



**T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ARNAVUTLUK'TAKİ BİR ŞİRKETİN
ÇALIŞANLARININ VE YÖNETİCİLERİNİN
FARKLILIK YÖNETİMİ UYGULAMALARINI
DEĞERLENDİRMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

ARDİT BARANI

İZMİR-2022

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ARNAVUTLUK'TAKİ BİR ŞİRKETİN
ÇALIŞANLARININ VE YÖNETİCİLERİNİN
FARKLILIK YÖNETİMİ UYGULAMALARINI
DEĞERLENDİRMESİ

Yüksek Lisans Tezi

ARDİT BARANI

DANIŞMAN: DOÇ. DR. EVRİM MAYATÜRK AKYOL

İZMİR-2022

YEMİN METNİ

Tezli Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum ‘‘Arnavutluk’taki bir Şirketin alıŐanlarının ve yöneticilerinin farklılık yönetimi uygulamalarını değerlendirmesi’’ adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmıŐ olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

07/04/2022

Ardit BARANI

ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Tezi

**ARNAVUTLUK'TAKİ BİR ŞİRKETİN ÇALIŞANLARININ VE
YÖNETİCİLERİNİN FARKLILIK YÖNETİMİ UYGULAMALARINI
DEĞERLENDİRMESİ**

ARDİT BARANI

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletmeAnabilim Dalı

Küreselleşen dünyanın artan rekabet ortamında farklılık yönetimi uygulamalarını ve politikalarını benimseyen örgütler önemli bir fayda sağlamaktadır. Bu doğrultuda söz konusu çalışmada da iş gücü farklılıklarına yönelik bakış açısını, bu konuda uygulanan politika ve faaliyetleri, bu uygulamaların nedenlerini ve süreçte karşılaşılan zorlukları, bu hususta elde edilen fayda ve maliyetleri saptamak amaçlanmaktadır.

Tez çalışmasında anket ve mülakat ile veri toplanmıştır. Anket verileri, Arnavutluk'ta telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 82 çalışanından; mülakat verileri ise, aynı işletmenin İnsan Kaynakları yöneticisi ile yapılan görüşmeden elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre; söz konusu işletmenin yönetiminin iş gücü farklılıklarına olumlu bir bakış açısı olduğu düşünülmekte, etik kaygılar ve örgüt performansının artması amaçlarıyla uygulanan farklılık yönetimi politikalarında cinsiyet, engellilik ve yaş boyutlarına öncelik verilmekte ve bu politikalar aracılığı ile yatırımcıların ilgisinin çekildiği ve kurum itibarının geliştiği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Farklılık, Farklılıkların yönetimi, Arnavutluk

ABSTRACT

Master's Thesis

**Evaluation Of Employees And Managers Of A Company in Albania About
Diversity Management Practices**

ARDIT BARANI

İzmir Katip Çelebi University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration Program

Organizations that adopt diversity management practices and policies in the increasingly competitive environment of the globalizing world provide a significant benefit. In this direction, it is aimed to determine the perspective on workforce differences, the policies and activities applied in this regard, the reasons for these practices and the difficulties encountered in the process, and the benefits and costs obtained in this regard in the study.

In the thesis study, data were collected by questionnaire and interview. Survey data is from 82 employees of an enterprise operating in the telecommunications sector in Albania, and also, the interview data were obtained from the interview with the Human Resources manager of the same company. According to the research findings, it is thought that the management of the business in question has a positive perspective on workforce diversity. Additionally, dimensions of gender, disability and age are given priority in the diversity management policies implemented for ethical concerns and increasing organizational performance. Also, it is thought that investors' attention is attracted and corporate reputation is improved through these policies.

Keywords: Diversity, Diversity management, Albania

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.FARKLILIK KAVRAMI.....	3
1.1.FARKLILIK KAVRAMININ TANIMLANMASI	4
1.2.FARKLILIK BOYUTLARI.....	6
1.2.1.Faktör yaklaşımları açısından farklılık boyutları.....	7
1.2.2.Oranlar yaklaşımı açısından farklılık boyutları	8
1.3.FARKLILIKLARIN FAYDALARI.....	9
1.4.FARKLILIKLARIN SAKINCALARI	10
2.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI.....	11
2.1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMININ TANIMLANMASI VE TARİHSEL	
GELİŞİMİ	13
2.2.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN FAYDALARI.....	15
2.2.1.Bireyler açısından faydaları	16
2.2.2.Örgütler açısından faydaları.....	16
2.2.3.Toplum açısından faydaları	19

İKİNCİ BÖLÜM	20
FARKLILIK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	20
1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	20
2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI	20
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	21
3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	21
3.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	21
3.3. VERİ TOPLAMA SÜRECİ	22
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	22
4. VERİLER VE BULGULAR	23
4.1. KATILIMCILARIN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN VERİLER	23
4.2. ANKET İLE TOPLANAN VERİLERE İLİŞKİN BULGULAR	24
4.2.1. İşletme yönetiminin iş gücü farklılıklarına bakış açısına dair algının ölçek puanının değerlendirilmesi	24
4.2.2. İşletme yönetiminin iş gücü farklılıklarına bakış açısına yönelik algının demografik değişenlere göre farklılaşma durumunun değerlendirilmesi	25
4.3. MÜLAKAT İLE TOPLANAN VERİLERE İLİŞKİN BULGULAR	29
TARTIŞMA VE SONUÇ	33
KAYNAKÇA	36
EKLER	42

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Soru Grubunun İç Tutarlılık Katsayısı.....	24
Tablo 2.2. Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin Veriler.....	26
Tablo 2.3. İşletme Yönetiminin İş Gücü Farklılıklarına Bakış Açısına Dair Algının Ölçek Puanı.....	28
Tablo 2.4. İş Gücü Farklılıklarına Yönelik Politikaların Uygulanması Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar	29
Tablo 2.5. İş Gücü Farklılıklarına Yönelik Politikalara Yatırım Yapılmasının Nedenleri.....	30
Tablo 2.6. İş Gücü Farklılıklarına Yönelik Politikalarda Hedef Alınan Boyutlar.....	31
Tablo 2.7. İş Gücü Farklılıklarına Yönelik Politikaların Benimsenmesi İçin Alınabilecek Önlemler	32
Tablo 2.8. İş Gücü Farklılıkları ile İlgili Olanaklar.....	33
Tablo 2.9. İş Gücü Farklılıklarına Yönelik Politikalara Yatırım Yapmakla Sağlanan Faydalar	34
Tablo 2.10. İş Gücü Farklılıklarına Yönelik Politikalara Yatırım Yapmakla Katlanılan Maliyetler	35

KISALTMALAR

A.Ş.	: Anonim Şirket
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi

GİRİŞ

Farklılık ve farklılık yönetimi kavramları ve buna dair çalışmalar günümüzde, gerek bireysel gerekse örgütsel bağlamda daha fazla önem kazanmıştır. Örneğin Avrupa Komisyonu, Avrupa şirketlerinde farklılık ve eşitlik prosedür ve politikalarını ve yarattıkları sonucu araştırmıştır. Buna göre, katılımcı işletmelerin % 48'inin iş gücü farklılıkları ve ayrımcılıkla cinsiyet eşitsizliği, yapısal ırkçılık, ayrıcalık ve güç dengesizlikleri bağlamında aktif bir biçimde mücadele ettiği görülmüştür (Armstrong vd., 2010: 980; Worsham vd., 2021: 2). Ayrıca 2043 yılına kadar, Amerika Birleşik Devletleri'nde etnik azınlıkların tarihte ilk kez çoğunluk haline geleceği yönündeki tahminler de konuya odaklanılmasının bir başka sebebidir (Wilbur vd., 2020: 223).

İş gücü farklılıkları, ortak amaçlar doğrultusunda bir arada bulunmalarından dolayı, örgütsel çıktılar elde etmede oldukça kritiktir. Dolayısıyla yöneticiler, çalışanlar arasında bir uyumun yakalanması için takım/örgüt üyelerinin birbirlerine saygı duyacakları bir ortamı yaratarak başarı olasılıklarını artırabileceklerdir. Nitekim, farklı bir gruptan ortaya çıkan çeşitli bakış açıları, uzun vadede daha bilinçli karar almayı ve daha etkili problem çözmeyi teşvik etmektedir. Bununla birlikte konuya ilgi artsa da eşit temsil; örgütsel eylemsizlik, yapısal ırkçılık ve eşit olmayan fırsatlar nedeniyle engellenmektedir (Rotenstein, Reede ve Jena, 2021: 1084). Diğer bir deyişle, kamu yönetimi uzmanlarının, farklılıkların yönetimi çabalarına rehberlik etmede yetersiz kalması bir zorluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Wise ve Tschirhart, 2000: 391).

Konu ile ilgili araştırmaların ise, gerek farklılıkların baskın kültüre gerekse baskın kültürün farklılık ve heterojenlik gerçeğine uyum sürecini anlayacak şekilde genişletilmesi oldukça önemlidir. Ayrıca heterojen ve homojen grupların iletişim yapısı, çatışma ve karar yaklaşımları hakkında yapılacak çalışmalar da ciddi bir boşluğu doldurmaktadır. Özetle, farklılıkları içeren takım ve örgütlerin yaratacağı

faydaların ve zorlukların tespiti kritiktir (Tsui, Egan ve O'reilly, 1992: 575). Artan iş gücü farklılığı örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir gerçeği haline gelmiş olsa da, bu durumun finansal performans, çalışan üretkenliği ve müşteri ya da çalışan memnuniyeti gibi kurumsal düzeydeki sonuçlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinin değerlendirilmesine yönelik çabalar oldukça önemlidir (Dreachslin vd., 2004: 967). Zira farklılıkların yönetimi, eğitimde ve yaşamın diğer alanlarında eşit fırsatlara ulaşmak adına ciddi bir adımdır (Hajajra, Sirota ve Elsaied, 2021: 85). Bunların yanı sıra farklılıkları yönetmek ve teşvik etmek, sürdürülebilirlik açısından da büyük önem taşımakta ve böylece siyaset ve iş gündeminde artan bir önem kazanmaktadır (Georgiadou, Gonzalez-Perez ve Olivas-Luján, 2019: 15).

Bu bağlamda, söz konusu çalışmada da iş gücü farklılıklarına yönelik bakış açısını, bu konuda uygulanan politika ve faaliyetleri, bu uygulamaların nedenlerini ve süreçte karşılaşılan zorlukları, bu hususta elde edilen fayda ve maliyetleri tespit etmek amaçlanmaktadır. Ayrıca yapılan çalışmanın, hem konu ile ilgili araştırmalara rastlanmamış bir ülke olarak Arnavutluk'ta yürütülmesi hem de verilerin anket ve mülakat tekniklerinin birlikte kullanımıyla toplanması yönlerinden önemli olduğu düşünülmektedir.

Tez çalışması, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümün "farklılık" ve "farklılık yönetimi" olmak üzere iki temel alt başlığı bulunmaktadır. İlk kısımda; farklılık kavramı açıklanmakta, farklılık boyutlarından ve ilgili yaklaşımlardan söz edilmekte ve farklılıkların fayda ve sakıncaları incelenmektedir. İkinci kısımda ise; farklılıkların yönetimi kavramı tanımlanmakta ve alanın tarihsel gelişimi özetlenmekte, farklılıkların yönetiminin bireysel, örgütsel ve toplumsal faydaları açıklanmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; araştırmanın amacı ve önemi, ön kabulleri ve sınırlılıkları, evreni ve örneklemi, yöntemi ve bulguları yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın ilk bölümünde öncelikle, “farklılık” ve “farklılık yönetimi” kavramları ve tanımları üzerinde durulmaktadır. Bunun yanı sıra farklılık kavramı, boyutları, faydaları ve karşılaşılan zorluklar açısından değerlendirilirken; farklılık yönetimi olgusu ise, tarihsel gelişimi ve avantajları bakımından incelenmektedir.

1. FARKLILIK KAVRAMI

Farklılık, “örgütsel amaçlar doğrultusunda uygulanan farklılıklar ve benzerliklerle karakterize edilen kolektif bir karışım” olarak tanımlanabilir. Farklılık kavramını ifade eden bu karışım, birbirine bağlı olan ve kimi zaman da örtüşen iş gücü farklılıkları, davranışsal farklılıklar, yapısal farklılıklar ve iş farklılıkları şeklinde dört açıdan organize edilebilmektedir (Hubbard, 2003: 27). Bu kategoriler, aşağıdaki başlık altında açıklanacaktır.

Bu kavram ayrıca; kültür, ırk, cinsiyet, cinsel yönelim, fiziksel yeterlilikler, yaş gibi insani özelliklerden kaynaklanan farkları açıklayarak bireylerin ortak yaşamında hem çeşitliliği hem de vazgeçilmez bir mozaiği işaret etmektedir (Sürgevil, 2010: 2).

1.1.Farklılık Kavramının Tanımlanması

İşgücü farklılıkları, çalışanların gruba dair ve durumsal kimliklerini (cinsiyet, ırk, etnik köken, din, cinsel yönelim, fiziksel yetenek, yaş, aile durumu, ekonomik geçmiş ve statü, coğrafi geçmiş ve statü gibi özelliklerini) kapsamaktadır. Bu konu aynı zamanda işgücü piyasası demografisindeki değişiklikleri de içermektedir. Davranışsal farklılık; çalışma tarzı, düşünme tarzı, öğrenme tarzı, iletişim tarzı,

özlem, inanç/değer sistemi ve tutum ve beklentilerdeki değişiklikleri ifade etmektedir. Yapısal farklılık; işlevler, hiyerarşideki organizasyonel düzeyler, bölümler, ana şirketler ve yan kuruluşlar arasındaki, stratejik ittifaklar ve işbirlikçi girişimlerle uğraşan kuruluşlar arasındaki etkileşimleri kapsamaktadır. İş farklılığı ise; müşteri pazarlarının genişlemesini ve bölümlere ayrılmasını, sunulan ürün ve hizmetlerin çeşitlendirilmesini ve kuruluşların rekabet ettiği çalışma ortamlarının farklılıklarını (yasal ve düzenleyici bağlam, iş gücü piyasası gerçekleri, topluluk ve toplumsal beklentiler/ilişkiler, iş kültürleri ve normları) belirtmektedir. Artan rekabet baskıları, küreselleşme, ürün teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, hem iç pazarlarda hem de sınırlar ötesinde müşteri tabanlarında değişen demografik özellikler ve iş/hükümet ilişkilerindeki kaymaların tümü; bir kuruluşun tepkisini ve iş farklılıkları üzerindeki etkisini ölçme ihtiyacına işaret etmektedir (Hubbard, 2003: 27-28).

Farklılık terimi ayrıca, bir iş biriminin birbirine bağlı üyeleri arasında kişisel niteliklerin dağılımına atıfta bulunmak için kullanılmakta; örneğin erkekler ve kadınlar gibi sosyal olarak tanımlanmış grupların üyeleri arasındaki farklılıkların incelenmesini ifade etmektedir (Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003: 802).

“Küresel farklılık” ifadesini veya farklılık kavramını “kültür, uluslararası veya ülke” ile birlikte kullanan örgütsel literatürün daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte farklılık konusundaki çalışmaların geçmişe nazaran gelişip zenginleştiği de ifade edilebilmektedir. Konuyu araştıran kişiler, tanım sorununu çözmek için sosyal yapıyı, ölçüm ve evreni de incelemekte; insanların çalıştıkları iş yerlerindeki davranışlarını duyguları da ekleyerek daha geniş bir şekilde ele almaktadırlar (Nishii ve Özbilgin, 2007: 1884).

Farklılıklar; kültürel/tarihsel özellikler, sosyal yapı, hükümet ve devlet düzenlemeleri ve sosyal rejimden bağımsız olarak tüm toplumlarda mevcuttur. Farklılıkların var olduğu ortamlar, çevresel bir özellik olarak değil; sosyal gerçeklikler ve kültürler olarak algılanmalıdır. Her ne kadar farklılıklara bakış ülkeler bağlamında değişkenlik gösterse de; netlik, şeffaflık, öngörülebilirlik ve güvenilirlik ifade eden çevreyi homojen görme isteği ortak bir nokta olarak belirmektedir. Başka bir ifadeyle çok sayıda birey boş zamanlarını benzer bakış açılarına, ilgi alanlarına ve algılara sahip insanlarla geçirmeyi tercih etmekte ve homojen bir grupta (örneğin, erkeklere özel kulüpler veya yalnızca bir sosyal tabakadan üyeleri içeren gruplar), heterojen

olandan çok daha rahat hissetmektedirler (Zaitsu vd., 2018: 2; Hajajra, Sirota ve Elsaied, 2021: 82).

Herhangi bir toplumda meydana gelip, iyi” veya “kötü” olarak değerlendirilmemesi gereken ve hakkındaki araştırmalar özellikle batı ülkelerinde yoğunlaşan bireysel ve kültürel farklılıklar bir hiyerarşi haline geldiğinde ya da insanlar ve topluluklar siyasi gruplara bölündüğünde engel oluşturabilmektedir. Farklılıkların yönetimi araştırmaları ise, farklılık kategorilerine dayalı eşitsizliklerin altında yatan örtük hiyerarşinin engellenmesinde destek sağlamaktadır (Koellen, 2021: 9; Yadav ve Lenka, 2020: 2; Hajajra, Sirota ve Elsaied, 2021: 83).

Niteliksel anlatıların içerik analizleri ve günlük bilişsel kalıp yargılar, benlik ile en yakından ilişkili niteliklerin neler olduğunu anlamak açısından faydalı olabilmekte ve çok boyutlu farklılıkların etkilerini araştırmada önem taşıyabilmektedir. Dolayısıyla farklılık konulu araştırmaları birçok disiplini içerecek şekilde genişletmek, heyecan verici ve verimli bir fırsattır (Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003: 807).

Bazı kuruluşlar, farklılığı; öğrenme ya da bireysel düşünme stili gibi çeşitli özellikler için kestirme bir yol olarak kullanmakta, ancak çoğu zaman ırk, cinsiyet, yaş, fiziksel yetenek ve cinsel yönelimle ilgili farklılık konularını dışarıda bırakmaktadır. Bu nedenle tüm kuruluşların, farklılık ve farklılık yönetiminin gerçekte ne anlama geldiğini ve farklılıkların herkesi kapsadığını anlaması büyük önem taşımaktadır (Hubbard, 2003: 29).

Kuruluşların farklı kültürel geçmişlerden insanları cezbetme, elde tutma ve motive etme yeteneği; gerek maliyet gerek kalite bakımından rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Çalışma gruplarında kültürel farklılıkların potansiyel faydalarından daha fazla yararlanan kuruluşlar; yaratıcılıkta, problem çözmede ve değişime adaptasyonda öne geçebilmektedir (Cox ve Blake, 1991: 54).

Sonuç olarak farklılıklar genellikle; işle ilgili hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara yol açan iki ucu keskin bir kılıç olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte etkili bir şekilde nasıl kullanılacağını belirtmeden farklılıkları "yararlı" veya "zararlı" olarak gösteren ifadelerin abartıldığı söylenebilir (Moon ve Christensen, 2020: 159).

1.2. Farklılık Boyutları

Farklılığın boyutları ve çeşitleri birçok çalışmada ele alınmıştır. Diğer bir deyişle farklılık, niteliği ve derecesi açısından değişkenlik arz edebilmektedir. Bununla birlikte farklılık boyutları, iş yaşamı ve iş gücü ile ilgili olan/olmayan ya da görev/rol açısından önem taşıyan/taşımayan şeklinde ön plana çıkabilmektedir.

İnsanların paylaştıkları ortak unsurlar kadar birbirlerinden farklı yönleri de bulunmaktadır. Farklılık boyutlarının sınıflandırılmasında esas alınan iki yaklaşım ise aşağıda açıklanmaktadır.

1.2.1. Faktör yaklaşımları açısından farklılık boyutları

Faktör yaklaşımları açısından farklılık boyutları kendi içinde (a) iki kategorili ve (b) çok kategorili şeklinde iki alt gruba ayrılmaktadır.

İki kategorili farklılıklar yaklaşımı, farklılık boyutlarını, birincil ve ikincil farklılıklar ile gözlenebilen ve gözlenemeyen farklılıklar olarak değerlendirmektedir:

Birincil ve ikincil farklılıklar: Yaş, etnik köken, cinsiyet, zihinsel/fiziksel yetenekler ve özellikler, ırk, cinsel yönelim şeklindeki altı farklılık; yaşamın her aşamasında güçlü olmaları ve erken sosyalleşme üzerinde önemli ve sürekli bir etki göstermeleri nedeniyle farklılıkların temel veya birincil boyutları olarak adlandırılmaktadır. Bu altı boyut, farklı kimliklerin özünü oluşturan nitelikleri temsil etmektedir. Altı ana boyutun ötesinde, değerleri, beklentileri ve deneyimleri şekillendirmede önemli rol oynayan ikincil farklılıklar da söz konusudur. İletişim şekli, eğitim, aile durumu, askeri deneyim, organizasyonel rol ve seviye, din, ana dil, coğrafi konum, gelir, iş deneyimi, çalışma şekli bu gruba örnek olarak verilebilmektedir. Cinsel yönelim hariç birincil farklılıklar, fiziksel olarak görünür oldukları için, insanların daha kolay fikir sahibi oldukları boyutlardır. Bununla birlikte her iki grup da, benzersiz bireyler olarak gerçekte kim olunduğunun tanımlanmasına yardımcı olmaktadır (Hubbard, 2003: 30-32). Nitekim söz konusu özellikler, psikolojik araştırmalarda uzun süredir önemli değişkenler olarak kabul edilmektedir (Tsui ve O'reilly, 1989: 402).

Birincil nitelikli olanlar yaş, uyruk, cinsiyet, ırk, fiziksel yetenekler ve cinsellik gibi “doğuştan” farklılıklardır. Bu özellikler, birey üzerinde tüm yaşamı

boyunca güçlü ve uzun süreli bir etkiye sahiptir ve onun imajını ve bakış açısını oluşturmada kilit unsurlardır. İkinci dereceden özellikler ise, sonradan edinilmekte ve değişebilmektedir. Birinci derece özelliklerden daha az güçlüdürler, ancak benlik saygısı ve bireyin başkalarıyla etkileşimi üzerinde etkileri olabilmektedir. Bu kısma medeni durum, askerlik, ana dil, sosyo-ekonomik durum, eğitim, iş tecrübesi ve çalışma tarzı ile niteliği örnek olarak verilebilmektedir. Bu bağlamda askerlik görevini tamamlamış erkeklerin, diğerlerine göre daha yüksek bir sosyal statüye sahip olması ya da günümüz yöneticilerinin çalışanların niteliklerini ve deneyimlerini dikkate almaları, değerlendirmeleri ve kullanmaları gibi durumlar söz konusu olabilmektedir (Hajajra, Sirota ve Elsaied, 2021: 83).

Gözlenebilen ve gözlenemeyen farklılıklar: İki kategorili farklılıklar yaklaşımında temel alınan bir sınıflandırma şekli de görünen ve görünmeyen farklılıklardır. Görünür farklılıklar ırk, etnik köken, yaş, cinsiyet ve fiziksel engelleri içerirken; eğitim, beceriler ve yetenekler, değerler ve tutumlar, kuruluştaki görev süresi, işlevsel arka plan, kişilik farklılıkları ve cinsel yönelim ise gözlenemeyen kısımda yer almaktadır. Bilim insanları, bu sınıflandırmanın bir nedeninin, görünür farklılıkların kalıp yargılar veya önyargılar nedeniyle tepkileri uyandırma olasılığının yüksekliği olduğunu ileri sürmektedir. Bu gruplandırmaya ilişkin bir diğer söylem ise, yüzey seviyesindeki ve derin seviyeli farklılıklar şeklindedir. Yüzey düzeyindeki farklılıklar, demografik özellikleri içerirken; derin düzeydekiler, tutum ve inançlardaki farklılıklar olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca yüzey düzeyindeki veya demografik farklılıkların, derin düzeydeki ya da tutumsal farklılıklara kıyasla grup ömrü arttıkça grup uyumu ve performansı üzerinde daha zayıf etkileri olduğu söylenebilmektedir (Mannix ve Neale, 2005'den aktaran Sürgevil, 2010).

İki faktörlü yaklaşımlarla ilgili bir sorun, sınırlı bir dizi değişkenin ölçümüne bağlı olmalarıdır. Bu sınırlamayı aşmanın bir yolu ise, farklılığı çok yönlü bir kavram olarak ölçmektir. Buna dayalı olarak *çok kategorili farklılıklar yaklaşımı*, farklılık olgusunu çeşitli nitelikler açısından kavramsallaştırmaktadır. Bu nedenle çok yönlü yaklaşım, birkaç kategori kümesini ve bunların etkileşimlerini kullanmaktadır. Söz konusu kategoriler aşağıdaki gibi oluşturulabilmektedir (Mannix ve Neale, 2005'den aktaran Sürgevil, 2010):

Sosyal kategori farklılıkları: Irk, etnik köken, cinsiyet, yaş, din, cinsel yönelim, fiziksel yetenekler

Bilgi veya becerilerdeki farklılıklar: Eğitim, işlevsel bilgi, uzmanlık, tecrübe

Değerler veya inançlardaki farklılıklar: Kültürel miras ve ideolojik inançlar

Kişilik farklılıkları: Bilişsel tarz, duygusal eğilim ve motivasyon faktörleri

Organizasyonel veya topluluk statüsü farklılıkları: Görev süresi veya hizmet süresi, unvan

Sosyal ve ağ bağlarındaki farklılıklar: İşle ilgili bağlar, dostluk bağları, topluluk bağları, grup içi üyelikler

1.2.2. Oranlar yaklaşımı açısından farklılık boyutları

Farklılık boyutları ile ilgili alternatif bir yaklaşım, gruptaki azınlık/çoğunluk üyeliği oranlarına odaklanmaktadır. Söz konusu yaklaşımda, demografik olarak farklı gruplar arasındaki ilişkilerin kalitesini belirlemede oranların oynadığı rol önem kazanmaktadır. Oranlar yaklaşımı, bir azınlıktan oluşan farklı bir grubun, daha dengeli oranlara sahip bir gruptan niteliksel olarak farklı olduğunu kabul ederek görece farklılıklara yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda söz konusu yaklaşım, azınlıkların statülerinin ve çoğunluk grup üyelerinden gördükleri muamelenin değerlendirilebilmesini de mümkün kılmaktadır. Bir diğer avantajı ise, birden çok kategoriyi kapsasa da grup üyelerinin benlikleri ve sosyal kimlikleri ile ilgili göze çarpan ve kritik kategorilere odaklanmasıdır. Cinsiyet ve ırk gibi boyutlara odaklanması yönüyle eleştirilen bu yaklaşıma ilişkin örnekler ise aşağıdaki gibidir (Mannix ve Neale, 2005'den aktaran Sürgevil, 2010):

- Sadece erkeklerden veya kadınlardan oluşan bir grup tek tip gruptur.
- %1-%15 arası azınlık içeren grup çarpık/yatık gruptur.
- %15-%35 arası azınlık içeren grup meyilli gruptur.
- %35-%65 arası homojenlik içeren grup dengeli gruptur.

Azınlık üyesi olma deneyiminin ve anlamının, bir kişinin kendine özgü özelliklerine bağlı olarak önemli ölçüde değişmesi de muhtemeldir. Ek olarak, ekip süreçleri ve ekip performansı, yalnızca heterojenlik veya homojenlik derecesinden değil, mevcut farklılıkların spesifik yapısından ve içeriğinden de etkilenebilmektedir (Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003: 807).

1.3. Farklılıkların Faydaları

Günümüzde biyolojik türler, önemli binalar, tarihi yerler, diller, eserler, habitatlar, hatta yaşam biçimleri de dâhil olmak üzere pek çok farklılığın kaybı ile karşı karşıya kalınmaktadır. Bu konuda farklılıklar için de geçerli olan ekonomi yasaları devreye girmektedir. Diğer bir deyişle, sınırlı kaynaklar göz önüne alındığında, belirli bir bağlamda farklılıkların korunmasına karşın; sistemin başka bir yerinde farklılıkların kaybı ile fırsat maliyetleri söz konusu olmaktadır. Farklılıkların fonksiyonu ve değerine odaklanıldığında, faydalarının ve maliyetlerinin dengelenmesi de mümkün olabilecektir (Weitzman, 1992: 363-364).

Önemli bir stratejik güç olan iş gücü farklılıklarının örgütlere sağlayabileceği faydalar aşağıda sıralanmaktadır (Gomez ve Bernet, 2019; Hubbard, 2003: 40):

Rekabet avantajı elde etmek: Grubun farklılıkları benzersiz bir rekabet avantajına dönüşebilecek kadar benzersiz olabilecek, işleri daha hızlı, daha ucuz ve daha iyi yapmak için gelişmiş yollar ve bakış açıları bulunabilecektir.

Yeni pazarlara girmek: Pazara farklı demografik gruplardan, geçmişlerden ve ülkelerden müşteriler eklenebilecektir.

Daha yaratıcı ve yenilikçi olmak: Paylaşım kültürü, daha fazla ve farklı girdi üretilmesini sağlayabilecektir. Risk değerlendirmesi ise, yaratıcı ortamlarda daha kesin ve dengeli olabilecektir. Risk değerlendirmesi ve yaratıcılık şeklindeki iki temel beceri, örgütsel yaşamda hayati öneme sahiptir.

Çalışan memnuniyetini artırmak: İş gücü farklılıklarından yararlanmak, farklılıkları kabul etmeyi ve başkalarıyla iyi çalışmayı öğrenmek anlamına da gelmekte; böylece moral ve memnuniyet artabilmektedir.

İş gücü içinde bireysel ve gruplar arası farklılıklara değer veren ve bunları kullanan, dezavantajlı grupların ihtiyaçlarını hafifleten, ulusal ve kültürel sınırları aşan bireyler, gruplar ve kuruluşlarla işbirliği yapan kapsayıcı iş yerleri; farklılıkların sözü edilen avantajlarını daha çok yakalayabilmektedir (Mor Barak, 2000).

1.4. Farklılıkların Sakıncaları

İş gücü farklılıkları ile ilgili sorunlar, organizasyonların tüm seviyelerde heterojen bir işgücünü entegre edip kullanamamasından kaynaklanmaktadır (Mor Barak, 2000). Diğer bir deyişle, iş gücündeki çeşitlilik, örgütsel performansa ölçülebilir bir farklılık katacak şekilde kullanılmadıkça fayda sağlamayabilecektir (Hubbard, 2003: 32-33). Politika ve süreçlerin bazı gruplara ve/veya bireylere farkında olmadan duyarsız kalabileceği ve istemeden de olsa toplumun bazı kesimlerine karşı ayrımcılık yapabileceği gerçeğinden hareketle farklılıkların planlanması ve organizasyonu büyük önem taşımaktadır (Booth, 2006: 60). Bu bağlamda, doğru yönetilmediği takdirde farklılıkların yaratabileceği sıkıntılar şu şekildedir (Hubbard, 2003: 38):

Verimliliğin engellenmesi: Farklı çalışma ekipleri, getirdikleri benzersizlikten yararlanmak üzere eğitim almadıkları ve önyargılar ile klişelerden kaçınmadıkları zaman üretkenlik zarar görebilmektedir.

Çatışmaların oluşması: Genç ve kıdemli çalışanlar arasında kuşak çatışmaları meydana gelebilmektedir. Bunun yanı sıra, takımlar, stratejik çevre ve olası stratejik seçenek farklılıklarına ilişkin çeşitli algıları nedeniyle tartışmaya girebilmektedir (Agrawal, 2012: 389).

İletişim boşluklarının oluşması: Sözcükler, deyimler ve davranışlar farklı kültürlerde farklı bağlamsal anlamlara sahiptir ve bu durum yanlış anlamalara ve başarısızlığa yol açabilmektedir.

Haksız işe alma/terfi uygulamalarının olması: Gerçek iş gereksinimlerine nazaran bireysel tercihlere göre işe alma görüşmeleri yapılabilmekte, dolayısıyla kalifiye adaylar göz ardı edilebilmekte veya seçilmeyebilmektedir.

Söz konusu sakıncaların yaşanmaması ve böylece bir örgütün başarılı olması için aşılması gereken engeller ise aşağıda yer almaktadır (Hubbard, 2003: 39):

Toplumsal gelenekler: Bazı meslekler, belirli insan tipleriyle ilişkilendirilmektedir. Örneğin, birçok toplumda sekreter, hemşire, sosyal hizmet görevlisi gibi roller kadınlar tarafından yerine getirilmektedir. Ayrıca yaşça büyük bireyler ve kadınlar, fiziksel güç gerektiren işlere uygun bulunmamakta; engelli bireyler ise, iş bulmakta zorluk çekmektedir.

Endüstri normları: Bazı endüstrilerin, farklı bireyler için engelleyici normları bulunmaktadır. Örneğin inşaat veya otomotiv endüstrisi, erkek egemen bir niteliğe sahiptir.

Farkındalık eksikliği: Pek çok insan ya da kurum, farklılıkların bir çalışma ortamı üzerindeki verimlilik, moral, rekabet gücü gibi etkilerinin farkında olmayabilmekte ya da bunu "önemsemeyebilmektedir".

Stereotipleme: Stereotipler (kalıp yargılar), olumlu ya da olumsuz olsun, insanların birey olarak düşünme yeteneğini engelleyen ve yanlış anlamalara, yargısal hatalara dayanan klişelerdir. Başka bir ifadeyle, insanların, tüm gerçeklere sahip olmadan ve sınırlı kişisel deneyim ile çarpık bilgiler kullanarak genelleme yapması söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla bireylerin bu tür algılarını tanımlamaları ve ardından bunları değiştirmeye çalışmaları, farklılıklardan faydalanmayı beraberinde getirebilecektir.

2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI

Başta ABD olmak üzere birçok ülkede yaş, cinsiyet ve etnik köken gibi boyutlar temelli farklılıkların iş gücü içindeki artan oranı, 1990'lardan itibaren yöneticilerin söz konusu iş gücü yapısını yönetmeye yoğunlaşmasını beraberinde getirmiştir (Tsui, Egan ve O'reilly, 1992: 549). Her ne kadar farklılıkların yönetimi ile örgütsel rekabet gücü arasındaki ilişkinin nadiren ortaya çıktığını öne süren çalışmalar olsa da, yönetim literatüründe genellikle, finansal performans, müşteri

memnuniyeti, üretkenlik, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini artışı ile devamsızlık ve işten ayrılma azalışı için organizasyonların farklılığa değer vermesi gerektiği öne sürülmektedir (Cox ve Blake, 1991: 45; Dreachslin vd., 2004: 967). Diğer bir deyişle farklılıkları "yönetme" felsefesi popülerlik kazanmakta, hem kamu hem de özel sektör kuruluşları farklılık konulu misyonlarına, programlarına ve stratejilerine finansal kaynak, zaman ve enerji ayırmaktadır (Wise ve Tschirhart, 2000: 386).

Günümüzün çok kültürlü toplumunu temsil eden farklı iş gücünün işe alınması, elde tutulması ve terfi edilmesi şeklindeki yönetsel faaliyetleri kapsayıcı ve eşitlikçi bir biçimde yerine getirmek, örgütlerin önem verdiği bir konudur. Bu doğrultuda örgütlerin, sadece yasa koyucular ve/veya politika yapıcılar tercih ettiği için değil; farklılıkları bir varlık ve nihai rekabet avantajı olarak görüp teşvik eden bir iş stratejisini etkin şekilde uygulamak amacıyla kültür ve vizyonla uyumlu uygulamaları belirlemesi oldukça kritiktir (Georgiadou, Gonzalez-Perez ve Olivas-Luján, 2019: 12).

Bireylerin diğer grupların üyelerinden ziyade kendi sosyal gruplarının üleriyle etkileşime girmeyi tercih etmeleri söz konusudur. Diğer bir deyişle farklılıkların yönetiminin amacı, heterojen bir iş gücünün performansını artırmak ve cinsiyet, etnik köken, eğitim ve kültürel geçmiş bakımından farklı bireylerin kapsayıcı gelişimini sağlamaktır (Tsui, Egan ve O'reilly, 1992: 550; Yadav ve Lenka, 2020: 3).

Çok kültürlü ekiplerin yönetimi, kültürel veya küresel yetkinliğin geliştirilmesi ve küresel çalışanlar ile birimler arasında etkili iletişimin sağlanması (Nishii ve Özbilgin, 2007: 1884) şeklindeki hususlara odaklanan farklılık yönetimi, farklılıkları destekleyen ve onlara dayalı baskıyı ortadan kaldıran örgütsel değişim ve istikrar süreçlerini yönetmek için uygulamalı davranış bilimi (antropoloji, ekonomi, eğitim, insan kaynakları yönetimi, organizasyon davranışı, organizasyon geliştirme, siyaset bilimi, psikoloji, sosyal hizmet ve sosyoloji) metodolojisi, araştırması ve teorisini kullanmakta ve saygı, sosyal adalet, katılım, topluluk, özgünlük, şefkat, proaktiflik, alçakgönüllülük, etkinlik, sağlık ve yaşam boyu öğrenme değerlerini teyit etmektedir (Brazzel, 2003: 1).

2.1.Farklılıkların Yönetimi Kavramının Tanımlanması ve Tarihsel Gelişimi

Kavramsal olarak ilk kez 1980'lerde ABD'de kullanılmaya başlanan ve 1990'larda ciddi çalışmalara ev sahipliği yapan "Farklılıkların yönetimi" alanının gelişiminde; 1950'ler ve 1960'lardaki yurttaş ve kadın hakları hareketleri, Yüksek Mahkeme kararları ve federal medeni haklar, olumlu yasa ve düzenlemeler tarafından gündeme getirilen talepler ile rekabetçi ve ekonomik çıkarlar etkili olmuştur. Bu doğrultuda gerçekleştirilen önemli uygulamalardan biri olan farklılık eğitimleri de aşağıdaki yaklaşımları içermektedir (Brazzel, 2003: 3):

- Olumlu eylem/eşit istihdam fırsatı: Yasalara ve düzenlemelere kurumsal uyumun sağlanması
- Farklılıklara değer vermek: Daha fazla kişisel ve kişiler arası farkındalığı desteklemek ve insan farklılıklarına saygı duymak
- Farklılıkları yönetmek: İşletmelerde üretkenliği artırmak ve daha fazla kâr elde etmek
- Kültürler arası ilişkiler: Kişiler arası iletişimi ve insan farklılıkları arasındaki etkileşimi geliştirmek
- Önyargı azaltma: İlişkilerde önyargı ve klişeleri azaltmak, kişisel ve kişiler arası uzlaşmayı desteklemek
- Irkçılık karşıtlığı / baskı karşıtlığı, kurtuluş teorisi: İnsan sisteminin tüm seviyelerinde sosyal adaleti ve değişimi sağlamak

Bunların yanı sıra 1960'lar ile 1980'ler arasında alanda baskın olan unsurlar korku (toplumsal huzursuzluğun iş yerine taşınacağı endişesi), hukuk (eşit istihdam fırsatı ve pozitif ayrımcılık yasa ve yönetmeliklerine uyum) ve değerler/etik (doğru olanı yapmak için kurumsal ahlaki ve etik standartlar ve değerlere uyum) şeklinde ifade edilebilmektedir. Başka bir ifadeyle söz konusu dönemde görülen baskı karşıtı protestolar ve toplumsal huzursuzluk, rekabet avantajı elde etmeye yönelik örgütsel umutlar, uygulamalı davranış biliminde yaşanan değişim gibi hususlar ile farklılık yönetimi alanı parlamaya başlamıştır (Brazzel, 2003: 8).

Bununla birlikte 1990'lara kadar farklılık konulu araştırmaların çoğu; olumlu eylem, eşit istihdam fırsatı ve temsili bürokrasiye odaklanmıştır. Söz konusu

araştırmalarda benimsenen yaklaşım yasal ve normatif olup, farklı çalışanları teşvik etmeye yardımcı olabilecek yönetim mekanizmalarına çok az vurgu yapılmıştır. Bununla birlikte farklılıklara yönelik yasal unsurlara dikkat edilmesi, çalışanların işe alım ve seçim de dâhil olmak üzere istihdamın tüm aşamalarında korunmasını sağlamaktadır (Pitts, 2006: 1). 1990’lar ise başta ABD ve Birleşik Krallık olmak üzere “farklılıkları yönetmek” olgusunun büyük ilgi gördüğü bir dönemdir (Iles, 1995: 45). O zamandan günümüze farklılıkların yönetimi, dünyadaki birçok ülke için, sürekli büyüyen nüfusun artan demografik farklılaşmasının ve buna dayalı çatışmaların ve entegrasyon sorunlarının artışının etkisinde giderek popüler hale gelmiştir (Hajajra, Sirota ve Elsaied, 2021: 84).

Tarihsel süreçteki gelişimi yukarıdaki gibi özetlenebilen farklılıkların yönetimi, yöneticiler ve kuruluşların çeşitli çalışanlara en iyi şekilde hizmet etmek için uygulayabilecekleri programlarla ilgili olup (Pitts, 2006: 3); ekonomik liberalleşe, kreselleşe ve müşterilerin değişen tercihleri ile birlikte önemli hale gelmiş ve bu da örgütleri iş gücünü daha çeşitli, yenilikçi ve rekabetçi hale getirmeye yönlendirmiştir. Yenilikçi iş gücü ise, farklı geçmişlerden birden fazla yeteneğin işe alınmasıyla oluşmaktadır (Yadav ve Lenka, 2020: 15).

İyi yönetilmeleri durumunda performans için bir varlık haline gelebilen farklılıkların yönetimi, “kurumsal performansa ölçülebilir bir fark katacak şekilde toplu karışımları planlama, organize etme, yönlendirme ve destekleme süreci” olarak tanımlanabilmektedir (Cox ve Blake, 1991: 48). Lorbiecki (2001: 345) ise, “yaş, cinsiyet, ırk, sosyal sınıf, meslek, din, fiziksel engellilik ve cinsel yönelim farklarına ilişkin olumsuz tepkileri iyileştirmeye çalışan örgütsel bir uygulama” şeklinde bir tanım yapmıştır. İş gücü farklılıklarının yönetimi ayrıca, “hem istihdam pozisyonu hem de çalışma koşulları açısından ayırım yapmaksızın eşit fırsat imkn sağlama ve çıktılara olumlu etki yaratacak örgüt atmosferi yaratma” amacında olan yönetsel bir anlayıştır (Sürgevil, 2010: 96).

Farklılıkların yönetimi aynı zamanda, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi ile ilişkili bir anlayıştır. Rekabette kalabilmek için sürekli olarak yeni ve iyileştirilmiş İK uygulamalarının geliştirilmesine ve uygulanmasına ihtiyaç vardır (Agarwala, 2003). Bu noktada “bireylerin çalışma ortamında olumlu grup içi etkileşimleri arttırarak, önyargıları ve ayrımcılığı azaltmayı, farklı bireylerle ilişki

kurma yoluyla yetenek, bilgi ve motivasyonu geliştirmeyi amaçlayan eğitim programları” olarak ifade edilen farklılıkların yoneti mi eğitimleri ozellikle onem taşıtmaktadır (Bezrukova, Jehn ve Spell, 2012: 208).

2.2. Farklılıkların Yoneti minin Faydaları

Gunumuzde yoneticiler ve akademisyenler, çalışanların farklılıklarının, olaylara farklı açılardan ve bakış açılarından bakılmasına olanak tanıdığının, yenilik getirdiğinin ve şirketi gelişim ve donuşume yonlendirdiğinin daha fazla farkına varmışlardır. Bu nedenle, eşit istihdam fırsatlarına ve personel refahına dikkat edilmekte; tum çalışanların cinsiyet, ırk, etnik koken veya diğer boyutlar sebebiyle engellenmeden hedeflerine ulaşabilecekleri varsayılmaktadır (Seliverstova, 2021: 3).

Bunun yanı sıra yeniliğin ekonomik ve sosyal kalkınmadaki rolü genel olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda firmalar, faaliyetleriyle girişimciliği besleyerek esnekliklerini artırmalı ve rekabet avantajı elde etmelidir. Farklılıkların yoneti mi yaklaşımına sahip bazı işletmeler de iş gücü farklılıklarının grup temelli çalışmayı içeren ağdaş yoneti m stratejileriyle bağlantılı şekilde nihai performanslarını artıracak bir rekabet avantajı sunduğuna inanmaktadır (Wise ve Tschirhart, 2000: 387). Zira ozellikle cinsiyet ve etnik koken merkezli farklılıkların yoneti mi politikalarının tanıtılması, uygulanması ve sürdürülmesinin organizasyon çekiciliği, maliyet, kaynak edinme, pazarlama, yaratıcılık, problem çözme, organizasyonel esneklik, daha yüksek verimlilik alanlarında rekabet avantajı sağladığı ileri sürülmektedir (Gilbert vd., 1999: 252).

Farklılıkların yoneti mi ayrıca; söz konusu farklılıkların bireylerin düşüncelerini, duygularını, davranışlarını ve uzun vadeli kariyer sonuçlarını nasıl şekillendirdiğini anlamayı mümkün kılarak çalışanlar arasında daha iyi ilişkiler kurulmasını kolaylaştırmakta, maliyetleri düşürmekte, üretkenliği ve kârlılığı artırmaktadır (Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003: 809; Von Bergen, Soper ve Foster, 2002: 248).

Kültürel farklılığı yoneti menin kurumsal esnekliği artırabilmesinin bir yolu, politika ve prosedürlerin genişletilip çalışma yöntemlerinin daha az standart hale getirilmesidir. Nitekim organizasyonların farklılıkları kabul etmeye yonelik direncin

üstesinden gelmede başarılı olması, diğer değişim türlerine yönelik engelleri aşması açısından da avantaj sağlayabilecektir (Cox ve Blake, 1991: 52).

Farklılıkların yönetiminin sağladığı faydalar, aşağıda üç başlık altında açıklanmaktadır:

2.2.1. Bireyler açısından faydaları

Bireylerin yüksek düzeyde bir benlik saygısı ve olumlu bir benlik kimliği sürdürme arzusuna sahip oldukları varsayılmaktadır. Nitekim bireylerin başkaları hakkında nasıl hissedeceklerini bilmeleri için önce kendilerini tanımlamaları gerekmekte; bunu da kendilerini ve başkalarını yaş, ırk, statü veya din gibi özellikleri kullanarak sınıflandırdıkları bir öz-kategorizasyon süreci aracılığıyla yapmaktadırlar (Tsui, Egan ve O'reilly, 1992: 552).

Bunun yanı sıra iş gücü de sürekli bir farklılaşma içindedir ve işletmelerin giderek küresel hale gelişi yeni ve farklı zorlukları beraberinde getirmektedir (Childs, 2005: 20). Bu bağlamda, gerek özel sektör işletmeleri gerekse kamu kuruluşları ırk, cinsiyet ve yaş açısından daha çeşitli çalışan popülasyonlarına sahip olma eğilimindedir ve iş gücü farklılığını artırmaya ve farklı geçmişlere sahip çalışanları işe almaya yatkın bir tutum sergilemektedir (Choi, 2009).

Dolayısıyla bir örgütün tüm üyelerinin yanlılıkların işleyişiyle ilgili bilgi ve farkındalık sahibi olması oldukça önemlidir. Zira günümüz piyasalarının dinamikliği ve belirsizliği, zaman zaman rekabetin yoğunluğunu artırmaktadır (Lee, Lee ve Wu, 2010).

2.2.2. Örgütler açısından faydaları

Etkili grup süreçlerinin farklı ekiplerin üretkenliği ve performansı üzerinde sahip olabileceği etki göz önüne alındığında, kuruluşların yapıcı çatışmayı ve iletişimi kolaylaştırmak için gereken becerileri geliştirmeleri gerekmektedir. Bu noktada farklılıkların yönetimi de kritik bir beceri olarak karşımıza çıkmaktadır (Jayne ve Dipboye, 2004). Diğer bir deyişle, özellikle uluslararası rekabet avantajının yakalanmasında önceleri olumsuzluk olarak algılansa da günümüzde rolü farkına varılan ve değişim dinamiklerini yansıtan bir farklılıkların yönetimi politikası

oldukça önemlidir (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004; Akan ve Kanık, 2018: 658). Dolayısıyla grupların farklılık tarafından parçalanmak yerine bu farklılıktan yararlanmasını sağlayan belirli çerçeveler ve davranışlar önerilmektedir (Foldy, 2004: 10).

Bir sosyal sorumluluk hedefi olarak da değerlendirilebilen farklılık yönetimini uygulayan örgütlerin sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir (Cox ve Blake, 1991: 46-50):

- **Maliyet:** Örgütler daha çeşitli hale geldikçe, işçileri entegre etmede yetersiz kalan bir işin maliyeti artacak; bu durumu iyi idare eden örgütler ise, yapamayanlara göre maliyet avantajı yakalayacaktır.
- **Kaynak sağlama:** Kadınlar ve etnik azınlıklar gibi farklılıkları yönetme konusunda iyi bir itibara sahip olan örgütler, en iyi personele yönelik rekabeti kazanacaktır.
- **Pazarlama:** Bir azınlık kültüründen gelen kişilerin kendi gruplarının bir temsilcisini etkileme olasılıkları daha yüksek olabilmektedir. Bu bağlamda, çok kültürlü bir satış gücünün mal ve hizmetleri pazarlayabilmesi kolaylaşabilmektedir.
- **Yaratıcılık:** Bir fikir pazarı yaratmak amacıyla çok sayıda bakış açısının bir araya getirildiği heterojen ekiplerde, yaratıcılık ve yenilikçilik düzeyi daha yüksek olabilmektedir.
- **Problem çözme:** Farklılık düzeyi yüksek gruplar, sorunlar hakkında daha kapsamlı bir deneyime sahip olduklarından, problem çözme ve karar verme açısından da iyi bir potansiyeli barındırmaktadır (Gonzalez, 2010: 197).
- **Organizasyonel esneklik:** Çok kültürlü bir model, sistemin daha az belirleyici, daha az standart ve dolayısıyla daha akışkan hale gelmesini sağlayabilecektir.

Farklılık yönetiminin sağladığı örgütsel faydaları değerlendirirken, bu alanda etkili paradigmlar karşımıza çıkmaktadır. Bugüne kadar farklılıkların yönetimine rehberlik eden iki temel paradigma, (a) ayrımcılık ve adalet paradigması ile (b) erişim ve meşruiyet paradigmasıdır. Ayrımcılık ve adalet paradigması; fırsat eşitliği, adil muamele ve eşit istihdam hususlarına odaklanmaktadır. Erişim ve meşruiyet paradigması ise, farklı kimliklere erişmenin, diğer bir deyişle müşterileri daha iyi

anlamanın, onlara daha iyi hizmet vermenin ve meşrulaşmanın yolunun; demografik açıdan farklı bir iş gücü yapısından geçtiğini öne sürmektedir (Thomas ve Ely, 1996: 2-5). Bununla birlikte günümüzde; eşitlik, farklılık ve kapsayıcılık odaklı bilimsel bir araştırmayı ve profesyonel uygulamayı bir araya getiren yeni bir paradigma ağırlık kazanmıştır (Georgiadou, Gonzalez-Perez ve Olivas-Luján, 2019: 16). Söz konusu yaklaşımda, çalışanların bakış açıları da organizasyonun ana çalışmasına dahil edilmekte ve birincil görevlerin yeniden düşünülüp pazarların, ürünlerin, stratejilerin, misyonların yeniden tanımlandığı işleri zenginleştiren bir anlayış baskın hale gelmektedir. Öğrenme ve etkinlik paradigması olarak adlandırılan bu yaklaşımda, farklılıkların gerçek faydalarından yararlanılmaktadır (Thomas ve Ely, 1996: 6).

Bu bağlamda, İK uygulamalarının ırksal köçlük, açık iletişim ve etkileşimli dinleme gibi eğitim ve gelişim odaklı bir tarzı benimsemesi söz konusu faydaları belirgin kılmaktadır (Kochan vd., 2003: 5). Örneğin bir araştırmada; fırsat eşitliğine dayalı işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi farklılık yönetimi odaklı İKY fonksiyonlarının benimsenmesinin Hindistan'da faaliyet gösteren kuruluşlarda çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığı saptanmıştır (Kundu ve Mor, 2016: 20).

Ayrıca farklı yaşlardaki iş gücü potansiyeli, genç personelin cesaret ve yaratıcılığı ile kıdemli çalışanların deneyimi ve doğruluğunu birleştirmeyi sağlayabilmektedir. Bu tarz bir yönetim anlayışı; iş tatminini, örgütsel verimliliği ve sosyal sorumluluk faaliyetlerini artırabilmektedir (Ziolkowska, 2021: 2).

Moon ve Christensen da (2020: 160), olumlu bir farklılık ortamını teşvik etmenin kurumsal performansı iyileştirebildiğini belirtmektedirler. Buna göre iş gücü heterojenliğine bağlı İKY uygulamaları ve liderlik anlayışı aracılığıyla pozitif bir çalışma ortamı yaratılabilmekte, işlevsel olmayan sosyal kategorizasyon süreçleri önlenebilmekte ve alınan kararlar güçlenebilmektedir.

Özetle, kültürel olarak farklı bir iş gücü yapısı, daha iyi kararlar yoluyla rekabet avantajı yaratmakta, alternatiflerin daha fazla eleştirilmesini sağlamakta ve grup düşüncesi olasılığını azaltmaktadır (Cox ve Blake, 1991: 52).

2.2.3. Toplum açısından faydaları

Örgüt ve toplum arasında “genişleyen bir iş gücünün tanınması” üzerinden bir bağ kurulması, farklılıklara duyarlı bir topluluğa yanıt veren uygulamalar, politikalar ve prosedürler geliştirme ihtiyacının yöneticiler tarafından görüldüğü anlamına gelmektedir. Söz konusu anlayışın özünde “iş gücünün bileşimini müşterilerin bileşimiyle eşleştirmenin verimlilik ve etkinlik artışı sağlayacağı” fikri bulunmaktadır. Bu şekilde herhangi bir çalışanın veya müşterinin farklılığı nedeniyle göz ardı edilmemesi ya da değer kaybetmemesi mümkün olabilecektir (D'Netto, Smith ve Pinto, 2000: 30).

Bununla birlikte, tartışmalar, düzenlemeler, kotalar ve vergi teşvikleri gibi hususlar yerine farklı bireylerden oluşan bir iş gücünün ya da topluluğun söz konusu zenginliğinden yararlanmaya odaklanmak; sağlanacak faydaları artırabilecektir (D'Netto, Smith ve Pinto, 2000: 31; Gomez ve Bernet, 2019: 391).

İKİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada, çalışma yaşamında iş gücü farklılıklarına yönelik bakış açısını, bu konuda uygulanan politika ve faaliyetleri, bu uygulamaların nedenlerini ve süreçte karşılaşılan zorlukları, bu hususta elde edilen fayda ve maliyetleri tespit etmek amaçlanmaktadır.

Yapılan çalışmanın özellikle iki yönden önem taşıdığı düşünülmektedir. İlk olarak, veri toplama sürecinde anket ve mülakat şeklinde iki farklı tekniğin kullanılması ve söz konusu verilerin ayrı ayrı analiz edilmesinin uygulama kısmını zenginleştirdiği umulmaktadır.

İkinci olarak ise, araştırmanın, daha önce benzer bir çalışmaya rastlanmamış olan bir ülke (Arnavutluk) bağlamında gerçekleştirilmesinin; söz konusu ülkede konuyla ilgili literatüre ve uygulamacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

Gerek anket gerekse mülakat tekniği ile veri toplama sürecinde yer alan katılımcıların, sorulan sorulara doğru ve tarafsız olarak yanıt verdikleri varsayılmıştır.

Ayrıca, araştırmanın Arnavutluk'ta faaliyet gösteren tek bir işletmede yürütülmesi ve mülakatın da aynı işletmedeki bir yöneticiyle gerçekleştirilmesi ilk sınırlılıktır. Bunun yanı sıra araştırma, anket formunda yer alan ve mülakatta yöneltilen sorular ile sınırlıdır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu başlığı altında; evren ve örneklem, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve toplanan verilerin analizi hakkında bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Arnavutluk'ta telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin toplam 91 çalışanıdır. Çalışanların 57'si kadın, 34'ü erkek olup; içlerinde 4 engelli ve 1 eski hükümlü birey yer almaktadır. İşkodra şehrinde kurulmuş olan şirket; çağrı merkezi çalışma sistemi ile aynı olmak üzere GSM (Global Marketing Service) alanında farklı ürünlerin satışı ve tanıtımı konusunda faaliyet göstermekte, başta İtalya olmak üzere Avrupa'daki farklı ülkelere hizmet sunmaktadır.

Örneklem belirleme yöntemi olarak tam sayım tercih edilmiş, bu doğrultuda tüm çalışanlara anket formu ulaştırılmış, 82 kişiden geri dönüş alınmıştır.

Mülakat ise, 7 yıldır söz konusu işletmede ve pozisyonda görev yapmakta olan İnsan Kaynakları Müdürü ile gerçekleştirilmiştir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan ilk veri toplama aracı olan anket, Taylor tarafından 2011 yılında geliştirilen İş Yerinde Farklılıkların Sınıflandırılması Ölçeği'nin "İş gücü farklılıklarının işletmeler tarafından değerli görülüp görülmediği"ne yönelik ilk 5 sorusundan oluşmaktadır ve Vural ile Tozkoparan'ın 2019 tarihli çalışmasından alınmıştır. Sorulara "Kesinlikle katılmıyorum-Kesinlikle katılıyorum" ölçeğinde değerlendirme yapılarak yanıt verilmektedir. Söz konusu 5 soruya ilişkin güvenilirlik analizi sonucu, Tablo 2.1.'de yer almaktadır.

Tablo 2.1. Soru Grubunun İç Tutarlılık Katsayısı

SORU GRUBU	Madde Sayısı	N	Alpha
İş gücü farklılıklarının işletmeler tarafından değerli görülüp görülmemesi	5	82	,753

Tablo 2.1.'den görüldüğü üzere, ölçeğin ilk boyutunu oluşturan ve bu çalışmada temel alınan soru grubunun iç tutarlılık katsayısı ,753 olup; sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri açısından kabul edilebilir düzeydedir. Bu durum, ölçümün tutarlı olacağı beklentisini oluşturmaktadır.

Bunun yanı sıra anket formunda; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve pozisyon şeklinde sosyo-demografik değişkenler de yer almaktadır.

Mülakat sorularının oluşturulmasında ise, Sürgevil'in (2008) doktora tezinden faydalanılmıştır. Soruların ilk 7 tanesi; farklılıklara yönelik politikalara yatırım yapılmasının nedenlerini, bu süreçte karşılaşılan sorunları, hedef alınan boyutları, çalışanların farklılık politikalarını daha çok benimsemeleri için alınabilecek önlemleri, işletmede farklılıklarla ilgili olanak ve faaliyetleri, işgücü farklılıkları ile ilgili politikalara yatırım yapmakla sağlanan faydaları ve bu hususta katlanılan maliyetleri tespit etmeye yöneliktir. Son 4 soru ise, mülakat yapılan yöneticinin çalışma süresi ve pozisyonu ile işletmenin toplam ve farklı çalışan sayısını belirlemek amacıyla yöneltilmiştir. Anket ve mülakat soruları, tez çalışmasının Ekler kısmında yer almaktadır.

3.3. Veri Toplama Süreci

Araştırmada kullanılan anket formu ile veri toplama süreci, Şubat 2021-Mart 2021 tarihleri arasında formların dağıtımı ile başlamış ve 82 katılımcının doldurduğu formların geri dönüşü ile tamamlanmıştır. Bu süreç, ilgili yöneticinin desteği ile çalışanlara yüz yüze ulaşılması ile gerçekleşmiştir.

İnsan kaynakları müdürü ile mülakat ise, kendisinden randevu alınan tarih ve saatte şirketin toplantı salonunda yapılmış ve ortalama 30 dakika sürmüştür.

3.4. Verilerin Analizi

Anketi dolduran kişilerden elde edilen verilerin analizi, SPSS 18 (Statistical Programme for Social Sciences) paket programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırma bulgularının elde edilmesinde; betimsel istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, tek örneklem için t testi (one sample t test), bağımsız grup t testi (independent samples test), tek yönlü varyans analizi (one way anova) gibi analizler kullanılmıştır.

Kendisi ile mülakat yapılan ve konu hakkında uzmanlık bilgisine sahip olan yöneticinin paylaştığı bilgiler, ses kayıt cihazı kullanılarak depolanmış; sınıflandırılarak tablolar halinde sunulmuştur. Yöneticinin sorulara verdiği yanıtlar, tablolarda doğrudan aktarılmıştır.

4. VERİLER VE BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında, anket formunu dolduran katılımcıların kişisel bilgilerine ilişkin veriler, istatistiksel analiz sonuçları ve yöneticinin mülakatta verdiği yanıtların kategorize edildiği tablolar ve açıklamaları yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin Veriler

Katılımcıların kişisel bilgilerine ilişkin 6 soruya verdikleri yanıtların frekans ve yüzdeleri Tablo 2.2.'de yer almaktadır.

Tablo 2.2. Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin Veriler

	n	%
CİNSİYET		
Kadın	55	67.1
Erkek	27	32.9
YAŞ		
30 yaş altı	50	61
30 yaş ve üstü	32	39
MEDENİ DURUM		
Evli	25	30.5
Bekar	57	69.5
EĞİTİM DÜZEYİ		
Lise veya Ön Lisans	30	36.6
Lisans	36	43.9
Lisansüstü	16	19.5
ÇALIŞMA SÜRESİ		
1 yıldan az	21	25.6

1-5 yıl	43	52.4
5 yıldan fazla	18	22
POZİSYON		
Yönetici	4	4.9
İş gören	78	95.1

Katılımcıların % 67,1'ini kadınlar, % 32,9'unu erkekler oluşturmaktadır. 82 kişiden oluşan grubun % 61'i 30 yaşının altında iken, % 39'u ise 30 yaş ve üzeri grubunda yer almaktadır. % 30,5'i evli, % 69,5'i bekâr olan bu grubun % 36,6'sı lise veya ön lisans, % 43,9'u lisans, % 19, 5'i ise lisansüstü mezundur. Katılımcıların % 25,6'sı 1 yıldan daha kısa süredir, % 52,4'ü 1-5 yıl arası, % 22'si ise 5 yıldan daha uzun zamandır bu işletmede çalışmaktadır. 78 kişinin çalıştığı örneklem grubunun yalnızca 4 kişisi yönetici pozisyonundadır.

4.2. Anket İle Toplanan Verilere İlişkin Bulgular

Bu kısımda; işletme yönetiminin iş gücü farklılıklarına bakış açısına dair algının ölçek puanının değerlendirilmesine ve bu algının sosyo-demografik değişkenler bağlamında gösterdiği farklılaşmaya ilişkin bulgular yer almaktadır.

4.2.1. İşletme yönetiminin iş gücü farklılıklarına bakış açısına dair algının ölçek puanının değerlendirilmesi

Örneklem grubunun, işletme yönetiminin iş gücü farklılıklarına bakış açısını değerlendirdiği soru grubunun orta değerden (3) farklılaşıp farklılaşmadığı, tek örneklem t testi ile tespit edilmiştir. Tablo 2.3'te bu analize ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2.3. İşletme Yönetiminin İş Gücü Farklılıklarına Bakış Açısına Dair Algının Ölçek Puanı

	T	P	Ortalama
İşletme Yönetiminin İş Gücü Farklılıklarına Bakış Açısına Yönelik Algı	51,406	,000	4,02

Tablo 2.3'ten görüldüğü gibi; işletme yönetiminin iş gücü farklılıklarına bakış açısını ölçen soru grubunun ortalamasının, orta değerden (3) anlamlı ölçüde ($p=,000$) yüksek (4,02) olduğu bulunmuştur. Bu durum, işletme yönetiminin iş gücü farklılıklarına olumlu bir bakış açısı olduğunu göstermektedir.

4.2.2. İşletme yönetiminin iş gücü farklılıklarına bakış açısına yönelik algının demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunun değerlendirilmesi

Öncelikle yapılan Kolmogorov Smirnov normallik testine göre, $p=,000$ ($<,05$) olduğu için veri dağılımının normal olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, farklılaşmaları tespit etmek için Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri yapılmıştır. Analizler sonucunda cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Bununla birlikte, pozisyon değişkenine göre söz konusu algının anlamlı düzeyde ($p=0,034$) farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre yöneticilerin ortalaması (5,00), iş görenlerin ortalamasından (4,54) yüksek olup; yöneticilerin işletme yönetiminin iş gücü farklılıklarına bakış açısına dair daha olumlu bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Yönetimsel pozisyonlarda yer alanların işletme yönetimi lehine bir duruş sergileme olasılıklarının yüksek oluşu ve katılımcı yönetici sayısının düşüklüğü, bu bulguyu açıklar niteliktedir.

4.3. Mülakat İle Toplanan Verilere İlişkin Bulgular

Bu kısımda yer alan tablolar, mülakat ile toplanan verileri ve onlara dair sınıflandırmayı içermektedir. İlk olarak Tablo 2.4, iş gücü farklılıklarına yönelik politikaların uygulanması sürecinde karşılaşılan zorlukları yansıtmaktadır.

Tablo 2.4. İş Gücü Farklılıklarına Yönelik Politikaların Uygulanması Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar

Uzman Kadrosu Eksikliği	<i>“Başlangıçta sorunlar vardı. Başlangıçta, uzman bir kadromuz yoktu.”</i>
Finansal Kaynak Yetersizliği	<i>“Başlangıçta yaşadığımız ekonomik sıkıntılar, sosyal farklılıklara sahip çalışanlara işi öğretmek ve kırsal kesimde yaşayan çalışanlarımıza ulaşım sağlamamız konusundaki yatırımlarla ilgilidir.”</i>

Tablo 2.4’e göre iş gücü farklılıklarına yönelik politikaların uygulanması sürecinde karşılaşılan zorluklar, uzman kadrosu eksikliği ve finansal kaynak yetersizliği olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Finansal kaynak yetersizliği, işin öğretilmesi ve ulaşım konularında yaşanmıştır.

Tablo 2.5’te iş gücü farklılıklarına yönelik politikalara yatırım yapılmasının nedenleri yer almaktadır.

Tablo 2.5. İş Gücü Farklılıklarına Yönelik Politikalara Yatırım Yapılmasının Nedenleri

Etik Kaygılar	<i>“Şahsen benim ve iş yeri için en büyük yük, etik kısmıdır. Bu, çeşitliliğin hangi kısmına ait olursa olsun herkesin bir iş fırsatına ve kariyere sahip olması gerektiğini düşünmekteyim. Herkes eşit olmalı ve hayatı en iyi şekilde yaşama fırsatına sahip olmalıdır”.</i>
Örgüt Performansını Artırmak	<i>“Çalışanlar kendilerini rahat hissettiklerinde personel verimliliği artar ve bir çalışanın bizim iş yerinde başladığında ve normalde grup içinde sahip olduğumuz uyumun çeşitliliğini ve önyargı eksikliğini gördüğünde, işyerinde kendini iyi hissedecek ve üretkenliği olacaktır. Her çalışanın verimliliği olduğu durumda otomatik olarak işletmen de her yönden ve çoğunlukla finansal açıdan başarılı olur ve otomatik olarak karı artar.”</i>

İş gücü farklılıklarına yönelik politikalara yatırım yapılmasının nedenleri, Tablo 2.5’ten de görüldüğü üzere, etik kaygılar ve örgüt performansını artırmak olarak gruplanmaktadır. Buna göre etik kaygılar, en önemli kısım olarak değerlendirilmekte ve özellikle eşitlik ile bağdaştırılmaktadır. İkinci olarak ise, uyumun ve önyargıdan uzak durmanın önce bireysel ardından da örgütsel performansı artıracağı öngörülmektedir.

Tablo 2.6, iş gücü farklılıklarına yönelik politikalarda hedef alınan boyutları belirtmektedir.

Tablo 2.6. İş Gücü Farklılıklarına Yönelik Politikalarda Hedef Alınan Boyutlar

Cinsiyet	<i>“İlk olarak, en çok öncelik verdiğimiz cinsiyet eşitliği olmuştur. Cinsiyet eşitliğinin birçok şirkette sorun olabileceğini bilerek cinsiyetler arasında ayırım yapmayarak başlangıçta cinsiyet eşitliğine öncelik verdik.”</i>
Engellilik	<i>“Şirket olarak engelli insanlara da öncelik verdik çünkü çoğu zaman onlar için uyum sağlanması ve iş bulunması imkansız olmaktadır.”</i>
Sosyal ve Ekonomik Alt Yapı ile Yaş	<i>“Şirketimiz, işletmemizden uzak kırsal alanlarda yaşayanlar gibi sosyal altyapıda sorun yaşayanların yanı sıra yaşı ortalamasının üzerinde olan kişilere de şartlar ve olanaklar sunmuştur.”</i>

Tablo 2.6'ya göre, hedef alınan boyutlar; cinsiyet, engellilik, sosyal ve ekonomik alt yapı ve yaş olarak ifade edilmektedir. Bunlar arasından en önemli görülenin cinsiyet olduğu, engelli bireylere alternatiflerinin az olması sebebiyle destek olunduğu, kırsal alanlarda yaşayan ve ayrıca yaşça büyük olan bireylere de öncelik verildiği belirtilmektedir.

İş gücü farklılıklarına yönelik politikaların benimsenmesi için alınabilecek önlemler, Tablo 2.7'de özetlenmektedir.

Tablo 2.7. İş Gücü Farklılıklarına Yönelik Politikaların Benimsenmesi İçin Alınabilecek Önlemler

Farklılık Uygulamalarına Çalışanların Katılımını Sağlamak	<i>“Zamanla, tüm çalışanlarımızın, her toplumsal farklılığı anlayıp bu anlayışın bir parçası olduğu bir gelenek oluşmuştur.”</i>
Farklılıklarla İlgili Mesajların Örgüt Çapında İletilmesini Sağlamak	<i>“Kariyerim boyunca çalıştığım işyerinde bu sloganları kullandım ve onlara şirketin her köşesinde yer verdik. Çalışanlar için bu sloganlar ister istemez farklılıklar açısından olumlu etkiler yaratacaktır. İş sloganlarına ek olarak, insana en iyi şekilde davranmamız gerektiğini ifade eden sloganlar da kullandık.”</i>

Söz konusu politikaların benimsenmesinde çalışan katılımının sağlanmasının ve farklılıklar ilgili mesajların tüm örgüte iletilmesinin önemli olduğu öne sürülmektedir. Bu bağlamda, tüm çalışanların farklılıkların benimsendiği kültürün bir parçası olmasının ve farklılık kültürü açısından destek sağlayacak sloganların kullanımının katkısı vurgulanmaktadır.

Tablo 2.8’de iş gücü farklılıkları ile ilgili olanaklar yer almaktadır.

Tablo 2.8. İş Gücü Farklılıkları ile İlgili Olanaklar

Kariyer Geliştirme Programları ve Eğitimler	<i>“Vurgulamak istediğim ilk şey, bu kişilerin kariyer gelişimine yönelik programların ve eğitimlerin hazırlanmasıdır. Farklı birey bizim işimizde çalışmaya başladığında ve o çalışanın başarıya ulaştığı ve kariyerinin ilerlediği görüldüğünde, diğer çalışanlar daha fazla motive olacaktırlar.”</i>
Engelli Çalışanlara Kolaylık Sağlama	<i>“Engelli bireylerin, rahathareket edebilmeleri sağlanmalıdır.”</i>
Sosyal Faaliyetler	<i>“Sene sonunda düzenlediğimiz etkinlik gibi tüm aktivitelerimize bütün ekibin katılmasına önem veririz.”</i>

Sözü edilen olanaklar; kariyer geliştirme programları ve eğitimler, engelli çalışanlara kolaylık sağlama ve sosyal faaliyetler olarak belirtilmektedir. Kariyer ve eğitim olanakları, tüm çalışanlar için fayda sağlarken; engelli bireylerin rahatlığı ve düzenlenen etkinliklere herkesin katılımı da oldukça önemli olanaklardır.

Tablo 2.9’da iş gücü farklılıklarına yönelik politikalara yatırım yapmakla sağlanan faydalar yer almaktadır.

Tablo 2.9. İş Gücü Farklılıklarına Yönelik Politikalara Yatırım Yapmakla Sağlanan Faydalar

Yatırımcıların İlgisini Çekme	<i>“Politikamızı beğenen ve destekleyen yabancı ve yerli yatırımcıları çekmeyi başardık.”</i>
Kurum İtibarını Geliştirme	<i>“Vurgulamak istediğim ikinci önemli şey ise şirketin isminin duyulmasıdır. Ülke içinden ve dışından yatırımcıları çeken farklılara önem veren bir şirket markası, nitelikli kişileri şirketimize yönlendirecektir, çünkü şirketimiz potansiyeli ve mesleğinde büyüme kabiliyeti olan çalışanların yeri olarak görülecektir.”</i>

Tablo 2.9’a göre farklılık politikaları, yatırımcıların ilgisini çekmeyi sağlayacak ve kurum itibarını geliştirecektir. Kurumsal itibarın, kalifiye personelin istihdam edilmesi ve elde tutulmasında fayda yaratacağı düşünülmektedir.

Tablo 2.10 ise, bu politikalara yatırım yapmanın oluşturacağı maliyetleri kapsamaktadır.

Tablo 2.10. İş Gücü Farklılıklarına Yönelik Politikalara Yatırım Yapmakla Katlanılan Maliyetler

Uzman Personel İstihdamına İlişkin Maliyetler	<i>“İlk zorluklardan biri, belirli bir sosyal farklılığa sahip olan insanların nasıl teşvik edileceği konusunda uzmanlığa sahip, güvenilir ve yetenekli insanları bulmaktır.”</i>
Eğitim ve Geliştirme Maliyetleri	<i>“İkincisi, belirli bir toplumsal farklılığa sahip oldukları için önceden çalışma fırsatı bulamamış kişilerin eğitimi için başlangıçta yönetim olarak harcadığımız zamanın maliyeti söz konusu olmuştur. Normalde bu insanların diğer meslektaşlarının sahip olduğu seviyeye ulaşmak için ekstra eğitime ihtiyaçları vardır.”</i>

Söz konusu maliyetler, uzman personel istihdamı ile eğitim ve geliştirme hususlarında oluşmaktadır. Uzman personelin farklı bireylerle birlikte çalışma ve onları motive etme konusunda gereken yetkinliklere sahip olması oldukça önemlidir. Ayrıca, özellikle ilk defa çalışma yaşamına giren farklı iş gücünün eğitimi ise, gerek finansal gerekse zamansal bir maliyet yaratmaktadır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Söz konusu araştırma için anket ve mülakat teknikleri ile veriler toplanmıştır. Anket verilerinin analiz sonuçlarına göre; çalışmanın yürütüldüğü işletmenin yönetiminin iş gücü farklılıklarına olumlu bir bakış açısı olduğu düşünülmekte, yöneticilerin bu bakış açısına dair çalışanlardan daha olumlu bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

Mülakat sonucunda elde edilen veriler ve bulgular ise; etik kaygılar ve örgüt performansının artması amaçlarıyla uygulanan farklılık yönetimi politikalarında cinsiyet, engellilik ve yaş boyutlarına öncelik verildiğini göstermektedir. Ayrıca uzman kadrosundaki eksiklik ve finansal kaynak yetersizliğinin süreçte karşılaşılan temel zorluklar olduğu, çalışan katılımının ve mesajların örgüt çapında iletilmesinin sağlanması ile bu engellerin üstesinden gelinebileceği ileri sürülmektedir. Kariyer geliştirme ve eğitim programları ile sosyal faaliyetler aracılığıyla uygulanacak farklılık politikaları sayesinde yatırımcıların ilgisinin çekildiği ve kurum itibarının geliştiği düşünülmektedir.

Söz konusu tez çalışmasında olduğu gibi, Moon ve Christensen de (2020: 154) yürüttükleri araştırmada cinsiyet ve yaş boyutlarına öncelik vermişlerdir. Bunun yanı sıra Gomez ve Bernet'in (2019: 388-389) eğitim programları ile farklılık yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaları da yukarıda söz edilen bulgular ile tutarlılık göstermektedir. Aynı çalışma, farklılık politikaları ile finansal performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu ileri sürmesi ile de bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Mülakat verileri açısından farklılık yönetimi politikalarına verilen önemin nedenleri, etik kaygılar ve örgüt performansını artırmak olarak gruplandırılmıştır. Deepak ve Perwez (2019: 909), farklılık bilinci ve adalet arasındaki ilişkiyi ve kapsayıcılık politikasının performansı artıracığı bulgusunu öne sürerek tez çalışması ile paralellik arz etmektedir. Nişancı, Mayatürk Akyol ve Özmutaf'ın (2016) yürüttükleri araştırmada da olumlu farklılık yönetimi politikalarının performansı yükselteceği ileri sürülmektedir. Bunun yanı sıra Potvin

vd. (2018: 11) tarafından yürütülen araştırma, azınlıklara ilişkin politikaların gerek biçimsel gerekse informal araçlarla duyurulmasına önem atfederek; tez çalışmasının “farklılık odaklı mesajların örgüt çapında iletilmesini sağlamak” şeklindeki bulgusunu desteklemektedir. Farklılık yönetimi uygulamalarının örgütsel performansı artırmak amacı ile gerçekleştirilmesi ve söz konusu faaliyetlerin kurum itibarını geliştireceği beklentisi şeklindeki araştırma bulguları da, Park ve Liang’ın (2020: 19) çalışmasında yer alan söylemlere benzerlik göstermektedir. Son olarak, konuyla ilgili 2000-2020 yılları arasında yapılan araştırmaların artış gösterdiğini ifade eden farklı bir çalışma, söz konusu artış ile bu bağlamdaki yatırımların paralel ilerlediğini ifade ederek bulgulara ışık tutmaktadır (Seliverstova, 2021: 3-4).

Küresel ekonomi ve iş gücündeki demografik değişimlere bağlı olarak örgütlerde; ulusal, bölgesel ve yerel düzeylerde iş gücü farklılıklarının yönetimine odaklanıldığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, güncel işletmecilik anlayışında, iş gücü farklılıklarından faydalar sağlamanın amaçlandığı bir bağlam belirleyici olmakta ve insan kaynakları yönetimi aracılığıyla gerçekleştirilen uygulamalar önem kazanmaktadır.

Bu ilgi artışında, farklılıkların yönetimi anlayışının, sürdürülebilir bir kaynak olarak çalışanlara yönelişinin ve bu şekilde katma değer yaratmayı hedeflemesinin etkisi büyüktür. Başka bir ifadeyle, yeni yeteneklerin keşfedilmesi, işe alınması ve elde tutulması; başta gelişmiş ülkeler ve hizmet sektörü olmak üzere birçok alanda verimlilik ve etkinliği artırmaktadır. Özetle, farklılıkların yönetimi, etik ve yasal zorunlulukların yanında ekonomik nedenlerle de desteklenmektedir.

Söz konusu açıklamalardan hareketle gerek bilim insanlarına gerekse uygulamacılara sunulabilecek çeşitli öneriler bulunmaktadır. Teoride ve pratikte başta cinsiyet ve yaş gibi boyutlar ne kadar fazla çalışılsa ya da dikkate alınsa da, özellikle cinsel yönelim gibi konulardaki farklılıklar göz ardı edilebilmektedir. Bu önyargıların üstesinden gelinmesi, ilk öneri olarak sunulabilmektedir. Ayrıca, işletmelerin uygulayacağı farklılık odaklı eğitim ve kariyer geliştirme programlarının nicelik ve nitelik olarak artışı, konuya dair farkındalığın oluşmasında ve yasal zorunlulukların ötesinde gönüllü sorumlulukların artışında katkı sağlayabilecektir. Son olarak farklılıkların yönetimi alanına ilişkin araştırmalarda nitel analizin daha

kapsamlı bulgular sunabileceği ve böylece karşılaşılan engeller ile çözüm önerilerinin daha somut bir biçimde ortaya konabileceği düşünölmektedir.

KAYNAKÇA

- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.
- Agrawal, V. (2012). Managing the diversified team: challenges and strategies for improving performance. *Team Performance Management: An International Journal*. Vol. 18 No. 7(8), 384-400.
- Akan, m, & Kanık, İ.(2018). Farklılıkların yönetiminin örgüt kültürüne olan etkisi: istanbul'da faaliyet gösteren hizmet sektöründeki çalışanlar üzerinde bir araştırma. *uluslararası iktisadi ve idari incelemeler dergisi*, 657-674.
- Armstrong, C.,Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). Theimpact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49(6), 977-998.
- Bezrukova, K.,Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). Reviewingdiversitytraining: Where we have been and where we should go. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 207-227.
- Booth, C. (2006). Managing diversity and mainstreaming equality: reflections on initiatives in the Planning Inspectorate. *Planning Theory & Practice*, 7(1), 47-62.
- Brazzel, M. (2003). Historical and theoretical roots of diversity management. *Handbook of diversity management: Beyond awareness to competency based learning*, 51-93.

- Childs Jr, J. T. (2005). Managing workforce diversity at IBM: A global HR topic that has arrived. *Human Resource Management*, 44(1), 73-77.
- Choi, S. (2009). Diversity in the US federal government: Diversity management and employee turn over in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 603-630.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Deepak, S., & Pervez, K. (2019, October). Diversity Climate, Diversity Management and Diversity Leadership influences on Organization Justice Outcomes. In *Proceedings of International Conference on Advancements in Computing & Management (ICACM)*, 904-911.
- Dinwoodie, D. L. (2005). Solving the dilemma: A leader's guide to managing diversity. *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass*, 25(2), 3-6.
- D'Netto, B., Smith, D., & Pinto, C. D. G. (2000). *Diversity management: Benefits, challenges and strategies*. Department of Immigration and Multicultural Affairs.
- Dreachslin, J. L., Weech - Maldonado, R., & Dansky, K. H. (2004). Racial and ethnic diversity and organizational behavior: a focused research agenda for health services management. *Social Science & Medicine*, 59(5), 961-971.
- Foldy, E. G. (2004). Learning from diversity: A theoretical exploration. *Public Administration Review*, 64(5), 529-538.
- Georgiadou, A., Gonzalez-Perez, M. A., & Olivas-Luján, M. R. (2019). Diversity within diversity management: Where we are, where we should go, and how we are getting there. In *Diversity within diversity management*. Emerald Publishing Limited. 21(1), 1-20.

- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of business ethics*, 21(1), 61-76.
- Gomez, L. E., & Bernet, P. (2019). Diversity improves performance and outcomes. *Journal of the National Medical Association*, 111(4), 383-392.
- Gonzalez, J. A. (2010). Diversity change in organizations: A systemic, multilevel, and nonlinear process. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(2), 197-219.
- Hajajra, M., Sirota, J., & Elsaied, I. (2021). Diversity management for the sake of improvement of education availability system and educational opportunities equalities. *EcoSoEn*, (1-2), 82-86.
- Hubbard, E. (2003). The manager's pocket guide to diversity management. Human Resource Development.
- Iles, P. (1995). Learning to work with difference. *Personnel Review*.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 29(6), 801-830.
- Jayne, M. E., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 409-424.
- Kamp, A., & Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Diversity management in a Danish context: towards a multicultural or segregated working life?. *Economic and industrial democracy*, 25(4), 525-554.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ... & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of*

Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 42(1), 3-21.

- Koellen, T. (2021). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry, 30(3), 259-272.*
- Kundu, S. C., & Mor, A. (2016). Effect of diversity management on employees' organisational commitment: a study of Indian organisations. *Journal of Strategic Human Resource Management, 5(1), 16-22.*
- Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International journal of human resource management, 21(9), 1351-1372.*
- Lorbiecki, A. (2001). Changing views on diversity management: The rise of the learning perspective and the need to recognize social and political contradictions. *Management Learning, 32(3), 345-361.*
- Moon, K. K., & Christensen, R. K. (2020). Realizing the performance benefits of workforce diversity in the US federal government: The moderating role of diversity climate. *Public Personnel Management, 49(1), 141-165.*
- Mor Barak, M. E. (2000). The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management. *Socialwork, 45(4), 339-353.*
- Nişancı, Z. N.; Mayatürk Akyol, E. & Özmutaf, N. M. (2016). Farklılıklar kapsamında davranış tarzları ve bireysel performans: beyaz ve mavi yakalı çalışan perspektifi. *Yönetim ve Ekonomi, 23(1): 287-307.*
- Nishii, L. H., & Özbilgin, M. F. (2007). Global diversity management: towards a conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management, 18(11), 1883-1894*
- Park, S., & Liang, J. (2020). Merit, diversity, and performance: Does diversity management moderate the effect of merit principles on governmental performance?. *Public Personnel Management, 49(1), 1-28.*

- Pitts, D. M. (2006). Modeling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3):245-268.
- Potvin, D. A., Burdfield-Steel, E., Potvin, J. M., & Heap, S. M. (2018). Diversity begets diversity: A global perspective on gender equality in scientific society leadership. *PloS one*, 13(5), 1-14.
- Rotenstein, L. S., Reede, J. Y., & Jena, A. B. (2021). Addressing workforce diversity a quality-improvement framework. *New England Journal of Medicine*, 384(12), 1083-1086.
- Seliverstova, Y. (2021). Workforce diversity management: A systematic literature review. *Strategic Management*, 26(2), 3-11.
- Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve işgücü farklılıklarının yönetimine analitik bir yaklaşım* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Sürgevil, O. (2010). Çalışma yaşamında farklılık yönetimi. *İzmir, Nobel yayın evi*.
- Thomas, D. A., Ely, R. L. (1996). "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity." *Harvard Business Review* 74(5): 79–90.
- Tsui, A. S., & O'reilly III, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of management journal*, 32(2), 402-423.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative science quarterly*, 549-579.
- Von Bergen, C. W., Soper, B., & Foster, T. (2002). Unintended Negative Effects of Diversity Management. *Public Personnel Management*, 31(2), 239–251.
- Vural, Emre ve Tozkoparan, Güler (2019). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi: Özel Sektör Çalışanlarının Farklılık Algısına Yönelik Bir Araştırma (içinde Sosyal Bilimler Alanında Araştırma Makaleleri-2, *Editörler: İsmail Elagöz*,

Göktürk Erdoğan, Aslı Gezen, Abdullah Yılmaz), 43-72, Ankara: Gece Akademi.

Weitzman, M. L. (1992). On diversity. *The Quarterly Journal of Economics*, 107(2), 363-405.

Wilbur, K., Snyder, C., Essary, A. C., Reddy, S., Will, K. K., & Saxon, M. (2020). Developing workforce diversity in the health professions: a social justice perspective. *Health Professions Education*, 6(2), 222-229.

Wise, L. R., & Tschirhart, M. (2000). Examining empirical evidence on diversity effects: how useful is diversity research for public-sector managers?. *Public Administration Review*, 60(5), 386-394.

Worsham, K., Sylvester, R., Hales, G., McWilliams, K., & Luseka, E. (2021). Leadership for SDG 6.2: Is diversity missing?. *Environmental Health Insights*, 15(1),

Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 39(8), 901-929.

Zaitsu, M., Kawachi, I., Ashida, T., Kondo, K., & Kondo, N. (2018). Participation in community group activities among older adults: is diversity of group membership associated with better self-rated health?. *Journal of epidemiology*. 28(11), 452-457.

Ziolkowska, B. (2021). Managing the Age Diversity of Employees as a Remedy for the Aging of the Society from an Intergenerational Perspective. *European Research Studies Journal*, 24(3), 386-401.

EKLER

EK 1: ANKET

Sayın İlgili,

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen “Farklılıkların Yönetimi” konulu bu araştırmada yer alan sorulara vermiş olduğunuz cevaplar, **sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır.** İstedığınız takdirde, araştırmanın sonuç raporları tarafınıza iletilecektir.

Araştırmamıza sağladığınız katkı ve destek için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL

Ardit BARANI

		1-Kesinlikle Katılmıyorum					5-Kesinlikle Katılıyorum				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	İşletme üst yönetimi, işletme içi farklılıkları desteklemektedir.	1	2	3	4	5					
2	Bu işletmede işgücü farklılıklarını arttırmaya yönelik adımlar atılmaktadır.	1	2	3	4	5					
3	İşletme politikaları birim yöneticimizi işgücü farklılıklarını arttırma konusunda desteklemektedir.	1	2	3	4	5					
4	Bu işletme, işgücü farklılıklarını arttırmak için zaman ve para harcamaktadır.	1	2	3	4	5					
5	İşletmenin yöneticileri, farklılıkları işletmenin misyon ve vizyonuna dahil etmişlerdir.	1	2	3	4	5					

Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek

Yaşınız:

Medeni Durumunuz: a) Evli b) Bekâr

Eğitim Düzeyiniz: a) Lise ve altı b) Ön lisans c) Lisans d) Lisansüstü

Bu iş yerindeki çalışma süreniz:

İşletme içindeki pozisyonunuz: a) Yönetici b) İşgören

EK 2: MÜLAKAT SORULARI

- 1) İşletmelerin, sosyal açıdan dezavantajlı olan çalışanları işe alma, onların işe devamlılıklarını sağlama ve geliştirme gibi konulara yönelik politikalara yatırım yapmalarının bazı nedenleri bulunmaktadır. Sizin işletmenizde bu tür uygulamalar hangi nedenlerle gerçekleştirilmektedir?
- 2) Farklılıklarla ilgili politikaların uygulanması sürecinde karşılaştığınız sorunların nedenleri sizce nedir?
- 3) Farklılıklarla ilgili politika ve faaliyetlerinizde hedef aldığınız boyutlar nelerdir?
- 4) İşletmenizde, çalışanların farklılık politikalarını daha çok benimsemeleri için ne gibi önlemler alınmaktadır?
- 5) İşletmenizde, farklılıklarla ilgili hangi olanak ve faaliyetler bulunmaktadır?
- 6) İşletmenizin, işgücü farklılıkları ile ilgili politikalara yatırım yapmakla sağladığı faydalar nelerdir?
- 7) İşletmenizde, işgücü farklılıklarına ilişkin politikalar geliştirmekle katlandığınız maliyetler nelerdir?
- 8) İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır?
- 9) İşletmenizde erkek çalışanların, kadın çalışanların, engelli çalışanların ve eski hükümlü çalışanların sayısı nedir?
- 10) Ne kadar süredir bu işletmede çalışıyorsunuz?
- 11) Ne kadar süredir mevcut görevinizde / pozisyonunuzda çalışıyorsunuz?