarının ne düzeyde temsil edildiği ile değerlendirilmektedir.

Giriş ve Yasallık Yaklaşımı (The Access and Legitimacy Paradigm): Giriş ve yasallık yaklaşımı, bir bakıma, “müşteri odaklı bir bakış açısının sonucudur” denilebilir. Bu anlayışın dayanak noktası, toplum yapısının çok kültürlü bir yapıya dönüşmesi ile etnik kimliklerin oluşturduğu sınıfların ürün ve hizmet piyasasında temsil ettikleri müşteri portföylerinin de güç kazandığı düşüncesidir. Bir başka deyişle, farklılıklar artık işsel bir konu olarak görülmektedir. Demografik farklılıklarının derinlik kazandığı ürün ve hizmet piyasalarında başarılı olmanın yolu olarak işgücünün de demografik farklılıkları içinde bulundurması görülmektedir.

Giriş ve yasallık yaklaşımının kabul edildiği işletmeler heterojen işgücü yapısına sahiptir. Bu yaklaşıma göre, farklı demografik özelliklerdeki müşteri portföyleri ile ilişki kurabilmek heterojen işgücü yapısı ile mümkün olabilmektedir. İşgücünün demografik yelpazesindeki zenginliğin bir rekabet avantajı kazandıracağı anlayışı benimsenmektedir. Ürün ve hizmet pazarının farklı kesimlerden oluştuğu gerçeği, işletmeleri söz konusu pazarlar ile olan ilişkilerinde çalışanlarının özelliklerine yönelmekte ve ortak özelliklere sahip çalışanlar ile müşterilerin bir araya gelebileceği düşüncesi istihdam politikalarını şekillendirmektedir.

Öğrenme ve Etkililik Yaklaşımı (The Learning and Effectiveness Paradigm): Öğrenme ve etkililik yaklaşımı; fark gözetmeme ve tarafsızlık yaklaşımı ile giriş ve yasallık yaklaşımını tamamlayıcı bir özellik taşımaktadır. Bu anlayışın temelinde; işgücü farklılıklarının kabul edilerek farklılıklardan işletme düzeyinde yararlanılması yer almaktadır. Hem işgücünün hem de müşterilerin farklılıklarından örgütsel düzeyde yararlanılması ve farklılıkların bir gelişim unsuru olarak görülmesi gerektiği, bu doğrultuda, söz konusu farklılıkların işletmeye öğrettiklerinin içselleştirilerek işletme stratejileri ve politikaları üzerinde etkili olacağı anlayışı kabul edilmektedir.

Öğrenme ve etkililik yaklaşımı, üç ana anlayış üzerine kurulmuştur. Birincisi, farklılıkların benzerlikleri de içerdiği, bir mozaikçi yansıttığıdır. İkincisi ise, farklılıkların; işletmelere yaratıcılık, verimlilik, etkililik gibi pek çok kazanç sağladığı düşüncesidir. Son olarak; farklılıkların yönetimi, kümülatif bir çalışmayı yansıtan uzun soluklu bir süreç olarak görülmelidir.

Öğrenme ve etkililik yaklaşımı hukuki düzenlemelerin yaptırım gücünü göz ardı etmemekte, ancak söz konusu düzenlemelerin hayata geçirilmesi konusunda eğitime büyük önem vermektedir. İşletme içi eğitimler ile işgücü farklılıklarının çatışmalara neden olmasının engelleneceği, işgücü farklılıklarının pazar payının artmasına katkı sağlayacağı ve çok kültürlü işletme yapılarının verimliliği artıracığı düşüncesi benimsenmektedir. Öğrenme ve etkililik yaklaşımı farklılıkların yönetimi ekseninde proaktif bir yapıyı yansıtmaktadır.

2.6.2.2. Mor Barak Kapsayıcı Modeli (2000)

İşletmelerde farklılıkların yönetimi süreci, salt işgücü farklılıklarının yönetilmesi olarak değerlendirilmemelidir. Bu süreç sadece örgütsel bir süreç olmayıp, dış dinamiklerin de dikkate alınmasını gerektiren “kapsayıcı” bir süreç olmalıdır. Yönetimsel olan bu süreç, işletme içi sistematik ile birlikte işletmenin dışsal unsurlarını da kapsayan geniş bir sistematik olarak düşünülmelidir. Kapsayıcı işletme modellerinde hakim olan anlayış, işletme eylem ve politikaları ile hem iş görenlerin ve işverenlerin hem de sistem içinde yer alan tüm toplumsal kesimlerin kazanç sağlayacağı düşüncesidir. Kapsayıcı örgüt modelinde farklılıklar, hem işgücünün hem de toplumsal dinamiklerin farklılıkları olarak görülmektedir. İstihdam edilsin ya da edilmesin tüm farklılıklara empati ile yaklaşılmaktadır. Çalışanların farklılıklarına değer verilmekte, toplumsal projelerde bulunulmakta ve sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde kamusal programlarda rol alınmaktadır (Mor Barak, 2000: 339).

Mor Barak’ın kapsayıcı modeli, farklılıkların yönetiminde etkinliğin nasıl sağlanacağı arayışına dayanmaktadır. Bu doğrultuda, iş yaşamında farklılıkların değer görerek anlaşılması ve etkin bir şekilde yönetilmesi için iki model ön plana çıkmıştır. Bunlar; “değer tabanlı model” ve “uygulama tabanlı model”dir. Her iki modelin de ortak noktası “kapsama ve dışlama” düşüncesinin baz alınmasıdır. Kapsama ve dışlama; bireylerin bilgiye ulaşma özgürlüğü, çalışanlar ile iletişim kurma serbestisi ve karar alma süreçlerinde aktif rol alma gibi örgütsel süreçlerde bulunduklarını hissetmeleri ile ilgilidir (Mor Barak, 2000: 340-341).

Değer Tabanlı Model: Değer tabanlı kapsayıcı işletme modellerinde farklılıkların yönetimi bir “değerler seti” ile yürütülmektedir. İşletme politika ve eylemleri bu çerçevede oluşturulmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği üzere kapsama ve dışlama iki uç noktayı temsil etmektedir. Ancak işletmelerin farklılıkların yönetimi süreci, genellikle bu iki kutup arasında yer almaktadır (Mor Barak, 2000: 342). Değer tabanlı işletme modellerinde kapsayıcılık ve dışlama dört ana seviyede incelenmektedir. Bunlar kısaca aşağıda açıklandığı gibidir (Mor Barak, 2000: 343):

İşletme içi kapsayıcılık: İşletmelerin çalışanları ile olan ilişkilerini açıklamaktadır. Dışlayıcı yapılarda, mevcut değerlere ve kurallara topyekûn uyulması beklenmekte, kapsayıcı işletmelerde ise örgütsel değerler ve kurallar çalışanların değer ve kuralları ile uyumlu hale getirilmektedir.

İşletme-toplum ilişkileri ve kapsayıcılık: Dışlayıcı anlayışta toplum göz ardı edilmekte, herhangi bir bağ kurulmamaktadır. Kapsayıcı anlayışta ise hem işletme içi unsurlar hem de toplumsal dinamiklerle uyumlu olunması gerektiği düşüncesi yer almaktadır.

Sosyal yardımlaşma ve kapsayıcılık: Bu anlayışta odak noktası toplumun yoksul sınıflarıdır. Dışlama anlayışına sahip işletmelerde düşük gelirli işgücü işine son verilmeye hazır sınıflar olarak görülürken, kapsayıcı modeller ise eğitim uygulama ve programları ile söz konusu sınıfları iş yaşamına kazandırmaktadır.

Küresel ekonomi ve kapsayıcılık: Bu anlayış çerçevesinde; dışlayıcı işletmeler sadece bölgesel ya da ulusal kazançlarına odaklanırken, kapsayıcı işletmeler küresel çıkarlar ve mukayeseli üstünlükler çerçevesinde hareket etmektedir. Buraya kadar yapılan açıklamalar Tablo 4’de özetlendiği gibidir.

Tablo 4: Kapsayıcı İşletme Modeli-Değer Tabanlı Model

Seviye	Paydaşlar	Dışlama	Kapsama
İşletme içi kapsayıcılık	Birey-İşletme	Mevcut değerlere ve kurallara uyulması	Kolektif uyum
İşletme-toplum ilişkileri ve kapsayıcılık	İşletme-Toplum	İşletme içi bağlar	İşletme içi ve dışı/toplumsal bağlar
Sosyal yardımlaşma ve kapsayıcılık	Devlet	Düşük gelirli işgücüne kullan-at bakış açısı	Düşük gelirli işgücünün iş yaşamına kazandırılması
Küresel ekonomi ve kapsayıcılık	Küresel	Bölgesel ya da ulusal rekabet odaklı	Küresel rekabet odaklı

Kaynak: Mor Barak, 2000: 342.

Uygulama Tabanlı Model: Uygulama tabanlı kapsayıcı işletmeler de dört seviyede incelenmektedir. Avantaj ve dezavantajların açıklandığı bu seviyeler Tablo 5’de yer verildiği gibidir (Mor Barak, 2000: 344).

Tablo 5: Kapsayıcı İşletme Modeli-Uygulamalı Tabanlı Model

Seviye	Paydaşlar	Bireysel Avantaj	Örgütsel Avantaj	Dezavantajlar
İşletme içi kapsayıcılık	Birey-İşletme	Terfi İyileştirme İş tatmini Refah	İşgücü devrinde düşüş Müşteri çeşitliliği	Ayrımcılık Ön yargı
İşletme-toplum ilişkileri ve kapsayıcılık	İşletme-Toplum	Eğitim İstihdam Toplumsal katkı	İmaj Hukuksal avantaj	Yönetim baskısı
Sosyal yardımlaşma ve kapsayıcılık	Devlet	İstihdam	Emek arzının artması Gelişen müşteri ilişkileri	Sosyal yardım talep edenlere karşı geliştirilen kalıp yargılar
Küresel ekonomi ve kapsayıcılık	Küresel	Uluslararası iş fırsatları	İş hacminde artış	Kültürel ve ulusal engeller

Kaynak: Mor Barak, 2000: 344.

2.6.2.3. Taylor Cox'un Farklılıkta Değişim Modeli (2001)

Cox'un, farklılıkların yönetimi üzerine hazırladığı 1991 tarihli ilk modelini geliştirerek ortaya koyduğu "Farklılıkta Değişim Modeli" adlı çalışması, çok kültürlü işletmelerin politika ve eylemlerinde görülmesi gereken değişimin beş kritik bileşenden oluşması gerektiğini ifade etmektedir. Söz konusu bileşenler aşağıda açıklandığı gibidir (Agars ve Kottke, 2004: 61-62):

Liderlik: Bütünsel bir anlayışla oluşturulacak vizyon ve belirlenecek stratejileri hayata geçirmek için bulunması gereken öncül bir dinamiği temsil etmektedir.

Eğitim: İşgücünün farklılıklar konusunda alanında uzman kişilerce eğitilmesi ve değişen koşullar karşısında eğitim sistemlerinin yeniden düzenlenmesini açıklamaktadır.

Yönetim sistemleri: İstihdam, terfi vb. işsel süreçlerin işletme vizyon ve stratejilerine paralel olarak düzenlenmesini ifade etmektedir.

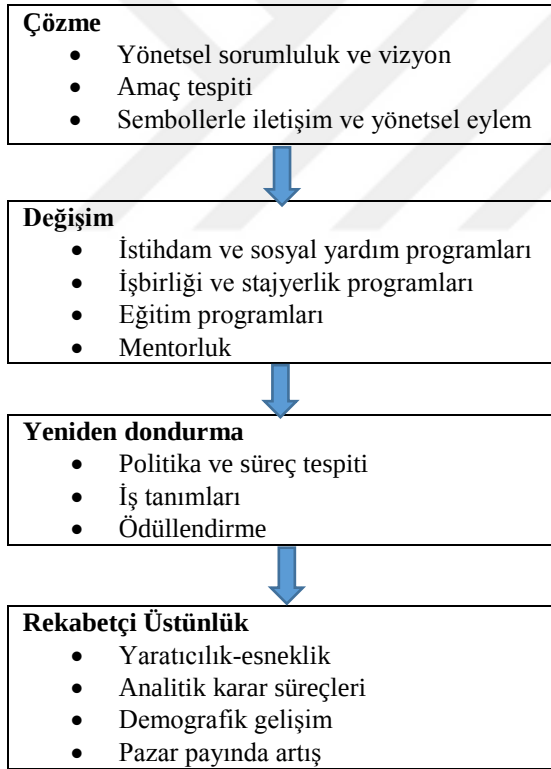
Araştırma ve değerlendirme: Farklılıkların araştırılması, karşılaştırılması ve değerlendirilmesini içeren bir sürece işaret etmektedir.

Süreklilik: Farklılık yönetiminin bir vizyon olarak görülmesini ve sürecin kararlılıkla devam ettirilmesini belirtmektedir.

2.6.2.4. Allen ve Montgomery Farklılık Yaratma Modeli (2001)

Allen ve Montgomery; Schein'in "adaptasyon modeli" ve Lewin' in "örgütsel değişim ve gelişim" modelleri üzerine geliştirdikleri modellerinde, farklılıkları yönetme sürecinin, ilk olarak "değişim yönetimi" ile gerçekleşeceğine vurgu yapmışlardır. Modelde, değişim yönetiminin etkili bir şekilde sürdürülmesi için gereken aşama ve uygulamalar üzerinde durulmaktadır. Söz konusu aşamalar; "çözme", "değişim", "yeniden dondurma" ve "rekabetçi üstünlük" olarak belirtilmiştir. Her bir aşamanın gerekli kıldığı birtakım uygulamalar da bulunmaktadır. Değişim sürecine dair aşama ve uygulamalar Şekil 4'de yer verildiği gibidir (Agars ve Kottke, 2004: 62-63).

Şekil 4: Allen ve Montgomery Farklılık Yaratma Modeli



Kaynak: Agars ve Kottke, 2004: 63.

2.6.2.5. Agars ve Kottke Tam Bütünleşme Modeli (2002)

Tam bütünleşme modeli, farklılıkların etkin yönetimi için işletmelerde bulunması gereken örgütsel özellikleri açıklamaktadır. Model; Cox tarafından ortaya konulan “çok kültürlü” ve Thomas tarafından ileri sürülen “farklılıkları yöneten” işletme modelleri temel alınarak geliştirilmiştir. Farklılıkların yönetimi sürecinde tam bütünleşmeyi başarmış işletmeler hangi örgütsel politikaları belirlemekte, ne tür programlar geliştirmekte ve geçirilen değişim süreci neleri içermekte soruları modelin odak noktasını oluşturmaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 67).

Tam bütünleşme modeli, farklılıkların yönetim sürecini üç aşamada incelemektedir. Bunlar; i) sorunun tanımlanması, ii) uygulama aşaması ve iii) sürdürülebilirlik aşamaları olup, kısaca aşağıda açıklandığı gibidir (Agars ve Kottke, 2004: 68-70):

Sorunun tanımlanması: İşletmeler için farklılıkların yönetimi bir gereksinim olarak belirlenmekte ve konuya öncelik tanınmaktadır. Bu aşama için en önemli şey, üst yönetimin farklılıklar konusunda “farkındalığa” ve farklılıkların yönetiminin işletmeye “fayda” sağlayacağına olan inanca sahip olmasıdır. Ancak, kalıp yargılar gibi sosyal algılar ya da farklılıkları birer “tehdit” olarak görmek, üst yönetim tarafından geliştirilecek politikaların sınırlı kalmasına neden olmaktadır. Sürecin sağlıklı bir başlangıca sahip olması için temel unsur ise tanımlama aşamasında “adil” olunmasıdır. Aksi takdirde etkin bir süreç yürütmek mümkün olmayacaktır.

Uygulama aşaması: Farklılıkların örgütsel bütünleşmeyi sağlaması için gerekli yapısal değişimler, oluşturulan politikalar ve geliştirilen programlar ile ilgili aşamadır. Özellikle işgücüne yönelik eğitim ve gelişim programları önem arz etmektedir. Uygulama aşamasının başarıyla sürdürülmesi için farklılıklara yönelik empati kültürünün geliştirilmesi ve tehdit algısının engellenmesi kritik bir öneme sahiptir. Nesnel bir ödüllendirme sistemi, demografik farklılıklara yönelik işe alım süreci, taciz karşıtı politikalar vb. faaliyetler ile tehdit ve adaletsizlik algıları asgariye indirilebilecektir.

Sürdürülebilirlik: Sürdürülebilirlik aşaması bir bakıma süreklilik aşamasıdır. Süreklilik için gerekli olan örgütsel bileşen ise farklılıklara yönelik ve fayda-eşitlik temelinde gelişen bir işletme kültürünün oluşturulmasıdır. Farklılıkların yönetiminin

işletmeye katma değer kazandırdığı ve adalet sağladığına olan inanç söz konusu kùltürün devamını sağlayacaktır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARININ FARKLILIK ALGISINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın önceki bölümlerinde farklılık kavramı açıklanmış, farklılıkların yönetimi kavramıyla ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturularak işletmeler için ne ifade ettiği, kazanım ve risklerin neler olduğu ayrıntılarıyla ele alınmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde ise özel sektör çalışanlarının farklılık algısına yönelik gerçekleştirilen bir araştırma ve bu araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı; özel sektör çalışanlarının işgücü farklılıklarına yönelik kişisel tutum ve algılarının tespit edilmesidir.

Temel amacı kar elde etmek olan işletmeler için işgücü farklılıklarından elde edilecek katma değer in üst seviyeye çıkarılması işletme politikalarının başlıca öncelikleri arasındadır. Küreselleşme süreciyle birlikte işletmelerin bireysel farklılıklara olan yaklaşımlarında bir dönüşüm başlamış, farklı demografik özelliklere, geçmiş ve deneyimlere sahip bireylerin çalışma hayatında adil ve eşit çalışma koşullarına sahip olması hukuksal, sosyal ve toplumsal açıdan önem kazanmıştır. Dolayısıyla, işletmelerin farklılıklara yönelik yaklaşımlarının değerlendirilmesi önemli hale gelmiştir. Yapılan alanyazın incelemesi sırasında bu konuyla ilgili yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu tespit edildiğinden, özel sektör çalışanlarının farklılık algısına yönelik yapılan bu araştırma ile alanyazına önemli bir katkı sunulacağı düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın örneklemini İzmir ilinde faaliyet gösteren özel bir işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Pilot araştırması yapılan anket formu daha sonra katılımcılara online olarak iletilmiştir. Örneklem sayısı 130 kişi olarak gerçekleştirilmiştir. Değerlendirme için uygun görülen 130 adet anket formunun tümü veri analizine tabi tutulmuştur.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI

Araştırmanın temel varsayımları ve kısıtları aşağıda yer aldığı gibidir:

1. Katılımcılara anket formuna verdikleri yanıtların gizli tutulacağı ve verdikleri bilgilerin kişisel değerlendirmelere hiçbir şekilde tabi olmayacağı konusunda güven verilmiştir. Bu doğrultuda, ankete katılan çalışanların doğru ve güvenilir yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.
2. Çalışanlara ankete katılımları konusunda herhangi bir baskı yapılmamış, araştırma gönüllülük esasına göre gerçekleştirilmiştir.
3. Katılımcıların ankette yer alan ifadeleri doğru bir şekilde algıladıkları varsayılmıştır.
4. Elde edilen verilerin güvenilirliği ankete katılan çalışanların verdikleri yanıtlarla kısıtlıdır.
5. Katılımcı sayısının beklenenden düşük çıkması araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü ile ilgili bu kısıtlılığın, bazı çalışanların araştırmaya katılmak istememeleri, izinli olmaları ya da iş yoğunluğu vb. nedenlerden kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.4.1. Araştırmanın Hipotezleri

Özel sektör çalışanlarının farklılık algısına yönelik yapılan bu araştırmada, araştırmanın amacı ile ilgili hipotezler aşağıda yer aldığı şekilde oluşturulmuştur:

H1: Özel sektör çalışanlarının farklılık algısı ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Özel sektör çalışanlarının farklılık algısı ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Özel sektör çalışanlarının farklılık algısı ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Özel sektör çalışanlarının farklılık algısı ile yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Özel sektör çalışanlarının farklılık algısı ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Özel sektör çalışanlarının farklılık algısı ile pozisyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Ölçeği

Araştırmada nicel araştırma yöntemi olan survey yöntemi ile anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırmada Taylor tarafından 2011 yılında geliştirilen “İşyerinde Farklılıkların Sınıflandırılması Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte farklılık algılarını değerlendirmeye yönelik sorulardan oluşan 24 madde yer almaktadır. Yanıtlar Likert tipi beşli derecelendirme sistemine uygun olarak 1=*Kesinlikle katılmıyorum*, 2=*Katılmıyorum*, 3=*Ne katılıyorum ne katılmıyorum*, 4=*Katılıyorum*, 5=*Kesinlikle katılıyorum* (bkz. EK) şeklinde sayısal biçimde ifade edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 24.0 istatistik paket programına yüklenerek analiz edilmiştir.

Taylor tarafından geliştirilen ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde işletmelerin sahip olduğu farklılıkların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı saptanmak istenmiştir. İkinci bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sorular bulunmaktadır. Bu bölümlerle ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

İşyerinde Farklılıkların Sınıflandırılması Ölçeğinin Türkçe’ye çevrilmesinde Brislin, Lonner ve Torndike (1973) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Bu yöntem; hedef dile ilk çeviri, ilk çevirinin değerlendirilmesi, kaynak dile geri çeviri, geri çevirinin değerlendirilmesi ve uzman görüşlerine başvurma aşamalarını içermektedir. Bu bağlamda; ölçek ilk olarak anadili Türkçe olan ve alana hakim iki İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim üyesi tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. Bu çeviri, alanında uzman 3 kişinin oluşturduğu değerlendirme kurulu tarafından incelenerek soruların anlaşılabilirliği, sözcük ve cümle yapıları ve kültürel uygunluğu kontrol edilmiştir. Daha sonra, anadilleri Türkçe olan ilk çeviriyi yapan öğretim üyelerinden farklı iki İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim üyesinden ölçeğin Türkçe çevirisinin

yapılması talep edilmiştir. Kaynak dile yapılan geri çeviri sonucunda elde edilen ölçek asıl ölçek ile karşılaştırılmış ve anlam bütünlüğünü bozmadan bazı değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Yapılan düzenlemeler sonucunda ölçeğe son hali verilmiş ve araştırmada kullanılması kararlaştırılmıştır (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 81).

İşyerinde Farklılıkların Sınıflandırılması Ölçeğinin 24 maddeden oluşan birinci bölümü altı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar çalışanların farklılık algısını değerlendirmeye yönelik aşağıda yer alan soruları kapsamaktadır.

1. İşgücü farklılıklarının işletmeler tarafından değerli görülüp görülmediğine yönelik sorular (1-5),
2. Örgütsel adalet algısına yönelik sorular (6-9),
3. Kimliğin çalışanlar üzerindeki algısına yönelik sorular (10-13),
4. Değerlere yönelik sorular (14-17),
5. Uygulamalara yönelik sorular (18-21),
6. Örgütsel iletişime yönelik sorular (22-24)

Çalışmanın ikinci bölümünde katılımcılara demografik özelliklerine yönelik sorular yöneltilmiştir. Bu sorular; çalışanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi, işletmedeki çalışma süresi ve pozisyonuna ilişkin bilgileri içermektedir.

3.5. ANALİZ VE BULGULAR

Öncelikle, araştırmada kullanılan ölçeğin güvenirlik analizi gerçekleştirilmiş, boyutlara ilişkin yapılan tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra, katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans analizleri gerçekleştirilmiş, demografik değişkenler ile işgücü çeşitliliği, örgütsel adalet, kimlik, değerler, uygulamalar ve iletişim boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı T-testi ve ANOVA analizi yapılarak tespit edilmiştir. Son aşamada ise katılımcılar tarafından verilen yanıtlar frekans analizleri yapılarak değerlendirilmiştir.

3.5.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, ölçme yöntem ve tekniklerinin araştırma değişkenlerini ölçme düzeyini ifade etmektedir. Araştırmada kullanılan bir ölçeğin ya da testin benzer koşullar altında birbiriyle tutarlı sonuçlar vermesi ölçme yönteminin güvenilir olmasıyla nitelendirilmektedir. Güvenilirlik düzeyinin ölçülmesinde çeşitli testler kullanılmakta olup, bunlardan birisi de içsel tutarlılık analizidir. Bu analiz yönteminde katılımcıların tüm öğelere verdikleri yanıtların tutarlılığı ölçülmektedir (Özdemir, 2008: 74-75). İçsel tutarlılık analizinde güvenilirlik düzeyi Cronbach's Alpha (α) katsayısı ile ölçülmektedir. Bu değerin 0,70 ve üzerinde olması durumunda ölçek güvenilir kabul edilmektedir. Araştırmalarda kullanılan alpha (α) katsayısı önem arz etmektedir. Bu bağlamda, ölçeğin alpha (α) katsayısı;

- 0.00 ile 0.40 arasında ise ölçeğin güvenilir olmadığı,
- 0.40 ile 0.60 arasında ise ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğu,
- 0.60 ile 0.80 arasında ise ölçeğin güvenilir olduğu,
- 0,80 ile 1 arasında ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilmektedir (Sipahi vd., 2008: 89).

Bu doğrultuda, araştırmada kullanılan ölçeğe içsel tutarlılık analizi yapılarak güvenilirlik katsayısı belirlenmiştir. Analiz sonucu Tablo 6'da yer aldığı gibidir.

Tablo 6: Güvenilirlik Analizi Sonucu

Ölçek	Cronbach's Alpha (α)	Madde Sayısı (N)
İşyerinde Farklılıklarının Sınıflandırılması	0,74	24

Tablo 6'da görüldüğü üzere, İşyerinde Farklılıkların Sınıflandırılması Ölçeğinin alpha (α) değeri 0,74 çıkmıştır. Dolayısıyla, ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

3.5.2. İşyerinde Farklılıkların Sınıflandırılması Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler değişkenlerin minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerlerini göstermekte olup, araştırmanın bu bölümünde İşyerinde Farklılıkların Sınıflandırılması Ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmektedir. Sonuçlar Tablo 7’de yer aldığı gibidir.

Tablo 7: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
İşgücü Çeşitliliği	130	1,00	4,80	3,1431	,87807
Örgütsel Adalet	130	1,00	4,75	3,0385	,74933
Kimlik	130	1,75	4,50	3,3346	,58032
Değerler	130	1,50	5,00	3,6673	,58765
Uygulamalar	130	1,50	4,50	3,0481	,55606
İletişim	130	1,33	5,00	3,0256	,54688

Tablo 7’de görüldüğü üzere, katılımcıların farklılık algılarının değerlendirildiği 24 soruya verilen yanıtların ortalama değerleri aşağıda yer aldığı gibidir:

- İşgücü çeşitliliği algısının değerlendirildiği 5 soruda ortalama değer 3,14
- Örgütsel adalet algısının değerlendirildiği 4 soruda ortalama değer 3,04
- Kimlik algısının değerlendirildiği 4 soruda ortalama değer 3,33
- Değerler algısının değerlendirildiği 4 soruda ortalama değer 3,67
- Uygulamalar algısının değerlendirildiği 4 soruda ortalama değer 3,05
- İletişim algısının değerlendirildiği 3 soruda ortalama değer 3,03 olarak gerçekleşmiştir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, katılımcıların farklılık algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir.

3.5.3. Örneklemin Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mevcut işyerindeki çalışma süresi ve işletme içindeki pozisyonu değişkenleri incelenmiştir. Bu doğrultuda, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine yönelik frekans analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 8’de sunulduğu gibidir.

Tablo 8: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Sayı	Yüzde (%)
<u>Cinsiyet</u>		
Kadın	61	46,9
Erkek	69	53,1
<u>Yaş</u>		
21-30	38	29,2
31-40	76	58,5
41-50	15	11,5
51 ve üzeri	1	0,8
<u>Medeni durum</u>		
Evli	54	41,5
Bekar	76	58,5
<u>Eğitim düzeyi</u>		
Lise ve altı	3	2,3
Ön Lisans	12	9,2
Lisans	85	65,4
Yüksek Lisans	28	21,5
Doktora	2	1,5
<u>Mevcut işyerindeki çalışma süresi</u>		
1-5 yıl	89	68,5
6-10 yıl	24	18,5
11-15 yıl	11	8,5
16-20 yıl	2	1,5
21-25 yıl	2	1,5
26 yıl ve üzeri	2	1,5
<u>İşletme içindeki pozisyon</u>		
Üst kademe yöneticisi	6	4,6
Orta kademe yöneticisi	10	7,7
Alt kademe yöneticisi	22	16,9
İş gören	92	70,8
<u>TOPLAM</u>	130	100,0

Tablo 8’de görüldüğü üzere, katılımcıların %46,9’u kadınlardan, %53,1’i erkeklerden oluşmaktadır. Dolayısıyla, araştırmaya katılan çalışanların kadın-erkek dağılımı dengeli bir şekilde gerçekleşmiştir.

Katılımcıların, %29,2’si 21-30 yaş grubunda, %58,5’i 31-40 yaş grubunda, %11,5’i 41-50 yaş grubunda, %0,8’i 51 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların ağırlıklı olarak 21-30 ve 31-40 yaş grubundaki katılımcılar olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, katılımcıların çoğunluğunu %58,5 ile bekâr çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, çalışanların %2,3'ünün lise ve altı, %9,2'sinin ön lisans, %65,4'ünün lisans, %21,5'inin yüksek lisans ve %1,5'inin doktora mezunu olduğu görülmektedir. Bu bakımdan, araştırmaya katılım ağırlıklı olarak lisans mezunlarından oluşmaktadır.

Çalışma sürelerine bakıldığında, katılımcıların ağırlıklı olarak (%68,5) 1-5 yıl arasında bir süredir mevcut işyerinde çalıştıkları görülmektedir. Bununla birlikte, %18,5'nin 6-10 yıl arası, %8,5'inin 11-15 yıl arası, %1,5'inin 16-20 yıl arası, %1,5'inin 21-25 yıl arası ve %1,5'inin 26 yıl ve üzeri bir süredir şu anki işyerlerinde çalıştıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların işletme içindeki pozisyonları incelendiğinde, katılımcıların %70,8'inin iş gören, %16,9'unun alt kademe yöneticisi, %7,7'sinin orta kademe yöneticisi ve %4,6'sının üst kademe yöneticisi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, araştırmaya katılan çalışanlar ağırlıklı olarak iş görenlerden oluşmaktadır.

3.5.4. İşgücü Çeşitliliği, Örgütsel Adalet, Kimlik, Değerler, Uygulamalar Ve İletişim Boyutları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

İşgücü çeşitliliği, örgütsel adalet, kimlik, değerler, uygulamalar ve iletişim boyutları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak için T-testi ve ANOVA analizi yapılmıştır.

Sosyal bilimlerin birçok alanında sıklıkla kullanılan T-testi, parametrik bir test olup; incelenen bir değişken açısından,

i) bir gruba ait ortalama değerin belirlenen ortalama değerden farklı olup olmadığını,

ii) bağımsız iki grup arasında anlamlı bir fark olup olmadığını,

iii) herhangi bir grubun farklı koşullar altındaki tepkileri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını saptanmasına yönelik hipotezleri test etmeyi sağlayan bir analiz yöntemidir (Altunışık vd., 2017: 194).

Bu bağlamda, araştırmada işgücü çeşitliliği, örgütsel adalet, kimlik, değerler, uygulamalar ve iletişim boyutları ile araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti ve medeni durumu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem T-testi yapılmıştır.

ANOVA analizi ise ikiden fazla grubun karşılaştırılması gereken durumlarda birbirinden bağımsız grupların ortalama değerlerinin farklı olup olmadığını belirlemek için kullanılan analiz yöntemidir (Altunışık vd., 2017: 211). Araştırmada işgücü çeşitliliği, örgütsel adalet, kimlik, değerler, uygulamalar ve iletişim boyutları ile katılımcıların yaş, eğitim düzeyi, mevcut işyerindeki çalışma süresi ve pozisyon değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü ANOVA analizi uygulanmıştır.

Bağımsız örneklem T-testi ve tek yönlü ANOVA analizleri sonucunda cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, mevcut işyerindeki çalışma süresi ve pozisyon değişkenleri ile işgücü çeşitliliği, örgütsel adalet, kimlik, uygulamalar, değerler ve iletişim boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu nedenle, analizle ilgili tablolara araştırmada yer verilmemiştir. Bu bağlamda, araştırmanın hipotezleri reddedilmiştir.

3.5.5. Araştırmaya Katılan Çalışanların Farklılık Algısına Yönelik

Frekans Analizi

3.5.5.1. İşgücü Çeşitliliği Yaklaşımına Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların işletmenin işgücü çeşitliliğine yönelik “İşletme üst yönetimi işletme içi farklılıkları desteklemektedir” seçeneğine %40 ve %11,5 oranı ile “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum”, “Bu işletmede işgücü farklılıklarını artırmaya yönelik adımlar atılmaktadır” seçeneğine %41,50 ve %9,2 oranı ile “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum”, “İşletme politikaları birim yöneticimizi işgücü farklılıklarını artırma konusunda desteklemektedir” seçeneğine %46,2 ve %3,8 oranı ile “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtlarını verdikleri görülmüştür. Dolayısıyla, çalışanların işletmenin işgücü farklılıklarını desteklediği yönünde bir algıya sahip olduğu söylenebilir.

Çalışanlar tarafından “Bu işletme işgücü farklılıklarını artırmak için zaman ve para harcamaktadır” seçeneğine %31,5 oranı ile “Katılıyorum” ve %30,8 oranı ile “Katılmıyorum” yanıtları verilmiştir. Yanıtların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle, işgücü farklılıklarını artırmaya yönelik zaman ve bütçe ayrılması konusunda işletme politikasının ne olduğu hakkında net bir şey ifade edilememektedir.

İşletmenin işgücü çeşitliliğine olan yaklaşımına ilişkin çalışanların vermiş oldukları yanıtlar Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9: Çalışanların İşgücü Çeşitliliği Yaklaşımına Yönelik Bulgular

Soru	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1) İşletme üst yönetimi işletme içi farklılıkları desteklemektedir.	6	4,6	25	19,2	32	24,6	52	40	15	11,5
2) Bu işletmede işgücü farklılıklarını artırmaya yönelik adımlar atılmaktadır.	9	6,9	34	26,2	21	16,2	54	41,5	12	9,2
3) İşletme politikaları birim yöneticimizi işgücü farklılıklarını artırma konusunda desteklemektedir.	10	7,7	33	25,4	22	16,9	60	46,2	5	3,8
4) Bu işletme işgücü farklılıklarını artırmak için zaman ve para harcamaktadır.	12	9,2	40	30,8	27	20,08	41	31,5	10	7,7
5) İşletmenin yöneticileri farklılıkları işletmenin misyon ve vizyonuna dahil etmişlerdir.	8	6,2	37	28,5	31	23,8	47	36,2	7	5,4

3.5.5.2. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısına Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında katılımcılara çalıştıkları mevcut işyerinin çalışanlarına karşı adil ve eşit davranıp davranmadığını değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların örgütsel adalet algısına yönelik yanıtları Tablo 10’da yer aldığı gibidir.

Tablo 10: Çalışanların Örgütsel Adalet Algısına Yönelik Bulgular

Soru	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
6) Bu işletmede kimliklerine bakılmaksızın tüm çalışanlara adil/eşit davranılır.	21	16,2	27	20,8	22	16,9	40	30,8	20	15,4
7) İşletme politikaları ayırım gözetilmeksizin herkese aynı şekilde uygulanır.	16	12,3	30	23,1	22	16,9	46	35,4	16	12,3
8) Çalıştığım birim yöneticisi her bir çalışan için rahat bir çalışma ortamı yaratmaya özen göstermektedir.	12	9,2	23	17,7	25	19,2	55	42,3	15	11,5
9) Bazı çalışanlar farklılıkları nedeniyle mevcut teşvik ve fırsatlardan faydalandırılmamaktadır.	17	13,1	51	39,2	27	20,8	30	23,1	5	3,8

Ankete katılan çalışanlar, “Bu işletmede kimliklerine bakılmaksızın tüm çalışanlara adil/eşit davranılır” seçeneğine %30,8 ve “İşletme politikaları ayırım gözetilmeksizin herkese aynı şekilde uygulanır” seçeneğine %35,4 oranı ile “Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir.

“Çalıştığım birim yöneticisi her bir çalışan için rahat bir çalışma ortamı yaratmaya özen göstermektedir” seçeneğine %42,3 ve %11,5 oranı ile “Katılıyorum”

ve “Kesinlikle katılıyorum” yanıtları verilmiştir. “Bazı çalışanlar farklılıkları nedeniyle mevcut teşvik ve fırsatlardan faydalandırılmamaktadır” seçeneğine verilen yanıt ise %39,2 ve %13,1 oranı ile “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle katılmıyorum” yanıtları olmuştur.

Tablo 10’da yer alan sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, çalışanların örgütsel adaletin varlığına yönelik tutumları olumludur. Farklılıkların etkin yönetimi için işletme içi politika ve yaklaşımların tüm çalışanlar için adil ve eşit olması gerekmektedir. Bu konuda, çalışanların %46,2’si kimlik ayrımı yapılmadığını, %47,7’si işletme politikalarının eşit şekilde uygulandığını düşünmektedir. Özellikle, çalışanların birim yöneticilerine yönelik olumlu algıları dikkat çekmektedir. Bu bakımdan, işletme politikalarının birim yöneticilerini örgütsel adalete önem vermeleri konusunda desteklediği tahmin edilmektedir.

3.5.5.3. Çalışanların Kimlik Algısına Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların “Kendimi çalışma ekibimin bir parçası olarak görüyorum” seçeneğine %51,5 ve %26,9 oranı ile “Katılıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” yanıtlarını vermeleri ekip ruhu taşıdıklarını göstermektedir.

“Kendimi beraber çalıştığım insanlarla özdeşleştiririm” seçeneğine ise %50,8 ve %7,7 oranı ile “Katılıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” yanıtları verilmiştir. Çalışanların kendilerini iş arkadaşlarının yerine koyabilmesi olarak yorumlanabilecek bu durum farklı kişi ve kişiliklerin kaynaşması olarak da değerlendirilebilir. Bu durum, farklı demografik özelliklerdeki çalışanların uyum içinde çalışabilmesi için oldukça önemli bir yaklaşım olup, farklılıkların yönetimi için temel bir unsurdur. “Kendimi iş arkadaşlarımdan farklı görürüm” seçeneğine %40 oranı ile “Katılmıyorum” yanıtının alınması da çalışanların bu algısını destekler niteliktedir.

Kimlik algısının değerlendirildiği bir başka soru olan “Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum” seçeneğine verilen en yüksek yanıt %34,6 ve % 10,8 oranı ile “Katılıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” olmuştur. Ancak çalışanların yanıtlarına bakıldığında çalıştıkları mevcut işyerine karşı bağlılıklarının güçlü olduğunu ifade edenlerin sayısının yüksek olmadığı görülmektedir. “Ne

katılıyorum ne katılmıyorum” yanıtını verenlerin oranı ise %25,4’dür. Katılımcıların yaklaşık dörtte birinin kararsız olduğu da düşünüldüğünde, işletmenin motivasyon artırıcı tedbirler alması gerektiği söylenebilir. Özellikle, ücret politikasının bu durumda etkili olduğu tahmin edilmektedir.

Çalışanların kimlik algısına yönelik verdikleri yanıtlar Tablo 11.’de yer aldığı gibidir.

Tablo 11: Çalışanların Kimlik Algısına Yönelik Bulgular

Soru	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
10) Kendimi çalışma ekibimin bir parçası olarak görüyorum.	5	3,8	6	4,6	17	13,1	67	51,5	35	26,9
11) Kendimi iş arkadaşlarımdan farklı görürüm.	11	8,5	52	40	27	20,8	31	23,8	9	6,9
12) Kendimi beraber çalıştığım insanlarla özdeşleştiririm.	6	4,6	18	13,8	30	23,1	66	50,8	10	7,7
13) Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum.	13	10	25	19,2	33	25,4	45	34,6	14	10,8

3.5.5.4. Çalışanların İşgücü Farklılıklarına Yaklaşımlarına Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların işgücü farklılıklarına olan yaklaşımları incelendiğinde, “Farklılıklar işletmelerin başarısı için yaşamsal bir önem arz etmektedir” ifadesine katılımcıların %50,8’i “Katılıyorum”, %24,6’sı “Kesinlikle katılıyorum” yanıtlarını vermişlerdir. Farklı demografik özellikleri, geçmiş ve deneyimleri olan bireylerin bir arada çalışmasının işletmelerin başarılı olması için oldukça önemli olduğunu ifade eden çalışanların, “İşletme çalışanlarının birbirinden farklı olmasını bir değer olarak görürüm” seçeneğine de %56,9 oranı ile

“Katılıyorum” yanıtını vermesi farklılıkların işletmelere katma değer sunacaklarını düşündüklerini göstermektedir.

“Farklı özelliklerde bireylerle çalışmak benim için olumludur” ifadesine en çok verilen yanıt %53,8 ve %32,3 oranı ile “Katılıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” yanıtları olmuştur. “Birbirine benzeyen bireylerden oluşan takımlar daha verimli çalışmaktadır” ifadesine ise %36,2 ve %11,5 oranı ile “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle katılmıyorum” yanıtları verilmiştir. Bu bakımdan, çalışanların işgücü farklılıklarını birer sinerji kaynağı olarak düşündükleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların işgücü farklılıklarına yaklaşımları Tablo 12’de yer aldığı gibidir.

Tablo 12: Çalışanların Değerler Algısına Yönelik Bulgular

Soru	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
14) Farklılıklar işletmelerin başarısı için yaşamsal bir önem arz etmektedir.	4	3,1	9	6,9	19	14,6	66	50,8	32	24,6
15) İşletme çalışanlarının birbirinden farklı olmasını bir değer olarak görürüm.	3	2,3	9	6,9	12	9,2	74	56,9	32	24,6
16) Farklı özelliklerde bireylerle çalışmak benim için olumludur.	1	0,8	4	3,1	13	10	70	53,8	42	32,3
17) Birbirine benzeyen bireylerden oluşan takımlar daha verimli çalışmaktadır.	15	11,5	47	36,2	38	29,2	20	15,4	10	7,7

3.5.5.5. Çalışanların Uygulamalar Algısına Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların kendilerine nasıl davranıldığına yönelik algıları değerlendirilmiştir. Bireysel anlamda ayrıştırıcı davranışlara ya da bir

önyargıya maruz kalıp kalmadıkları konusunda sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların bu sorulara verdikleri yanıtlar Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13: Çalışanların Uygulamalar Algısına Yönelik Bulgular

Soru	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
18) Bu işletmede insanlar benimle ilgili beklentilerini ait olduğum gruba/kimliğe göre şekillendirir.	7	5,4	44	33,8	25	19,2	49	37,7	5	3,8
19) Bu işletmede bana karşı önyargı ile davranıldığını hissetmiyorum.	11	8,5	26	20	26	20	51	39,2	16	12,3
20) Bu işletmede bireyler beni diğerleri ile aynı yere koymaktadır.	8	6,2	40	30,8	39	30	36	27,7	7	5,4
21) İş arkadaşlarım beni kişiliğime göre yargılar.	11	8,5	35	26,9	35	26,9	46	35,4	3	2,3

Katılımcıların %37,7’si “Bu işletmede insanlar benimle ilgili beklentilerini ait olduğum gruba/kimliğe göre şekillendirmektedir” seçeneğine “Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Çalışanların hem kişisel özelliklerinin hem de işletme içi pozisyonlarının çalışma arkadaşlarına karşı yaklaşımlarını etkilediği tahmin edilmektedir. Ancak katılımcıların %33,8’sinin “Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermesi ve %19,2’sinin de “Kararsız” kalması farklılıkların yönetim süreci ile ilgili yapılması gereken şeyler olduğunu göstermektedir. İnsan kaynaklarının çalışan profillerini gözden geçirerek demografik özellikleri ve geçmiş deneyimleri birbirinden çok farklı olan çalışanlara yönelik farklılık eğitimleri ve atölye çalışmaları düzenlemesinin özellikle kararsız olan çalışanlar üzerinde olumlu etki göstereceği düşünülmektedir.

“Bu işletmede bana karşı önyargı ile davranıldığını hissetmiyorum” seçeneğine %39,2 “Katılıyorum” ve %12,3 “Kesinlikle katılmıyorum” yanıtları verilmiştir. Kişisel önyargıların olmadığı yönünde katılımcıların %51,5’i olumlu görüş bildirmiştir. Ancak kararsız kalan çalışanların %20 olmasının insan kaynaklarının incelemesi gereken bir diğer konu olduğu düşünülmektedir.

“Bu işletmede bireyler beni diğerleri ile aynı yere koymaktadır” seçeneğine verilen en sık yanıt %30,8 oranı ile “Katılmıyorum” ve %30 oranı ile “Ne katılıyorum ne katılmıyorum” olmuştur. Benzer şekilde, “İş arkadaşlarım beni kişiliğime göre yargılar” seçeneğine %35,4 oranı ile “Katılıyorum” ve %26,9 oranı ile “Ne katılıyorum ne katılmıyorum” yanıtları verilmiştir. Dolayısıyla, çalışanlar arasında farklılıklara yönelik tam bir uyumun olmadığı görülmektedir.

3.5.5.6. Çalışanların İletişim Algısına Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlara işgücü farklılıklarının örgüt içi iletişimi nasıl etkilediğini değerlendirmeleri istenmiştir. İletişim algısının değerlendirildiği bu kısımda katılımcıların verdikleri yanıtlar Tablo 14’de gösterilmektedir.

Tablo 14: Çalışanların İletişim Algısına Yönelik Bulgular

Soru	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
22) Farklılıklarımız nedeniyle işe ilişkin sorunları iş arkadaşlarımla tartışmak/değerlendirmek zor olmaktadır.	12	9,2	53	40,8	31	23,8	31	23,8	3	2,3
23) Benden farklı bir görüşü olan iş arkadaşlarımla iletişim kurmak oldukça güçtür.	9	6,9	63	48,5	33	25,4	20	15,4	5	3,8
24) Bu işletmede benden farklı özellikleri olan insanlarla etkili bir iletişim kurabiliyorum.	3	2,3	11	8,5	22	16,9	70	53,8	24	18,5

“Farklılıklarımız nedeniyle işe ilişkin sorunları iş arkadaşlarımla tartışmak/değerlendirmek zor olmaktadır” seçeneğine verilen en yüksek yanıtlar

%40,8 ve %9,2 oranı ile “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle katılmıyorum” olmuştur. Dolayısıyla, çalışanlar arasındaki bireysel farklılıkların iş süreçlerini olumsuz etkilemediği görülmektedir.

Çalışanlararası iletişimin değerlendirildiği “Benden farklı bir görüşü olan iş arkadaşlarımla iletişim kurmak oldukça güçtür” seçeneğine ise katılımcıların %48,5’i “Katılmıyorum” ve %6,9’u “Katılmıyorum” yanıtlarını vermişlerdir. Bununla birlikte, “Bu işletmede benden farklı özellikleri olan insanlarla etkili bir iletişim kurabiliyorum” seçeneğine de %53,8 ve %18,5 oran ile “Katılıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” yanıtları verilmiştir. Bu bakımdan, bireysel farklılıkların etkili iletişime engel olmayacağı yönünde genel bir algı olduğu düşünülmektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Fiziksel özellik, cinsiyet, cinsel yönelim, ırk, etnik köken, dini inanç, politik görüş vb. özelliklerle bireylerin birbirinden ayrılması anlamına gelen farklılıklar, hukuksal düzenlemelerin etkisi, piyasa koşullarında görülen değişim, sosyal sorumluluk ve empati kavramlarının ortaya çıkışı ile birlikte işletmelerin de konusu olmaya başlamıştır. Farklı demografik özelliklere, geçmiş ve deneyimlere sahip işgücünün adil ve eşit çalışma koşullarına sahip olması hukuksal, sosyal ve toplumsal açıdan önem kazanmıştır.

Cinsiyet ve ırk ayrımcılığına yönelik hazırlanan hukuksal düzenlemeler, işgücü piyasalarının değişen demografik yapısı, serbest piyasa ekonomisinin rekabeti artırması ve kurumsal sosyal sorumluluk ve empati kültürünün gelişmesi ile birlikte işgücünün etkin yönetimi, insan kaynakları birimlerinin gündemine artan bir önem ve öncelikle girmeye başlamıştır.

21. yüzyılla birlikte hızlı bir dönüşüm sergilemekte olan iş dünyasında, üretim faktörleri arasında yer alan insan unsuru işletmelerin yönetim politikalarında daha fazla yer bulmaya başlamış ve bireyin toplam faydaya sağlayacağı katkının en üst seviyeye çekilmesi, işletme politikalarının başlıca önceliği olarak belirginleşmiştir. Küreselleşme süreciyle birlikte emek piyasasında da kayda değer bir dönüşüm gerçekleşmiş, kalitatif ve kantitatif yönleriyle bireyin ağırlık merkezini oluşturduğu emek arzından en üst düzeyde yararlanmak, işletmeler için akılcı ve stratejik bir yaklaşım haline gelmiştir. Bu doğrultuda, bireysel farklılıkların örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilmesi olarak tanımlanabilecek farklılıkların yönetimi işletmeler için önem kazanmıştır.

Belirtilen önem ve anlam doğrultusunda hazırlanan çalışmanın birinci bölümünde farklılık kavramı açıklanarak farklılık boyutları incelenmiş, kavramla ilgili yaklaşımlara yer verilmiştir. İkinci bölümde, 2000’li yıllarla birlikte önem kazanan farklılıkların yönetimi, tarihsel gelişimi verilerek açıklanmış, işletmeler farklılık algısı temel alınarak sınıflandırılmıştır. Bu doğrultuda, farklılıkların yönetiminin işletmeler için ifade ettiği anlam, kazanım ve riskler ayrıntılarıyla ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü ise özel sektör çalışanlarının farklılık algısını değerlendirmeye yönelik bir araştırmayı içermektedir. Bu bölümde; araştırmanın amacı ve önemi, örnekleme, araştırmanın varsayımları ve kısıtları, araştırmada kullanılan yöntem ve ölçek ile araştırmanın analiz ve bulgularına yer verilmiştir. Çalışmanın sonuç kısmında ise araştırma bulgularından elde edilen veriler doğrultusunda, işletmelere ve gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

Araştırma, İzmir ilinde faaliyet gösteren özel bir işletmede yapılmıştır. Örneklem 130 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada Taylor (2011) tarafından geliştirilen “İşyerinde Farklılıkların Sınıflandırılması Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Altı boyuttan oluşan ilk bölümde çalışanların işgücü farklılıkları, örgütsel adalet, kimlik, değerler, uygulamalar ve iletişim algılarını değerlendirmeye yönelik 24 madde yer almaktadır. İkinci bölümde ise çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mevcut işyerindeki çalışma süresi ve pozisyon bilgilerini öğrenmeye yönelik sorular yöneltilmiştir.

Araştırmada ölçeğin güvenilirlik düzeyini belirlemek için içsel tutarlılık analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik düzeyi (Cronbach Alpha- α değeri) %0,74 çıkmıştır. Bu doğrultuda, ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Daha sonra, katılımcıların işgücü farklılığı, örgütsel adalet, kimlik, değerler, uygulamalar ve iletişim algılarını belirlemek için tanımlayıcı istatistik analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda çalışanların farklılık algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada, çalışanların demografik özelliklerine yönelik gerçekleştirilen frekans analizleri sonucunda elde edilen bulgular aşağıda yer verildiği gibidir:

Araştırmaya katılan çalışanların %46,9'u kadınlardan, %53,1'i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların kadın-erkek dağılımı dengeli bir şekilde gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, katılımcıların çoğunluğunu %58,5'lik bir oran ile bekar çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde, çalışanların %29,2'si 21-30, %58,5'i 31-40, %11,5'i 41-50 ve %0,8'i 51 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Katılımcıların %87,7'sinin 21-30 ve 31-40 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, işletmede genç işgücünün ağırlıklı olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların eğitim düzeyleri değerlendirildiğinde; %2,3'ünün lise ve

altı, %9,2'sinin ön lisans, %65,4'ünün lisans, %21,5'inin yüksek lisans ve %1,5'inin doktora mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %88,4'ü lisans ve lisansüstü mezunlarından oluşmaktadır. Sonuçlar değerlendirildiğinde, işletmenin eğitim düzeyi yüksek bir işgücüne sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların çalışma süreleri incelendiğinde; katılımcıların %68,5'i 1-5 yıl arası, %18,5'i 6-10 yıl arası, %8,5'i 11-15 yıl arası, %1,5'i 16-20 yıl arası, %1,5'i 21-25 yıl arası ve %1,5'i 26 yıl ve üzeri bir süredir mevcut işyerinde çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, araştırmaya katılan çalışanların ağırlıklı olarak (%68,5) 1-5 yıl arası bir süredir şu anki işletmede çalıştıkları görülmektedir. Son olarak, katılımcılardan mevcut işyerindeki pozisyon bilgileri talep edilmiştir. Bu doğrultuda, çalışanların %70,8'i işgören, %16,9'u alt kademe yöneticisi, %7,7'si orta kademe yöneticisi ve %4,6'sı üst kademe yöneticisi olduklarını belirtmişlerdir. Bu doğrultuda, araştırmaya katılan çalışanların ağırlıklı olarak (%70,8) işgörenlerden oluştuğu görülmektedir.

Araştırmada demografik değişkenler ile işgücü çeşitliliği, örgütsel adalet, kimlik, değerler, uygulamalar ve iletişim boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak için altı adet hipotez oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezler ve analiz sonuçları aşağıda yer aldığı gibidir:

Araştırmanın birinci ve ikinci hipotezleri “Özel sektör çalışanlarının farklılık algısı ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır” ve “Özel sektör çalışanlarının farklılık algısı ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde oluşturulmuştur. Bu hipotezlere yönelik bağımsız örneklem T-testi gerçekleştirilmiştir. T-testi sonucunda cinsiyet ve medeni durum ile işgücü çeşitliliği, örgütsel adalet, kimlik, değerler, uygulamalar ve iletişim boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu bağlamda, araştırmanın hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların yaş, eğitim düzeyi, mevcut işyerindeki çalışma süresi ve pozisyon değişkenleri ile işgücü çeşitliliği, örgütsel adalet, kimlik, değerler, uygulamalar ve iletişim boyutları arasındaki ilişkiye yönelik oluşturulan hipotezler ise tek yönlü ANOVA analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın üçüncü hipotezi “Özel sektör çalışanlarının farklılık algısı ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır”, dördüncü hipotezi “Özel sektör çalışanlarının farklılık algısı ile yaş arasında anlamlı bir ilişki vardır”, beşinci hipotezi “Özel sektör çalışanlarının

farklılık algısı ile çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır” ve altıncı hipotezi “Özel sektör çalışanlarının farklılık algısı ile pozisyon arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklinde oluşturulmuştur. ANOVA analizleri sonucunda yaş, eğitim düzeyi, mevcut işyerindeki çalışma süresi ve pozisyon değişkenleri ile farklılık algıları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu bağlamda, H3, H4, H5 ve H6 reddedilmiştir.

Yapılan alanyazın araştırmalarında aynı ölçeğin kullanımı ile farklı sonuçlara ulaşılabildiği görülmüştür. Yetgin (2016)’in “İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi: Giresun İlinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmeleri Üzerine Bir İnceleme” adlı çalışmasında da Taylor (2011) tarafından geliştirilen “İşyerinde Farklılıkların Sınıflandırılması Ölçeği” kullanılmıştır. Her iki çalışmanın odak noktasını çalışanların farklılık algılarının değerlendirilmesi ile işletme politikalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlara işgücü çeşitliliği, örgütsel adalet, kimlik, değerler, uygulamalar ve iletişime yönelik sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların işgücü çeşitliliğine ve örgütsel adalete yönelik verdikleri yanıtlar incelendiğinde, cinsiyet ve pozisyon demografik değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken, diğer demografik değişkenler ile bir ilişki bulunamamıştır. Farklı bulgulara ulaşılmasında seçilen örneklemin yer aldığı sektörlerin birbirinden farklı olmasının etkin rol oynadığı düşünülmektedir. Özellikle, pozisyon değişkeni ile adalet boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin var olması beklenen bir sonuç olmalıdır. Örgüt içi adaletin yöneticiler aracılığı ile sağlanacağı düşünüldüğünde, yönetici pozisyonunda olan işletme çalışanlarının örgütsel adalete önem verildiğine yönelik yanıtlar vermeleri beklenen bir durumdur. Örgütsel adalet algısı ile işletme içi pozisyon arasında Soldan (2009) “Does Management Walk The Talk? Study Of Employee Perceptions” adlı çalışmada da anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Söz konusu araştırmada farklı bir bulguya ulaşılmasının nedenleri arasında hem örneklem hem de ölçek farklılıkları bulunması yer almaktadır. Yetgin (2016)’in araştırmasında, kadınların örgütsel adaletin varlığına yönelik algılarının olumsuz yönde olduğu tespit edilmiştir. Farklı sonuçlara ulaşılmasında işletme segmentlerinin farklı olması etkilidir. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri arttıkça cinsiyet ayrımcılığına yönelik politika ve yaklaşımlarında da pozitif yönde gelişmeler görülmektedir. Dolayısıyla, kurumsal bir

işletmede gerçekleştirilen araştırma ile bir aile işletmesinde yapılan araştırma farklı sonuçlar doğurabilecektir.

Yetgin (2016)'in araştırmasında da benzer şekilde, kimlik ve uygulamalar boyutları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak iletişim boyutu ile eğitim değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olması bulgular arasındaki farklılıklardandır. Yüksek eğitim düzeyi ile iletişim arasında anlamlı bir ilişkinin bulunması beklenen bir sonuç olmalıdır. Ancak örnekleme yer alan katılımcıların eğitim düzeylerinin yüzdesel dağılımı farklı sonuçlara ulaşılmasına neden olabilmektedir. Son olarak, değerler boyutu ile değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kadınların değerler sistemine daha olumlu baktıklarını gösteren bu durum, araştırmalar arasındaki bulgusal farklılıklardan birini teşkil etmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların farklılık algılarını değerlendirmeye yönelik frekans analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz bulgularına yönelik yapılan değerlendirmeler ve sektöre yönelik öneriler aşağıda yer aldığı gibidir:

Katılımcıların işgücü çeşitliliğine yönelik ifadelerine verdikleri yanıtlar incelendiğinde, işletmenin işgücü farklılıklarını desteklediği yönünde bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların %50'den fazlası farklılıkları artırma konusunda işletme politikalarını olumlu görmektedirler. Birim yöneticilerine işgücü farklılıklarını artırma konusunda destek verildiğine ilişkin olumlu bir algının mevcut oluşu söz konusu işletme politikalarına örnek teşkil etmektedir. Bununla birlikte, çalışanlara işletmenin işgücü farklılıklarını artırmaya yönelik zaman ve para ayırması konusunda ne düşündükleri sorulduğunda katılımcıların yalnızca %39,2'si olumlu görüş bildirmiştir. Bu bakımdan, yaptıkları iş itibarıyla katma değeri yüksek olan çalışanlara yönelik ücret politikalarında yapılacak iyileştirici düzenlemelerin, bu konuda olumlu görüş bildirmeyen çalışanların algılarında olumlu bir değişim sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel adalete yönelik verdikleri yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların %46,2'si kimlik ayrımı yapılmadığını, %47,7'si işletme politikalarının eşit şekilde uygulandığını ifade etmişlerdir. "Bazı çalışanlar farklılıkları nedeniyle mevcut teşvik ve fırsatlardan faydalandırılmamaktadır" seçeneğine ise katılımcıların %52,3'ü olumlu görüş bildirmiştir. Çalışanların örgütsel

adaletin varlığına yönelik tutumlarının olumlu olduğu görülmektedir. Farklılıkları nedeniyle kimsenin ayrımcılığa maruz bırakılmaması, tüm çalışanların adil ve eşit uygulamalara tabi tutulması farklılıkların etkin yönetilmesi için temel unsurdur. İşletme politikalarının, yöneticileri bu konuda desteklemesi oldukça önemlidir. Araştırmada, katılımcıların %53,8'i birim yöneticilerinin örgütsel adalete önem vermeleri konusunda desteklendiğini bildirmiştir. Farklılıkların yönetimi için oldukça önemli olan bu durum çalışan memnuniyetini ve performansını da olumlu etkileyecektir.

Araştırmaya katılan çalışanların kimlik algısına yönelik verdikleri yanıtlar olumludur. Demografik değişkenlerin çalışanlararası uyumu olumsuz etkilememesi için çalışanların birbirlerinin farklılıklarına saygı duyması ve empati yapabilmesi önemli role sahiptir. Çalışanların %77,4'ü kendilerini çalışma ekiplerinin bir parçası olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu durum, çalışanlarda ekip ruhunun olduğuna işaret etmektedir. Aynı ekipte yer alan çalışanların oluşturacakları sinerji toplam faydanın artmasını sağlayacak, işletme performansını olumlu etkileyecektir. İşletmenin işgücü tercihinde isabetli olduğunu da yansıtan bu durum insan kaynakları biriminin başarısı olarak da değerlendirilebilir. Katılımcıların örgütsel bağlılıklarını değerlendirmeye yönelik soruya ise %45,2 oran ile olumlu görüş bildirdiği görülmüştür. Mevcut işyerine karşı bağlılıklarının güçlü olduğunu ifade edenlerin oranı yüksek çıkmamıştır. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde işletmenin genç ve eğitim düzeyi yüksek bir işgücüne sahip olduğu tespit edilmişti. Serbest piyasa şartlarında eğitim düzeyi yüksek genç işgücünün örgütsel bağlılığını etkileyen önemli faktörlerden birinin gelir düzeyi olduğu dikkate alındığında işletmenin ücret politikasında özellikle bu grupta yer alan işgücüne yönelik iyileştirici düzenlemeler yapmasının çalışan algısını olumlu etkileyeceği düşünülmektedir.

Katılımcıların işgücü farklılıklarına yaklaşımları değerlendirildiğinde, farklılıkları işletmenin başarısı için birer sinerji kaynağı olarak düşündükleri görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların %80,5'i işletme çalışanlarının farklılıklarını bir değer olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların işletme çalışanlarının farklılıklarını bir değer olarak görmesinde, bireysel farklılıkların yenilikçi ve yaratıcı gücünün işletmelere maddi bir kazanç sağlayacağını düşünülmesi etkili olabileceği gibi, kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında engelli

ya da hükümlü bireylere çalışma fırsatı sunulmasının işletmelere itibar kazandıracağı düşüncesinin de etkili olduğu tahmin edilmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlardan ayrıştırıcı tutum ve davranışlara ya da bir önyargıya maruz kalıp kalmadıklarını değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların %37,7'si bireysel kimliklerinin kendilerine yönelik davranışlar üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Kişisel özelliklerin ve işletme içi pozisyonların çalışanlararası davranışları etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda, insan kaynaklarının işgücü profillerini gözden geçirmesi önemlidir. Özellikle farklı kültürlerden gelen ve işletme içindeki pozisyonlarında ast-üst ilişkisi olan çalışanlara yönelik farklılıkların yönetimi eğitimleri ve atölye çalışmaları düzenlenmesinin olumlu katkısı olacağı düşünülmektedir.

Çalışanların iletişim algılarına yönelik sorularda işgücü farklılıklarının örgütsel iletişimi nasıl etkilediğini değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların %50'si bireysel farklılıkların iş süreçlerini olumsuz etkilemediğini, %55,4'ü görüş farklılıklarının iletişim kurmaya engel olmadığını, %72,3'ü ise farklı özelliklerde çalışanlarla etkili bir iletişim kurabildiğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, bireysel farklılıkların etkili bir iletişim kurmaya engel olmayacağına ilişkin genel bir algı bulunmaktadır. Bununla birlikte; ast-üst ilişkilerinin gözden geçirilmesinin, iletişim sorunu yaşayan ast ve üstlere yönelik rotasyon yapılmasının ve çalışanlara yönelik sosyal etkinlikler düzenlenmesinin örgüt içi iletişimi daha da güçlendireceği düşünülmektedir.

Alanyazın incelemesi ve araştırma sonuçları dikkate alındığında alanyazına yönelik bazı öneriler geliştirilebilir. Bu öneriler aşağıda yer aldığı gibidir:

- Araştırma İzmir ilinde gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmaların farklı bölgeler ve illerde de uygulanması düşünülebilir. Farklı coğrafyalarda çalışanların farklılık algılarını göstermesi bakımından yararlı olacağı düşünülen bu durum, kültürel farklılıkların çalışanların farklılık algılarını nasıl etkilediğini değerlendirme imkanı sunacaktır.
- Araştırmanın örneklem büyüklüğü beklenenden düşük gerçekleşmiştir. Bu bakımdan, örneklem büyüklüğünün daha yüksek tutulmasının daha güvenilir sonuçlar elde etmeyi sağlayabileceği düşünülmektedir.

- Araştırma yapılan işletme, çalışan sayısı ve ciro büyüklüğü düşünüldüğünde kurumsal segmentte yer alan bir işletmedir. Daha sonraki çalışmalarda küçük segmentteki işletmelere odaklanması örneklem gruplarının çeşitlendirilmesini sağlayarak, özel sektörde yer alan farklı büyüklüklerdeki işletmeler arasında karşılaştırma yapma imkanı tanıyabilecektir.
- Araştırma, özel sektör çalışanlarının farklılık algısını değerlendirmeye yönelik yapılmıştır. Gelecek çalışmaların meslek kuruluşlarında, sivil toplum örgütlerinde ya da kamu kurumlarında çalışanlara yönelik yapılmasının alanyazına olumlu katkı sunacağı düşünülmektedir.
- Araştırmada kullanılan ölçekte; çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, mevcut işyerindeki çalışma süresi ve pozisyon değişkenleri ile farklılık algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir. Daha sonra yapılacak çalışmalarda, demografik değişkenlere uyruk, cinsel yönelim, engel durumu, eski hükümlü olma gibi özelliklerin eklenmesinin yararlı olacağı tahmin edilmektedir.

KAYNAKÇA

Agars, M. D. ve Kottke, J. L. (2004). Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 55-77). Ed. Margeret S. Stockdale ve Faye. J. Crosby. USA: Blackwell Publishing.

Agocs, C. ve Burr, C. (1996). Employment Equity, Affirmative Action and Managing Diversity: Assessing the Differences. *International Journal of Manpower*. 17(4) : 30-45.

Akbaş, E. (2010). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Tüketici Marka Bağlılığına Etkisinin Araştırılması* (Yüksek Lisans Tezi) Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Allen, R. S. ve Montgomery, K. A. (2001). Applying an Organizational Development Approach to Creating Diversity. *Organizational Dynamics*. 30(2): 149-161.

Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K. ve White, C. S. (2008). Perceived Diversity and Organizational Performance. *Employee Relations*. 30(1): 20-33.

Altunışık, R., Coşkun, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Arai, M., Wanca-Thibault, M. ve Shockley-Zalabak, P. (2001). Communication Theory and Training Approaches for Multiculturally Diverse Organizations: Have Academics and Practitioners Missed the Connection?”. *Public Personnel Management*. 30(4): 445-455.

Aydoğdu, H. (2004). Modern Kimlikte Öznenin Ölümü. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 10: 115-147.

Balkin, D. B. ve Gomez-Mejia, L. R. (2012). *Management: People, Performance, Change*. New Jersey: Pearson Educaiton.

Barkema, H. G., Baum, J. A. C. ve Mannix, E. A. (2002). Management Challenges in a New Time. *Academy of Management Journal*. 45(5): 916-925.

Barry, B. ve Bateman, T. S. (1996). A Social Trap Analysis of the Management of Diversity. *Academy of Management Review*. 21(3): 757-790.

Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2012): Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*. 19(1): 78-90.

Begeç, S. (2004). *Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bell, M. (2012). *Diversity in Organizations*: Mason, OH: Cengage Learning.

Bilbek, M. ve Yılmaz, Y. C. (2014). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Sosyal Karşılaştırma Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi*. 12(2): 105-112.

Bilgin, N. (2007). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

Bilgin, N. (2007). *Kimlik İnşası*. Ankara: Asina Kitaplar.

Bilgin, N. (2008). *Sosyal Psikoloji*. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.

Billing, Y. D. ve Sundin, E. (2006). From Managing Equality to Managing Diversity: A Critical Scandinavian Perspective on Gender and Workplace Diversity. *Handbook of Workplace Diversity* (ss. 95-120). Ed. Alison M. Kondrad, Pushkala Prasad ve Judith K. Pringle. London: Sage Publications.

Brewer, M. B. ve Miller, N. (1996). *Intergroup Relations*. Buckingham: Open University Press.

Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Budak, G. ve Sürgevil. O. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(4): 65-96.

Cambridge İngilizce Sözlüğü internet sitesi <https://dictionary.cambridge.org/tr/>, Erişim tarihi (23.11.2018).

Carr-Ruffino, N. (1998). *Managing Diversity: People Skills for a Multicultural Workplace*. USA: Simon and Schuster Custom Publishing.

Clements, P. ve Jones, J. (2006). The Diversity Training Handbook. A *Practical Guide to Understanding and Changing Attitudes* (ss.25-27). London: Kogan Page.

Cole, M.B. ve Salimath, S.M. (2013). Diversity Identity Management: An Organizational Perspective. *Journal of Business Ethics*. 116 (1):151-161.

Cox, T. ve Finley-Nickelson, J. (1991). Models of Acculturation for Intra-Organizational Cultural Diversity. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 8(2): 90-100.

Cox, T. (1991). The Multicultural Organization. *Academy of Management Executive*. 5(2):34-47.

Cox, T. ve Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competiveness. *The Academy Of Management Executive*. 5(3): 45-51.

Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization*. San Francisco: John Wiley and Sons, Inc.

Dass, P. ve Parker, B. (1999). Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning. *Academy of Management Executive*. 3(2): 69-72.

Day, L. E. O. (1995). The Pitfalls of Diversity Training. *Training and Development*. 49(12): 25-29.

D'Netto, B. ve Sohal, A. S. (1999). Human Resource Practices and Workforce Diversity: An Emprical Assessment. *International Journal of Manpower*. 20(8): 530-547.

Dönmez, A. (1992). Bilişsel Sosyal Şemalar. *Ankara Üniversitesi D.T.C.F. Araştırma Dergisi*. 14: 131-146.

Eckel, C. C. ve Grossman, P. J. (2005). Managing Diversity by Creating Team Identity. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 58(3): 371-392.

Eğinli, A. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi* (Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları.

Fettahlioğlu, Ö. ve Tatlı, H. (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.

Flood, R. L. ve Romm, N. R. A. (1996). Contours of Diversity Management and Triple Loop Learning. *Kybernetes*. 25(7): 154-163.

Gilbert, J. A., Stead, B. A. ve Ivancevich, J. M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*. 21(1): 61-76.

Gordon, A. (1995). The Work of Corporate Culture: Diversity management. *Social Tex* 44. 13(3): 3-30.

Gotsis, G. ve Kortezi, Z. (2015). *Critical Studies in Diversity Management Literature*. London: Springer.

Gröschl, S. ve Doherty, L. (1999). Diversity Management in Practice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 11(6): 262-268.

Gümüş, M. (2009). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi*. Bursa: MKM Yayıncılık.

Günaydın, H. (2002). *Japon Tarzı Yönetim Ve Kalite Çemberleri*. İstanbul: Turan Kitapevi.

Güvenç, B. (2003). *Türk Kimliği, Kültür Tarihinin Kaynakları*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Güzelcık, E. (1999). *Küresellesme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Halim, K. ve Uygun, M. (2002). KOBİ'lerin Üretim Sorunlarının Tespiti, Verimlilik ve Rekabet Güçlerinin Artırılmasında Teknoloji Faktörü: Konya Örneği. *Verimlilik Dergisi*. 2(2): 79-102.

Harlak, H. (2000): Önyargılar. Psikososyal Bir İnceleme. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Hewstone, M., Stroebe, W. ve Jonas, K. (1996). *Introduction to Social Psychology*. Oxford: Blackwell.

Hogg, M. A., Abrams, D., Otten, S. ve Hinkle, S. (2004). The Social Identity Perspective: Intergroup Relations, Self-Conception and Small Groups. *Small Group Research*, 35(3): 246-276.

Hubbard, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc.

Johnson, S. (1992). Institute of Education Sciences. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED356375.pdf>, (12.03.2019).

Kağıtçıbaşı, Ç. (2008). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar. Sosyal Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Evrim Yayınevi ve Bilgisayar San. Tic. Ltd. Şti.

Kamaşak, R. ve Yücelen, M. (2007). Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma. *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi* (ss.31-57). Ed. Beliz Dereli. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Karaduman, S. (2010). Modernizmden Postmodernizme Kimliğin Yapısal Dönüşümü. *Journal of Yasar University*. 17(5): 2886-2899.

Kartal, B. ve Ay, C. (2004). Globalizasyonun Çok Uluslu İşletmelerin Pazarlama ve Yönetimine Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*. 11(2): 11-27.

Kirby, E. L. ve Harter, L. M. (2003). Speaking the Language of the Bottom-Line: The Metaphor of Managing Diversity. *The Journal of Business Communication*. 40(1): 28-49.

Kramar, R. (1998). Managing Diversity: Beyond Affirmative Action in Australia. *Women in Management Review*. 13(4): 133-142.

Kreitner, R. ve Kinicki, A.(2004). *Organizational Behavior*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Kulik, C. T. ve Bainbridge, H. T. J. (2006). Psychological Perspective on Workplace Diversity. *Handbook of Workplace Diversity* (10-30). Ed. Alison M. Kondrad, Pushkala Prasad ve Judith K. Pringle. London: Sage Publications.

Litvin, D. R. (2006). Diversity: Making Space for a Better Case. *Handbook of Workplace Diversity* (ss.75-94). Ed. Alison M. Conrad, Pushkala Prasad ve Judith K. Pringle. London: Sage Publications.

Loden, M. ve Rosener, J. (1991). *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. New York: Mc Graw Hill.

Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Mackie, D. M., Hamilton, D. L., Suskind, J. ve Rosselli, F. (1996). Social Psychological Foundations of Stereotype Formation. *Stereotype and Stereotyping* (ss.41-78). Der. C. N. Macrae, C. Stangor ve M. Hewstone. Newyork: Guilford. 41-47.

Madran, H. A. D. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*. 1(1): 123-144.

Madran, H. A. D. (2012). Sosyal Kimlik ve Ayrımcılık. *Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar* (ss.73-86). Der. Kenan Çayır ve Müge Ayan Ceyhan. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Mannix, E. ve Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference: The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*. 6(2): 31-55.

Maznevski, M. L. (1994). Understanding Our Differences: Performance in Decision-Making Groups with Diverse Members. *Human Relations*. 47(5):531-553.

Memduhoğlu, H.B. (2007). *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*. (Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme*. Ankara: Pegem Akademi.

Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi.

Meşe, G. (1999). *Sosyal Kimlik ve Yaşam Stilleri*. (Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Michener, H. A., DeLamater, J. D. ve Schwartz, S. H. (1990). *Social Psychology*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.

Miller, G. E. ve Roney, J. I. A. (2001). ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/247055096>, (20.02.2019).

Montes, T. ve Shaw, G. (2003). The Future of Workplace Diversity in the New Millennium. *Individual Diversity and Psychology in Organizations* (ss. 388-402). Ed. Marilyn J. Davidson ve Sandra L. Fielden. USA: John Wiley & Sons Ltd.

Moore, S. (1999). Understanding and Managing Diversity Among Groups at Work: Key Issues for Organisational Training and Development. *Journal of European Industrial Training*. 23(4): 208-217.

Mor Barak, M. E. (2000). The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management. *National Association of Social Workers*. 45(4):339-352.

Mor Barak, M. E. (2005). *Managing Diversity, Toward a Globally Inclusive Workplace*. USA: Sage Publications.

Mutlu, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

O'Flynn, J., Nicholas, S., Sammartino, A., Lau, K. ve Selamatidis, L. (2001). ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/280571328>, (01.04.2019).

Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdemir, A. (2008). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Özer, S. P. (2007). Çeşitliliği Yeniden Düşünmek ve Çeşitliliklerin Yönetimi. *Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler* (ss.97-122). Ed. Mustafa Kurt ve Serkan Bayraktaroğlu. Ankara: Gazi Kitabevi.

Özgener, Ş. (2000). *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*. (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztan, E. (2004). Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Olumlu Ayrımcılık. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 59(1) : 204-235.

Peters, T. (2004). Yetenek Uzmanları Yetiştirin. Executive Excellence Liderlik Gelişimi. *Yönetim Etkililiği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi*. 7(83): 9-17.

Pless, N. M. ve Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal Of Business Ethics*. 54: 129-147.

Point, S. ve Singh, V. (2003). Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites across Europe. *European Management Journal*. 21(6): 750-761.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group Organization Management*. 31(2):212-236.

Roberson, Q.M. ve Park, H.J. (2007). Examining the Link Between Diversity and Firm Performance-The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity. *Group&Organization Management*. 32 (5): 548-568.

Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Marmara Kitapevi.

Salomon, M. F. ve Schork, J. M. (2003). Turn Diversity to Your Advantage. *Research Technology Management*. 46(4): 37-44.

Seferoğlu, G. (1999): Prototip Kuramı Çerçevesinde Bir Araştırma. *Dilbilim Araştırmaları Dergisi*. 10: 79-88..

Shackelford, W. G. (2003). The Changing Definition of Workplace Diversity. *Black Collegian*. 33(2): 53-58.

Sıgı, Ü. (2006). Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(9): 29-47.

Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta.

Stewart, T. A. (1997). *Entelektüel Sermaye*. İstanbul: MESS, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.

Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyopsikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(20): 111-124.

Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*. 33: 1-39.

Teközel, İ. M. (2007). *Gerçekliğı İnşa Etkinliğı Olarak Sosyal Karşılaştırma: Sosyal Karşılaştırma Süreçlerinde Gerçekçi ve Kurgusal Karşılaştırma Enformasyonu Kullanma Eğilimlerinin İncelenmesi*. (Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Thomas, D. A. Ve Ely, R. J. (2001). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review on Managing Diversity* (ss.1-13) USA: Harvard Business School Press.

Toptop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2007). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*. 11(21): 89-109.

Turner, J. C. (1982). Towards a Cognitive Redefinition of the Social Group. *Social Identity and Intergroup Relations* (ss.2-48). Ed. Henri Tajfel. London: Harvester Wheat Sheaf.

Türk Dil Kurumu internet sitesi <http://www.tdk.gov.tr>, (23.11.2018).

TÜSİAD. (2002). *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*. Ankara: Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş.

Unites States Government Accountability Office. (2005). *Diversity Management: Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples. Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs*. US Senate: GAO-05-90. <https://www.gao.gov/products/GAO-05-90>, (14.03.2019).

Ünalp, T. A. (2007). *Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Von Bergen, C.W., Soper, B. ve Foster, T. (2002). Unintended Negative Effects Of Diversity Management. *Public Personel Management*. 31(2): 239-251.

Wentling, R. M. (2001). Diversity in the Workforce. *The Highlight Zone: Research and Work*. 4: 1-10.

Yanaşma, G. (2011). *Farklılıkların Yönetiminin Yönetsel Etkinliğe Katkıları: Çorum'da Kamu Kurumu Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



EKLER

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Yüksek Lisans Tez Çalışması: "İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi: Özel Sektör Çalışanlarının Farklılık Algısına Yönelik Bir Araştırma"

Yüksek Lisans tez çalışması için 24 sorudan oluşan anket çalışmamıza katkılarınızı bekliyorum. Farklılık boyutları olarak; dil, din, uyruk, cinsiyet, cinsel yönelim, engellilik, etnik kimlik, politik görüş vb. farklılıklar ifade edilmektedir.

* Gerekli

1. İşletme üst yönetimi işletme içi farklılıkları desteklemektedir. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

2. Bu işletmede işgücü farklılıklarını artırmaya yönelik adımlar abilmektedir. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

3. İşletme politikaları birim yöneticimizi işgücü farklılıklarını artırma konusunda desteklemektedir. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

4. Bu işletme işgücü farklılıklarını artırmak için zaman ve para harcamaktadır. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

5. İşletmenin yöneticileri farklılıkları işletmenin misyon ve vizyonuna dahil etmişlerdir. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

6. Bu işletmede kimliklerine bakılmaksızın tüm çalışanlara adil/egit davranılır. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

7. İşletme politikaları ayrım gözetilmeksizin herkese aynı şekilde uygulanır. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

8. Çalıştığım birim yöneticisi her bir çalışan için rahat bir çalışma ortamı yaratmaya özen göstermektedir. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

9. Bazı çalışanlar farklılıkları nedeniyle mevcut teşvik ve fırsatlardan faydalandırılmamaktadırlar. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

10. Kendimi çalışma ekibimin bir parçası olarak görüyorum. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

11. Kendimi iş arkadaşlarımdan farklı görürüm. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

12. Kendimi beraber çalıştığım insanlarla özdeşleştiririm. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

13. Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

14. Farklılıklar işletmelerin başarısı için yaşamsal bir önem arz etmektedir. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

15. İşletme çalışanlarının birbirinden farklı olmasını bir değer olarak görürüm. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

16. Farklı özelliklerde bireylerle çalışmak benim için olumludur. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

17. Birbirine benzeyen bireylerden oluşan takımlar daha verimli çalışmaktadırlar. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

18. Bu işletmede insanlar benimle ilgili beklentilerini alt olduğum gruba/kimliğe göre şekillendirmektedirler. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

19. Bu işletmede bana karşı ön yargı ile davranıldığını hissetmiyorum. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

20. Bu işletmede bireyler beni diğerleri ile aynı yere koymaktadırlar. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

21. İş arkadaşlarım beni kişiliğime göre yargırlar. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

22. Farklılıklarımız nedeniyle işe ilişkin sorunları iş arkadaşlarımla tartışmak/değerlendirmek zor olmaktadır. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

23. Benden farklı bir görüşü olan iş arkadaşlarımla iletişim kurmak oldukça güçtür. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

24. Bu işletmede benden farklı özellikleri olan insanlarla etkili bir iletişim kurabiliyorum. *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum
☐ Katılmıyorum
☐ Ne katılıyorum ne katılmıyorum
☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

25. Cinsiyetiniz *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Kadın
☐ Erkek

26. Yaşınız *

27. Medeni Durum *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Evli
☐ Bekar

28. Eğitim Düzeyiniz *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Lise ve altı
☐ Ön Lisans
☐ Lisans
☐ Yüksek Lisans
☐ Doktora

29. Bu iş yerindeki çalışma süreniz *

30. İşletme içindeki pozisyonunuz *

Yalnızca bir şıkla işaretleyin.

- ☐ Üst Kademe Yöneticisi (Genel Müdür ve Yardımcıları)
☐ Orta Kademe Yöneticisi (Grup Müdürü ve Yardımcıları)
☐ Alt Kademe Yöneticisi (Birim Müdürü ve Yardımcıları)
☐ İş gören (Uzman, Mühendis, Tasarımcı, Psikolog vd.)