

**T.C.**  
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI**  
**KURUMSAL İLETİŞİM BİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TÜRKİYE’DEKİ ÇEŞİTLİLİK YÖNETİMİNE**  
**ÖRNEK MODEL ARAŞTIRMA: TÜRKİYE ENERJİ**  
**SEKTÖRÜNDEN BİR ÇALIŞMA ÖRNEĞİ**

**ERBUHAN NALBANTOĞLU**  
**2501181228**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Dr. Öğr. Üyesi Özlem KALAN**

**İSTANBUL – 2020**

## ÖZ

# TÜRKİYE’DEKİ ÇEŞİTLİLİK YÖNETİMİNE ÖRNEK MODEL ARAŞTIRMA: TÜRKİYE ENERJİ SEKTÖRÜNDEN BİR ÇALIŞMA ÖRNEĞİ ERBUHAN NALBANTOGLU

Dünyada ve Türkiye’de küreselleşme, ülkeler veya şehirler arası göçler ve gezici işgücü ile çeşitlenen etnik ve sosyal yapıdaki farklılıklar ülkelerin ve şirketlerin demokratikleşme çabalarını gerekli kılmaktadır. Bunu oluşturmadaki önemli bir etmen de çeşitlilik yönetimidir. Çeşitlilik, çokkültürlü bir çevrede farklı arka planlara, kimliklere, düşüncelere sahip olan insanların bir arada olması ve bir grup oluşturmaktır. Çeşitlilik yönetimi hem şirketlerin itibarlarını hem de ulusal bir politika olarak demokratikleşmeyi artırır. Bu da hem şirketlerin imajına hem de ülkenin dünya üzerindeki imajına olumlu katkı yapar. Şirketlerin; ülkelerin ya da bölgelerin ihtiyaçlarına göre insan çeşitliliğini çalışanlara uyarlamasıyla da çeşitlilik yönetimi dediğimiz uygulama alanı ortaya çıkmaktadır. Dışlama ve ayrımcılığa karşı mücadelenin öneminin gün geçtikçe farkına vardığımız günümüzde çokkültürlülüğün getirisi olan çeşitliliğin faydasını görmezden gelmek mümkün değil. Bu araştırmada Oxford Analytics’in Türkiye ile verdiği veriler derlenmiş ve çeşitliliğin geliştirilmesi ile ilgili analizler Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş. örneği üzerinden çeşitliliğin geliştirilmesi üzerine analizler yapıp Türkiye özelindeki şirketlere tavsiyelerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Çeşitlilik, Çokkültürlülük, Çeşitlilik Yönetimi, Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş., Oxford Analytics

## **ABSTRACT**

### **CREATING A MODEL IN THE CONCEPT OF DIVERSITY MANAGEMENT: THE EXAMPLE OF AN ENERGY SECTOR IN TURKEY**

**ERBUHAN NALBANTOĞLU**

Companies in Turkey and in the world show democratization efforts as well as countries. An important factor of its realization is diversity management. Diversity is the gathering and grouping of people from different backgrounds, identities, and opinions. Diversity management enhances both the companies' reputation and democratization as a national policy. This makes a positive contribution both to the image of companies and to the image of the country in the world. Countries' enforcement of human diversity in employment based on countrywide or nationwide needs creates the practical field of diversity management. Today, we are still realizing the importance of the fight against exclusion and discrimination as it becomes impossible to ignore the benefits of diversity. This study compiles Oxford Analytics' data regarding Turkey and analyses on the development of diversity, and makes recommendations for companies in Turkey through the example of Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş.

**Keywords:** Diversity, Multiculturalism, Diversity Management, Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş, Oxford Analytics

## ÖNSÖZ

Bu çalışma, özel sektörde yer alan şirketlerin çokkültürlülük ve çeşitlilik unsurlarını öncelikle içselleştirip yönetim stratejilerine harmanlayarak kurumsal iletişim faaliyetlerinin desteklenmesine katkıda bulunmaktadır.

Gerek bu tezin yapım aşamasında gerekse yüksek lisans eğitim hayatım boyunca destek ve yardımlarını benden esirgemeyen tez danışmanım saygıdeğer hocam Dr. Öğr. Üyesi Özlem Kalan'a teşekkürlerimi sunarım

Sağladığı verimli eğitim ortamı ile akademik gelişimimize katkı sağlayan değerli hocam Prof. Dr. Sevimece Karadoğan Doruk'a ve derslerini alma şansını bulduğum tüm İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi hocalarıma tüm emekleri ve değerli bilgi aktarımları için teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman benden esirgemeyen sevgili annem Necla Nalbantoğlu, babam Şefik Nalbantoğlu ve kardeşim Gözde Nalbantoğlu'na teşekkür ederim.

Tez çalışmama en başından beri tanıklık eden ve destekleyen arkadaşlarıma ve süreç boyunca her türlü esnekliği sağlayan işverenim Yırcalı Holding'e teşekkürü ayrıca bir borç bilirim.

İstanbul, 2020

**Erbuhan NALBANTOĞLU**

# İÇİNDEKİLER

Sayfa

|                          |      |
|--------------------------|------|
| ÖZ.....                  | ii   |
| ABSTRACT .....           | iii  |
| ÖNSÖZ.....               | iv   |
| TABLolar LİSTESİ.....    | viii |
| ŞEKİL LİSTESİ.....       | ix   |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | x    |
| GİRİŞ .....              | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM ÇOKKÜLTÜRLÜLÜK

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 1.1. Kültür .....                | 3  |
| 1.2. Çokkültürlülük .....        | 6  |
| 1.3. Çokkültürlülük Tarihi ..... | 12 |

## İKİNCİ BÖLÜM ÇEŞİTLİLİK

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Çeşitlilik Kavramı .....                          | 19 |
| 2.2. Çeşitlilik Yönetiminin Şirketler İçin Önemi ..... | 26 |
| 2.2.1. Kişilerarası beceriler .....                    | 26 |
| 2.2.2. Esnek düşünme becerileri ve uyum .....          | 27 |
| 2.2.3. Duygusal zeka.....                              | 27 |
| 2.2.4. Takım çalışması becerileri .....                | 27 |
| 2.2.5. Kültürel farkındalık ve anlayış .....           | 27 |
| 2.2.6. Öz değerlendirme.....                           | 27 |
| 2.3. Çeşitlilik Yönetiminin Faydaları.....             | 28 |
| 2.3.1. Maliyet .....                                   | 29 |
| 2.3.2. Kaynak sağlama .....                            | 29 |
| 2.3.3. Yaratıcılık .....                               | 29 |

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 2.3.4. Problem çözme .....                               | 30 |
| 2.3.5. Sistem esnekliği .....                            | 30 |
| 2.3.6. Pazarlama.....                                    | 30 |
| 2.4. Çeşitlilik Bariyerleri.....                         | 31 |
| 2.4.1. Sınırlı algılar - Algıda seçicilik .....          | 31 |
| 2.4.2. Etnik Merkezcilik.....                            | 31 |
| 2.4.3. Stereotipler .....                                | 32 |
| 2.4.3.1. Yaşa yönelik stereotipler .....                 | 32 |
| 2.4.3.2. Etnik ve ırksal stereotipler .....              | 32 |
| 2.4.3.3. Cinsiyete yönelik stereotipler .....            | 33 |
| 2.4.3.4. Engelliliğe yönelik stereotipler .....          | 33 |
| 2.4.3.5. Cinsel yönelimlere yönelik stereotipler .....   | 33 |
| 2.4.4. Önyargı.....                                      | 34 |
| 2.4.5. Önyargı artı güç.....                             | 34 |
| 2.4.6. Ayrımcılık .....                                  | 34 |
| 2.5. Çeşitlilik Yönetimi Stratejileri .....              | 35 |
| 2.6. Kişisel Çeşitlilik Farkındalığı .....               | 37 |
| 2.7. İşgücü Çeşitliliğinin Ölçülmesi.....                | 38 |
| 2.7.1. En İyi 3 Çeşitlilik Yönetimi Uygulaması.....      | 39 |
| 2.7.1.1. Johnson & Johnson .....                         | 39 |
| 2.7.1.2. Pricewaterhouse Coopers (PwC) .....             | 40 |
| 2.7.1.3. MasterCard Worldwide.....                       | 40 |
| 2.8. Çeşitlilik Boyutları .....                          | 41 |
| 2.8.1. Sosyo-Ekonomik Sınıf - Hiyerarşi ve Statüler..... | 42 |
| 2.8.2. Etnik Köken .....                                 | 43 |
| 2.8.3. Yaş .....                                         | 43 |
| 2.8.4. Irk .....                                         | 44 |
| 2.8.5. Cinsiyet – Kadınlar .....                         | 45 |
| 2.8.6. Din.....                                          | 46 |
| 2.8.7. Fiziksel Yeterlilik - Engellilik.....             | 47 |
| 2.8.8. Ailevi Durum .....                                | 47 |
| 2.8.9. Cinsel Yönelim - LGBTİ+ bireyler.....             | 48 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE ENERJİ SEKTÖRÜNDEN BİR ÇALIŞMA ÖRNEĞİ

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| 3.1. Amaç ve Yöntem.....       | 49        |
| 3.2. Evren ve Örneklem .....   | 50        |
| 3.3. Bulgular.....             | 56        |
| <b>TARTIŞMA ve SONUÇ .....</b> | <b>61</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>          | <b>65</b> |
| <b>EKLER.....</b>              | <b>70</b> |



## TABLÖLAR LİSTESİ

|                  |                                     |    |
|------------------|-------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.1</b> | : Cinsiyet Dağılımı.....            | 56 |
| <b>Tablo 1.2</b> | : Medeni Hal Dağılımı.....          | 57 |
| <b>Tablo 1.3</b> | : Sendikacılık Durumu Dağılımı..... | 57 |
| <b>Tablo 1.4</b> | : Yaş Grubu Dağılımı.....           | 58 |
| <b>Tablo 1.5</b> | : Köken Dağılımı.....               | 58 |
| <b>Tablo 1.6</b> | : Engellilik Durumu Dağılımı.....   | 59 |
| <b>Tablo 1.7</b> | : Eğitim Durumu Dağılımı.....       | 59 |

## ŞEKİL LİSTESİ

|           |                             |    |
|-----------|-----------------------------|----|
| Şekil 1.1 | : Çeşitlilik Boyutları..... | 42 |
|-----------|-----------------------------|----|



## KISALTMALAR LİSTESİ

|              |                                                                                  |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ABD</b>   | : Amerika Birleşik Devletleri                                                    |
| <b>Akt</b>   | : Aktaran                                                                        |
| <b>A.Ş.</b>  | : Anonim Şirketi                                                                 |
| <b>Ceo</b>   | : Chief Executive Officer (Genel Müdür)                                          |
| <b>Çev</b>   | : Çeviren                                                                        |
| <b>ISCO</b>  | : Uluslararası Standart Meslek Sınıflandırması                                   |
| <b>İÜ</b>    | : İstanbul Üniversitesi                                                          |
| <b>LGBT+</b> | : Lezbiyen, gay, biseksüel, transseksüel, interseksüel, queer, aseksüel bireyler |
| <b>OECD</b>  | : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü                                          |

## GİRİŞ

Her insanın kendisine has farklılıkları vardır. Bunlar yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, ırk, etnik köken, sosyo-ekonomik durum, fiziksel yeterlilikler, din ve inanç, eğitim, deneyim, yetenek gibi bireyleri birbirinden ayıran farklılıklardır. Çeşitliliğin bu boyutları aynı zamanda bireysel ve toplumsal açıdan birer zenginliktir ve bu zenginliklerin getirdiği harmoniye -bazı stereotiplere rağmen- çokkültürlü toplumlarda daha çok rastlanır. Çokkültürlü toplum çeşitlilik anlamında bireyi, birey de aynı şekilde toplumun çeşitliliğini besler. Toplumda görülen bu çeşitlilik tabiidir ki işgücüne de yansımaktadır böylelikle bugün işgücü olarak da giderek artan bir heterojen grupla karşı karşıya kalınmaktadır.

Birinci bölümde kültür kavramı ve günümüze kadar kültür kavramının gelişimi ve değişimi üzerinde durularak çokkültürlülüğün günümüze kadar kavramsal evrimi tartışılmıştır. Çokkültürlülüğün toplumsal gerekliliği, faydaları ve çokkültürlülüğü sağlamış ülkelerin durumları ortaya konmuştur.

İkinci bölümde çeşitlilik kavramı üzerinde durulmuş, özellikle Türkiye nezdinde insan çeşitliliğinin ne durumda olduğu sosyal olarak dezavantajlı gruplar göz önünde bulundurularak eşitlik ilkesi kapsamında açıklanmıştır. Bu bölümünde çeşitlilik tanımı, çeşitliliğin önemi ve faydaları, çeşitlilik bariyerleri, stratejileri, kişisel çeşitlilik farkındalığı, işgücü çeşitliliğinin ölçülmesi, çeşitlilik boyutları detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Üçüncü Bölümde ise, dünyada araştırma ve nicel analizlerde önde gelen araştırma gruplarından biri olan Oxford Economics'in 2011 yılında yaptığı ve 2020 projeksiyonuyla gerçekleştirdiği Küresel Yıllık Çeşitlilik Raporu incelenmiş ve Türkiye ile ilgili rapor temel alınmıştır. Bu raporda ortaya çıkarılan eksiklikler özellikle bazı ülkelerdeki önemli problemlerin üzerinde durmaktadır. Bu veriler eşliğinde oluşturulan yeni bir indeks çerçevesinde Türkiye'de bir şirket olan Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş.'nin çeşitlilik yönetimi için yaptığı çalışmalar,

Çalışanların verileri üzerinden analiz edilmiş ve benzer büyüklükteki şirketler için bir taslak çeşitlilik yönetimi indeksi tasarlanmıştır.

Günümüz iş dünyasında, iş yerindeki çeşitlilik gözle görünenden daha fazladır. eşitlik yönetiminin günümüzün iş ortamındaki önemini anlamadan önce çeşitliliğe dair değinilmesi gereken çeşitli efsaneler vardır. Çeşitlilik kadınlar ve azınlıklardan çok daha fazlasıdır. Çeşitlilik herkeştir. Herkes çeşitliliğe dair farklı unsurlar taşır. Bizi diğer kişilerden farklı kılan her türlü özellik ve özel becerilerimiz ve bakış açımız çeşitlilik unsurlarımız arasında yer alır. Çeşitlilik son yıllarda işyerlerindeki farkındalığı haklı çıkarmak adına eşit ve sivil hak hareketlerinden yükselen bir kavram değildir. Kadınların iş piyasalarına her zamankinden daha fazla girdiği istatistiklerine aykırı olarak kadınların büyük bir yüzdesinin uzun yıllardır çalışmakta olduğu gerçeği aşıkardır (Bucher, 2010).

Çeşitlilik hakkındaki bir başka efsane de çeşitlilik kavramının korkutucu olmasıdır. Farklılıklarımıza odaklanarak ve ortak özelliklerimizi göz ardı ederek, farklılık vurgusu ile bir korku duygusu geliştirilmektedir. Bizi birbirimizden farklı kılan şeyleri vurgulayan iletişim biçimi çeşitlilik anlamındaki farkındalığın yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Bunlar şirketlerin çeşitlilik konseptlerini iyi uygulaması durumunda başarı için geniş bir fırsata sahip olduklarını gösteren efsanelerin birkaçını oluşturmaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÇOKKÜLTÜRLÜLÜK

### 1.1. Kültür

Kültür kavramı sosyoloji, antropoloji, biyoloji ve ziraat gibi birçok bilim dalının ortak kullanımındadır dolayısıyla disiplinler arası bu terimin oldukça fazla tanımı vardır. Güvenç'in deyişiyle; Amerikalı iki antropolog Kroeber ve Kluckhohn, kültür konusunda 164 farklı tanımı derlemiş ve tartışmışlardır (Güvenç, 2016: 94).

Dilimize Fransızcadan geçmiş olan kültür sözcüğünün tanımlarından birkaçı Türk Dil Kurumu'na göre şöyledir: 1. Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü. 2. Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi. 3. Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin (Çevrimiçi: <https://sozluk.gov.tr/?kelime=k%C3%BClt%C3%BCr>).

Sosyal bilimler için kültür kavramını ilk olarak tanımlayan Edward Taylor'dır. Taylor'a göre kültür; bilgi, inanç, sanat, ahlak ve gelenek olarak öğrenilmiş yapıyı göstermektedir. Bu tanımlamada kültür ile uygarlığın bir ve aynı olduğu görüşü hâkimdir (Marshall, 2009: 442). Max Weber kültürü “dünyadaki sonsuzcasına anlamsız olayların sınırlı bir parçasının insan varlıklarının görüş noktasından anlam ve önemle donatılmasıdır” şeklinde tanımlamaktadır (Schroeder, 1996: 18). Karl Marx'a göre kültür; doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı hemen her şeydir (akt. Güvenç, 2016: 100). Bauman'ın kültür tanımı ise şöyledir: “... bir düzen yaratmak ve onu korumak, düzeni bozan ve bu düzen açısından kaos görünen her şeyle mücadele etmektir. Kültür, ‘doğa düzeni’ (yani şeylerin insan müdahalesi olmaksızın oldukları durum) yerine yapay, tasarlanmış bir düzen koyma ya da ekleme işidir. Kültür, böyle bir düzeni getirmekle kalmaz, ona değer de verir. Kültür, bir tercih

sorunudur. Kültür, bir düzeni en iyi hatta belki de tek iyi düzen olarak tanımlar (Bauman, 2002:161). Bauman'ın kültür için atfettiği düzen ve değer kavramları insan ile birleştiği zaman insana da atıf yapar. İnsanların  retimi, ortaya koydukları şeyler değerli ve kıymetlidir. Kimi zaman tek başına kimi zaman kollektif yapılan işler insanların kıymet kazanmasında etkilidir. Giddens, “kültür bir toplumun üyelerinin ya da toplumdaki grupların yaşam biçimlerine göndermede bulunur” der ve devam eder “kültür, bu insanların nasıl giyindiklerini, evlilik gelenekleri ile aile yaşamlarını, çalışma örüntülerini, dinsel törenlerini ve boş zaman etkinliklerini içerir” (Giddens, 2000: 22). Giddens'ın tanımından ise bu değerler ve kıymetlerin her yerde bulunabildiği çıkarımı yapılabilir. Bir giysi parçasındaki işlemeden belki de bir bilim insanının üzerinde yıllarca çalıştığı bir buluşa kadar insanın değer kattığı her kültürel unsurun çeşitli derecelerde kıymetli olduğu söylenbilir.

Ayrıca, Güvenç kültür kavramını “toplum, insanoğlu, eğitim süreci ve kültürel muhteva gibi değişkenlerin ve bunlar arasındaki karmaşık ilişkilerin bir işlevi” olarak tanımlanmaktadır (Güvenç, 2016: 13). Bu işlevler toplumun oluşmasında etkili olabilecek unsurları da ortaya çıkarmaktadır. Toplum, bilim, iletişim gibi insan hayatını etkileyen bütün bu unsurları etkileyen soyut bir kavram olarak tanımlanmaktadır.

Güvenç; Murdock, Schudston, Grossberg gibi düşünürlerden esinlenerek kültürün özelliklerini sıralamıştır. Ona göre, "kültür"  Ğrenilen bir kavramdır. Kültür, i Ğ d sel ve kalıtsal değil, her bireyin doğduktan sonra yaşam süreci içinde kazandığı alışkanlıklardır. Bu nedenle geçmişi vardır, tarihseldir, geleceği vardır, sürekli ve değişkendir; toplum içinde kazanılır, toplumsaldır. Kültür, aynı  evre içinde doyum sağlar, bütünleştirir ve uyumlaştırıcıdır. Tüm bu yönleriyle hem insanları hem de toplumları biçimlendirmektedir (Güvenç, 2016: 129-135).

Ayrıca kültür konusuna farklı bakış açılarından çeşitli yaklaşımlar da tarihsel bir sırayla gerçekleşmiştir. Aydınlanma  ağında uygarlık ile kültürün aynı anlam içinde değerlendirildiği uygar olmanın kültürlü olmak olduğu düşüncesiyle kültür tanımı bu anlamda incelenmiştir. Bu da alt - üst kültür kavramlarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Daha uygar olanın daha üst bir kültür olduğu düşüncesi bugün de “kültürlü

bir insan” olarak tarif ettiğimiz kişiyle örtüşmesi bu düşünme şeklinden oluşmuştur. Ancak daha sonraki yıllarda antropoloji biliminin gelişmesiyle bu kültür tanımı alt – üst olarak tanımlanmamıştır. Antropolojik kültür tanımı 19. yüzyılda antropolojinin gelişmesiyle ve sömürgecilik nedeniyle farklı kültürlerin farkına varılmasıyla formüle edilmiştir. Antropolojik kültür görüşünü “betimleyici” ve “sembolik görüş” olarak iki alt kısımda tanımlayabiliriz (Işık, 2013: 156). Betimsel kültür belli bir döneme ait insanların yaşam şekillerini, kendilerini ifade biçimlerini ve inançlarını inceleyen aktaran bir bilim alanı olurken, Sembolik kültür ise, sembolizmi hedef alarak kültürel olguların sembolik olgular olduğunu ve kültürü incelemenin temel olarak sembolleri ve sembolik eylemleri yorumlamayı gerektirdiğini vurgular (Thompson 1990).

Günümüze doğru ise özellikle kültürel çalışmaların orijinini İngiliz Kültürel Çalışmaları’nda bulabiliriz. Kültürel Çalışmalar köken olarak katı kültür çalışmalarını merkezine koymamıştır. Bir multi-disipliner çalışma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle edebi metinleri inceleyen kurucular feminizm, Marksizm ve göstergebilimin o dönem için ortaya koyduğu iddiaları da kullanmıştır. Bu yaklaşımlar çeşitliliği, yeni soruların sorulmasını ve dolayısıyla kültür kavramının tam olarak gerektirdiği şeyin kavramsallaştırılmasını kolaylaştırmıştır. Daha özelde kültürel araştırmalar, edebi eleştiri, estetik ve müzikoloji gibi geleneksel eleştirel disiplinlerde görülen kültürle ilgili önyargılara karşı kendisini konumlandırmış olarak görülebilir (Alver, 2017 çevrimiçi: <https://www.scribd.com/document/362704925/Kultur-Sosyolojisi-Ve-Kulturel-Cal%C4%B1%C5%9Fmalar>).

Stuart Hall Kültürel Çalışmalar’ın kurucu isimlerinden biridir. Hall, ırk sorununa kültürel açıdan yaklaşır. Kendisi de siyahi olan Hall, ırkçılığa getirdiği tanımlarla da bilinmektedir. Hall, Kültürel Çalışmalar’ın başlıca kuramsal ve politik ilgi alanlarını, kuramsal temellerini (Marksist ve Gramscici) “kültür” ve “popüler” kavramlarının yeniden tanımlanmasını, okulun üyelerinin kuramsal, politik ve pedagojik deneyimlerini aktarır (Bourse ve Yücel, 2017:14).

Hall ve kültürel çalışmalar ekolü, kültürel süreçlerin incelenmesinde yapısalcı paradigmanın işlevselleştirilmesi gerektiğini vurgular. Bu açıdan bakıldığında özellikle televizyon, kitle iletişim araçları, gençlik altkültürü, okullaşma ve güvenlik

konuları kültür çalışmalarının başlıkları arasında sayılabilir (Halifeoğlu, 2015:233). Bu bağlamda özellikle Hall'ın çalışmaları toplumsal yapıyı etkileyen birçok konuyu içerir ve özellikle de iletişim çalışmalarının yararlandığı bir kişi olmuştur.

## 1.2. Çokkültürlülük

Çokkültürlülük, birden fazla birbirinden farklı kültürün bir toplumda beraber bulunmasıdır. Farklı kültürler yüzyıllardan beridir aynı toprakları paylaşmaktadır. Önceleri azınlıkları baskılayan, hakimiyet altına almaya çalışan devletler 20. yüzyılın ortalarına gelindiğinde artık bu tarz yaklaşımların bir çözüm getirmeyeceğinin farkına varmışlar ve toplum içindeki alt kültür ile kimliklerin yaşayış biçimlerini özgürleştirecek, kendilerini ifade etmelerinin önünü açacak birtakım politikalar yaratmak yönünde adımlar atmaya başlamışlardır. Çokkültürlülüğün misyonu, çeşitliliklerle bir arada yaşamak ve çeşitliliği olabildiğince yaşatmaktır.

Amerikan Psikologlar Derneği, çokkültürlülüğü “bütün kültürlerin ve bu kültürlerin değerlerinin bilincinde olmak” şeklinde tanımlamıştır (American Psychological Association, 2002: 10). Değişik yaşam pratiklerinin oluşturduğu kültürel çeşitliliklerin siyasi olarak tanınması ve eşit düzeyde saygı görmesi gerektiğini ifade eden Taylor'ın çokkültürlülük tanımı şöyledir: “Farklı kültürlerin eşit değerde olduğunu hepimizin kabul etmesidir; bu kültürlerin yalnızca hayatlarını sürdürmelerine izin vermekle kalmayıp onların değerli olduklarını kabul etmemizdir” (Taylor, 1996: 72). Bu tanımla Taylor aslında kültür için, iki farklı kültür arasında bir hegamonik bir ilişki olmaması gerektiğini savunur. Bir kültürün bir diğer kültürü yok etmesi sakıncalı bir durumdur. O yüzden bütün kültürel unsurların korunması gereklidir.

Özellikle emperyalizm etkisiyle tek tipleşme ve bazı kültürlerin bazı kültürlerle üstünlük kurma durumu küreselleşmeyle beraber günümüzde yaygınlaşmıştır. Kültürel çoğulculukla karakterize edilen toplumlar için ve asimilasyoncu idealin karşıtı olarak kullanılır (Marshall, 2009: 127). Çokkültürlülük, farklı kültürel grupların eşit statüye sahip olmasıdır (Kymlicka, 2002: 11). İlksel anlamıyla kullanılan kültürlü olma kavramının değişmesi yani bir kabilede yaşayan bir insanın inancıyla, bir bilim insanının inanç kültürünün birbiri arasında kavramsal açıdan bir üstünlüğe sahip

olmadığı eşit statüde olduğu anlaşılmalıdır. Çokkültürlülük; milli kültüre inananlar, kültür kaynağı olarak etnik kimliklerini görenler ve kültür kaynağı olarak dinlerini görenler arasında eşitliğin ve adaletin nasıl sağlanacağına yönelik çözüm arayışıdır (Baumann, 2006: 16). Ancak Baumann bu kavramsal kargaşanın aslında birbirleriyle çatışan farklı kültürlerin bir savaş ortamı içerisinde değil toplumsal bir saygı anlayışına dayandığı taktirde karşılık bulabileceğini çokkültürlülük kavramıyla açıklamıştır.

Kymlica'ya göre çokkültürlülük; liberal değerlerce desteklenen, azınlık gruplarının liberal haklarını kullanmalarını ya da kaynaklardan adil pay almalarını engelleyen dışlanma ve damgalanma pratikleriyle savaşılan bir politikadır (Kymlica, 2002: 515). Bu bağlamda çokkültürlülük kavramı çeşitlilikle özdeşdir. Çünkü toplum içerisindeki dezavantajlı gruplar zaman zaman ayrımcılığa uğrarlar ve hak ettikleri konumda olamazlar. Bunu aksi yönde değiştirmeye çalışma çabası da Kymlica'nın çokkültürlülük tanımına uymaktadır. Çokkültürlülüğü, geçici olarak, modern demokrasilerin, kurumlarını yeniden biçimlendirerek ve kişilere çeşitliliklerini geliştirme ve aktarma imkânını vererek farklı kültürlerin tanınması gerektiği düşüncesini temel alan tarihsel bir siyasi program, entelektüel tartışma ve pratik deneyim bütünü olarak tanımlayabiliriz (Doytcheva, 2016: 24). Ayrıca çokkültürlülük bir siyasi kazanım anlamına da gelmektedir. Toplumdaki eşitsizlikleri gidermiş bir toplum bütün dünya ülkeleri tarafından gelişmiş ülke olarak görülmektedir. Bu eşitliğe yaklaşamayan ülkeler ise gelişmemiş konumda algılanır.

Parekh'e göre ise çokkültürlülük ne sadece politik bir doktrin ne de insan ve dünya için bir felsefi teoridir. O sadece perspektiftir. Parekh çokkültürlülüğe getirdiği bakış açısını üçe ayırır. Birincisi, içine doğduğu dünyada kendisi için tasarlanmış bir kültürde büyüdüğünü ve kültürel ediminin ister istemez zorunluluktan oluştuğunu aktarır. Bu, kültürün belirlenmesinde bir zorunluluk olduğunun göstergesidir. Kişiye seçme şansı tanımaz. İkincisi, kişinin kendi kültürü içerisinde yaşadıkları kendi toplumu içerisinde değerlendirilir. İyi, adil, eşitlikçi gibi kavramlar toplumsal olarak kültürden bağımsızdır. Yani bazı kültürler tamamen iyi olan kavramları kapsamaz kötüyü de kapsar. O yüzden her kültürün içinde iyi ve kötü unsurlar vardır ve diğerleri üzerine kendini empoze etme hakkına sahip değildir. Ayrıca kültürler sınırlı olduğu

için birbirleriyle etkileşime girmeleri birbirleri üzerinde olumlu etkiler yapabileceğinden birbirleriyle karşılaşmalıdır. Üçüncüsü, ilkel kültürlerin çoğu dışında bütün toplumlar çoğuldur. Kùltürler bilinçli ya da bilinçsiz olarak diğerleriyle etkileşim içinde gelişirler ve orijinleri ve oluşumları bakımından en azından kısmen çokkùltürlüdürler (Parekh, 2002: 336-337).

Taylor'a göre, "tartışmaya yer bırakmayacak ölçüde giderek daha fazla sayıda toplum bugün, varlığını sürdürmek isteyen kùltür toplumlarını içinde barındırma anlamında çokkùltürlü duruma geliyor (Taylor 1996: 70-71). Bu da kùltürler arası etkileşimlere katkı sağladığı gibi o kùltürlerin asimile olmadan yaşantılarını korumaya sahip olmaları anlamına geliyor. Batılı toplumlarda kùltürel çeşitliliğin korunması ve yaşatılması gereği günümüzde daha da önem kazanmıştır. Güncel ahlaki yargılar daha küçük kùltürel grupların kùltürlerini koruması ve yaşatması eksenindedir. Kùltürlerarası diyalog çok önemlidir. Bunun için yapılması gerekenleri Parekh dört maddede sıralamıştır. Bunlar; diyalogun sürmesini sağlamak, etkili bir şekilde devam edebileceği bir ortam yaratmak, baskın düşünce biçimlerinin sınırlarını genişletmek ve toplu olarak kabul edilebilecek ilkeler, kurumlar ve politikalar yaratmaktır (Parekh, 2002: 432).

Doytcheva, çokkùltürlülüğün üç farklı düzeyde düşünülmesi gerektiğinden bahseder. İlk olarak çokkùltürlülüğün aslında sanki demografik özelliklere göre, farklı sosyal çevrelerden, dinî inançlardan, etnik kökenlerden veya milliyetlerden olanların oluşturduğu kùltürel çeşitliliğin bir harita üzerinde dağılımı gibi olan bir toplum çeşitliliği olduğunu söyler. İkinci olarak, çokkùltürlülük kùltürel çeşitliliklerin toplum içerisinde oluşturdukları sistemlerdir. Bunun farklı insanların bir araya gelerek oluşturdukları ve diğer farklı insanların oluşturdukları yapılarla etkileşime geçen kendini sürekli yenileyen bir örgüt olduğunu savunur. Üçüncü olarak çokkùltürlülük kişinin sahip olduğu kendine has kùltürünün korunmasını ve yaşatılmasını siyasal anlamda koruma altına alan ve destekleyen bir siyasi fikirdir (Doytcheva, 2016: 16-17).

Çokkùltürlülük; kamusal alanda farklı kùltürlerin adil biçimde ifade edilmesi projesi olarak tasarlanmıştır ve savunucularına göre dünyadaki kimlik hareketlerinin, aynı

siyasi örgütlenme içinde çeşitli kültürel ufuklara sahip nüfus topluluklarının barışçı bir şekilde bir arada var olabilmelerini sağlayacak olan ilaştır. Çokkültürlülük uygulamaları sayesinde demokratik anlamda birçok sonuç elde edilebilmektedir. (Doytcheva, 2016, 11-12). Kadınlara tanınan haklar, toplum içerisinde istediğini giyebilme özgürlüğü, eşcinsellerin görünür olması, çocukların aileleri dışında farklı dinlerden, ırklardan, topluluklardan insanların var olabileceğini okul kitaplarından öğrenebilmesi gibi.

Kymlicka, kavramın Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kullanımına dair şunları söylemektedir: Bazıları “çokkültürlü” terimini, çeşitli nedenlerle, egemen toplumdan dışlanmış ya da kenara itilmiş etnik olmayan çok çeşitli sosyal grupları içine alacak şekilde oldukça geniş bir anlamda kullanılır (Kymlicka, 2002: 48). ABD’de çokkültürlülük konusu özellikle son dönemde siyasi bir anlam kazanmıştır. ABD’nin göçmen kültürüne hakim olması aslında beyazların da ABD’ye göçmen olarak gelmesinden kaynaklı bir empati üzerinden ilerler. Bu farklılık her göçmeni içine alan, özümseyen bir kültür ile ilişkilendirebilir. Son dönemde ise en küçük azınlıklara karşı uygulanan çeşitlilik politikaları; LGBTİ+, komünistleri, ateistleri, seks işçilerini de özümseyen, dahil eden bir anlayışı uygun görmektedir.

Çokkültürlü toplum bir çok farklı unsura sahip insanın bir arada eşit bir şekilde yaşama şansına olma inancında olan toplumdur. Çokkültürlü toplum, her biri farklı biçimler göstermekle birlikte kültürel çeşitliliğe iki şekilde tepki verebilir. Ya kültürel çeşitliliği olumlu karşılar, onu anlamak için merkeze koyar ve onun kendi varlığını sürdürmek üzere öne sürdüğü kültürel taleplere saygı duyar ya da bu toplulukları çoğunluk kültürü içinde eriterek asimile edebilir (Parekh, 2002: 6). İlk durumda siyasi olarak çeşitliliğe inanan bir toplum algısı oluşur. İkinci durum ise tek kültürün her konuda haklı ve üstün olduğu diğer her bir kültürel unsurun asimilasyon tehdidi altında olduğu monokültürdür. Aslında her iki durumda da çokkültürlü bir toplum içerisinde yaşıyoruzdur ancak birinde çeşitliliğe verilen önem sürekli vurgulanırken diğerinde bir tehlike olarak saklanması gereken bir unsura dönüşür.

Çokkültürlü bir toplumu tanımlayan koşulları Balı şöyle sırlamıştır:

1) Etnik, ulusal ya da dinsel temellerde farklı kimliklere sahip olan kümelerin her birinin, farklı olan gereksinim ve emelleri olduğu gerçeğinin, her bir farklı kimlik kümesi ve onun üyeleri tarafından kabul görmesi (Balı, 2001: 189). Bu Türkiye için de geçerli olan tanımdır. Özellikle etnik ve dinsel çeşitliliğin fazla olduğu yer yer azınlık şeklinde olan grupların diğer baskın gruplar tarafından kabul görmesi gereklidir. Onları yok saymak veya görmezden gelmek sorunlara yol açar.

2) Farklı kimlikler taşıyan her bir kümenin, diğer kümelerin dil ve kültürlerinin yaşatılması ve geliştirilmesi konusunda belirlenmiş açık bir arzularının olması (Balı, 2001: 189). Asimilasyon politikalarının aksine dil ve kültürün yaşatılması ve geliştirilmesi o dilde edebi eserlerin, gazetelerin çıkması, dergi ve kitapların basılması çokkültürlülüğe hizmet eder.

3) Farklı kimlikler taşıyan her bir kümenin, diğer kümelere yönelen desteklerinin yalnızca bu kümelerin kültürel çıkarları bağlamında değil, tüm toplumsal oluşumun bir üst kimliğinin belirleyici özelliklerinin oluşturulması anlamında düşünülmesi (Balı, 2001: 189). Türkiye sınırlarında yer alan her insanın farklı dini, etnik gruplardan olsa bile bu ülkeye gönül bağı ile bağlı olması hem ülke tarafından sorumluluklarının yerine getirilmesi hem de vatandaşlık bilinciyle farklı kültürlere mensup olan kişilerin karşılıklı sevgisi çokkültürlülüğü destekler.

4) Farklı kimlik kümelerinin üyesi olan bireylerin toplumsal, ekonomik ve siyasi alanlarda bütün kurum ve süreçlerde eşit katılımcılar olarak yer almaları (Balı, 2001: 189). Yasaların dışında toplumun her bir kademesinde bu tarz ayrımcılığın yanlış olduğu bilincinin hakim olması adaletli sosyal devlet ilkesiyle doğru orantıdadır.

Kültür; içerisinde yarattığı iç diyalog ortamı, eleştirel ve bağımsız düşünceye yer açmasıyla deneysel canlılığı besleme imkânını yaratır. Çünkü iç ve dış farklılıklara gösterilen hoşgörü tarafların her birini tamamlayıp güçlendirmektedir (Parekh, 2002: 217). Bir kültür bir diğer kültürü besler. Ayrıca bir kültürün bir diğer kültüre olan saygısı o kültüre mensup kişileri de daha anlayışlı ve olgun kılar.

Çokkültürlülük, çeşitli kültürlerin birbirleriyle diyalog halinde olmasını ve birbirlerinden beslenmesini sağlar. Sanat, ekonomi, teknoloji, bilime bakış açılarının

ve yaklaşımlarının farklı olması, farklı ortamlardan ve kültürlerden gelmiş insanların her biri için bambaşka olabilir. Bu insanların fikir alışverişiyle de bambaşka sonuçlar ortaya çıkabilir. Topluluklar, eleştirileri kabul etmeyecek kadar zorba ya da kendini beğenmiş etnosentrik bir tutum içinde olmadıkları takdirde, kültürel açıdan çeşitlilik gösteren ortamlarda birbirlerini eğitir hatta uygarlaştırır. Aynı zamanda farklı yetenekleri, becerileri, olaylara bakış biçimlerini, farklı espri anlayışlarını, psikolojik ve ahlaki enerjileri temsil ederler. Hatta bu kültürlerin her biri yaşamın eğitim, iş, yönetim, spor, yaratıcı sanatlar, hükümet ve endüstri gibi farklı alanlarında verimli bir şekilde kullanılabilecek çok değerli kaynaklardır (Taylor, 1996: 27). Etnosentirik, içine kapalı toplumlarda ise herkesin aldığı eğitim, herkesin bakış açısı aynı olacağından sıkı yaklaşımlar, benzer fikirler ve sonuçlar ortaya çıkacak, insanlar tek tip davranışlarda bulunacaklardır. Farklı kültürler böylece birbirini düzeltir ve tamamlar ve birbirinin ufkunu genişletir ve insani gelişimin yeni formları için birbirini uyarırlar (Parekh, 2002: 167).

Çokkültürlülük üzerine kafa yormuş her yazarın tanıma katkısı, dünya görüşü ve bakış açılarıyla doğru orantılıdır. Ortak paydada buluştukları en önemli nokta ise hemen hepsinin demokrasinin gelişmesine yönelik bir yaklaşım içinde olmasıdır. Çokkültürlü toplum dendiğinde, birden fazla kültürel grubun bir arada olduğu bir toplumdan yani azınlık olarak niteleyebileceğimiz ırksal, etnik, sınıfsal, dini, dilsel ve cinsel eğilim yönünden farklılıklar barındıran insan öbeklerinin aynı sınırlar içinde birbiriyle dirsek teması halinde yaşamasından ve siyasal birlikteliğinden söz edilmektedir. Çokkültürlülük yalnızca etnik unsurlarla sınırlandırılmayacak bir kavramdır. Çokkültürlülük kavramı içinde siyasi görüş, dünya görüşleri, cinsiyet, cinsel yönelim, engel durumu, entelektüel olarak farklı düşünce yapısındaki insanlar da kendine yer bulur.

Çokkültürlülük farklı toplumlardaki farklı kültürlerden gelen her tür kimliğin her anlamda kimliğini koruyabildiği, her alanda varlıkların sürdürmelerine olanak tanıyan bir olgudur. Çokkültürlülükteki amaç; tüm kültürlerin, dinlerin, ırkların bir arada olmasına imkan vererek aralarında çıkacak çatışmanın ve kaosun engellenmesidir. Eşit haklara sahip bireylerin güven ve huzur içinde bir arada yaşayabilmesini temin

edebilmektir. Politik yaşamı çokkültürlülük gerçeğine göre düzenlemek; çatışma, ayrıştırma, ayrımcılık yerine diyalog, hoşgörü, barış, anlayış ve güven inşa etmenin ön ve zorunlu koşuludur.

### 1.3. Çokkültürlülük Tarihi

Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra imparatorlukların ve çok uluslu devletlerin yıkılmasıyla, 20 yy.ın ilk yarısında milliyetçilik ve ulus-devletler dönemi ortalığı kasıp kavurmuştu. Sonrasındaki yıllarda değişen sınırlar, göçler, sürgünler, ırkçılık, soykırımlar ve yurtdışına giden gezici işgücü gibi vektörlerle çokkültürlülük ivme kazanmıştır. Çokkültürlülük kavram olarak son yüzyıla damga vurmuşsa da aslında olgu olarak oldukça eskilere dayanır. Balı'nın deyişiyle, farklı medeniyetler ve kültürler arasındaki ilk büyük etkileşimin sömürgecilik dönemi ile başladığını söylemek yanlış olmaz. Gerçekten de bu dönemde kültürleri birbirinden ayrı tutan setlerin yavaş yavaş yıkılmaya başladığını görüyoruz. Özellikle Batılı sömürgecilerin, sömürdükleri toplum üyeleri üzerinde, onların kültürlerini değiştirmek yönünde ciddi bir baskı kurmuş olduklarını söyleyebiliriz (Balı, 2001: 188,189).

Çağdaş çokkültürlü ortamlar belirli tarihsel aşamalardan geçerek günümüze ulaşmıştır. Bu çokkültürlülük ortamları tarihsel bir diyalektik ile oluşmuştur. Fransız İhtilali sonrası alevlenen milliyetçilik ardından ulus devletlerin oluşmaya başlaması tek tip bir millet oluşumunu hızlandırırsa da saf bir ırktan oluşan bir ulus devlet oluştuğunu düşünmek de doğru olmaz. Bu ülkeler genellikle bir milletin çoğunluğunda oluşan devlet yapıları olmuşlardır. Ancak bu devlet yapılanmalarından önce çeşitli imparatorluklarda çeşitli milletlerin ve dinlerin bir arada yaşadığını ancak bunun da günümüzdeki çokkültürlülükle değerlendirilebileceğini iddia etmek doğru olmaz. Örneğin, Osmanlı İmparatorluğu'nda fethedilen topraklarda yaşayan otokton halklar kendi yasaları ve kurumları olan yerel cemaatler (milletler) olarak örgütlenmişti. Ancak bu toplumlarda grubun dışında birey hiçbir şeydi. Kişilerin aidiyetlerini seçme hakları ya da değiştirme olasılıkları yoktu (Doytcheva, 2016: 18). Yasalar farklı gruplar için farklı düzenleniyordu. Üstelik bir arada yaşama kültürü eşitlik üzerinden değil ayrımcılık üzerinden şekillenmişti. Farklı dinden olan kişilerin evlenememesi ya da farklı grupların giyimlerinin farklı olması gibi örnekler verilebilir.

Batılı devletlerde göçler ile kendini gösteren veya imparatorluk ve sömürgecilik zamanlarından kalan farklı etnik ve kültürel grupların, uyum içinde birlikte yaşamalarını sağlamak, sosyal ve siyasal bir problem olarak ortaya çıkmıştır. Çokkültürlülüğün olgusal olarak ortaya çıkması durumunun, karşı karşıya kalınan problemlerin üstesinden nasıl gelineceğinin kuramsal çerçevesinin sunulmak istenmesinden dolayı olduğu söylenebilir. Bu da ilk defa Avrupa’da ortaya çıkan ve amacı tüm farklılıkların tek bir potada eritilerek ortak bir tarih ve kültüre dayalı bir ulus yaratmak olan “ulus-devlet” düşüncesine karşı günümüzde ciddi bir meydan okumadır. Çoğunlukla “çokkültürcülük” olarak adlandırılan bu meydan okuma, aslında özü itibariyle toplumda her türlü tekdüzeliğe karşı olan “çeşitlilik” olgusuna dikkat çekmektedir (Canatan, 2009: 80).

“Çokkültürlü” ve “çokkültürlülük” günümüzde konuştuğumuz terimlerdir. Sıfat olarak ilk kez 1941 yılında İngilizcede eski milliyetçiliklerin bir anlam ifade etmediği, ön yargısız ve bağısız bireylerden oluşan kozmopolit bir toplumu nitelemek için kullanıldı. İsim olarak da 1970’li yılların başlarında Avustralya ve Kanada’da bu toplumların bir özelliği olan kültürel çeşitliliği teşvik eden devlet politikaları için kullanıldı (Doytcheva 2016: 15). Daha sonraları ise ABD benzer politikalarla sadece ırksal olmayan ve günümüze kadar devam eden çokkültürlülük politikalarını desteklemiştir.

Vatandaş, ilk çağdaş çokkültürlülük politikalarına dair şunları belirtir: Tarihsel şartları gereği “göçmen toplumu” tanımlamasına uyan Kanada, ABD ve Avustralya toplumsal uyumu sağlamak için 1960’lara kadar Anglo-uyum modeli olarak bilinen bir politikanın uygulayıcısı olurlar. Söz konusu politikanın temelini, göçmenlerden kendi kültürel geçmişlerini terk etmeleri ve tamamen mevcut kültürel normları özümlemeleri beklentisi oluşturur. Anglo-uyum modeli esas olarak, dönemin Batı ülkelerinin genelinde uygulanmakta olan asimilasyon politikalarının Kanada, ABD ve Avustralya’ya özgü biçimini oluşturur (Vatandaş, 2002: 25).

Bir siyasi proje olarak çokkültürlülük ilk defa 1970’lerde Kanada’da ulusal azınlıkların ve göçmenlerin kültürel, etnik, toplumsal ve siyasi taleplerine bağlı olarak ortaya çıkmıştır (Doytcheva, 2016: 12). Kanada’dan sonra Amerika Birleşik Devletleri ve Avustralya’da gündeme gelen bu kavram, 1980’lerden sonra daha yoğun bir şekilde gündeme alınmış ve bazı Avrupa ülkelerinde de uygulanmaya başlanmıştır. (Canatan, 2009: 83).

Doytcheva'ya göre çokkültürlülük politikasının ortaya çıktığı yerlerin başında, farklı yerlerden göç alarak oluşmuş ve 1930'lardan sonra yetkilerini kademeli bir şekilde Londra'dan Ottawa'ya taşıyan ve sömürge olmaktan çıkan Kanada gelmektedir. 1946 yılında uluslararası özerkliğe kavuşan Kanada'da, başlarda sömürgecilerin soyundan gelenlere ve beyaz göçmenlere verilen Kanada vatandaşlığı daha sonra siyahlara ve Asyalı azınlıklara, 1950 yılında Eskimolara, 1960 yılında da Amerika yerlilerine tanınmıştır. 1969 yılında Kanada, devletin iki dilli olduğunu ilan etmiştir (Doytcheva, 2013: 37). Kanada ve Avustralya aldığı göçmenler sayesinde çokkültürlülük politikalarını daha kolay yapabilirken, ABD'de bu çalışmalar daha geç tarihleri bulmuş, ABD'de beyaz göçmenlerin üstünlük çabaları ve ırkçılığın kuvvetli olması bu politikanın ağır aksak ilerlemesine sebep olmuştur.

Kanada, farklılıkların getireceği problemleri çözmek noktasında “çokkültürlülük” politikasını uygulamaya koymuştur. Mart 1982'de Quebec Eyaleti'nde tüm vatandaşların eşit haklara sahip olduğunu ve kültürel ve dilsel çoğulluğa saygı gösterilmesi esasına dayanan “Haklar ve Özgürlükler Temel Yasası”nı yürürlüğe koymuştur. Özensel'e göre Çokkültürlülük Yasası ile Kanada, toplumundaki her kökenden insana ve farklı kökene ait toplumlar arasındaki ilişkilere tam ve eşitlikçi paylaşım sunduğunu deklare etmektedir. (Özensel, 2012: 57).

Çokkültürlülük politikalarının çıktığı ülkeler olarak ABD ve Kanada örneklerine bakılırsa Amerika'nın kültür politikası “eritme potası” olarak tanımlanırken Kanada'nın kültür politikası “salata kasesi” olarak tanımlanır. Burada vurgulanan Amerikan toplumuna katılan bireylerin bir erime potası içinde dönüşerek yeni ve farklı bir kültürel yapıya bürünmesidir. Kanada modeli ise domates, marul ve biberin salata kâsesinde kendi renginde ve tadında bulunması gibi her kültürün toplum içinde yaşamını sürdürebileceği vurgusu yapılır (Özensel, 2012: 65). ABD'nin Kanada'dan en önemli farklı ABD uzun yıllar boyunca emperyalizm baskısıyla tüketen insan üretmek konusunda başarıyı yakalamış olmasıdır. O yüzden kültürel unsurların ticarileşmesi Frankfurt Okulu'nun en önemli eleştirisi olmuştur. Yani hangi kültürden olursan ol tüket. Amerikan vatandaşı olmak bunu gerektirir politikasıyla insanları o forma evrilmiştir. Kanada'da ise insanlar yaşam şartlarını iyileştirmek adına

çalışırken geldiği ülkedeki kültürünü devam ettirebilmiştir.

Çokkültürlülük bakımından ele alacak olursak Türkiye birbirinden etkilenen, birinin varlığı diğerine bağlı fakat birbirine karışmayan ve birbirinden farklı kültürlere sahip bir konumda bulunmaktadır. Bu kültürel yapı, birbirine sarılmış, birbirine dolanmış, fakat bu sarmallığına rağmen birbirine karışmayan güçlü bir yapıdan oluşur. Bu bağlamda değerlendirildiğinde Türkiye’deki kültürel yapıyı “halat”a benzetebiliriz. Başka bir ifade ile Türkiye’deki çeşitliliklerin oluşturduğu kültürel yapıyı ve birlikteliği “Halat Kültür” (Rope Culture) olarak tanımlayabiliriz. (Özensel, 2013: 14).

Türkiye’de cumhuriyetin ilanından sonra azınlıklara pozitif haklar tanınmıştır. Mal ve mülk sahibi olma hakları garantiye alınmıştır. Ancak Türkiye’de çokkültürlülük politikaları eksik olduğu için bu yapı kendini bazen de zorluklar içerisinde bozmuştur. 6-7 Eylül olayları sonrası Türkleştirilmeye çalışılan Beyoğlu ve Şişli bölgesindeki Rumların Yunanistan’a göçüyle son bulmuştur. 1948’de İsrail’in kuruluşu ülkedeki Yahudi nüfusun da azalmasına yol açmıştır. Ayrıca 80’li yıllarda Türkiye’nin doğusundaki problemler de çokkültürlülüğün benimsenmesini oldukça zorlaştırmış Kürt ve Türklerin arasında nefret oluşmasına sebep olmuştur. Günümüzde de çözümlenemeyen bir problem olarak ortada durmaktadır.

Günümüze yakın çokkültürlü devletleri konu alan en kapsamlı bildirge; 193 ülkenin temsil edildiği, barış ve insani yardım için çalışan en büyük örgüt olan Birleşmiş Milletler’in Şubat 1998’de yürürlüğe koyduğu “Birleşmiş Milletler Ulusal Azınlıkları Koruma Çerçeve Sözleşmesi”dir. Sözleşme; ulusal azınlıkların etnik, kültürel, dilsel ve dinsel kimliğine saygı gösterilmesini ve onların bu kimliklerini ifade etmelerine, korumalarına ve geliştirmelerine elveren uygun koşulların yaratılmasını amaç edinmektedir. Sözleşmenin maddeleri Türkiye tarafından imzalanmamış ve onaylanmamıştır. Ancak Türkiye AB’ye aday ülkelerden biridir ve Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi’ni imzalamıştır. Sözleşmenin 14. Maddesi ayrımcılık yasağıdır. Bu sözleşmede tanınan hak ve özgürlüklerden yararlanma, cinsiyet, ırk, renk, dil, din, siyasal veya diğer kanaatler, ulusal veya sosyal köken, ulusal bir azınlığa mensupluk, servet, doğum veya herhangi başka bir durum bakımından hiçbir ayrımcılık

yapılmadan sağlanır (Çevrimiçi: <http://www.hatay.gov.tr/avrupa-insan-haklari-sozlesmesi>).

Birleşmiş Milletler'in sözleşmeye dayalı koruma mekanizmaları kapsamına aldığı bir diğer grup da engellilerdir. "Engelli Kişilerin Haklarına Dair Sözleşme" 2008'de yürürlüğe girmiştir. Türkiye tarafından 2007'de imzalanan ve 2009'da onaylanan bu sözleşmenin amacı, bütün engelli kişilerin insan haklarından ve temel özgürlüklerden tam ve eşit olarak yararlanmalarını ve bu kişilerin doğuştan gelen onurlarına saygı gösterilmesini sağlamaktır (Çevrimiçi: <https://edb.adalet.gov.tr/e-book/1-%C4%B0NSANHAKLARI.pdf>).

İrk ayrımcılığını en aza indirmeye yönelik bir adım olan "Her Türlü İrk Ayrımcılığının Ortadan Kaldırılmasına Dair Uluslararası Sözleşme" 7 Mart 1966 tarihinde New York'ta kabul edilmiş ve 4 Ocak 1969'da yürürlüğe girmiştir. Türkiye tarafından 1972 yılında imzalanan ve yaklaşık otuz yıl sonra 2002 yılında onaylanan bu sözleşmeye göre ırk ayrımcılığı; siyasî, ekonomik, sosyal, kültürel veya toplumsal yaşamın herhangi bir alanında, insan hakları ve temel özgürlüklerin tanınmasını, uygulanmasını, bu hak ve özgürlüklerden yararlanılmasını ortadan kaldırmak veya zayıflatmak amacına veya etkisine yönelik, ırk, renk, soy, ulusal veya etnik kökene dayalı her türlü ayırım, dışlama, kısıtlama veya tercihtir (Çevrimiçi: <https://edb.adalet.gov.tr/e-book/1-%C4%B0NSANHAKLARI.pdf>)

Birleşmiş Milletler'in koruma mekanizması kapsamına almak için üzerinde çalıştığı diğer bir dezavantajlı grup kadınlardır. "Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Kaldırılmasına Dair Sözleşme" (CEDAW) 18 Aralık 1979 tarihinde New York'ta kabul edilmiş 3 Eylül 1981'de yürürlüğe girmiştir. Türkiye tarafından 11 Haziran 1985'te onaylanan bu sözleşme 30 maddeden oluşmaktadır ve daha sonra kabul edilen İhtiyari Protokol ile geliştirilmiştir. Kadınlara karşı ayrımcılığı "siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel, kişisel veya diğer alanlardaki kadın ve erkek eşitliğine dayanan insan haklarının ve temel özgürlüklerin, medeni durumları ne olursa olsun kadınlara tanınmasını, kadınların bu haklardan yararlanmalarını veya kullanmalarını engelleme veya hükümsüz kılma amacını taşıyan veya bu sonucu doğuran cinsiyete dayalı herhangi bir ayırım, dışlama veya kısıtlama" olarak tanımlayan sözleşme, bu durumun

ortadan kaldırılması için “pozitif ayrımcılık” yapılabileceğini belirtmiştir (Çevrimiçi: <https://edb.adalet.gov.tr/e-book/1-%C4%B0NSANHAKLARI.pdf>)

Etnik kökene dair ayrımcılıkları ortadan kaldırmaya yönelik bir çalışma olan Birleşmiş Milletler “Tüm Göçmen İşçilerin ve Aile Üyelerinin Haklarının Korunmasına Dair Uluslararası Sözleşme”si 18 Aralık 1990 tarihinde New York’ta kabul edilmiş 1 Temmuz 2003’te yürürlüğe girmiştir. Türkiye tarafından 1999’da imzalanan ve 2004’te onaylanan bu sözleşmenin amacı, göç olaylarının neden olduğu insani sorunları çözmek, göçmen işçilerin ve aile üyelerinin insan haklarının korunmasına yönelik önlemler almaktır (Çevrimiçi: <https://edb.adalet.gov.tr/e-book/1-%C4%B0NSANHAKLARI.pdf>)

Devletler anayasalar, kanunlar ya da altına imzalarını atıp onayladıkları uluslararası anlaşma ve sözleşmeler yoluyla azınlık statüsünde olanlar da dahil tüm vatandaşlarının hakları koruma altına alır, toplumu belli bir düzen içinde tutar. İşverenler kanun koyucu olan devlete tabidir ve devletin kanunlarını uygulamakla mükelleftir ancak devletler her zaman çokkültürlülüğün her unsurunu tanımaz ya da farklı kültürlerin haklarını her zaman yasalarıyla koruma altına almaz. Oysa işverenler, şirket çıkarları adına çokkültürlülüğün getirdiği çeşitliliği tanımak ve önemsemek zorundadır.

Her işletmenin öncelikli amacı ürün veya hizmet pazarlayarak kar elde etmektir. Globalleşmenin ve küreselleşmenin etkisiyle çoğu büyük şirket bugün dünya çapında bir işlem hacmine sahiptir. Küçük ve yerel işletmeler açısından bakıldığında da hedef kitle tek ve benzer bir kültürel yapıdan oluşmamaktadır. Tüketicileri böylesine çeşitlilik arz ederken işletmede tek tip bir kültür hakimiyeti, işletmeyi hedef kitleyi anlamayan ve buna yönelik ürün/hizmet sunamayan bir uyumsuzlığa götürecek ve nihayetinde işletme entropiye sürüklenecektir. Hedef kitle nasıl farklılıklardan oluşuyorsa şirket de çalışan çeşitliliğinden faydalanarak tüketicilerin farklı kültürlerden gelmelerinin bir getirisi olan farklı istek ve ihtiyaçlarına cevap vermek durumundadır. Çalışanlarının çeşitliliği ne kadar çok olursa şirket de kendini o derecede güncel tutacaktır. Farklı kültürler, farklı geçmişlerden geldikleri için sorunlara bakış açıları ve getirdiği çözümler çeşitlidir. Bakış açılarının çeşitliliği işletmeye yeni ve çeşitli fikirler sunar. Bu durum çalışanın aidiyet duygusunu

geliştirdiği gibi işletmeye de çeşitli çözüm önerileri kazandırır. Farklılık insanlar için bir yandan kaçınma sebebiyken diğer yandan merak sebebidir. Merak insanları iletişime iter ve zaman içinde daha etkili iletişim süreçlerini getirir. İletişim ekip çalışması için çok değerli olduğundan çalışanın moral ve motivasyonunu yükseltir, özgüveni ve aidiyeti geliştirir bu da işletmeye kalite artışı olarak geri döner. Artı olarak işyerinde çeşitliliği benimsemek, çalışanları değerli hissettirir. Değerli hissetmek personeli mutlu kılar ki bu da üretkenliği arttıracak bir faktördür. Yönetim tarzına ve işletmenin bütününe yayılmış bir çeşitlilik kültürü işletme açısından tam bir kazan-kazan durumudur. Bu yüzden işletmeler okkültürlülüğu ve getirisi olan çeşitliliği şirket yararı adına her yönüyle ve her kademede işleyen bir şirket politikası haline getirmelidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇEŞİTLİLİK

#### 2.1. Çeşitliliik Kavramı

Çeşitlilik kelimesi insanların farklı olduğu tüm yönleri ifade etmektedir. Bireysel, grup ve kültürel farklılıkları içermektedir. İngilizce’de “diversity” kelimesinden gelip Türkçe’de çeşitlilik bazen de farklılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Çeşitlilik kavramının genel anlamıyla ırk/etnik köken, milliyet, cinsiyet, cinsel yönelim, sosyal sınıf, engellilik durumu, yaş, renk, dil, din, politik/siyasi/felsefi görüşü kapsamaktadır.

Çeşitlilik, insanlar arasındaki yaş, sınıf, etnik köken, cinsiyet, fiziksel ve zihinsel yetenek, ırk, cinsel yönelim ve din açısından farklılıkları kabul etmek, anlayışla karşılamak, onaylamak ve değerlendirmek olarak tanımlanır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 3-4). Wentling ise bunlardan farklı olarak çeşitlilik boyutlarının değerler, ekonomik durum, yaşam tarzı ve fiziksel görünüm olduğunu belirtir (Wentling, 1997).

Cox çeşitliliği; “Sosyal bir sistem içinde kültürel açıdan farklı bir gruba üye olan insanların temsil edilmesi” olarak tanımlar. Cox’a göre çeşitlilik kavramının birçok yorumu bulunmaktadır. Çeşitlilik ne insanlar arasındaki herhangi bir fark anlamındadır ne de yalnızca cinsiyet ve ırk farklılıklarıyla sınırlandırılabilir kadar dar bir kavramdır. Çeşitlilik belirli bir istihdam ortamında ya da toplumda bir arada bulunan insanlar arasındaki sosyal ve kültürel kimliklerin varyasyonu olarak ifade edilebilir. Şirkette yer alan bireyler arasındaki kültürel ve sosyal kimliklerin varyasyonu olarak ifade edilebilir. Burada sözü edilen kimlik bireylerin gruplarla olan bireysel bağlarını anlatmaktadır. Bu bağlar, bireylerin yaşamsal deneyimlerinde anlamlı bir etki oluşturmaktadır. Bunlar, ulusal köken, ırk, yaş, cinsiyet, din ya da iş uzmanlığı olabilir (Cox, 2001: 3-4).

Çeşitlilik gizlenebilir veya görülebilir olabilir, bireylerin yanı sıra gruplar içinde bulunur ve her zaman net ya da kolay tanımlanamaz. Çeşitlilik, eksiklik ya da bölünme anlamına gelmez. Yeni bir olgu olmadığı gibi korkulacak bir şey değildir.

“Çeşitlilik Yönetimi” terimi, 1970 yılında Kuzey Amerika'da doğmuştur ancak dünyanın diğer bölgelerinde ve diğer ülkelerinde yavaşça ele geçirilmiştir. 1970'lerde çeşitlilik yönetimi kavramı daha çok kadınlar ve azınlıklar olarak algılanmaktaydı. Ancak çeşitlilik daha geniş kapsamda yaş, etnik köken, renk, milliyet gibi boyutları da kapsamaktadır (Horwitz, Bowmaker-Falconer, and Searll 1996).

Günümüzde çeşitlilik sadece kadınlardan ve azınlıklardan ibaret değildir; çeşitlilik her birimizi ifade etmektedir. Okulda, işte, sosyal hayatımızda bizi farklılaştıran özel becerilerimiz ve bakış açımız bulunmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde çeşitlilik ülkenin temel gücü olarak kabul edilmektedir ve işyerlerindeki çeşitliliğin toplumun yanı sıra Amerikan ekonomisinin büyüklüğünde de hayati bir rol oynadığı düşünülmektedir. "Düşünce çeşitliliği" kavramı, farklı gruplardan gelen kişilerin fikirlerini şirket içindeki çalışanların arasında yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etmek için harmanlayarak kurumlara fayda sağlar. Bu şekilde kurumlar farklı geçmişlere sahip çalışanlarla daha başarılı bir kurum olma imkanı bulurlar. İleride, işyerlerinde çeşitlilik daha önemli bir mesele haline gelecektir, çünkü küreselleşme daha fazla üreten ve daha fazla harcama yapan daha çeşitli bir popülasyon yaratır. Bu nedenle, artan zenginlik ile şirketler rekabetçi bir avantaj sağlamak için çeşitli bir işgücünün daha iyi kullanılabileceğini fark edeceklerdir (Wentling, 1997).

Yalnızca çeşitliliğin var olduğunu ve çeşitliliğin fayda ve problemleri olduğunu farkında olmak ne yazık ki yeterli değildir. Çeşitlilik etkisinin farkında olan şirketler, çeşitliliğin faydalarından yarar sağlayacak ve farklı geçmişe sahip kişilerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkabilecek çatışmalardan kaçınmaya daha hazırlıklı olacaklardır. Farklı geçmişlerden gelen ve farklı yaşam çizgilerine sahip insanlar, doğal olarak olayları aynı şekilde görmezler. Bu durum bir saygı, iletişim ve hoşgörü kültürü oluşturmayı kritik hale getirir. Çeşitlilik bilincine sahip başarılı şirketler, çalışanlarını kültürel farkındalık ve başkalarının duygu, düşünce, yaklaşım, yönelim ve bakış açılarına karşı duyarlılık konularında eğitmelilerdir. Bir işletmenin şu an başarılı

olması ve geleceği planlaması için çeşitlilik eğitimi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, doğrudan ilgili pozisyonlara hitap eden bir eğitim programı şirketler için faydalı olacaktır. Bu programlar, yüksek performanslı ekipler oluşturacak, daha iyi çalışan iletişimi sağlayacak ve tüm kuruluştaki çeşitliliğin önemini destekleyecektir. Bu eğitim programlarına katıldıktan sonra çalışanlar çeşitlilik konusunda daha bilinçli olacak ve şirkette çeşitlilikle ilgili karşılaşılabilecek problemlere profesyonelce eğilebileceklerdir. Çeşitlilik eğitimi programında, çalışanların şirkette temel olarak karşılaşılabilecekleri olası ırk, etnik köken, cinsiyet, cinsel yönelim, fiziksel yetenekler, kültür, din ve yaş sorunlarına odaklanması gerekmektedir.

Çeşitlilik bilincinin önemli olduğunu bilmek ve bunu teşvik etmek şirketlerin bugün başarılı olabilmesi ve/veya gelecekte başarılı olabilmesi için yeterli değildir. Şirketler, çeşitlilik bilincinde olan çalışanları şirket içinde tutabilmelidir. Herkesin sunduğu katkının farklı olduğunu bilen bu çalışanlar, grup görevlendirmelerine daha iyi hazırlanır ve diğerlerini yönetmeye daha uygun olurlar. Çünkü her üyenin sunacak bir şeyleri olduğunu ve yeni, yenilikçi olabilecek bir bakış açısına sahip olduklarını kabul ederler. Çalışanların elde tutulması, kurumların devir oranları maliyetleri anlamında çalışanın maaş maliyetini de düşürmektedir. Son zamanlarda insan kaynakları profesyonelleri tek bir çalışanın devir oranı maliyetini o çalışanın üç aylık maaşı olarak değerlendirmektedir. Çalışanları elde tutmak, bir şirketin işgücünü güçlü tutmanın en ekonomik yoludur. Çalışanları korumak için şirketler iş güvenliği, rekabetçi maaşlar, yan haklar ve iyi çalışma koşulları sunmalıdır.

İşverenler, çalışanlarının işlerinde güvende olmalarını sağlamalıdır. İşverenler, çalışanlarıyla sık ve derin iletişim kurmalıdır. İşverenler, çalışanlarını harika işlere sahip olduklarına ikna etmek zorundadır. İşverenler, çalışanlara kendileri için çalışmak adına bir neden vermelidir ve çalışanlarına fark yarattıklarında bunu onlara hissettirmek ve iyi bir ekibin bir parçası olduklarını bildirmelidirler. Bu, çalışanlar arasında iş memnuniyetini arttırmaya yardımcı olur. Bu konuşmalar çalışanların çalışma koşullarından memnun olduklarını ve çalışanların günlük olarak karşılaşılabilecekleri olası sorunları gündeme getirebileceklerini garanti eder.

İşverenler ayrıca çalışanlara geri bildirimde bulunmalıdır. Bu aynı zamanda çalışanlara iş tatmini sağlar. Çalışanlar, çalıştıkları yerde mutluysa ve yaptıkları işten memnunsalr, şirkette kalacaklardır. Maaş ve nakdi olmayan yan haklar ile ilgili olarak işverenlerin gerçekçi ve sektördeki durumlarına bağlı olarak rekabetçi olması gerekmektedir. İşverenler, çalışanlarına yaptıkları iş için baz maaş ödemesi yapmalı ve sosyal haklar sağlamalıdır.

Proaktif çalışmaları olan çalışanlara iş tanımlarının üstünde ve ötesinde başarı sağlamaları durumunda prim ve bonuslarla ödüllendirmeler gerçekleştirerek başarılarının fark edildiğini hissettirmeleri önem taşımaktadır. Bu prim ve bonus sistemi, çalışanların şirket faaliyetlerine katılımları için çalışanları teşvik ederek motivasyonlarının yüksek olmasını sağlar. Bir diğer taraftan şirketlerin çalışanlar nezdinde her şeyin para olmadığına ayırdına da vararak çalışanlarına eğitimleri ve kişisel gelişimleri için ücretli izinler, çocuk bakım yardımı, yaşlı bakım yardımı gibi diğer çalışan destek programı da sunabilmelidirler. Bu imkanlar dahilinde; işverenler, çalışanları şirkette tutmaya ikna ederek çalışan devir oranlarını düşürerek tercih edilen işveren olma imkanı bulabilirler.

Çalışanların çalışma koşulları, çalışanları elde tutmak için de kritik öneme sahiptir. İş kanunu kapsamında haftalık çalışma saatlerinin belirlenmesi ve yasal olarak belirlenen maksimum süreden az çalışma saati çalışanlar için motive edici olacaktır. Hafta tatillerinin yasal standartlarla çalışana sunulmasının ötesinde çalışanlara mazeret izinleri kullanması için esneklik sağlamalıdır. İşverenler aynı zamanda çalışanların mevcut becerilerini geliştirmek ve çalışanlarının yeni beceriler edinmeleri için çalıştaylar ve eğitim programlarıyla çalışanlarının gelişimlerini sağlamak adına fırsatlar sağlamalıdır. Çalışanların, sahip oldukları işlerle ilgilenmelerini sağlamak için teşvik edilmeleri gerekir ve ancak şirket içerisinde kariyer olanakları sunulması durumunda çalışanların proaktif çalışmaları mümkün olacaktır.

Çeşitlilik bilincinin çok önemli olduğunu kabul etmek, bir şirketin işgücünü elde tutmak, büyütmek ve geliştirmek için ilk adımdır. Şirketlerin çalışanlarını çeşitlilik konusunda bilinçlendirmesi ve bu çalışanlarını şirkette tutması için çaba sarf etmesi

gerekir. Şirketlerin hayatta kalması ve gelişmesi için işgücünde yüksek çeşitlilik farkındalığına sahip olması gerekmektedir.

İşyerinde çeşitliliğin ne anlama geldiğine dair geleneksel bakış açısı bugün hala kurumlardaki mevcut eğilimdir. Pozitif ayrımcılık fikrinin dar görüşünden kaçan, çeşitli geçmişlerden gelen yetenekli bireyleri toplayan ve elinde tutan kurumlar üretken bir işgücü için esastır. İşe alımda çeşitliliğin faydaları daha nitelikli işgücü, tüketici pazarındaki payın daha büyük oranda tutulması ve çalışan devir oranı maliyetlerinin düşmesi olarak değerlendirilebilir.

İşyeri çeşitliliğini ve şirketlere bir bütün olarak nasıl yardımcı olacağını anlamak adına işyerlerini akademik bir merkez olarak ele alalım. İşyeri yönetimi, çalışanlarına aynı öğretmenlerin öğrencilere verdiği gibi destek vermekle yükümlüdür. Her iki grup da ekonomik ya da akademik standartlara ulaşmak adına hedeflerini tutturmak için çalışmaktadır.

Deloitte University Press tarafından yapılan bir araştırma, geleneksel adalet çeşitliliği ve yasal olarak korunan popülasyonun ötesinde filizlenen yeni bir çeşitlilik olduğunu belirtiyor (Diaz-Uda, 2013). Düşünce çeşitliliği, nörolojik araştırmalarda, her birimizin nasıl düşündüğünü çözen ve şirketlere yardımcı olacak sorunları çözen bir ilerlemedir. Rapora göre düşünce çeşitliliği, grup üyelerinin diğer üyelerle hemfikir olup farklı düşünememe durumuna karşı korunmaya yardımcı olurken, yeni görüşlerin artmasına ve şirket içindeki sorunları en iyi şekilde çözebilecek doğru çalışanların tanınmasına yardımcı olduğu belirtiliyor.

İşyeri çeşitliliği, kurumların işe alım, yönetim ve teşvikleri ile gerçekleştirilebilir. Bir adayı şirketin iş ilanına başvurmaya çeken ilk şey görev tanımıdır. Yetkinlik bazlı mülakat sorularıyla adayın kavramsal olarak çeşitlilik sağlayan işyerini tercih etmesi mümkün kılınabilir. Alışılmadık bir çalışanı işe alarak statükoyu sarsmak ve işyerine farklı bir düşünce tarzı getirmek mümkün olabilir. Yönetim anlayışını değiştirerek çalışanların en güçlü ve en zayıf yönlerini belirlemek, herkesin görüşlerini ve özgün fikirlerini paylaşırken kendilerini rahat hissedecekleri bir ortam sağlanarak çalışanların bireysel yeteneklerini en üst seviye çıkarması ve şirketi bir bütün olarak

destekleyecek yeni verimlilik ve yaratıcılık seviyelerine ulaşması için teşvik edilebilir. Ayrıca şirketler çalışanlarının farklı düşünme tarzlarını desteklemek adına sponsorluk uygulamaları gerçekleştirebilir ve bunun için açık fikir kültürü oluşturabilir. Çalışanları teşvik etmek için katılımcı bir yönetim anlayışıyla alınacak kararlara dahil ederek iş birliğinden ilham alınabilir. Dürüst geribildirim ve ters mentörlük çalışanların kendilerini değerli hissetmesi için önemli teşvik yöntemleri arasında yer almaktadır.

Son on yılda, nörolojik araştırmalar herkesin farklı kavramsal stillere sahip olduğunu göstermektedir. Çoğu insan, sağ beyin / sol beyin düşünce ayrımı ve iş performansı üzerindeki etkisine aşinadır. Örneğin bazı insanlar yaratıcılık konusunda iyidir, diğerleri ise aritmetik yönelimlidir. Düşünce çeşitliliği kavramı, çalışanların içindeki yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik etmek için fikirleri harmanlayarak şirketin liderlerine fayda sağlar. Düşünce çeşitliliği, yönetim teorisi ve insan düşüncesinin şirketin kendisi için önemli bir rekabet avantajı sağladığı yeni bir keşif sınırır.

Çeşitlilik bilinci, toplulukların ve işyerlerinin daha çeşitli hale gelmesi ile ortaya çıkmıştır. Bugünün çalışma ortamlarının realitesi şirketlerin daha da çeşitlendiği yönündedir. Özellikle çeşitlilik yönetiminde kendisini daha ileri bir noktada konumlayan Amerikan şirketleri, 1 Temmuz 2008 ve 1 Temmuz 2009 tarihleri arasında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki doğum oranlarının yüzde 49'unun azınlıklar tarafından oluştuğunun ve bu çerçevede işyerlerindeki çeşitliliğin devam edeceği gerçeğini ortaya koymuşlardır (Burns, 2012). Bu gelişmelerin bilinci, proaktif ekipler oluştururken farklı niteliklere ve geçmişlere sahip kişilerden çeşitlilik anlamında yararlanma avantajı oluşturmaktadır. Bu da çalışanları kendi kültürlerinden farklı kültürlere aşina hale getirmekle mümkün olmaktadır.

Çeşitlilik bilinci aynı zamanda şirketlerin ayrımcı olmayan bir çalışma ortamını oluşturulmasına, geliştirilmesine ve sürdürülebilir hale getirmesine yardımcı olur. Adil bir işe alım sürecine sahip olmak, en nitelikli ve en becerikli kişilerin işe alınmasını sağlar. Ayrıca çalışanlara koçluk sunularak onların iletişim ve çeşitlilik konularında desteklenmesi sağlanabilir. Gerçekten açık bir işyeri sözlerinin arkasında durarak işyeri çeşitliliğini desteklediğini kanıtlayabilir. İşyerinde ayrımcılığa karşı sıfır

tolerans uygulamaları oluşturmanın yanı sıra şirketler çeşitliliği savunan sivil toplum örgütlerini de destekleyerek bu anlamdaki şirket politikalarını güçlendirebilir.

Kurumlarda çeşitliliği ölçmek bir dizi yöntem ile gerçekleşebilir. Çalışanların çeşitliliğini fark etmek için sadece ofiste bir tur atmak ya da yaşa, ırka, etnik kökene, cinsiyete ve engellilik durumuna göre bir çalışan verisi oluşturmak mümkündür. Bazı durumlarda çalışan sayısından ziyade niteliksel merkezli bir yöntem kullanmak daha iyi bir yol olabilmektedir. Microsoft'un Küresel Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Müdürü Gwen Houston, nitel çeşitlilik ölçümlerinin önemi ile ilgili "Kapsayıcı bir organizasyon oluşturmak sadece ilerlememizi ölçmek için takip edilen çeşitlilik puan kartı verileriyle ilgili değildir. Bu, liderler arasındaki tutum ve davranışlarımız hakkında ve insanların yaşadığı farklı dönemler için empati duygusuyla ilgilidir" beyanında bulunmuştur (Waggener Edstrom, 2008).

Çalışanların departmanlarına sık sık ziyaretler gerçekleştirmek nitel çeşitlilik ölçümlemesi için ideal bir yöntem olacaktır. İşgücü çeşitliliği, işyerinde takım çalışmasını güçlendirir. Farklı kuşaklardan, kültürlerden ve bakış açılarından gelen yaratıcı ortak çalışma stilleri şirketlerin ürün ve hizmet yelpazesini genişletir. Aktif işgücü ile etkileşime geçerek ve verimliliğin artmasına tanıklık ederek çeşitliliğin ölçülmesi sağlanabilir.

Çalışan toplantıları, sosyal aktiviteler ve şirket etkinliklerinde çalışan çeşitliliğinin gözlenmesi mümkündür. Küçük veya sıkı sıkıya bağlı bir işgücü olması durumunda, çalışanların ailelerinin de katılacağı etkinlikler planlanabilir. Bu şekilde işgücünün çeşitlilik değerleri ile ilgili çıktıları alınabilir. Cinsiyetlerden ve etnik çeşitliliklerden çok daha fazlası bu ortamlarda gözlenebilir. Çeşitlilik farklılıkları işyerinde bilgi aktarımı ve teknolojik konseptlerin yayılmasını sağlayacaktır. Hem tecrübeli çalışanlardan hem de kariyerinin başlangıç aşamasındaki çalışanlardan birçok kaynağa ulaşılabilir.

Pozitif ayrımcılık ve fırsat eşitliği ile ilgili tutumları şirketlerin çeşitlilik yaklaşımları için ölçüt olarak kabul edilebilir. Günümüzde işverenlerin adil istihdam uygulamalarına katılımları beklenmektedir. Bununla birlikte, İş Kanunu kapsamındaki

eşitlik ilkesi ve ayrımcılık yasası ile şirketlerin yasal yükümlülükleri bulunmaktadır. Şirketlerin çeşitliliğin cinsiyet, ırk, engellilik gibi fiziksel olan kısımlarına odaklanmanın yanı sıra fiziksel olmayan çeşitliliğe de odaklanması gerekmektedir. Daha geniş bir çeşitlilik tanımının benimsenmesiyle daha uyumlu bir işgücü ve çeşitliliğin daha çok teşvik edildiği bir işyeri oluşacaktır.

## **2.2. Çeşitlilik Yönetiminin Şirketler İçin Önemi**

Çeşitliliklerin yönetildiği anlayışta farklılıklar yok sayılmaz, bir değer olarak kabul edilir. Bu farklılıklar şirketler için bir çeşitlilik, bir zenginlik olarak görülür. Çünkü her çalışan çeşitli özellikleriyle bir bütünlük oluşturur. Örneğin kadın mesleklerinin dayandığı ve olumlu eylem anlayışının dikkate almadığı, kadınların hoşgörü, sabır, karşıdakini dinleme, şiddete başvurmama, dikkatli, titiz, düzenli olma ve ortamı yumuşatma gibi kadınsı özellikleri bir değer olarak görülür ve örgütsel/bireysel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde yönetimde dikkate alınır (Memduhoğlu, 2008:31).

Şirketlerde çeşitliliği yönetmenin temel amacı çalışanlar arasında iletişimi ve işbirliğini geliştirmek, işgören memnuniyetini artırmak ve bu sayede şirket performansını yükseltmektir. Şirketler artık çeşitliliğe ve özellikle çeşitli işgücüne yönelik yeni politikalar geliştirmek ve uygulamaya koymak zorundadırlar. Özellikle demografik yapıları karmaşık (kozmpolit/heterojen) olan ülkelerin ve şirketlerin çeşitliliklere önem vermesi artık bir zorunluluktur (Maldonado, Dreachslin, Dansky, Souza ve Gatto, 2002'den akt. Memduhoglu, 2008: 38).

Bucher, çeşitliliğin şirketler için önemini kişilerarası beceriler, esnek düşünme becerileri ve uyum, duygusal zeka, takım çalışması becerileri, kültürel farkındalık ve anlayış, öz değerlendirme olarak sıralamıştır (Bucher, 2010).

### **2.2.1. Kişilerarası beceriler**

Olumlu kişilerarası becerilere sahip çalışanlar sadece diğer çalışanlarla etkin bir şekilde iletişim kurmaz, aynı zamanda kurumun tüm paydaşları ile de etkin bir iletişim kurabilir. Motivasyon, empati ve etkili çatışma çözümü de kilit unsurlardır.

### **2.2.2. Esnek düşünme becerileri ve uyum**

Bu becerilere sahip olan çalışanlar, düşünme yeteneklerini, duruma veya krize göre değiştirebilir ve dönüştürebilir. Bu çalışanlar esneklikleri ve adaptasyon becerileri ile hedeflerine ulaşmaktadır.

### **2.2.3. Duygusal zeka**

Duygusal zekası yüksek olan çalışanlar, başkalarıyla bağlantı kurma ve başkalarını bir takım olarak bir araya getirme konusunda doğal yeteneğe sahiptir. Duygusal zekaları ile karşılarındaki kişileri iyi bir şekilde analiz ederek kolay bir şekilde onların onaylarını alabilirler ve/veya süreçlere dahil edebilirler.

### **2.2.4. Takım çalışması becerileri**

Bir organizasyondaki etkili bir çalışan bağımsız olarak ve gruplar içerisinde takım üyesi olarak rahatlıkla çalışabilir. Bu tür çalışanların her bir takım üyesinin farklılıklarını kabul etme ve onlara saygı gösterme konusunda çok daha az sorunu vardır.

### **2.2.5. Kültürel farkındalık ve anlayış**

Etkili bir çalışan, çeşitli kültürlerin farklılıklarını ve benzerliklerini anlayabilmektedir. Bir grup çalışanı başka bir kültürden ayırmak ya da uzaklaştırmak, yöneticilerin ve çalışanların farklılıklar ve benzerlikler hakkında bilgi sahibi olmaması anlamına gelir.

### **2.2.6. Öz değerlendirme**

Kendilerini değerlendirebilecek çalışanlar, sınırlarını belirleyebilir ve belirli konularda daha fazla deneyime sahip kişilerden daha kolay yardım isteyebilirler. Bu becerilerle çalışanlar kendi kendilerine meydan okurlar ve kültürel projelerin üstünde yerlerini alırlar.

### 2.3. Çeşitlilik Yönetiminin Faydaları

Çeşitliliğin iyi bir şekilde yönetildiği organizasyonlarda çalışanlar yeniliklere açık ve uyumlu olurlar. Çalışanların iletişim becerileri daha iyi olur. Çeşitlilik yönetiminin kurum kültürü açısından önemli olduğu organizasyonlarda yaratılan bu kültür ile birlikte iyi çalışanların işe alınması ve yüksek performanslı çalışanların elde tutulması kolaylaşır.

Olası ayrımcılık davalarının yaratabileceği maliyetler düşer ve çalışanların verimi artar. Çalışanların çeşitlilik becerileri gelişir. Çalışanların ufukları genişler ve kendilerini vizyonel olarak güçlendirirler. Çalışanlar kendi kişisel gelişimleri için teşvik edilmiş olurlar ve sosyal ağlarını da zenginleşmeye açık hale gelir.

Çeşitlilik bilinci, başkalarının ayırt edici özelliklerinin farkına varılması için önem taşımaktadır. Çeşitlilik genellikle olumlu yönde kabul edilir çünkü yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken ve kültür gibi farklı çeşitlilik boyutlarına sahip daha geniş bir perspektif yelpazesi elde etmeyi mümkün kılar.

Çeşitliliği yüksek ekiplerde daha fazla fikir ve düşünce ortaya çıkma fırsatı oluşurken, çeşitlilik bilinci ile kurumlar farklı pazarların gereksinimlerini karşılama konusunda daha başarılı bir hale gelirler.

Von Bergen, Soper ve Foster'a göre yöneticiler çeşitliliği iyi yönetirlerse aşağıda sayılan faydaları sağlayacaklardır;

1. Çalışanın moralinin yüksek tutulması ve iş doyumunun sağlanması,
2. Hem birey hem de organizasyon olarak etkililiğin maksimum düzeye çıkarılması,
3. İş görenler arasında iletişimin güçlenmesi,
4. Bireyler arası anlaşmazlıkların minimum seviyeye indirilmesi,
5. Demografik ve sosyal farklılıklara karşı hazırlıklı olma ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olma,
6. Zorluk derecesi yüksek olan işlerde daha fazla üretim ve verimlilik elde etme,
7. Ücret, gelir ve karda artış (Von Bergen, Soper & Foster 2002: 239-240).

Cox ve Blake (1991) ise çeşitlilik yönetiminin şirkete getireceği faydaları; maliyet, kaynak sağlama, yaratıcılık, problem çözme, sistem esnekliği ve pazarlama olmak üzere altı başlıkta toplamıştır. Bu başlıkları şu şekilde açıklayabiliriz:

### **2.3.1. Maliyet**

Çeşitlilik yönetiminin başarılı bir şekilde yönetilmemesi durumunda şirketler çalışan devir oranlarının yaratacağı turnover maliyetleri ile karşı karşıya kalmaktadır. İşten ayrılan çalışanın yerine yeni bir çalışanın bulunması ve eğitim süreçleri şirkete, ayrılan çalışanın yıllık maaşının %30'u oranında maliyet yaratacaktır. Ayrıca şirkete açılacak ayrımcılık davalarının da ciddi maliyetleri olacaktır. Çeşitlilik temelli maliyetlerden kaçınmak için şirketlerin çeşitlilik yönetimine önem vermesi gerekmektedir.

### **2.3.2. Kaynak sağlama**

İyi bir çeşitlilik yönetimi politikasına sahip olan ve bunu süreçlere iyi yansıtabilen şirketler çeşitli işgücünü de çeker ve halihazırdaki işgücünün elde tutulmasına olanak sağlar. Şirketler güçlü çeşitlilik yönetimi stratejileriyle işe alım süreçlerinde daha az maliyetli süreçler izleyerek yüksek performanslı çalışanları bünyesine katma fırsatı bulurlar ve yine şirket bünyesinde gelecek vaat eden ve şirketi 'ileriye taşıyacak' çalışanlarını motivasyonu yüksek bir şekilde elde tutarak işgücü piyasasında rekabet yeteneğini arttırarak maddi menfaatler yaratacaktır.

### **2.3.3. Yaratıcılık**

Çalışanlar ne kadar çeşitli etnik kökenden ve kültürden gelirlirse şirkete o oranda geniş bir bakış açısı, yenilik, yaratıcılık ve tüketiciyi memnun edecek farklı ürünler katarlar. Ekip çalışmaları ne kadar çeşitli çalışanlardan olursa beyin fırtınası o kadar kuvvetli ve yaratıcılık bakımından doyurucu olacaktır. Farklı yaşam deneyimlerine sahip ve farklı geçmişlerden gelen çalışanların harmoni içerisinde çalıştıkları bir şirkette dışlanma çekincesi olmaksızın fikirlerini özgürce dile getirdiği ve paylaşabildiği bir şirket kültürü oluşturulması durumunda şirketin tüm paydaşlarıyla olumlu ilişkiler

geliştirmesi ve çalışanlarının yaratıcı yaklaşımlarıyla şirkete katma değer sağlaması mümkün olacaktır.

#### **2.3.4. Problem çözme**

Çeşitli kültürlerden, deneyimlerden gelen kişilerin olaylara ve sorunlara bakış açıları ve çözümleri başka başkadır. Bu durum şirkette karşılaşılan problemler için hem çeşitli hem de hızlı ve pratik çözüm önerileri anlamına gelmektedir. Çalışanların çeşitlilik unsurlarıyla sahip oldukları farklı bakış açıları şirketlerde her gün karşılaşılan farklı sorunların çözümünü mümkün kılabilmek adına fırsatlar sunmaktadır. Problem çözme becerisinin en önemli unsuru denebilecek farklı bakış açısı oluşturmak ancak ve ancak çeşitlilik yönetiminin iyi bir şekilde gerçekleştirildiği şirketlerde mümkündür.

#### **2.3.5. Sistem esnekliği**

Çeşitliliği yönetmek için çokkültürlü bir modelin anlamı, sistemin daha az belirleyici, daha az standartlaşmış ve dolayısıyla daha akışkan hale gelmesidir. Artan akışkanlık çevresel değişikliklere ulaşmak için daha fazla esneklik sağlamalıdır (Cox ve Blake 1991: 47). Şirket dışında oluşabilecek ve uyum gösterilmesi gereken değişikliklere şirketin daha hızlı, daha düşük maliyetle ve rekabetçi bir şekilde adapte olması sistem esnekliği ile sağlanacaktır.

#### **2.3.6. Pazarlama**

Küreselleşen dünya ile birlikte şirketlerin hedef kitleleri de dar bir açıdan bakılamayacak kadar çeşitlilik göstermeye başlamıştır. Bu çeşitli tüketici gruplarını tatmin edebilmek için şirketin sunduğu ürün/hizmetin de çeşitlilik arz etmesi gerekmektedir. Çokkültürlü ve çeşitlilik unsurunun yüksek olduğu çalışan profili ile şirketlerin pazarlama stratejileri tüketici beklentilerini daha iyi analiz edip bunlara daha iyi cevap verebilir hale gelecektir. Bunun için de şirketin çeşitlilikler barındıran çokkültürlü bir yapıda olması ve bu çeşitlilikleri iyi yönetmesi gerekir. Çokkültürlü bir şirket küresel pazarda çalışanlarının çeşitliliğinden aldığı güç ile birlikte daha rekabetçi bir konumda olacaktır.

Tüm çalışanların becerilerini ve potansiyelini tam olarak kullanmanın yanı sıra çeşitliliğin etkili bir şekilde yönetilmesi, organizasyonun çokkültürlü çalışanları aracılığıyla değişen bir pazara erişim imkânı sağlar (Cox ve Blake 1991).

Bunlara ek olarak verimlilik de çeşitlilik yönetiminin şirkete kattıkları arasında sayılabilir. Çeşitlilikleri kucaklayan, ayrımcılığın olmadığı, huzurlu bir şirket ortamı çalışana saygı duyulduğunu hissettirir. Huzurlu ve saygı gördüğü bir ortamda çalışmak çalışanın moral ve motivasyonunu yükseltecek bu da çalışanın verimine yansıtacaktır. Çalışanların uyumlu bir şekilde verimli olarak çalıştıkları bir ortamın yaratılması şirketlerin hedeflerini yakalamaları ve hedeflerinin de üzerinde bir başarı sağlamalarını kolaylaştıracaktır.

## **2.4. Çeşitlilik Bariyerleri**

Bucher (2010: 63) çeşitliliğin kabulünün önünde engel teşkil edebilecek bariyerleri sınırlı algılar, etnik merkezilik, stereotypes, önyargı, önyargı artı güç ve ayrımcılık olarak belirtmiştir.

### **2.4.1. Sınırlı algılar - Algıda seçicilik**

Sınırlı algılar ile kişiler, diğer kişi ve durumları daha önceki deneyimlerinden yola çıkarak algılar ve anlamlandırır. Bilgileri alırken ve yorumlarken de duygularının etkisinde kalırlar. Bu bağlamda kişiler çevrelerindeki dünyanın sadece küçük bir kısmını özümsemekte ve bakış açıları doğrultusunda kişi ve durumları yorumlama eğilimindedirler. Kişilerin başkalarına dair olan algıları aslında kendilerini yansıtmaktadır ve kendi kabul ettikleri şeylere uyum sağlama eğilimindedirler. Algıda seçicilik ile kişiler düşüncelerini destekleyen şeylere odaklanırlar ve kendilerini çürüten, yanlış olduğu kanıtlanmış şeyleri ise görmezden gelirler.

### **2.4.2. Etnik Merkezilik**

Etnik merkezilik ile kişilerin düşünme ve hareket etme şekillerinde doğal olarak diğerlerinden üstün oldukları varsayımı ortaya çıkmaktadır. Biz ve onlar terminolojisi

bu bireylerde öne çıkarken, ‘insanlarımız mükemmel değil fakat kültürümüz diğerlerinden üstün’ algısı bulunur.

### **2.4.3. Stereotipler**

Stereotipler ile kişiler bir grup insan hakkında doğrulanmamış ve basitleştirilmiş bir genellemede bulunmaktadır. Stereotipler klişeleri yansıtırlar ve klişeleştirilmiş insanları bir kategoride toplar ve hepsinin benzer olduğu yaklaşımı ile önyargılara yol açarlar. Belirli bir grup ve kültürün stereotip savunmasızlığı ve yanlış algısı söz konusu olabilmektedir. Bir klişeyi sürdürme konusundaki endişe ve korkular kişilerin gelişimine ket vurabilmektedir.

Loden ve Rosener 1991 yılında stereotipleri çeşitlilik boyutlarına göre örneklendirerek sıralamıştır.

#### **2.4.3.1. Yaşa yönelik stereotipler**

Yaşa yönelik stereotipler genç çalışanlar için “tecrübesizdirler hiçbir şey bilmezler, geleneklere saygı göstermezler, tecrübeleri yoktur bu nedenle güvenilir değillerdir, sadık değillerdir, çok fazla sorumluluk alarak güven vermezler”; ileri yaştaki çalışanlar için “çok çalışmak konusunda motivasyonları yoktur, faydasız kişilerdir, değişime karşı direnç gösterirler, yeni yöntemleri öğrenemezler, 40 yaşından sonra plato dönemine (bir kimsenin öğrenim/çalışma döneminde hiç ilerleme kaydetmediği dönem) girerler 50 yaşından sonra ise çöküş dönemi başlar, suçlama ya da tehlikelere karşı korunmalıdırlar” şeklindedir (Loden ve Rosener, 1991: 65).

#### **2.4.3.2. Etnik ve ırksal stereotipler**

Etnik ve ırksal stereotipler Afrikalı Amerikalılar için “iyi bir sporcu ve muhteşem bir sevgili olabilirler, tembeldirler, saldırganca davranabilirler ve şiddet eğilimlidirler, konuşmaları eğlencelidir, çok zeki değillerdir”; Amerikan Yerlileri için “dürüst değildirlere, alkole eğilimlidirler, soylu vahşidirler, petrol ve emlak zengindirler”; Asyalı Amerikalılar ve Asyalılar için “aynı kültürel mirasa sahiptirler, yabancı düşmanındırlar, ketum ve içten pazarlıklındırlar, acıya dayanırlar”; Avrupalı

Amerikalılar için “sadece beyaz ten rengine sahiptirler ve etnik mirasları yoktur, kibirlidirler, duyarsızdırlar, sömürge altındaki insanların düşmanındırlar, güvenilmezdirler”; Hispanik Amerikalılar için; “aynı kültürel mirasa sahiptirler, erkekleri maço ve kadınları itaatkardır, değişken ve duygusaldırlar, tembeldirler, geniş aileleri vardır”; Pasifik Adalılar için “ilkeldirler, cinselliğe düşkünlüdürler, cahil ve mutludurlar, çocuksudurlar, saftırlar” şeklindedir (Loden ve Rosener, 1991: 66).

#### **2.4.3.3. Cinsiyete yönelik stereotipler**

Cinsiyete yönelik stereotipler kadınlar için “sinsidirler, kariyerleri konusunda ciddi değildirler, duygusal olarak kendilerini kontrol edemezler, kariyer basamaklarında ilerleyemezler, kararsızdırlar ve pek fazla yetenekleri yoktur”; erkekler için “her şeyi bildiklerini düşünürler, maçodurlar, duygularını saklarlar, itaatkâr kadınları tercih ederler, duygusal erkekler çekingen olurlar” şeklindedir (Loden ve Rosener, 1991: 67).

#### **2.4.3.4. Engelliliğe yönelik stereotipler**

Engelliliğe yönelik stereotipler engelsizlerin engelliler için “fiziksel engellilik, zihinsel engellilik ile aynıdır, yardım problemleri oluşur, iş bulmak için şans gerekir, kendi yüklerini taşıyamazlar, romantik, cinsel ve duygusal yaşamları yoktur” şekildeyken; engellilerin engelsizler için “bütün engelliliklerin görüleceğini ve fark edileceğini varsayarlar, tepeden bakarlar, kendi zaaflarını inkar ederler, farklı engelsizlikleri olanların başarılarına şaşırırlar, aşırı tepki gösterirler” şeklindedir (Loden ve Rosener, 1991: 67).

#### **2.4.3.5. Cinsel yönelimlere yönelik stereotipler**

Cinsel yönelimlere yönelik stereotipler heteroseksüel insanlar için “duyarsızdırlar, eşcinsel düşmanındırlar, kendi cinsellikleri konusunda tutucudurlar, kadınsı özellikleri az olan kadınlar lezbiyen olarak görülürler, erkeksi özellikleri az olan erkekler eşcinsel olarak görülürler” şeklindeyken; LGBTİ+ bireyler için “ebeveyn olmamalıdırlar, onlar için cinsellik her şeyden önce gelir, dini inançlarla ters düşerler, heteroseksüel olmayanları seçerler” şeklindedir (Loden ve Rosener, 1991: 68).

#### 2.4.4. Önyargı

Sınırlı ve yetersiz bilgiler ile belirli insanlar etrafında rahatsız olmak şeklinde tanımlanabilir. Birinin görünüşüne, elbiselerine ve konuşmasına göre kişiye dair herhangi bir fikir sahibi olmadan kişiyi yargılamak; bir insan hakkında belirli bir gruptan geldiği için fikir oluşturmaktır. Yanlış bilgi ve mantıksız argümanlara dayanarak oluşturulan önyargılar kişilerin yanlış kararlar almasına sebep olmaktadır.

#### 2.4.5. Önyargı artı güç

Nüfuz sahibi olan bir kişinin önyargılarıyla başkalarını etkileme yeteneğidir. Bir işverenin bir kişiyi kişinin sosyal sınıfı, etnik kökeni ya da cinsiyeti gibi nedenlerle işe almamasıdır.

#### 2.4.6. Ayrımcılık

Kişinin belirli bir grubu ait olması sebebiyle adaletsiz ve eşit olmayan muamele görmesi, bireylere ve gruplara eşit hak ve fırsatların verilmemesi durumudur. Kişinin ırkı, cinsiyeti, sosyal sınıfı, yaşı, dini veya çeşitliliğin herhangi bir boyutu sebebiyle eşit olmayan muameleye maruz kalmasıdır.

Merton'a göre önyargı ve ayrımcılık kombinasyonları aşağıdaki gibidir:

Önyargılı olmak ve ayrımcılık yapmak + +

Önyargılı olmak ve ayrımcılık yapmamak + -

Önyargısız olmak ve ayrımcılık yapmak - +

Önyargısız olmak ve ayrımcılık yapmamak - - (Kendall, 2010: 288).

Yukarıda bahsi geçen bariyerlerin farkına varılmasıyla Amerika Birleşik Devletleri'ndeki şirketler çeşitlilik eğitimlerine yatırım yapmaya başlamıştır. Bu da çeşitlilik bilincinde organizasyonel ve kişisel anlamda çeşitlilik farkındalığını

artırmıştır. İşyeri çeşitliliği eğitimlerindeki gelecek trendleri toplumun daha çeşitli hale geleceğini ve dolayısıyla işgücünün doğal olarak çeşitleneceğini göstermektedir. Sonuç olarak işyeri çeşitliliği zaten sosyal bir endişe olduğundan ve rekabet stratejileriyle bağlantılı olduğundan bir işletme kaygısı olarak daha da önemli bir hale gelecektir (Wentling, 1997).

## 2.5. Çeşitlilik Yönetimi Stratejileri

Bucher, çeşitlilik yönetimi stratejilerini bariyerlerin bazen var olduğunu kabul etmek, kişinin kendisi ile gurur duyması, kişinin kültürü ile gurur duyması, mümkünse konuşmak, kişinin ayırt edici görünümü veya davranışları sebebiyle yargılanması durumunda mümkün olduğunca sabırlı ve anlayışlı olması, öfkeye kapılmamak, günah keçisi güdüsünden uzak durmak, kişiye değil söz konusu davranışa odaklanmak, başkalarından destek istemek, engellerle savaşmak için başkalarıyla birlikte yeni ve etkili yollar bulmak ve kişinin kendi cehalet ve hoşgörüsüzlüğü ile mücadele etmesi olarak belirtmiştir (Bucher, 2010: 83-86).

- Bariyerlerin bazen var olduğunu kabul etmek

Bariyerleri aşmadan önce bunların kendimizde, başkalarında ve topluluklarda olduğunu kabul etmek gerekmektedir.

- Kişinin kendisi ile gurur duyması

"Hiç kimse sizin rızanız olmadan, size kendinizi değersiz hissettiremez. - Eleanor Roosevelt."

- Kişinin kültürü ile gurur duyması

Hoşgörüsüzlük ile mücadele ederken kültürel gurur bir güç kaynağı olabilmektedir. Kişinin kültürü ile gurur duyması etnik merkezcilik ile karıştırılmamalıdır.

- Mümkünse konuşmak

Kişinin başkalarına nasıl hissettiğini ve bunun neden uygunsuz olduğunu açıklaması desteklenmesi için faydalı olacaktır.

- Kişinin ayırt edici görünümü veya davranışları sebebiyle yargılanması durumunda mümkün olduğunca sabırlı ve anlayışlı olması

Başkalarının diğer kişiler için olan algıları o kişilerin kendi cehalet, güvensizlik ve hatta korkularından kaynaklanır ve dış görüşünü ya da davranışları sebebiyle yargılanmaya maruz kalan kişinin bu durumu kişisel almaması gerekmektedir.

- Öfkeye kapılmamak

Sürekli olarak önyargılara maruz kalan kişiler öfkelenerek kontrollerini kaybetme eğitimleri sergileyebilmektedir. Bu durumlarda öfke kontrolü ile ılımlı yaklaşımlar önemli olmaktadır.

- Günah keçisi güdüsünden uzak durmak

Kişinin kendi sorunları için haksız yere başkalarını suçlamaması gerekir. Sorumluluk sahibi bir birey olarak kişilerin davranışlarının arkasında durması önem arz etmektedir. Karşılaşılan tüm yargılanmalarda çeşitlilik unsurları sebebiyle buna maruz kaldıkları algısı taşımamaları ve gerçekçi tutum takınmaları önem arz etmektedir.

- Kişiye değil, söz konusu davranışa odaklanmak

Kişinin soğukkanlılığını koruyarak, davranışlarını haklı çıkarmak ya da savunmak adına duruma yaklaşmak yerine yargılayan kişiye odaklanmaksızın davranışa odaklanması gerekmektedir.

- Başkalarından destek istemek

Kişilerin deneyim ve duygularını başkalarıyla paylaşması ve bulundukları ortamı göz önünde bulundurarak mentörlerden, danışmanlardan ve arkadaşlarından yardım almaları faydalı olacaktır.

- Engellerle savaşmak için başkalarıyla birlikte yeni ve etkili yollar bulmak

Engellerle mücadele etmek adına bir topluluğa ya da işe dayalı bir derneğe katılmak örgüt halinde çözümler bulmayı kolaylaştıracaktır.

- Kişinin kendi cehalet ve hoşgörüsüzlüğü ile mücadele etmesi

Çeşitliliğin önündeki engellere bakıldığında çoğu zaman kişilerin kendilerini değil karşısındaki kişileri suçladığı düşünülmektedir. Bazen kişilerin yaşam tarzı herkesin kurban olduğu ve hiç kimsenin hiçbir şey için sorumluluk almadığı mağduriyet kültürüne denk gelmektedir. Bu mağduriyet kültürünün kişileri karşılaştıkları sorunlara cevap aramaya karşı teşvik etmesi beklenmektedir.

## **2.6. Kişisel Çeşitlilik Farkındalığı**

Bucher (2010: 25) kişisel çeşitlilik farkındalığını kişinin kendisini ve dünyasını incelemesi, başkaları ve onların dünyaları hakkında bilgi sahibi olmak, kişinin kendisinin dışına adım atması, oyun alanının seviyesini ölçmek, kişinin kendi kendisini kontrol etmesi ve tekrar etmek olarak belirtmiştir.

- Kişinin kendisini ve dünyasını incelemesi

Diğer kişilere bakmadan önce kişinin kim olduğuna dair farkındalık sahibi olması gerekmektedir. Kalıtsal ve yapısal faktörler ve çevresel faktörler ile kişiler kendilerine özgü ve biricik olmalıdırlar.

- Başkaları ve dünyaları hakkındaki bilgi sahibi olmak

Başkaları hakkında bir şeyler öğrenmek kişilere kendilerini tanıma fırsatı sunmaktadır. Farklı kültürlerin tarihleri, bakış açıları ve etkileşimlerini anlamaya çalışılarak farklılıklara değil benzerliklere odaklanılması gerekmektedir.

- Kişinin kendisinin dışına adım atması

Kişinin kendisini farklı kişilerin yerine koyması ve çifte bilinç ile birden fazla sosyal kimliğe sahip olması kişinin kişisel çeşitlilik farkındalığını güçlendirecektir.

- Oyun alanının seviyesini ölçmek

Konuşmacı ve dinleyicinin sosyal statüsü ve gücü aralarındaki iletişimi etkilemektedir. Sosyal eşitsizlikler, sosyal sınıf farklılıkları, cinsiyetçilik ve yaş ayrımcılıkları gibi konularda farkındalık sahibi olunması gerekmektedir.

- Kişinin kendi kendisini kontrol etmesi

Kişilerin fikirleri ve bilgileri değerlendirmesi ve önyargılarının farkında olması için eleştirel düşünme odaklı olması gerekmektedir.

- Tekrar etmek

Çeşitlilik bilinci için sürekli pratik yapmak gerekmektedir ve bu şekilde kişinin çeşitlilik farkındalığını yükseltmesi mümkün olacaktır.

İsminizin anlamı, doğduğunuz yer, ailenizin geçmişı, okulda kendinizi nasıl hissettiğiniz, ırk, cinsiyet, din, cinsel yönelim, engellilik gibi durumların kimliğinizdeki etkisi, sizi biricik yapan şey, motivasyon faktörünüz, favori öğrenme yönteminiz, kişisel çeşitlilik farkındalığı sağlamak için bakabileceğimiz faktörler arasında yer alır (Bucher, 2010).

## **2.7. İşgücü Çeşitliliğinin Ölçülmesi**

National Association for Colleges and Employers, işyeri çeşitlilik yüzdesinin her çalışma grubundaki çalışan sayısını toplam sayıya oranı ile hesaplanabileceğini belirtiyor. İşe alım süreçlerinde adayların farklılıkları sebebiyle reddedilmesinin engellenmesiyle bu oranları yükseltmek mümkün olacaktır.

Farklı şehirlerden ve çevrelerden kişilerin işe alımı işgücü çeşitliliğinin sağlanmasında yardımcı olacaktır. Şirketin devir oranlarında azınlıkların şirketten ayrılma yönünde trend olması durumunda daha fazla çaba sarf edilmesi düşünülmelidir. Bu bağlamda çalışanların iş tecrübeleri bakımından skala oluşturulmalı ve adil ücret politikası sağlanmalıdır.

Çalışanlar ile etkileşimde bulunarak gözlem yapılması ve çalışanların birbirine saygı duymasının sağlanması gerekmektedir. Gerekli olması durumunda çeşitlilik eğitimleri bu saygı ortamının oluşturulması için aksiyona alınabilir.

Çalışanların birbirine saygı duyması aynı zamanda tüketicilere karşı davranışlarını da olumlu yönde geliştirecektir. Çeşitliliğin, üst yönetim kademelerinde de sağlanması ile çeşitlilik girişimlerinin başarısı şirkette kalıcı bir inisiyatif haline gelecektir.

### **2.7.1. En İyi 3 Çeşitlilik Yönetimi Uygulaması**

Oxford Economics, ülkeler, sektörler ve meslekler arasındaki çalışan çeşitliliğini karşılaştırmak ve kıyaslamak için bileşik bir endekse dayalı benzersiz bir global sıralama modeli oluşturdu. 2008-2011 yılları arasında toplanan veriler ve sonuçlar, “bileşik çeşitlilik endeksine” genel bir bakış sağladı. (Forbes, 2018) Raporda daha önce tartışılan kriterler ile ilgili olarak “düşünce çeşitliliği” ve “işgücü çeşitliliği” bağlamında şu anki eğilimleri içeren en iyi üç ABD şirketi şöyle sıralanmıştır:

#### **2.7.1.1. Johnson & Johnson**

a) CEO Alex Gorsky, kadınların ve eski askerlerin sorunlarını destekleyen kar amacı gütmeyen kuruluşlara sponsorluk yapmanın yanı sıra Çeşitlilik Konseyi’ne başkanlık ediyor. Kurumsal web sitesinde çeşitlilik konusundaki kişisel deklarasyonu kendisinin çeşitliliğe olan bağlılığını gösteriyor. Gorsky, “Her gün bir milyardan fazla insanın hayatına dokunan global bir sağlık şirketi olarak, çeşitlilik ve katılım; dünyaya değer verme misyonumuzu yerine getirmemize yardımcı olan ürün ve hizmetleri sağlama yeteneğimizin temelini oluşturmaktadır.” beyanında bulunuyor (Diversity Inc, 2018).

b) 13 üyeden oluşan bir yönetim kurulu, üç kadın, üç Afrikalı-Amerikalı ve bir Latino ile çeşitli bir yapıya sahiptir. Çeşitlilik Direktörü olan Anthony Carter doğrudan Genel Müdür'e raporlama yapıyor ve “Çeşitlilik ve katılım ilkeleri inancımızın derinliklerine dayanır ve dünyanın dört bir yanındaki hastaların ve ailelerinin sağlık ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde kavramamıza yardımcı olur. Aynı zamanda, gelişen sağlık ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli yetenekleri işe alma ve geliştirme kabiliyetimiz için de zorunludur.” beyanında bulunuyor.” (Diversity Inc, 2018).

c) Tedarikçi çeşitliliği girişimi, taşeronlarda eski asker ve LGBTİ+ bireylerin katılımıyla çeşitliliğin sağlanmasını zorunlu tutuyor. Çeşitliliği arttırmak için tüm tedarikçilere eğitim, burs ve finansal yardım sağlanıyor (Diversity Inc, 2018).

### **2.7.1.2. Pricewaterhouse Coopers (PwC)**

a) PwC ABD Başkanı ve Kıdemli Ortağı Bob Moritz, çeşitlilik ve katılım hedeflerini yerine getirmekten sorumlu ortakları ve direktörleri ile üç ayda bir toplantılar gerçekleştiriyor. “Çeşitlilik ve katılım, uzun vadeli iş başarısı için şarttır. Küresel ekonomimizde, farklılıkların değerini tanıyan organizasyonlar rekabet avantajı elde etmektedirler. Bu nedenle PwC’de çeşitliliğe yatırım yapmaya devam ediyoruz. Kapsayıcı kültürümüz tüm paydaşlarımız için değer yaratıyor.” beyanında bulunuyor (Diversity Inc, 2017).

b) Firma, yeterince temsil edilmeyen grupları hedefleyen programlarla yetenek geliştirme ve elde tutma üzerinde duruyor. Firmada çeşitliliği artırma konusunda çalışan 9 grup güçlü bir iç ve dış iletişim stratejisi izleyerek iş/yaşam dengesi çalışmalarında bulunuyor (Diversity Inc, 2017).

c) PwC’nin işgücünün çoğunluğu yönetici pozisyonlarında çalışırken, ABD’deki tüm çalışanlar yeni işe başlayanlara mentör olarak ya da mevcut çalışanlara ters mentör olarak atanıyor. Bu programların yarısından fazlası kültürlerarası eşleşmelerle gerçekleştiriliyor (Diversity Inc, 2017).

### **2.7.1.3. MasterCard Worldwide**

a) MasterCard Worldwide ABD Başkanı ve CEO’su Ajay Banga, her ay üst düzey yöneticiler ile bir araya geliyor ve ABD - Hindistan İş Konseyi’nde son derece aktif. İşbirliğinin ödüllendirildiği ve yöneticiler arasında çeşitlilik faaliyetlerinin desteklendiği kapsayıcı bir kültür yarattı. “Şirket olarak çeşitliliğin inovasyonun temelinde durduğuna inanıyoruz. Kültür çeşitliliği, deneyim ve düşünce yenilikçi düşünceyi yönlendirir. Bu nedenle çalışanları çeşitli görüş ve fikirlerini ifade etmeye

teşvik ediyoruz. Çalışanların güçlendiklerini hissetmelerini ve katkılarını fark ettiğimizi bilmelerini istiyoruz.” (Diversity Inc, 2017).

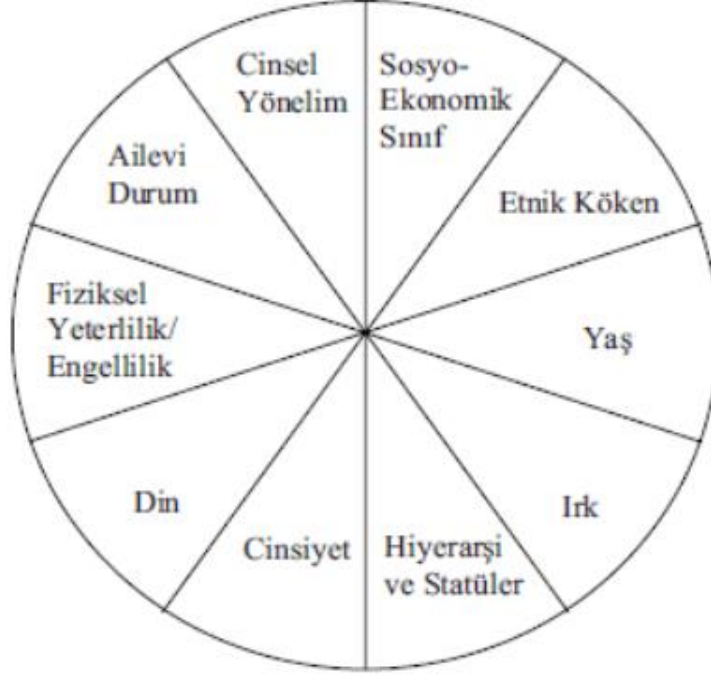
b) 12 üyeden oluşan yönetim kurulu iki kadın, dört Asyalı ve iki Latin ile çeşitli bir yapıya sahip. Çeşitlilik Genel Müdür Yardımcısı Donna Johnson, “Küresel ödeme endüstrisinde sadece lider olmakla değil, aynı zamanda en iyilerin çalışmayı tercih ettiği bir işveren olmaktan gurur duyuyoruz. Kültürümüz, çeşitli güçlü yönleri, becerileri ve deneyimleri olan kişileri bir araya getirerek, müşterilerimizin anlayışını ve takdirini yönlendirmek üzerine kuruludur.” beyanında bulunuyor (Diversity Inc, 2017).

c) MasterCard Worldwide çalışanları, eski askerler, genç profesyoneller ve kadınlarla çeşitlilik göstermektedir. ABD çalışanlarının yaklaşık yüzde 45'i en az bir grubun üyesidir ve tüm gruplar iş hedefleriyle bağlantılı tüzüklere sahiptir. Şirketteki gruplar, yetenek yönetimi, katılım kültürü ve iş etkisine odaklanarak yetenek gelişimi ve toplumu etkilemeyi hedefler (Diversity Inc, 2017).

## **2.8. Çeşitlilik Boyutları**

Esty, Griffin ve Hirsch “İşgücündeki Çeşitliliğin Önemli Boyutları”nı 10 boyutta toplamıştır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995.):

Şekil 1.1. Çeşitlilik Boyutları



### 2.8.1. Sosyo-Ekonomik Sınıf - Hiyerarşi ve Statüler

Hemen hemen tüm şirketlerde çalışanların pozisyon, unvan, rol ve fonksiyonlarına göre bir hiyerarşi bulunmaktadır. Şirketlerdeki üst düzey yöneticiler ile diğer çalışanlar arasında muazzam bir uçurum bulunmaktadır. Mavi yaka çalışanlar daha düşük statüde değerlendirilirler ve bazı şirketlerde sendikalı çalışanlar piramidin en alt basamağında, sendikasıız ve uzman pozisyonunda çalışanlar piramidin bir üst basamağında ve yönetici pozisyonunda çalışanlar ise piramidin en üst basamağında değerlendirilirler. İnsanlar arasındaki sınıfsal farklılıklar, kişinin sosyal duruşu ve sınıfıdır. Sosyo-ekonomik sınıf genel olarak kişinin eğitim ve gelir grubunun ve mesleğinin birleşimidir. Yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken gibi diğer çeşitlilik unsurlarının aksine hiyerarşi ve sosyal sınıfın değeri verilerek savunulması doğru değerlendirilmemektedir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 103-107).

### 2.8.2. Etnik Köken

Etnik köken kişinin belirli bir ırktan gelmesi durumudur. Bireylerin ortak bir geçmişe sahip olduğu topluluğun bir parçası olması ve ayırt edici bir kültüre sahip olmasıdır. Etnik köken işyerlerinde bazı insanlar için büyük fark yaratan bazı insanlar için de çok fark yaratmayan bir çeşitlilik boyutudur. Farklı bir ülkede doğan ya da atalarının gelenek ve kültürlerinden hala etkilenen kişilerin işe alımlarının olumlu nedenlerini göz ardı etmemek gerekir. Etnik köken çeşitliliği şirketlere farklı kültürlerden içgörüler, sorunlara farklı bakış açıları, potansiyel yeni işe alımlarda aday havuzunu genişletmek, know-how anlamında ülkede yeterli yetenek sahibi olmayan adaylara ulaşmak, ayna etkisi ile diğer kişilerin kendi kültürleri hakkında daha net bir algıya sahip olabilmesi gibi imkan sunmaktadır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 85-88).

Dil, ırk, soy gibi başka belirleyici unsurları içine alsa da etnik kökeni asıl belirleyen kişinin ait olduğu grubun kültürel farklılıklarıdır. Aynı etnik kökene sahip kişilerde mensubu olunan sosyal gruba özgün birtakım davranışlar mevcuttur. Kişi kendisi hakkında ya da diğerleri onun hakkında kişiyi diğerlerinden ayıran, bir gruba ait davranışlar bütünü sergilediğini düşünmektedir. Çeşitliliğin etnik kökenden yana getirisi olan bakış açısı çalışanın yaratıcılığına yansır ve bu çokseslilik işletmenin büyümesine katkı sağlar.

### 2.8.3. Yaş

Farklı yaş gruplarında bulunan çalışanlar arasında performans, verim, yaratıcılık, iş etiği, deneyim, gelişim, teknolojiyi kullanma yetenekleri açısından farklılıklar vardır. Genç çalışanlar birçok açıdan ileri yaştaki çalışanlardan avantajlı gibi görünebilir. Yaşam döngüsünün sonlarına doğru üretkenliğin azalması yaşa dayalı ayrımcılığın bir sebebi olabilir. İş disiplini, tecrübe, işe devam, sadakat ve uzun süreli çalışanlarda gelişmiş aidiyet duygusu ileri yaştaki çalışanların artı yönlerini oluşturmaktadır. Genç çalışanlar ise işverene dinamizm vaat ettiği gibi daha yaratıcı, yeniliklere ve gelişime açık olmaları yönünden de tercih sebebidir. Çalışanların yaşlarına uygun olan bölüm ve pozisyonlara verilmesi her işin layıkıyla yapılmasını sağlayacaktır. İşveren

açısından önemli olan, yaş faktörü olarak çeşitlilik gösteren bir grup çalışanı koordineli ve iletişim kanalları açık bir şekilde çalışmaya teşvik etmektir.

Günümüzde ileri yaştaki çalışanlar modası geçmiş, gözden çıkarılabilir ve harcanabilir olarak değerlendirilmektedir. Çalışanın yaşlı bulunması için belirli bir yaş bulunmazken, bu durum sektörden sektöre değişiklik gösterebilmektedir. Patronlar ileri yaştaki çalışanları iş alışkanlıkları, verimlilikleri ve bağlılık anlamında pozitif değerlendirebilirken; yöneticiler bu bakış açısına şüpheli yaklaşmaktadır. Bu gruptaki kişiler, yeni beceriler edinmeleriyle, hastalık ve farklı sebeplerden işe devamları ilgili olumsuz yaklaşımlara maruz kalabilmektedir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 51-53).

#### **2.8.4. Irk**

Irk, kalıtsal yapıları aynı olan insan topluluğu, kişilerin dış görünüşlerine yansıyan biyolojik benzerliktir. Kalıtsal benzerliklerine göre dünya üzerinde Avrupalı (beyaz), Afrikalı (siyah), Güney Asyalı (kahverengi), Çinli (sarı), Amerikalı Yerliler (kırmızı) ırk grupları bulunmaktadır. Asırlardır devam eden göçler ve savaşlar nedeniyle ırklar çok kez melezlenmiş ve uğruna soykırımlar yapılmasına rağmen günümüzde neredeyse ari ırk kalmamıştır. Farklı ten rengi tarihi süreçte dışlanmanın ve ayrımcılığın en önemli sebeplerinden biri olagelmıştır. Yüzyıllardır birlikte yaşamalarına karşın Amerika’da bugün bile hala siyahiler, Brezilyalılar, İspanyollar ırklarından dolayı düşük sosyo-ekonomik statü sahibi kişiler ve bazı işverenler tarafından ayrımcılığa maruz kalmaktadır.

1990’larda beyaz olmayan ırktan çalışanlar olarak değerlendirilen bu grup, Amerika Birleşik Devletleri’ndeki işgücünün %15,5’ini oluşturmaktadır. Tüm yöneticiler içerisinde “beyaz olmayan ırk”tan gelen yöneticilerin oranı %6 iken, üst düzey yöneticilerde bu oran %2.6’dır. Bu grup için kullanılan “beyaz olmayan ırk” ve “azınlık” kelimeleri uygunsuz, küçük düşürücü ve gettolaştırıcı bulunmaktadır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 33-35).

Günümüzde “beyaz olmayan ırk”tan çalışanların ABD işgücündeki oranı yaklaşık olarak %36’dır. 2050 yılında bu oranın yeni göçmenler ve çocukları ile yaklaşık olarak %83 olması beklenmektedir (Burns, 2012).

### 2.8.5. Cinsiyet – Kadınlar

Türkiye’de özellikle kadınların toplumsal hayata katılımı ile ilgili sorunlar bulunmaktadır. Çalışmayan ve eğitim/öğretim görmeyen kişi oranı Türkiye’de özellikle yüzde 46 ile kadınlar arasında yüksek, OECD ortalamasında bu oran yüzde 18’dir. Bu oranın bu kadar yüksek olmasının altında sadece ekonomik sebepler yatmamaktadır. Toplumsal baskı ve kadın - erkek eşitliğinin sindirilmeyişi kadınların toplum içerisinde yer almalarının önünde en büyük engeldir (Kesgin, 2018).

McKinsey & Company tarafından işyerinde kadınlara odaklanan bir araştırma, Amerika Birleşik Devletleri’nde kadınların toplam işgücü payının son 40 yılda yüzde 37’den yüzde 47’ye yükseldiğini ve mevcut gayri safi milli hasıladaki payının yaklaşık dörtte birini oluşturduğunu ortaya koymuştur (Kerby, 2013). Gayri safi milli hasılanın büyümesi artan iş gücü ve artan üretkenlikten kaynaklanmaktadır. İşgücündeki kadınlar bu büyüme için her iki biçimde de kritik öneme sahiptir. İlk olarak, işgücündeki Amerikalı kadınların yaklaşık %76’sı 25-54 yaşlarındadır. Bu yaş grubundaki 5.1 milyon kadına %84 oranında işgücüne katılım fırsatı sunmaktadır. Bu önemli değişken ABD ekonomisinin büyüklüğüne yaklaşık %3-4 oranında katkı sağlamaktadır. İkinci olarak, 2010 yılında ABD’deki üniversite mezunlarının %58’ini kadınlar oluşturmuştur. Kadınlar, üniversite eğitimi almış toplam nüfusun %53’ünü oluşturmaktadır. Bu gerçek, yüksek vasıflı kadınların yeteneklerini finans, bilim ve teknoloji gibi üretkenliği artırıcı pozisyonlara tam olarak dahil edilerek kurumsal performansı ve ulusal verimliliği arttırabileceği anlamı taşımaktadır (Barsh, 2011).

Amerika Birleşik Devletleri’nde 1986 ile 2000 yılları arasında işgücüne dahil olan 13 milyondan fazla kadın bulunmaktadır. Kadınların önemli bir kısmı Afrikalı-Amerikalı, İspanyol kökenli ve Asya kökenlidir. Erkeklerle aynı işi yapan kadınlar, erkek meslektaşlarının maaşının ancak %77’sini kazanmaktadır ve kadın üst düzey yöneticilerin oranı %7 seviyesindedir. Kadın çalışanlar doğum yapmak, yaşlı ebeveynlerine bakmak ve eşlerinin işleri sebebiyle farklı şehirlere taşınmak gibi sebeplerle işgücünden çıkarak tekrar dahil olabilmektedir. Ayrıca kadınlar cinsiyetlerinden kaynaklı alt pozisyonlarda ya da orta düzey pozisyonlarda çalışmak durumunda kalabilmektedir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 13-15).

### 2.8.6. Din

Din ve inanç kişinin davranışlarına yön veren, günlük edim ve pratiklerini belirleyen bir unsur ve aynı zamanda kültürün en önemli parçalarından biridir. Yalnızca kişilerin değil, grupların ve hatta toplumsal yaşamın da düzenlenmesinde önemli rol oynar. Dinlerin kendine özgü yaptırımları vardır ve dinler uygulanması gereken kurallar bütünüdür. İnsanlar inandıkları dinin gereklerini yerine getirerek hayatlarına devam ederler. Dinler semavi ve semavi olmayan dinler olarak ikiye ayrılır. Semavi dinler: Yahudilik, Hristiyanlık ve Müslümanlık. Semavi olmayan dinler: Hinduizm ve Budizm gibi...

Amerika Birleşik Devletleri dini farklılıklar bakımından dünyadaki en yüksek çeşitliliğe sahip olan ülkedir. Din anlamında şirketlerin genel olarak yaklaşımı ülke tarafından yasal olarak kabul edilen günleri tatil yapmak yönündedir. Bu da farklı inançlara sahip olan kişilerin inançları için yıllık izin kullanması sorununu yaratabilmekte ve adil olmayan bir yaklaşıma maruz kalmalarına neden olabilmektedir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 69).

11 Eylül saldırısı dünya çapında Müslümanların azınlıkta olduğu ülkelerde onlara yönelik ayrımcılığı arttırmış ve insanların Müslümanlara karşı olumsuz bir tutum sergilemelerine neden olmuştur.

Din ve vicdan özgürlüğünün desteklenmesine karşın çokkültürlü şirketlerin çoğunda dini inanç ve simgelerin çok fazla göz önünde olması istenmez. Bu gibi durumlar kişinin kendi hürriyeti ile ilgili olduğundan tartışmaya çok da açık değildir fakat ciddi anlamda ayrımcılık unsuru olarak görülüp çatışmaya sebebiyet verebilir. Bu açıdan din konusuna daha seküler yaklaşmak zaten bireyin özel hayatıyla ilgili olan bu konuyu işyerinden olabildiğince uzak tutmak fakat aynı zamanda din ve vicdan özgürlüğünü vurgulayarak bu konu üzerine çalışanların saygıyla eğilmesini sağlamak yerinde olacaktır.

### **2.8.7. Fiziksel Yeterlilik - Engellilik**

Engellilik çok çeşitli fiziksel ve zihinsel sağlık durumlarını ifade eden bir terimdir. Genellikle yürüme, görme ve duyma ile ilgili problemler olarak düşünülen engellilik kullanımı çok daha geniş bir anlama sahiptir. Alkolizm, kanser, uyuşturucu bağımlılığı, duygusal hastalıklar, HIV, öğrenme güçlüğü, doğuştan gelen anormallikler, konuşma sorunları ve yüz şekil bozuklukları da engellilik olarak kabul edilmektedir. İşyerlerinde en yaygın engellilik genellikle sırt problemleridir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 155-156).

Engelli bireyler toplumsal dışlamadan en mustarip gruplardan biridir bu dışlanmaya maruz kalan engelli bireyler sosyal hayattan uzaklaşmakta ve bu nedenle kendilerini kabullenmek ve kendileriyle barışmak çok uzun zaman alabilmektedir. Toplumla bütünleşme sürecinde yaşadıkları en büyük problem iş bulmaktır. Bu noktada devlet engellilere fırsat eşitliği sağlamak bağlamında “50 ve daha üzeri işçi çalıştıran işverenler mevcut çalışanlarının %3’ü kadar engelli personel çalıştırmakla yükümlüdürler” yasasını yürürlüğe koymuştur.

Mart 2019 itibariyle, 50 ve üzerinde çalışanı bulunan kamu kurumlarında çalışan toplam engelli sayısı 15.814, özel sektörde ise 104.006’dır (Çevrimiçi: <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal/istatistikler/>).

### **2.8.8. Ailevi Durum**

Amerika Birleşik Devletleri’nde 75 yıl önce, iş gücündeki kadın oranı çok düşük bir seviyede idi ve kadınların sosyal hayattaki rolü ağırlıklı olarak çocuk büyütme ve yaşlı aile bireylerinin bakımını sağlamaktı. Bundan 25 yıl önce ise, çalışan erkeklerin eşlerinin %60’ı iş gücüne dahil olmuştu ve iş gücündeki kadın oranı %46 seviyesini oluşturmaktaydı. Kadınların iş hayatında doğum yapmaları sebebiyle işlerinden ayrılıp tekrar dönmeleri durumu söz konusudur. Çocuk sahibi kadınların iş hayatları ve ev hayatlarındaki sorumlulukları sebebiyle daha stresli olabilmektedir. Şirketlerin aileyi destekleyen politikaları eksik çalışma saatleri ve çalışan devir oranını azaltmaktadır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 137-139).

Şirketlerin çalışanlarının ailevi durum çeşitliliği anlamında adil politikalar oluşturması önem taşımaktadır. Örneğin esnek çalışma saatleri, evden çalışma, yasal oranların üzerinde doğum izni ve süt izni kullandırması gibi uygulamalar şirketlerin farkındalıklarını güçlendirecektir. Eşitlik ilkesinin yanı sıra adil yaklaşımlar geliştirilmesi hedeflenmelidir. Kadın ve erkek yöneticinin katılacağı şehir dışındaki toplantı için kadın ve erkek yöneticiye eşit ulaşım ve konaklama harcırahlarının dışında kadın çalışanın çocuğu için tutacağı bakıcı masrafının da çalışan tarafından şirketine masraf olarak ödetmesi durumunda ancak adil bir uygulama gerçekleşmiş olacaktır.

### **2.8.9. Cinsel Yönelim - LGBTİ+ bireyler**

Cinsel yönelim, din boyutunda olduğu gibi görünür bir çeşitlilik boyutu olmayabilir. İnsanlar, stereotiplerden yola çıkarak kişilerin davranışları ile onların gay ya da lezbiyen oldukları varsayımında bulunabilirler ve bu varsayımlar yanlış olabilir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 121-122).

LGBTİ+; lezbiyen, gay, biseksüel, transseksüel, interseksüel, queer, aseksüel ve arayış içerisinde olan bireyleri tanımlamak için kullanılan bir kısaltmadır. Ülkemizde LGBTİ+ bireylerin yönelimleri hatalı bir tercih olarak değerlendirilebilmektedir. Günümüzde LGBTİ+ bireylerin hakları uluslararası şirketlerin globalden gelen cinsel yönelim prosedürleri ile koruma altına alınabilmekte ya da şirketlerin sosyal uygunluk prosedürleri ile koruma altına alınabilmektedir. Ancak yine de LGBTİ+ bireylerin hakları yasal olarak koruma altında olmadığı için sosyal dışlanmaya maruz kalmamak adına cinsel yönelimlerini gizlenmek zorunda kalmaktadırlar.

Eşcinsel olmak özellikle yaşadığımız toplumda bu kurumlar tarafından dışlanan, hor görülen bir durumdur. Bu kişiler hor görülmekle kalmamakta toplum tarafından dışlanmakta ve medya tarafından hem ötekileştirilip hem de nefret söylemine maruz bırakılmaktadır (Kesgin, 2018).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE ENERJİ SEKTÖRÜNDEN BİR ÇALIŞMA ÖRNEĞİ

#### 3.1. Amaç ve Yöntem

Oxford Economics, dünyada araştırma ve nicel analizlerde öncü kuruluşlardan biridir. Dünya çapındaki tüketici ağı 1.500'den fazla uluslararası şirketi, finans, devlet kurumu ve üniversiteyi içermektedir. Merkezi Oxford'da bulunan ve dünyanın dört bir yanındaki ofisleri ile 250 ekonomist ve analist dahil olmak üzere 400 çalışanı istihdam eden şirket; sınıfının en iyisi olan küresel, ekonomik ve endüstri modelleri ve analitik araçlarıyla bize dış pazar trendlerini tahmin etme ve ekonomik, sosyal ve işletme etkilerini değerlendirme konusunda çeşitli bilgiler analiz edip yayınlamaktadır.

Bu araştırmalardan biri de “The Global Diversity Report” yıllık olarak yayınlanan küresel çeşitlilik raporudur. Bu rapor çeşitli indekslere bağlı olarak yayınlanmaktadır. Bu araştırma Oxford Economics’in 2011 yılında yaptığı ve 2020 projeksiyonuyla gerçekleştirdiği Türkiye ile ilgili rapordan baz alınarak incelenmiştir. Bu raporda ortaya çıkarılan eksiklikler özellikle bazı ülkelerdeki önemli problemlerin üzerinde durmaktadır. Bu veriler eşliğinde oluşturulan yeni bir indeks çerçevesinde Türkiye’de bir şirket olan Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş.’nin çeşitlilik yönetimi için yaptığı çalışmalar, çalışanların verileri üzerinden analiz edilecek ve benzer büyüklükteki şirketler için bir taslak çeşitlilik yönetimi indeksi tasarlanmış olacaktır.

Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler dahil olmak üzere 50 ülkeden oluşan bir ülke endeksi; 14 sanayi sektörüne dayanan bir sanayi endeksi; ve ISCO meslek sınıflamasında kullanılan dokuz temel meslek kategorisine dayanan bir meslek endeksi Oxford Economics’in araştırmasına dahil edilmiş ve bu raporlardan Türkiye ile ilgili olan kısımlar araştırmanın merkezine çekilmiştir. Bu kısımlarda özellikle sorunlu ve eksik görülen alanlarda Türkiye’nin düşük seviyede gösterildiği ve yetersiz kaldığı yerler için sonuçlar verilmiştir. Bu sonuçların Balıkesir Elektromekanik Sanayi

Tesisleri A.Ş.’nin kendi içerisinde uygulamayı uygun bulduğu çeşitlilik yönetimi kıstaslarıyla karşılaştırılıp Türkiye’nin araştırma yapılan 50 ülke arasındaki 48. pozisyonunu yukarı çekecek yönde katkı yapabileceği bir model olabilmesi için unsurlar ortaya koyulacaktır.

### **3.2. Evren ve Örneklem**

Oxford Analytics tarafından yapılan araştırma dışında yapılacak olan örneklem, amaçlı örneklem ile seçilmiştir. Türkiye’de çeşitlilik yönetimi literatüre yeni dahil olmuş, uluslararası şirketlerin ulusal düzeyde yaptıkları çalışmalar bu konunun önemini ve ulusal düzeyde de üzerinde çalışılması gereken bir mevzu olduğunu ortaya koymuştur. Uluslararası şirketler çeşitliliği gözetirken ulusal şirketlerin hem ulusal olmalarından kaynaklı hem de ülke içerisindeki siyasal yapıdan dolayı bu konuyu göz ardı etmiş olmaları muhtemeldir. Bu bağlamda en azından çeşitlilik yönetimiyle ilgili fikri olan ve bu konuda çalışmaları başlatmış olan bir şirketin verileri incelenecek ve Oxford Analytics’in Türkiye ile ilgili eksik gördüğü ve bu sebeple Türkiye’nin düşük sıralarda yer almasına yol açan sonuçları düzeltmeye uygunluğuyla ilgili veriler ortaya koyulacaktır. Bu aşamada Türkiye’de olumlu olarak görülebilecek olan veriler de Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş. dahilinde ortaya konulmuştur.

Bu bölümde Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri firmasının çeşitlilik yönetimi uygulamaları incelenmektedir. Bu kapsamda firmanın kısa tarihçesine bakmakta fayda vardır.

Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri firması 1966 yılında Balıkesir Merkez’de kurulmuştur. Firma %100 yerli ve milli bir kuruluş olup; Yırcalı Holdingler Grubu’na bağlıdır. Enerji sektöründe faaliyet gösteren firmanın ana faaliyet alanı yağlı ve kuru tip dağıtım transformatörleri ile güç ve özel transformatörlerin tasarımı ve üretimidir.

Temel olarak transformatör; elektrik enerjisini herhangi bir gerilim seviyesinden başka bir gerilim seviyesine endüksiyon yoluyla ve minimum kayıpla aktaran statik makinadır. Enerji sektörü, her geçen yıl daha da önem kazanan ve son 150 yıldır hiç gerileme yaşanmayan bir sektör olmakla birlikte günümüzde enerji sektöründeki şirketlerin değerleri ve ciroları ekonomide büyük bir yere sahiptir.

Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri firması Balıkesir Ağır Sanayi Bölgesi ve Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi'ndeki iki fabrikada üretim gerçekleştirmektedir. İstanbul, Ankara, Cezayir, Suudi Arabistan ve Gürcistan'da ofisleri bulunmaktadır. Toplam çalışan sayısı 1200 olan firma bünyesinde meslek lisesi ve/veya meslek yüksek okulu mezunu 900 kişi üretimde mavi yaka olarak çalışmaktadır. Üniversite mezunu olan 300 kişi firmada beyaz yaka olarak çalışmaktadır. 300 Beyaz yaka çalışanın 165'i mühendislik pozisyonlarında görev almaktadır.

Zorunlu staj ve yaz stajı programları için Milli Eğitim kanalı ile bölgedeki meslek liseleri ve tüm Türkiye'deki belli başlı üniversiteler ile iş birliği içinde olan firmada her yıl yaklaşık olarak 200 civarında meslek lisesi, meslek yüksek okulu ve üniversite öğrencisi staj gerçekleştirmektedir.

İŞ-KUR Meslek edindirme kursları kapsamında 575 kişiyi iş başı eğitimine tabi tutan firma, bu programlar dahilinde 400 kişiden fazla kişiyi istihdam etmiştir.

İstanbul Sanayi Odası tarafından yapılan Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu araştırma raporunda firma uzun yıllardır yerini korumaktadır. ISO'nun son olarak açıklanan 2018 yılı raporunda firma 235. sırada yer almıştır. Firma, sektörün ve Balıkesir'in ilk AR-GE merkezine sahiptir. AR-GE faaliyetleri kapsamında üniversite-sanayi iş birliği çerçevesinde konularında uzman akademisyenler ile çalışmalar gerçekleştirmektedir.

1997 yılında başlayan transformatör ihracatı ile uluslararası pazara açılmış olan firma, Ortadoğu, Kuzey Afrika, Avrasya ve Avrupa pazarlarında bilinirlik kazanmıştır. 2018 yılında 5 kıta ve 80 ülkeye yaptığı ihracat ve ihracatın genel ciro içerisindeki %66'lık payı ve transformatör sektöründeki başarıları ile uluslararası bir marka haline gelmiştir.

Firma; Türk Standartları Enstitüsü, Kalite Yönetim Sistemi, Çevre Yönetim Sistemi, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi, Laboratuvar Akreditasyon ve Enerji Yönetim Sistemi belgelerine sahiptir.

Firmanın Vizyonu; Türkiye'nin en büyük ilk 100 firması arasında girmek, Avrupa ve Ortadoğu gibi çalıştığı pazarlarda devamlılık sağlamak, kısa vadede ciroyu 250 Milyon Euro seviyesine çıkartmak, uzun vadede ciroyu 300 Milyon Euro seviyesine çıkartarak ihracat oranını ve karlılığı arttırmaktır.

Firmanın Misyonu; Transformatör ve Şönt Reaktör üretiminde; teknoloji ve know-how geliştirici konumuyla; her türlü gerilim ve güç seviyesinde Türkiye ve Dünya pazarlarındaki payını arttırmaktır.

Firmanın Sosyal Uygunluk Prosedüründeki Modern Kölelik bölümünde *“BEST, Modern Kölelik (kölelik, zorla çalıştırma, insan ticareti, insan kaçakçılığı vb.) konusunda göçmen işgücü, mülteci, çocuk işçiliği, taşeron işçiler ve kadın işçilere yönelik global perspektifte farkındalığa sahiptir. Tüm operasyon süreçlerinde, iç ve dış paydaş ilişkilerinde her türlü Modern Köleliğe sıfır tolerans yaklaşımı mevcuttur.”* ibareleri mevcuttur.

Örgütlenme Özgürlüğü ve Toplu İş Sözleşmesinde *“Tüm çalışanların yasal düzenlemeler çerçevesinde yetkili sendikaya üye olma ve toplu pazarlık yapma hakkına saygı gösterilmektedir. Örgütlenme ve toplu pazarlık hakkını kullanan çalışanlar üzerinde baskı kurulmamakta ve ayrımcılık yapılmamaktadır. Seçilen çalışan temsilcilerine gerekli bilgi, yer ve benzeri imkanlar sağlanmaktadır ve temsil ettikleri çalışanlarla kolay irtibat kurmalarına izin verilmektedir. Çalışan temsilcileri herhangi bir ayrıma tutulmamaktadırlar.”* denmektedir.

Ayrımcılık bölümünde ise *“İşe alım, ücret, eğitim imkanı, terfi, görev değişikliği, işten çıkarma ya da emeklilik gibi sayılanlarla sınırlı olmayacak şekilde cinsiyet, milliyet, yaş, etnik köken, fiziksel kapasite, engellilik durumu, dil, din, ırk, hamilelik, medeni hal, cinsel yönelim, sendika üyeliği, siyasal/politik/felsefi görüş ve benzeri konulara bağlı olarak ayrımcılık yapılmamaktadır. Çalışanlara değer verilen ve saygı gösterilen bir iş ortamı oluşturulmaktadır. Taciz ve kötü muamelenin hiçbir türüne tolerans gösterilmemektedir. Herhangi bir ayrımcılık ya da taciz vb. durumlarda İK süreçleri yürürlüğe konulmaktadır.”* şeklinde ibareler bulunmaktadır.

Ayrıca BEST A.Ş. “Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi”ni imzalamıştır. Bu kapsamda “insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele” ile ilgili firmanın taahhütleri bulunmaktadır. Çeşitlilik Yönetimi kapsamında değerlendirilebilecek Sözleşmenin 3. ilkesi olan “*İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli. - Sendika özgürlüğü, bütün işçilerin ve çalışanların özgürce ve gönüllü bir şekilde kendi seçtikleri örgütleri kurma ve bunlara katılma haklarını ifade etmektedir. Bu örgütler faaliyetlerini –mesleki çıkarlarını destekleme ve savunma da dahil olmak üzere- herhangi bir müdahale olmaksızın serbestçe yürütme hakkına sahiptir. Toplu müzakere, çalışanların ve işçilerin işteki hüküm ve koşullar da dahil bütün ilişkilerini tartışıp görüştüğü gönüllü süreç veya faaliyetler anlamına gelmektedir.*” ve 6. ilkesi olan “*İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli - İşe alma ve işte ayrımcılık, liyakat veya işin özünde var olan gereksinimlerle ilişkili olmayan ırk, renk, cinsiyet, din, siyasi düşünce, ulusal ve sosyal köken, yaş, engellilik, HIV/AIDS durumu, sendika üyeliği ve cinsel yönelim gibi özellikler nedeniyle insanların farklı ya da olumsuz davranışlara maruz kalması durumunu ifade etmektedir. Ayrımcılık; işe alma, ücretlendirme, çalışma saatleri, iş güvenliği, atama, performans değerlendirmesi ve terfi, annelik koruması, eğitim ve fırsatlar ve iş sağlığı ve güvenliği gibi çeşitli durumlarda görülebilmektedir.*” olarak maddeler bulunmaktadır. (Çevrimiçi: <https://www.globalcompactturkiye.org/10-ilke/>)

Oxford Analytics’in Türkiye ile ilgili verdiği çeşitlilik yönetimi verileri şu şekilde derlenmiştir:

1.Dünyadaki en çeşitli işgücü olan ülkeler Norveç, Yeni Zelanda, İzlanda, Avustralya, İsviçre, Hollanda ve Kanada'dır. Sıralamanın altına doğru İtalya, Japonya ve Fransa, Çek Cumhuriyeti, Türkiye ve Pakistan sıralanmaktadır.

2.En düşük beş kadın ekonomik aktivite oranının dördü gelişmekte olan ülkelerde kaydedilmiştir: Pakistan (% 22), Türkiye (% 25), Şili (% 39) ve Birleşik Arap Emirlikleri (% 42). Bu, Orta Doğu, Avrupa ve Latin Amerika'daki gelişmekte olan ekonomiler arasındaki benzerlikleri göstermektedir. Bununla birlikte, Birleşik Arap Emirlikleri söz konusu olduğunda, kadın göçmenler arasında (% 47)

karşılaştırıldığında, kadın vatandaşların (% 28) düşük ekonomik aktivite oranına dikkat etmek önemlidir. İtalya, G7'nin en düşük dereceli üyesi olup, kadın aktivite oranı % 39'dur.

3.Türkiye'de işgücü piyasasının göze çarpan özelliklerinden biri, kadınların belirgin şekilde düşük ekonomik aktivite oranıdır. Türkiye'de, G7 ülkelerindeki üç kadından ikisinden fazlasıyla karşılaştıran işgücü piyasasına dört kadından sadece bir tanesi katılmaktadır. Her ne kadar Türkiye, kadın ekonomik aktivite oranları konusunda hiçbir zaman uluslararası sıralamada iyi bir performans sergilememiş olsa da, Türkiye ekonomisinin yapısı değiştiğinden bu gösterge son 20 yılda düşmüştür. Geleneksel olarak, kırsal bölgedeki kadınlar aile çiftliklerinde çalıştılar; ekonomi, tarımdan imalat ve hizmetlere doğru kaydığı için, daha az eğitilmiş Türk kadınlarının işgücünden çekilmesine neden olmuştur. Türkiye Hükümeti, kadın işgücü arzının önemini kabul etmiş ve Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda kadınların ekonomik faaliyetlerini 2013 yılına kadar % 30'a yükseltmek için bir hedef belirlemiştir. Dünya Bankası tarafından yapılan bir analiz, bu hedefe ulaşılması durumunda yeni işgücü piyasası katılımcıları arasında yarı zamanlı istihdam oranına bağlı olarak yoksulluk oranı % 15'e kadar azalacağını göstermektedir.

4.Kadınlar, İskandinav bölgesinde seçilen temsilcilerin en büyük oranlarını oluştururken, ilk 5 ülkede İsveç (% 47), İzlanda (% 43) ve Finlandiya (% 42) yer alıyor. Japonya (% 11) ve Türkiye (% 9) bu sıralamanın en altında, Brezilya ise (% 9) en son sırada yer almaktadır. Arjantin (kurullardaki kadınlarla ilgili olarak kötü performans sergileyen), ulusal parlamentoda en büyük üçüncü kadın temsilciye sahiptir. Bu, 1991'de uygulamaya konan ve siyasi partilerin her üç erkeğe bir kadını parti listelerine koymalarını gerektiren kota sistemine atfediliyor.

5.Yarı zamanlı çalışanlar işgücünün önemli bir parçasıdır ve yarı zamanlı çalışanların görülme sıklığı ile genel ekonomik faaliyet oranları arasında pozitif bir ilişki vardır. Macaristan, İtalya ve Türkiye, hem düşük ekonomik aktivite oranlarını hem de yarı zamanlı istihdam düşüklüğünü kaydetmektedir.

6.Kilit soru, tarımsal çeşitliliğin küresel rekabet edebilirlik bağlamında önemli olup olmadığıdır. Bunun karşısındaki tablo, Oxford Economics'ın genel çalışan çeşitlilik skoruyla Dünya Ekonomik Forumu'nun Küresel Rekabet Edebilirlik Endeksi arasındaki pozitif ilişkiyi göstermektedir. Norveç, İzlanda ve İsviçre gibi en iyi performans gösteren ülkeler, trendin zirvesinde görünmekle birlikte, Pakistan, Türkiye ve Bulgaristan gibi zayıf performans gösteren ülkelerin, Küresel Rekabet Edebilirlik Endeksi'nde düşük bir puan almaları muhtemeldir.

7.İtalya ve Türkiye gibi diğer ekonomilerde, kadın etkinlik oranının, kısmen kültürel ve kısmen politika ile ilgili olarak önümüzdeki on yılda artması beklenmemektedir. Kadınların faaliyet oranlarının düşük olduğu ekonomiler, önemli bir seçenek ve politika belirsizliği ile karşı karşıya: Ekonomiyi artırmak ve kadınların kamu maliyesi üzerindeki artan baskılarını azaltmak için kadınların katılım oranlarını artırılmak isteniyorsa, politika altyapısının faaliyeti teşvik etmek için sağlam bir şekilde yer alması gerekecektir.

8.İndeks gelişiminde kullanılan ağırlıklar aşağıdaki gibidir:

İstihdamdaki kadın payı (% 35)

Kadın aktivite oranı (% 25)

Kurullarda kadınlar (% 20)

Parlamentodaki kadınlar (% 20)

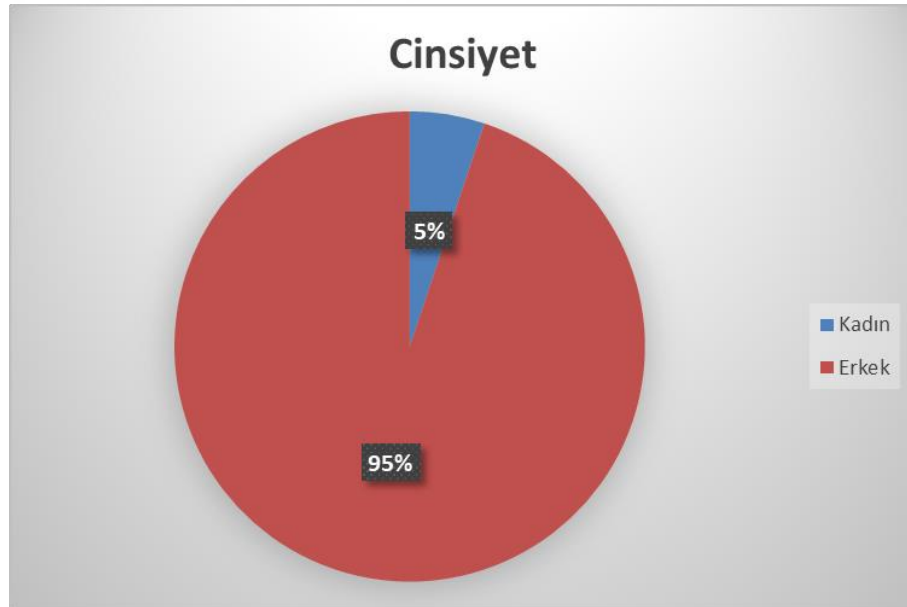
Genel bir bileşik endekste, Nordik ülkeler tüm göstergelerde tutarlı bir şekilde iyi performans göstererek cinsiyet çeşitliliği ile ilgili küresel sıralamada üst sıralarda yer almaktadır. Norveç, toplumsal cinsiyete göre en çok çeşitlilik gösteren ekonomi olmuştur; bunu İsveç, İzlanda, Finlandiya ve Danimarka izler. Alt sıralarda, dini, kültürel ve diğer sosyo-ekonomik faktörlerin cinsiyet çeşitliliği puanına düşük katkıda bulunduğu Pakistan, BAE ve Türkiye gibi ülkeler bulunuyor. Ayrıca Şili, Japonya ve İtalya da endeksin en altındaki ülkeler (The Global Diversity Report An annual guide to measure global employee diversity, çevrimiçi: <https://d2rpq8wtqka5kg.cloudfront.net/128931/open20110106120000.pdf?Expires=1>

545589027&Signature=Mil5uZI508lS38XWi67veUwEXNnOth72kOoYuD6RsdDudnkcrdNmhHilbrR20CdTzqjX~66UR4l8MTr-O5gHBCF4jAGqvm4G10ulUqNpViO9vnZbQOApATe0HbJyn6IHCmEf1cIDDOtIBddAm4c-czZKZujxH0aR7Rx2ge7kzsMKcy97~G8CQ1YrziNgBnm0fXzONiM2N4fw-JEfMRjcmsGVx86GHpn~Xlq4YZDGkHNUPod9IaTg9kN94mIn5QtqZyh7aDXyqesEQYcf3vRWDB1~pYUIgPLtIQJdqbZOxd9a0y8S~mqc2bLJ-Oo8q5f~OfekHAD2vFv10xjbircdNA\_\_&Key-Pair-Id=APKAJVGCMR6FQV6VYIA).

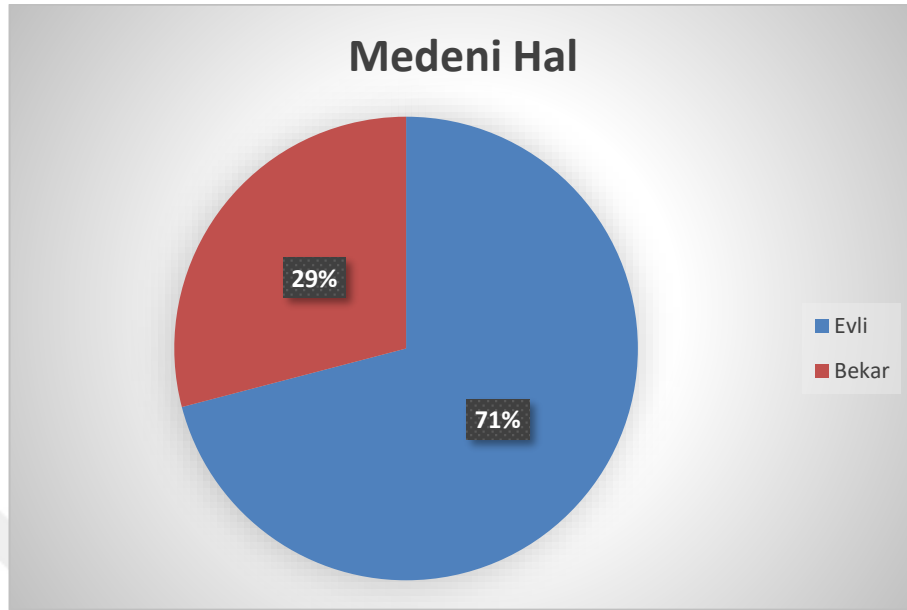
### 3.3. Bulgular

Araştırmada Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş.'nin 1187 çalışanının çeşitlilik özellikleri şirket içerisindeki pozisyonları belirtilmeksizin (beyaz ve mavi yaka bir arada) oranlanmıştır.

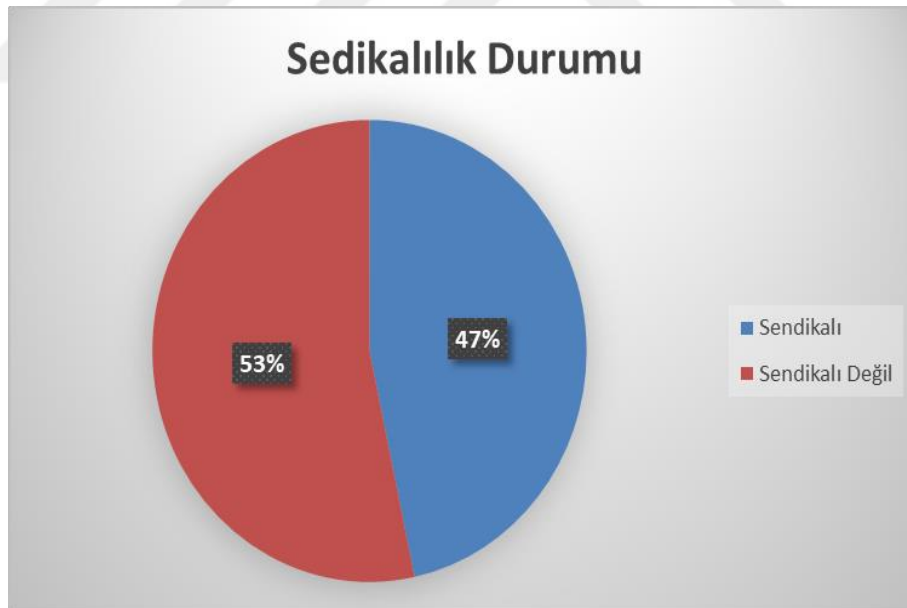
Tablo 1.1. Cinsiyet Dağılımı



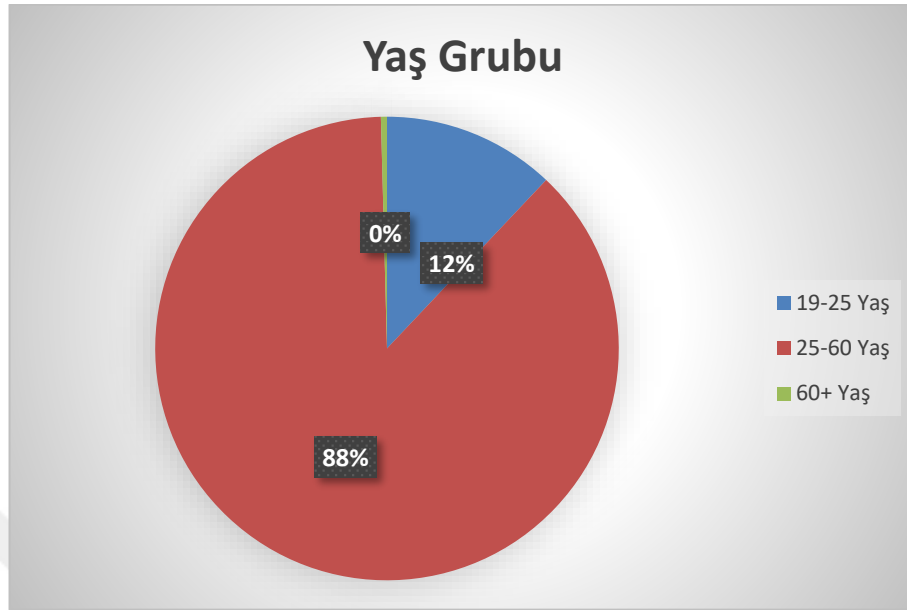
Tablo 1.2. Medeni Hal Dağılımı



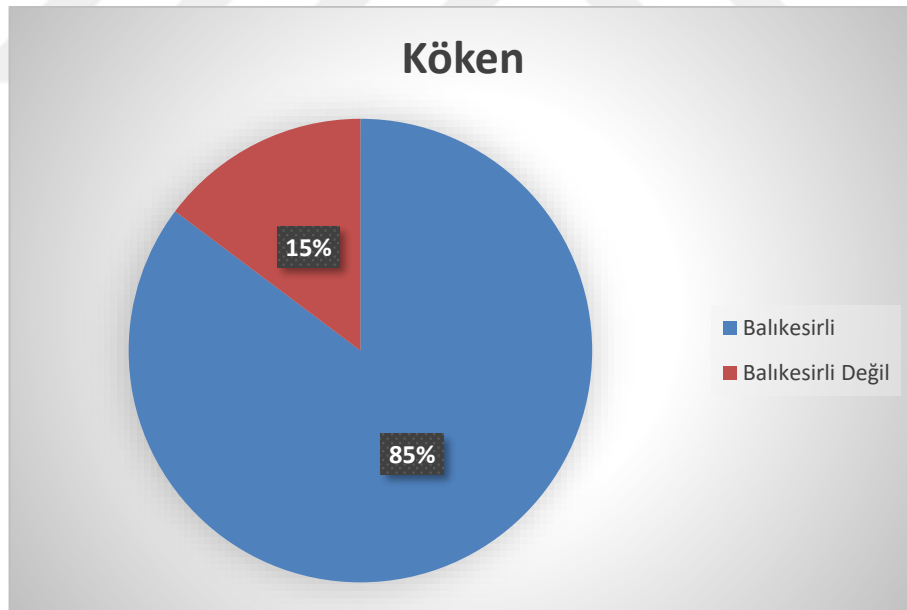
Tablo 1.3. Sendikalılık Durumu Dağılımı



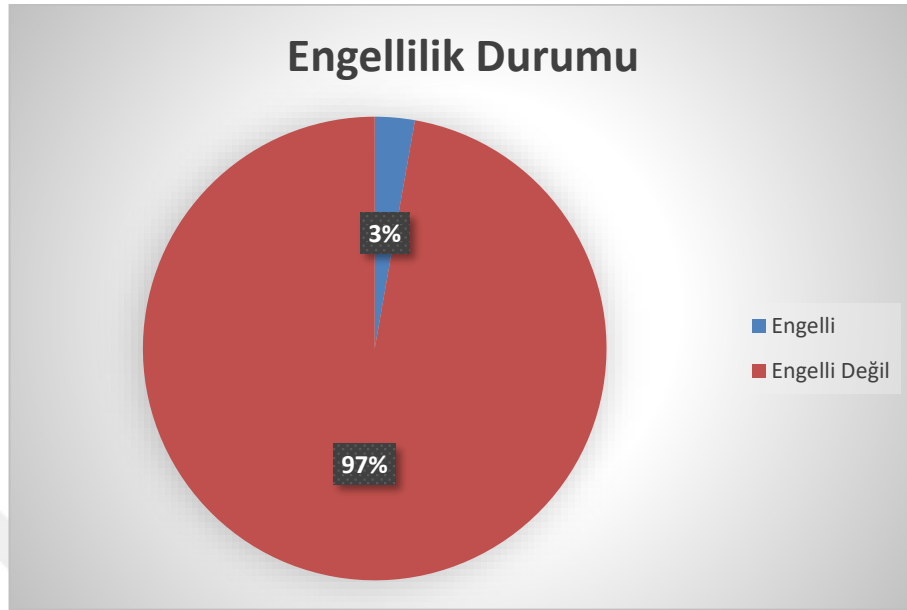
Tablo:1.4. Yaş Grubu Dağılımı



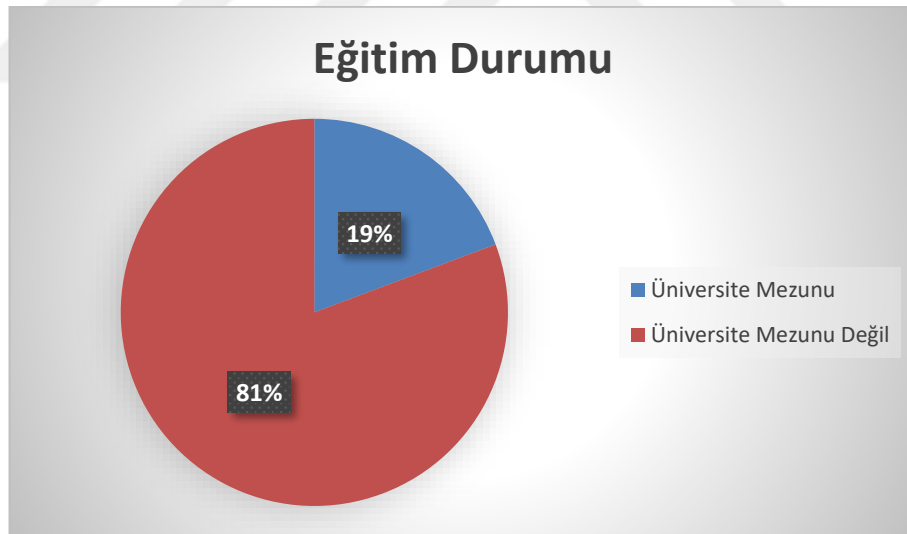
Tablo: 1.5. Köken Dağılımı



Tablo 1.6. Engellilik Durumu Dağılımı



Tablo 1.7. Eğitim Durumu Dağılımı



Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş.'nin çalışan profili var olan bilgilere dayanarak 7 kriterde belirlenmiştir. Tabii çeşitlilik yönetimi deyince bu temel kriterler dışında kalanlar da işin içine dahil olmaktadır ancak Türkiye’de siyasi ve dini konjonktürde araştırması yapılabilen ve açıklanması uygun bulunmayan bir takım veriler çalışanların gizliliği kapsamında ortaya konulamamaktadır. Ancak sonuç kısmında çeşitlilik yönetimine dair hem Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş.’nin tekelinde hem de Türkiye geneli için işverene daha ayrıntılı tavsiyelerde bulunulacaktır.



## TARTIŞMA ve SONUÇ

Oxford Analytics'in Türkiye ile ilgili verdiği bilgiler ışığında ve Türkiye Hane halkı iş gücü araştırması sonuçlarına göre 2016 yılında, Türkiye'de 15 ve daha yukarı yaştaki istihdam edilenlerin oranı yüzde 46,3 olarak belirlenirken, bu oran erkeklerde yüzde 65,1 kadınlarda ise yüzde 28 seviyesindedir. Ancak Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş.'de çalışan erkeklerin oranı %95 iken kadınlarda sektörel dezavantajdan dolayı bu oran %5'te kalmıştır. Sektörün bu alandaki kadın çalışan açısından bir eksikliği bulunmaktadır. Özellikle elektrik, elektrik – elektronik ve makine mühendisliklerinden mezun kadın çalışan adayın azlığından dolayı özellikle beyaz yaka çalışanlar açısından bu sayının artırılmasında sıkıntılar oluşmaktadır. Ancak şirketin politikalarla belirlediği departman bazında %10 kadın istihdamı hedefi bulunmaktadır. Uzun vadede özellikle bu durumda olan şirketler için üniversite öncesi özendirici çalışmalar yapılmalı ve kadınları bu alana yönlendirme ile ilgili kampanyalar yürütülmelidir. Kadın çalışanların özellikle şirkette yer edinebilmesi ve yönetici pozisyonuna gelebilmeleri konusunda kararlar alınmalıdır. Şirketin sahip olduğu aynı özelliklere sahip iki aday bulunduğunda kadın olanın tercih edilmesi gibi ilkeler artırılmalı ve İşkur'un bu konudaki destekleyici çalışmaları ve işbirliği devam etmelidir.

BEST A.Ş.'de çalışanların %71'i evli, %29'u bekârdır. Şirket politikalarında evli ve bekar ayırımı olmaksızın çalışan seçimi yapıldığı görülmektedir. Bazı şirketlerin bekar insanları istihdam etme konusunda çekingen davrandığı bilinmektedir. Askerlik mecburiyeti özellikle büyük bir sorun gibi algılanabilmektedir. Ancak yapılan çalışmalar sayesinde bu insanların da iş gücünde sürekliliğe sahip olması gerekliliği devlet tarafından biliniyor ve bedelli askerlik gibi uygulamalarla bu destekleniyor. Gelecekteki projelerde de yine çalışanların lehine askerlik uygulamaları planlandığı öngörülmüyor. Eğer şirketlerde evli ve bekar çalışanlar arasında büyük oransal farklar varsa bunu da çeşitlilik yönetimiyle düzeltmesi ve bekarların da iş hayatında yeterince yer bulabilmesi sağlanmalıdır.

BEST A.Ş.'de çalışanların %47'si sendikalı, %53'ü sendikasızdır. Çalışanlar işe girdikten sonra sendika üyesi olma ya da olmamayı tercih edebilirler. Buradaki

çeşitlilik yönetimi bu sebepten dolayı işe alımlarda değil işten çıkarımlarda gözetilecek bir etken olabilir. Zaman zaman işten çıkarımlar söz konusu olabilmekte eğer toplu bir işten çıkarım yapılacaksa bunu gözetirken kişilerin tamamının sendikalı olmaması ya da örgütlü insanların işten çıkarılmasının zor olacağı düşünülerek sendikalı olmayan bir ekibin işten çıkarılması söz konusu olmamalıdır. Mümkün oldukça sendikalı sendikasız oranı işten çıkarılmalarda da aynı oranda olmalıdır.

BEST A.Ş. çalışanlarının %12'si 19-25 yaş grubu aralığında, %88'i 25-60 yaş grubu aralığındadır. Şirkette 60 yaşın üzerinde 5 çalışan bulunmaktadır. Yaş grubu dağılımı da çeşitlilik yönetimi açısından önemlidir. Toplumsal bir takım ön yargılar bu konuda da bulunmaktadır. Özellikle belirli bir yaşın üzerinde olan insanların emekli olması gerektiği, genç insanlara da şans tanınması gerekliliği düşüncesi ileri yaştaki kişileri toplum dışına itme durumu yaratabilir. Ortalama ömür uzadıkça ve emeklilik yaşı da düşünüldüğünde eğer şirketin ortalama yaşı da aynı kalıyorsa burada da hem 60 yaş üzeri istihdamına bakılmalı hem de ortalama yaşlar da dengeli gitmelidir. Yine işten çıkartmalar sadece yaşı büyük insanlar için yapılıyor ve ortalama yaş aşağı çekilmeye çalışılıyorsa bu da çeşitlilik yönetimi açısından negatif etki yapabilecek bir durumdur. Balıkesir Elektromekanik Sanayi Tesisleri A.Ş.'nin 60 yaş üzeri 5 çalışanı bulunmaktadır. Sayısal büyüklük bu oranı algılamasa da sayılar yeterlidir. Diğer sosyal olarak dezavantajlı gruplarda da bunun rakamsal büyüklüğe zaman zaman ulaşması beklenmez.

BEST A.Ş. çalışanlarının %85'i Balıkesirliyken %15'i Balıkesirli değildir. Türkiye'de köken ve etnik köken en çok zorlanılan çeşitlilik yönetimi unsurudur. Modern Türkiye tarihinde genel olarak istikrarsız bir yapı görülmektedir. Her zaman her kesimin sürekli istihdam edilmesi zor gözükmemektedir. Dönemsel olarak sağ sol ayrımı, Türk – Kürt ve diğer etnik grupların istihdamı konusunda çekinceler olmaktadır. ABD'deki ırksal çeşitlendirmeler daha kolay yapılırken Türkiye'de yine de gözetilmesi gereken bir unsur olarak kalmaktadır. Haliyle böyle durumlarda siyasi düşünceleriyle fazlaca göstergeler kullanan, kimliğini bunun üzerine inşa eden insanlar yerine bunu daha gizli yaşayan insanlar tercih edilmektedir. Ancak bunun da demokratikleşme açısından değerlendirildiğinde dışlanan insanları dahil etme, insanların uyum davranışı

göstermelerini bekleme gibi davranışsal sonuçlar alma yoluna gidilmesi beklenebilir. Aşırılıklar ve diğer insanları rahatsız eden kişilikler tabii ki tercih edilmeyeceği için insanlara şans tanımak açısından bu durum önemlidir. Zaten çeşitlilik söz konusu olduğunda farklı görüşlerdeki insanların kendilerini marjinalleştirebilecekleri gruplar oluşturamayacağı için mümkün oldukça bu konuda da çeşitliliğin gözetilmesi gereklidir. Şirket içinde de insanların belirli noktalarda hemfikir olabilecekleri birtakım düşünceler olabilir bu da farklı görüşteki insanların bir araya gelebilmesi için zemin oluşturup ülkenin geneli için benzer bir model oluşturabilecek bir yapıda olması istenebilir.

BEST A.Ş.'de çalışanların %3'ü engellidir. 4857 Sayılı İş Kanunu Madde 30'a göre aynı il sınırları içerisinde 50 ve daha üzeri işçi çalıştıran işverenler mevcut çalışanlarının %3'ü kadar engelli personel çalıştırmakla yükümlüdürler. Bu oran özel sektör için uygulanan orandır, kamu işyerleri için mevcut çalışan sayısının %4'ü kadardır. 4857 Sayılı İş Kanunu Madde 30'da düzenlenen engelli personel çalıştırma yükümlülüğünü yerine getirmeyen işyerleri için aynı kanunun 101. Maddesinde cezai müeyyidesi yer almaktadır.

Yükümlü olunan ve çalıştırılmayan her işçi ve çalıştırılmayan her ay için kamu işyeri veya özel sektör olduğu fark etmeksizin cezai müeyyidesi uygulanmaktadır. Bu cezai müeyyide 2015 yılında 2.095 TL'dir. Hatta konuyla ilgili denetimlerde geriye dönük 3 yıl incelenerek çalıştırılmayan her ay ve yükümlü olunan her engelli işçi için hesaplanan tutarlar söz konusu olabilmektedir. Ancak bazen şirketler çalıştırmadıkları bu kişiler için ceza ödemeyi daha uygun bulmaktadır. Bu sorunun aşılabilmesi için bu cezai yaptırımların arttırılması ama zaruri durumlarda (bulunan bölgede engelli olmaması, başvurunun yapılmaması) şirkete de yaptırıma gidilmemelidir. Yıllar içerisinde de bu sayının arttırılabilmesi konusunda çalışmalar yapmakta fayda bulunmaktadır. Devlet özel şirketler için bu baskı unsurunu daima hissettirmelidir.

BEST A.Ş. çalışanlarının %19'u üniversite mezunuyken, %81'i yüksek öğrenim mezunu değildir. Eğitim durumu da özellikle Türkiye'nin şartları gözetilerek çeşitlendirilmelidir. "Overqualification" kavramı (iş için gerekli olan yeteneklerden çok daha fazla yetiye sahip olma) da işverenlerin literatürüne girmelidir. Çünkü işsiz

kalmamak için başvurulmuş ve girilen işlerde mutsuz olma oranı yüksek olabilir. Ayrıca özellikle ülkemizde ve dünya genelinde olan üniversite mezunu işsizler sorununu da bu şekilde çözemeyeceğimizi de bilmemiz ve algılamamız gereklidir.

Araştırmalarda ve sayısal analizlerde bazı özelliklere sahip insanlar görülmeyebilir. Bu kişiler veya gruplar için özel değerlendirmeler yapmak gereklidir. Özellikle sosyal olarak dezavantajlı grupların belli bir kesimi bu sayısal oran içerisinde anlamlı bir yer bulamayabilir. Ancak bazen formalite gibi düşünülen ya da varlığının önemsiz olarak düşünülebileceği durumlarda bile bazı insanların varlığı önemli ve semboliktir. Bu sembolik değer aslında kurum kültürüne katkı da yapabilir. Özellikle LGBTİ+ bireylerin, eski hükümlülerin, Türkçesi çok iyi olmayan insanların iş yerlerinde istihdamı sembolik değerler taşır ve özendirilmelidir.

## KAYNAKÇA

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ADALET.GOV                   | “ <b>BM İnsan Hakları Beyannamesi</b> ”, (Çevrimiçi)<br><a href="https://edb.adalet.gov.tr/e-book/1-%C4%B0NSANHAKLARI.pdf">https://edb.adalet.gov.tr/e-book/1-%C4%B0NSANHAKLARI.pdf</a> , 28 Ekim 2019.                                                                                                                                              |
| ALVER, K.: 2017              | <b>Kültür Sosyolojisi ve Kültürel Çalışmalar</b> , İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, (Çevrimiçi)<br><a href="https://www.scribd.com/document/362704925/Kultur-Sosyolojisi-Ve-Kulturel-Cal%C4%B1%C5%9Fmalar">https://www.scribd.com/document/362704925/Kultur-Sosyolojisi-Ve-Kulturel-Cal%C4%B1%C5%9Fmalar</a> , 12 Eylül 2019. |
| BALI, A.Ş., 2001             | <b>Çokkültürlülük ve Sosyal Adalet</b> , Konya, Çizgi Kitapevi Yayınları.                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| BARSH, J.: 2011              | “Unlocking the full potential of women in the US economy,” <b>McKinsey &amp; Company</b> , April, (Çevrimiçi)<br><a href="http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/unlocking_the_full_potential">http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/unlocking_the_full_potential</a> , 20 Ağustos 2019.  |
| BAUMAN, Z., 2002             | <b>Sosyolojik Düşünmek</b> , Çev. A. Yılmaz, İstanbul, Ayrıntı Yayınları.                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| BAUMANN, G., 2006            | <b>Çokkültürlülük Bilmecesi: Ulusal, Etnik ve Dinsel Kimlikleri Yeniden Düşünmek</b> , Ankara, Dost Kitabevi Yayınları.                                                                                                                                                                                                                              |
| BOURSE, M. ve YÜCEL H., 2017 | <b>Kültürel Çalışmaları Anlamak</b> , İstanbul, İletişim Yayınları                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| BUCHER, R., 2010             | <b>Diversity Consciousness: Opening Our Minds to People, Cultures, and Opportunities</b> , Upper Saddle River: Prentice Hall.                                                                                                                                                                                                                        |
| BURNS, C.: 2012              | “The State of Diversity in Today's Workforce”, <b>Center for American Progress</b> , July, (Çevrimiçi)<br><a href="http://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2012/07/pdf/diversity_brief.pdf">http://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2012/07/pdf/diversity_brief.pdf</a> , 15                                     |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | Ekim 2019.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| CANATAN, K.: 2009           | “Avrupa Toplamlarında Çokkültürcülük: Sosyolojik Bir Yaklaşım”, <b>Uluslararası Araştırmalar Dergisi</b> , 2(6), 80-97.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| CLOUDFRONT.NET              | <p>“<b>The Global Diversity Report An annual guide to measure global employee diversity</b>”, (Çevrimiçi)</p> <p><a href="https://d2rpq8wtqka5kg.cloudfront.net/128931/open20110106120000.pdf?Expires=1545589027&amp;Signature=Mil5uZl508lS38XWi67veUwEXNnOth72kOoYuD6RsdDudnkcrdNmhHilbrR20CdTzqjX~66UR4l8MTr-O5gHBCF4jAGqvm4G10ulUqNpViO9vnZbQOApATe0HbJyn6IHCmEf1cIDDOtIBddAm4c-czZKZujxH0aR7Rx2ge7kzsMKcy97~G8CQ1YrziNgBnm0fXzONiM2N4fw-JEfMRjcmsGVx86GHpn~Xlq4YZDGkHNUPod9IaTg9kN94mIn5QtqZyh7aDXyqesEQYcF3vRWDB1~pYUIgPLtIQJdq bZOxd9a0y8S~mqc2bLJOo8q5f~OfeKHAD2vFv10xjbircdNA &amp;Key-Pair-Id=APKAJVGCNMR6FQV6VYIA">https://d2rpq8wtqka5kg.cloudfront.net/128931/open20110106120000.pdf?Expires=1545589027&amp;Signature=Mil5uZl508lS38XWi67veUwEXNnOth72kOoYuD6RsdDudnkcrdNmhHilbrR20CdTzqjX~66UR4l8MTr-O5gHBCF4jAGqvm4G10ulUqNpViO9vnZbQOApATe0HbJyn6IHCmEf1cIDDOtIBddAm4c-czZKZujxH0aR7Rx2ge7kzsMKcy97~G8CQ1YrziNgBnm0fXzONiM2N4fw-JEfMRjcmsGVx86GHpn~Xlq4YZDGkHNUPod9IaTg9kN94mIn5QtqZyh7aDXyqesEQYcF3vRWDB1~pYUIgPLtIQJdq bZOxd9a0y8S~mqc2bLJOo8q5f~OfeKHAD2vFv10xjbircdNA &amp;Key-Pair-Id=APKAJVGCNMR6FQV6VYIA</a>, 5 Kasım 2019.</p> |
| COX, T.H. & BLAKE, S.: 1991 | “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness”, <b>The Executive</b> , 5, 45-56.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| COX, T.H., 2001             | <b>Creating the Multicultural Organization</b> , San Francisco, Jossey-Bass.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| DIAZ-UDA, A.: 2013          | “Diversity is New Frontier”, <b>Deloitte University Press</b> , July, (Çevrimiçi) <a href="http://dupress.com/articles/diversitys-new-frontier/">http://dupress.com/articles/diversitys-new-frontier/</a> , 3 Ekim 2019.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| DIVERSITYINC.COM            | “Johnson & Johnson No. 1 in Diversity Inc Top 50”. <b>Diversity Inc</b> , (Çevrimiçi) <a href="http://www.diversityinc.com/johnson-johnson/">http://www.diversityinc.com/johnson-johnson/</a> , 22 Kasım 2019.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| DIVERSITYINC.COM            | “Mastercard Worldwide No. 4 in the Diversity Inc Top 50” <b>Diversity Inc</b> , (Çevrimiçi)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                | <a href="http://www.diversityinc.com/mastercard-worldwide/">http://www.diversityinc.com/mastercard-worldwide/</a> , 17<br>Kasım 2019.                                                                                                          |
| DIVERSITYINC.COM                                               | “Pricewaterhouse Coopers No. 2 in the DiversityInc Top 50”,<br><b>Diversity Inc</b> , (Çevrimiçi)<br><a href="http://www.diversityinc.com/pricewaterhousecoopers/">http://www.diversityinc.com/pricewaterhousecoopers/</a> , 15<br>Kasım 2019. |
| DOYTCHEVA, M., 2016                                            | <b>Çokkültürlülük</b> , Çev. T. Akıncılar, İstanbul, İletişim Yayınları.                                                                                                                                                                       |
| ESTY, K.,<br>GRIFFIN, R., &<br>HIRSCH, M. S.,<br>1995          | <b>Workplace Diversity</b> , Avon, Massachusetts, Adams Media.                                                                                                                                                                                 |
| GIDDENS, A., 2000                                              | <b>Sosyoloji</b> , Çev. C. Güzel, Ankara, Ayraç Yayınevi.                                                                                                                                                                                      |
| GLOBALCOMPACTTURKIYE.ORG                                       | “ <b>BM Bildirgeleri</b> ”, (Çevrimiçi)<br><a href="https://www.globalcompactturkiye.org/10-ilke/">https://www.globalcompactturkiye.org/10-ilke/</a> , 26 Eylül<br>2019.                                                                       |
| GÜVENÇ, B., 2016                                               | <b>İnsan ve Kültür</b> , İstanbul, Boyut Yayıncılık.                                                                                                                                                                                           |
| HALİFEOĞLU, M.,<br>2015                                        | “ <b>Stuart Hall: Yapı, İdeoloji, Kültür</b> ”,<br>Günümüzde Yeni Siyasal Yaklaşımlar III. Eleştiriler-<br>Farklılıklar-Çözüm Arayışları, Doğu Batı Yayınları. 231-257.                                                                        |
| HATAY.GOV                                                      | “ <b>Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi</b> ”, (Çevrimiçi)<br><a href="http://www.hatay.gov.tr/avrupa-insan-haklari-sozlesmesi">http://www.hatay.gov.tr/avrupa-insan-haklari-sozlesmesi</a> , 25<br>Ağustos 2019.                                 |
| HORWITZ, F,<br>BOWMAKER-<br>FALCONER, A, &<br>SEARLL, P., 1996 | <b>Human Resource Development and Managing Diversity in South Africa</b> , International Journal of Manpower.                                                                                                                                  |
| ISKUR.GOV                                                      | “ <b>İşkur İstatistikler</b> ”, (Çevrimiçi)<br><a href="https://www.iskur.gov.tr/kurumsal/istatistikler/">https://www.iskur.gov.tr/kurumsal/istatistikler/</a> , 31 Ağustos<br>2019.                                                           |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IŞIK, C.: 2013                         | Kültür Sosyolojisi: Toplumsal Anlamada Bir Zorunluluk, <b>Sosyoloji Araştırmaları Dergisi</b> , Cilt: 16, Sayı: 2 – Güz.                                                                                                                                                                                                           |
| KERBY, S.:<br>2013                     | “The Top 10 Economic Facts of Diversity in the Workplace”. <b>Center for American Progress</b> , (Çevrimiçi) <a href="http://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2012/07/pdf/diverse_workplace.pdf">http://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2012/07/pdf/diverse_workplace.pdf</a> , 3 Kasım 2019. |
| KESGİN, Y., 2018                       | “Türkiye’de ve ABD’de Ayrımcılık Karşıtlığı Bağlamında <b>Medya Politikaları</b> ”, İstanbul: İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.                                                                                                                                                                                           |
| KYMLICA, W.,<br>2002                   | <b>Çokkültürlü Yurttaşlık: Azınlık Haklarının Liberal Teorisi</b> , Çev. A. Yılmaz, İstanbul, Ayrıntı Yayınları.                                                                                                                                                                                                                   |
| LODEN, M. &<br>ROSENER, J. B.,<br>1991 | <b>Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource</b> , New York, Irwin Professional Publishing.                                                                                                                                                                                                               |
| MARSHALL, G.,<br>2009                  | <b>Sosyoloji Sözlüğü</b> , Ankara, Bilim ve Sanat Yayınevi.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| MEMDUHOĞLU,<br>H. B., 2008             | <b>Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetmek</b> , Ankara, Pegem Akademi.                                                                                                                                                                                                                                        |
| NACEWEB.ORG                            | “İşgücü Çeşitliliğinin Ölçülmesi”, (Çevrimiçi) <a href="https://www.nacweb.org/about-us/nace-statement-of-diversity-and-inclusion/">https://www.nacweb.org/about-us/nace-statement-of-diversity-and-inclusion/</a> , 2 Aralık 2019.                                                                                                |
| ÖZENSEL, E.:<br>2012                   | “Çokkültürlülük Uygulaması Olarak Kanada Çokkültürlülüğü”, <b>Akademik İncelemeler Dergisi</b> , 7(1), (55-69).                                                                                                                                                                                                                    |
| ÖZENSEL, E.:<br>2013                   | “Doğu Topluluklarında ve Türkiye’de Birlikte Yaşama Arayışı: Çokkültürlülük mü? Yoksa yeni bir model mi?,” <b>Akademik İncelemeler Dergisi</b> , 8(3), (1-17).                                                                                                                                                                     |
| PAREKH, B., 2002                       | <b>Çokkültürlülüğü Yeniden Düşünmek (Kültürel Çeşitlilik ve Siyasi Teori)</b> , Çev. B. Tanrısevsin, Ankara, Phonenix Yayınevi.                                                                                                                                                                                                    |

|                                                  |                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SCHROEDER, R.,<br>1996                           | <b>Max Weber ve Kültür Sosyolojisi</b> , Ankara, Bilim ve Sanat Yayınevi.                                                                                                                                  |
| SOZLUK.GOV                                       | <b>“Kültür Tanımı”</b> ( evrimi i)<br><a href="https://sozluk.gov.tr/?kelime=k%C3%BClt%C3%BCr">https://sozluk.gov.tr/?kelime=k%C3%BClt%C3%BCr</a> Erişim Tarihi: 09. 2019.                                 |
| STUDYLIBTR.COM                                   | <b>“Azınlık Hakları”</b> , ( evrimi i)<br><a href="https://studylibtr.com/doc/1481461/az%C4%B1nl%C4%B1k-haklar%C4%B1">https://studylibtr.com/doc/1481461/az%C4%B1nl%C4%B1k-haklar%C4%B1</a> , 9 Ekim 2019. |
| TAYLOR, C., 1996                                 | <b> okk lt rc l k: Tanınma Politikası</b> , Haz. Amy Gutmann, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları.                                                                                                              |
| THOMPSON, J. B. 1990                             | <b>Ideology and Modern Culture</b> , Stanford: Stanford University Press.                                                                                                                                  |
| VATANDAŞ, C., 2002                               | <b> ok k lt rl l k</b> , İstanbul, Değişim Yayınları.                                                                                                                                                      |
| VON BERGEN, C. W., SOPER, B., & FOSTER, T.: 2002 | Unintended negative effects of diversitymanagement, <b>Public Personnel Management</b> , 31( 2), (239-251).                                                                                                |
| WAGGENER, E., 2008                               | <b>Passing the Torch to a New Diversity Champion</b> , New York, Microsoft.                                                                                                                                |
| WENTLING, R., 1997                               | <b>Current Status and Future Trends of Diversity Initiatives in the Workplace: Diversity Experts' Perspective</b> , Berkeley, U.S., Department of Education.                                               |

## EKLER

EK1.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                            |                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p style="text-align: center;"><b>BEST A.Ş.</b><br/><b>SOCIAL COMPLIANCE PROCEDURE</b></p> | <p style="text-align: right;">T09-125<br/>Page: 1</p> |
| <p>As BEST A.Ş., we are committed to the principle of “Human Value” in all phases of our management and production and we agree and undertake to act in compliance with the code of business conduct and behave respectfully to our employees, environment and society. As BEST, we undertake to comply with minimum international working standards and local legislation if is more comprehensive than international standards.</p> <p>BEST A.Ş. Social Compliance Policy is developed in accordance with Conventions of International Labor Organization (ILO), United Nations Global Principles Convention, United Nations Convention for Child Rights and national laws.</p> <p>This policy contains standards set forth on the basis of basic principles and values.</p> <p>Our aim to ensure integration of BEST A.Ş. Social Compliance Policy into the company’s internal culture. For that reason, social compliance standards are developed and started to be implemented as detailed in the section for Application.</p> <p><b>1. <u>Purpose</u></b></p> <p>Our purpose of developing BEST A.Ş. Social Compliance Policy is to define those ethical and social values that we respect in connection with our employees, customers, suppliers and communities in which we carry out activities and describe our undertaking to keep such rights alive. Thus these standards are valid for all commercial activities of BEST throughout the world.</p> <p><b>2. <u>Area of Practice and Responsibility</u></b></p> <p>Implementation of these principles is first the responsibility of the persons in the management team and the management takes appropriate measures to implement or procure implementation of these principles and fulfills its responsibilities accordingly. BEST employees are trained about these principles and given access to social compliance procedure on the BEST portal.</p> <p><b>3. <u>Application</u></b></p> <p><b>(a) Modern Slavery</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. BEST has global awareness of the needs of immigrant workers, refugees, child labor, sub-contractor’s workers and female workers and knows the problems arising from modern slavery (slavery, forced labor, human trafficking and trade etc.).</li> <li>ii. Thus we adopted the attitude of zero tolerance to all kinds of modern slavery in all operational processes and relations with the internal and external stakeholders.</li> </ul> <p><b>(b) Child Labor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. BEST has adopted the attitude of zero tolerance to child labor and is deeply committed to the policy of “zero tolerance to child labor”.</li> <li>ii. Details of this policy can be found in child labor prevention procedure.</li> </ul> |                                                                                            |                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                        |                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>BEST A.Ş.</b><br><b>SOCIAL COMPLIANCE PROCEDURE</b> | T09-125<br>Page: 2 |
| <p><b>(c) Forced Labor or Involuntary Servitude</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Employment of a person based on the threat of punishment cannot be accepted unless such person is willing to work with his/her own free will.</li> <li>ii. Thus there will be no employment made obligatory with a contract or service against indebtedness and employment is solely based on voluntary acceptance of service.</li> </ul> <p><b>(d) Occupational Health and Safety Guarantee</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. BEST takes human-being as the most valuable asset in all of its activities and has made its priority to create a safer and healthier work environment in order to minimize all sorts of losses at the work site.</li> <li>ii. We organize training sessions to ensure that all employees are well aware of their individual responsibility in this area and we provide them with necessary occupational health and safety equipments. We comply with the local laws, regulations and ordinances issued in this area and create a suitable environment in which all employees can work in accordance with occupational health and safety policy, including developing awareness in our employees about such matters. We determine the risks concerning occupational health and safety and try to control them, by reducing their impact to acceptable levels.</li> </ul> <p><b>(e) Freedom of Association and Collective Labor Agreements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. We respect our employees' right to become member to the authorized labor union in line with the legal regulations and enter into collective bargain negotiations.</li> <li>ii. No pressure is exerted upon or no discrimination is made against our employees exercising their right to association and right to enter into collective labor agreements.</li> <li>iii. Necessary information, site and similar facilities are provided to the employee representative elected by the employees and they are given means to easily contact with the employees they represent.</li> <li>iv. No discrimination is made against the employee representatives.</li> </ul> <p><b>(f) Discrimination</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. No discrimination is made against our employees on the basis of sex, nationality, age, ethnical origin, physical capacity, disability, language, religion, race, pregnancy, civil status, sexual orientation, labor union membership, political/philosophical ideas and similar issues including but not limited to discrimination involving rights conferred to our employees in connection with employment, remuneration, training options, promotion, job change, dismissal or retirement.</li> </ul> |                                                        |                    |

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|  | <b>BEST A.Ş.</b><br><b>SOCIAL COMPLIANCE PROCEDURE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | T09-125<br>Page: 3 |
|                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ii. We create a work environment, in which employees are appreciated and respected as valuable asset.</li> <li>iii. We show zero tolerance to harassment and maltreatment.</li> <li>iv. HR processes are put into practice in case of any discrimination, harassment etc.</li> </ul> <p><b>(g) Working Hours and Salaries:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Paid leaves and birth leave are granted to all employees in line with the legal requirements.</li> <li>ii. A fair salary is paid at the level of minimum wage at least. Payments against normal working hours and extra time completed is made regularly and timely as decided under the applicable laws and collective labor agreement. No discrimination is made in our remuneration of the employees and work performance achieved by the employee is taken as a basis.</li> <li>iii. Social benefits required under the collective labor agreement are provided to all employees.</li> <li>iv. Damages are provided in line with the relevant legal requirements.</li> <li>v. Principle of voluntary service is taken as a basis about extra time to be served for our company.</li> </ul> <p><b>(h) Environmental Protection</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. BEST acts in compliance with the applicable environmental legislation and standards set forth by our customers and attempts to prevent all kinds of environmental pollution. Our company aims to reduce pollution with an efficient waste management and preserve natural resources and reduce carbon dioxide emissions through an effective energy management.</li> </ul> <p><b>(i) Wishes and Complaints</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. We established necessary complaint and suggestions mechanism (BEST Portal – Wishes &amp; Complaints Panel) so that all employees can easily inform us about their wishes and complaints. All wishes and complaints are evaluated efficiently and without delay and we attempt to provide a happy working environment by giving timely feedbacks to all wishes and complaints. We make no retaliation to our employees when they inform us about their wishes, suggestions and complaints.</li> </ul> |                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                        |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>BEST A.Ş.</b><br><b>SOCIAL COMPLIANCE PROCEDURE</b> | T09-125<br>Page: 4 |
| <p><b>(j) Relations with the Suppliers and Sub-Contractors</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. We obtain undertakings from the suppliers and sub-contractor we work with about social compliance matters and we evaluate their level of social compliance and monitor results of these evaluations in order to progressively raise their level of social compliance.</li> <li>ii. We act diligently to comply with the internationally recognized labor standards and to adopt a zero tolerance policy against child labor and we also assess these processes in line with relevant ethical principles.</li> </ul> <p><b>(k) Compliance with Customs Legislation and Product Safety Measures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. We comply with the customs legislation and all local and international legislations and we take measures to prevent illegal shipment of our products in line with the applicable legislations.</li> <li>ii. We guarantee that non-notified goods breaching security are not loaded onto the vehicles and are not transported at all (such as drugs, explosives, illegal biological and chemical substances and contraband).</li> </ul> <p><b>(l) Management System</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. The management acts in line with the social compliance standard and implements continuous improvement activities and also reviews this policy regularly. All kinds of events suspected to breach the applicable laws, regulations and/or BEST A.Ş. Social Compliance Policy can be notified by phone or e-mail and we will show maximum care to protect the identity of the informant pursuant to the requirements of the Law on the Protection of Personal Data. Suspected breaches can be informed to BEST A.Ş. by using any of the channels listed below.</li> </ul> |                                                        |                    |

EK2.

### Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi

Dear Mr. Secretary-General,

I am pleased to confirm that BEST Transformer supports the Ten Principles of the United Nations Global Compact on human rights, labour, environment and anti-corruption. With this communication, we express our intent to implement those principles. We are committed to making the UN Global Compact and its principles part of the strategy, culture and day-to-day operations of our company, and to engaging in collaborative projects which advance the broader development goals of the United Nations, particularly the Sustainable Development Goals. BEST Transformer will make a clear statement of this commitment to our stakeholders and the general public.

We recognize that a key requirement for participation in the UN Global Compact is the annual submission of a Communication on Progress (COP) that describes our company's efforts to implement the Ten Principles. We support public accountability and transparency, and therefore commit to report on progress within one year of joining the UN Global Compact, and annually thereafter according to the UN Global Compact COP policy. This includes:

- A statement signed by the chief executive expressing continued support for the UN Global Compact and renewing our ongoing commitment to the initiative and its principles. This is separate from our initial letter of commitment to join the UN Global Compact.
- A description of practical actions (i.e., disclosure of any relevant policies, procedures, activities) that the company has taken (or plans to undertake) to implement the UN Global Compact principles in each of the four issue areas (human rights, labour, environment, anti-corruption).
- A measurement of outcomes (i.e., the degree to which targets/performance indicators were met, or other qualitative or quantitative measurements of results).

EK3.

### Birleşmiş Milletler Ulusal Azınlıkları Koruma Çerçeve Sözleşmesi

Madde 1. Devletler kendi ülkeleri üzerindeki azınlıkların varlığını ve ulusal veya etnik, kültürel, dinsel ve dilsel kimliklerini korur.

Madde 2. Azınlıklara mensup olan kişiler ulusal veya etnik, dinsel veya dilsel azınlıklara mensup kişiler, özel veya kamusal yaşamda hiç bir müdahaleye veya hiç bir ayrımcılığa maruz kalmadan ve serbestçe kendi kültürlerini yaşama, kendi dinlerinde ibadet etme ve uygulamada bulunma ve kendi dillerini kullanma hakkına

sahiptir. Azınlıklara mensup olan kişiler kültürel, dinsel, sosyal, ekonomik ve kamusal yaşama etkili bir biçimde katılma hakkına sahiptir. Azınlıklara mensup olan kişiler kendi örgütlerini kurma ve sürdürme hakkına sahiptir.

Madde 3. Azınlıklara mensup olan kişiler, bu bildiride yer alan haklar da dâhil sahip oldukları hakları, hiçbir ayrımcılığına maruz kalmadan kendi başlarına veya mensup oldukları grubun diğer üyeleri ile birlikte kullanabilirler.

Madde 4. Devletler, azınlıklara mensup kişilerin kendi özelliklerini ifade edebilmelerini ve ulusal hukuku ihlal eden ve uluslararası standartlara aykırı bulunan özel bazı uygulamalar hariç kendi kültürlerini, dillerini, dinlerini, geleneklerini ve örf ve adetlerini geliştirmeleri için gerekli şartları yaratmak amacıyla tedbirler alır. Devletler, mümkün olduğu kadar, azınlıklara mensup kişilerin ana dillerini öğrenmeleri veya ana dillerinde eğitim almaları için yeterli imkânlarla sahip olabilecekleri gerekli tedbirleri alır. Devletler gerektiği takdirde, kendi ülkelerinde var olan azınlıkların tarih, gelenekler, dil ve kültürleri ile ilgili bilgiler almalarını özendirmek için eğitim alanında tedbirler alır. Azınlıklara mensup olan kişiler, toplumun bütünü hakkında bilgi edinebilmek için yeterli imkânlarla sahip olurlar (Çevrimiçi: <https://studylibtr.com/doc/1481461/az%C4%B1nl%C4%B1k-haklar%C4%B1>).