

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK VE FİNANS ANABİLİM DALI
BANKACILIK VE FİNANS YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖRGÜTLERDE İŞGÜCÜ ÇEŞİTLİLİĞİ VE NEDENSELLİKLERİ:
YABANCI SERMAYELİ BİR BANKADA ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

NERGİS KİRİŞÇİ

TEZ DANIŐMANI

PROF. DR. ALİ HALICI

ANKARA – 2015

KABUL VE ONAY

Nergis Kirişçi tarafından hazırlanan, “Örgütlerde İşgücü Çeşitliliği ve Nedensellikleri: Yabancı Sermayeli Bir Bankada Araştırma“ adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 10/02/2015

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi : Prof.Dr. Ali HALICI – Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Doç.Dr. Onur SUNAL – Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr. Şeref HOŞGÖR – Başkent Üniversitesi

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

16/02/2015

Prof. Dr. Doğan TUNCER

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Çalışmamın gerçekleşmesi ve sonuca ulaşabilmesi için desteğini ve gücünü hep hissettiren tez danışmanım Prof.Dr. Ali HALICI'ya, yüksek lisans danışmanım Yrd.Doç.Dr. Şenol BABUŞCU'ya, sorduğum her soruma anında cevap bulduğum, bana yol gösteren değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Şeref HOŞGÖR'e teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmalarımın büyük destek veren, moral ve motivasyonlarını eksik etmeyen, bana güç katan sevgili eşim Cem ADILOĞLU ve annem Nurtap ADILOĞLU'na, hayatım boyunca her türlü fedakârlığı yapan, türlü huysuzluğumu çeken ve bu stresli dönemi aşmamda çok büyük katkı sağlayan sevgili ailem; Fethiye, Bülent, Erçin, Deniz KİRİŞÇİ'ye, tez yazma sürecinde İzmir'den kalkıp gelen ve sabahlara kadar çalışmam için benimle birlikte uykusuz kalan çok kıymetli kuzenim Selin GENÇTÜRK'e, tez süresi boyunca çalışmalarımın izin veren değerli patronum Sn.Hürşat ERBİLGİN'e, veri toplama sürecinde kendi işinden fedakârlık edip, gerekli kişilerle görüşebilmem için yeni kapılar açan ikinci patronum Sn.Faruk IŞIKKENT'e çok teşekkür ederim. İyi ki varsınız.

ÖZET

İşgücü çeşitliliği kavram olarak, 1990 yıllarının sonunda ortaya çıkmış ve sınırların ortadan kalktığı dünyamızda her geçen gün beklentilerin de değişmesiyle birlikte oldukça popüler bir kavram haline gelmiştir. Tüm bu gelişmelere bağlı olarak, demografik yapıda meydana gelen farklılaşma da göz önünde bulundurulduğunda, şirketlerin yönetim tarzlarını değiştirmesi, dinamiklik getirme isteği, beklentilerin yükselmesi ile işgücü çeşitliliği önem kazanmıştır.

Bu kapsamda araştırmanın amacı, işgücü çeşitliliğinin örgütlerde uygulanma düzeyini ölçmek ve nedensellikleri belirlemektir. Araştırma finans sektöründe yer alan yabancı sermayeli bir banka üzerinde yapılmıştır. Finans sektöründe araştırma yapılmasının nedeni; en çok istihdam yaratılan ve hızla gelişen bir sektör olmasıdır.

Çalışmada, finans sektörünün büyük bir kısmını oluşturan bankacılık sektörü tercih edilmiştir. Araştırma evrenini, Türkiye’de hizmet veren yabancı sermayeli bir banka oluşturmaktadır. Yabancı bankada araştırma yapılmasının nedeni, yabancı sermayeli bankanın Türk sermayeli bir bankadan daha yüksek işgücü çeşitliliğiyle istihdam ettiği varsayımdır. Beklentilerin sürekli değiştiği sistemde, ayakta kalabilmek için, yapılan çalışmalar ve çalışanların seçildiği kriterler araştırılmış, banka yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Uygulama kolaylığı açısından çalışma ili, Ankara seçilmiştir. Bankanın Ankara’da aktif 3 şubesi bulunmaktadır. Bu şubelerde çalışan 156 kişi ile anket yapılmıştır. Ayrıca işgücü çeşitliliği nedenselliklerine bağlı, banka yöneticileriyle yarı formal mülakat tekniği kullanılarak, nitel bir araştırma yapılmıştır.

Tez çalışması, dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, işgücü çeşitliliğinin kavramsal boyutları ve nedenselliklerine yer verilmiştir. İkinci bölümde, işgücü çeşitliliğinin yönetimi ve buna bağlı stratejilerden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise, işgücü çeşitliliğini ölçme yollarına yönelik araştırma yapılmıştır. Çalışmanın son bölümünde de, genel değerlendirme ve sonuçlara yer verilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda, bankacılık sektöru içerisinde demografik değerlendirme yapılan bankanın işgücü çeşitliliğinden yararlanmadığı, buna rağmen hacimsel açıdan büyümeı başardığı ve rekabet gücünü artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çeşitlilik, işgücü çeşitliliği, çeşitlilik yönetimi,

ABSTRACT

Workforce diversity emerged at late 90's and became a more popular concept with the continuous change of expectations. The corporates inevitably changed their management styles, increased their expectations and started to be more dynamic with all these changes including the diversification of demographic characteristics.

My objective of research is to understand if workforce diversity can be strictly used at organizations or corporations. With this regard, I targeted banking business, which is the major part of the financial sector.

The sample bank chosen is a young, dynamic, foreign funded bank operating in Turkey. The research includes several face-to-face interviews with the bank managers in order to understand what kind of work and management styles are being used to survive in a system where expectations are continuously changing. Survey was conducted in all of the branches of the bank in Ankara with a total of 156 bank employees.

This thesis study consists of four sections. The first one consist the conceptual dimensions and causes of workforce diversity. The second section is about diversity management and the depending strategies. The third section explains the measuring methods of workforce diversity. The last section of the thesis expresses the overall evaluation and the results of the research.

The research results show that the subject bank did not utilize workforce diversity; but still succeeded to grow and increased its competitiveness.

Keywords: diversity, workforce diversity, diversity management

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	III
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR	X
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I. İŞGÜCÜ ÇEŞİTLİLİĞİNİN KAVRAMSAL BOYUTLARI VE NEDENSELLİKLERİ	2
1. İşgücü Çeşitliliği ve Kavramsal Yaklaşımlar	2
1.1. Çeşitlilik Kavramı	2
1.2. Çeşitliliğin Önemi	4
1.3. İşgücü Çeşitliliğinin Boyutları	5
1.3.1. Doğuştan Gelen Farklılıklar	8
1.3.2. Sonradan Oluşan Farklılıklar	9
1.3.3. Görülebilen ve Görülemeyen Farklılıklar	10
1.4. İşgücü Çeşitliliğinin Nedenleri	11
1.4.1. Demografik Yapı	12
1.4.1.1. Yaş	13
1.4.1.2. Cinsiyet	14
1.4.1.3. Etnik Köken	16
1.4.1.4. Eğitim	17
1.4.2. Rekabet ve Küreselleşen Pazar	18
1.4.3. Takım Çalışmasının Önemi	20
1.4.4. Çeşitliliğin Öneminin Anlaşılması	21
1.4.5. Kültürel Farklılıklar	22

1.4.6. Yasalar	24
1.4.7. Uluslararası Alanda Faaliyet Halinde Olan Örgütlerin Artması	26
1.5. İşgücü Çeşitliliğinin Olumlu Yönleri	27
1.5.1. Yaratıcılığın Artması	28
1.5.2. Problem Çözümünde Etkinlik Sağlanması	28
1.5.3. Rekabet Avantajının Önem Kazanması	29
1.5.4. Değişimlere Kolay Adapte Olunması	30
1.5.5. Moral ve Motivasyon	30
1.5.6. Pazar Payının Artması	31
1.6. İşgücü Çeşitliliğinin Olumsuz Yönleri	32
1.6.1. Güven Sorunu	33
1.6.2. Değişime Adapte Olunamaması	33
1.6.3. Gruplar Arası İletişimsizlik	34
1.6.4. Sert Tepki (Backlash)	34
1.6.5. Performans Azalması	35
1.6.6. Esneklik Zorluğu	36
BÖLÜM II. İŞGÜCÜ ÇEŞİTLİLİĞİNİN YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ	37
2. İşgücü Çeşitlilik Yönetiminin Önemi ve Yönetici Tutumu	37
2.1. Çeşitlilik Yönetiminin Önemi	37
2.2. İşgücü Çeşitlilik Yönetiminde Yönetici Tutumu	40
2.3. İşgücü Çeşitliliğini Yönetmek İçin Paradigmalar.....	43
2.3.1. Ayrımcılık ve Hakkaniyet Paradigması	43
2.3.2. Erişim ve Meşruluk Paradigması	44
2.3.3. Çeşitliliği İş Perspektiflerine Bağlayan Paradigma	46
2.4. Çeşitlilik Stratejileri	47
2.4.1. Bireysel Stratejiler	52

2.4.1.1. İletişim	53
2.4.1.2. Anlama	54
2.4.1.3. Empati	55
2.4.1.4. Tolerans	56
2.4.2. Örgütsel Stratejiler	56
2.4.2.1. Örgütsel Politikalar	57
2.4.2.2. Örgütsel Uygulamalar	57
2.4.2.3. Örgüt Kültürü	58
2.4.2.4. Çeşitlilik Yönetiminde Başarılı Olmak İçin Gerekli Diğer Stratejiler	60
BÖLÜM III. YABANCI SERMAYELİ BANKADA İŞGÜCÜ ÇEŞİTLİLİĞİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	61
3. Araştırmanın Amacı	61
3.1. Araştırmanın Örnekleme	63
3.2. Verilerin Toplanması	67
3.3. Çeşitlilik Ölçümünde Kullanılan Yöntemler	68
3.3.1. Blau Endeksi	68
3.3.2. Değişim Katsayısı	70
3.3.3. Blau Endeksine Göre Hesaplanan Veriler	70
3.3.4. Değişim Katsayısına Göre Hesaplanan Veriler	71
3.4. Araştırma Bulguları	72
3.4.1. Demografik Veriler	74
3.4.1.1. Zihinsel/ Fiziksel Özür Çeşitliliği	85
3.4.1.2. Uyruk Çeşitliliği	86
3.4.1.3. Dini İnanç Çeşitliliği	87
3.4.1.4. Etnik Köken Çeşitliliği	88
3.4.1.5. Medeni Durum Çeşitliliği	88

3.4.1.6. Cinsiyet Çeşitliliği	89
3.5. Standard Sapma ve Ortalamalarına İlişkin Veriler.....	90
3.6. Değişim Katsayısına İlişkin Veriler.....	91
3.7. Şubelere Göre İşgücü Çeşitliliği Düzeylerinin Dağılımı	93
3.8. İşgücü Çeşitliliğine Ait Sonuçların Değerlendirme Ölçütleri	94
3.9. Banka Yetkilileri İle Mülakat	95
3.9.1. Mülakat Bulguları	97
BÖLÜM IV. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	99
4. Öneriler ve Sonuçlar	99
KAYNAKÇA	103
EKLER	116
Ek-1. İlk Önerilen Anket Formu	116
Ek-2. Değiştirilmiş Anket Formu	117
Ek-3. Son Önerilen Anket Formu	118

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	: İşgücündeki Farklılıklar: Önemli Boyutlar	5
Tablo 2	: Farklılığın Birincil ve İkincil Boyutları	7
Tablo 3	: OECD Üyesi Ülkelerde 15-64 Yaş Arasındaki Kadınların İş Gücüne Katılım Oranı (%).....	15
Tablo 4	: Kültürel Çeşitlilik Yönetimine İlişkin Örgütsel Stratejilerin Karşılaştırılması	22
Tablo 5	: Farkındalıkların Yönetimi Hareket Seçenekleri	51
Tablo 6	: Türkiye Bankacılık Sistemi Banka Türleri ve Frekansları	63
Tablo 7	: Türkiye Bankacılık Sisteminde Banka Türleri ve Frekansları	64
Tablo 8	: Cinsiyet Dağılımına Göre Banka Çalışanlarının Durumu	65
Tablo 9	: Öğrenim Gruplarına Göre Banka Çalışanları	65
Tablo 10	: Yapısal Parametrelerin Temel Türleri	69
Tablo 11	: Banka Şube ve Çalışan Sayısı Verileri	72
Tablo 12	: Banka Çalışanlarının Cinsiyete Göre Frekansı	72
Tablo 13	: Banka Çalışanlarının Eğitim ve Öğretim Durumu	73
Tablo 14	: Şubelere Göre Cinsiyet Verilerinin Dağılımı	74
Tablo 15	: Şubelere Göre Yaş Ortalamalarının Dağılımı	76
Tablo 16	: Şubelere Göre Medeni Durumların Dağılımı	77
Tablo 17	: Şubelere Göre Eğitim Durumların Dağılımı	78
Tablo 18	: Şubelere Göre Pozisyon Durumu Dağılımı	80
Tablo 19	: Şubelere Göre Gelir Düzeyi Dağılımı	81
Tablo 20	: Şubelere Göre Dini İnanç Dağılımı	82
Tablo 21	: Şubelere Göre Uyruk Dağılımı	83
Tablo 22	: Şubelere Göre Fiziksel Durumların Dağılımı	84
Tablo 23	: Standard Sapma ve Ortalamalarına İlişkin Veriler	90
Tablo 24	: İşgücü Çeşitliliği Düzeylerinin Dağılımı	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	: Buzdağı Örneği ile Belirtilen Görülebilen ve Görülemeyen Farklılık Boyutları	10
Şekil 2	: Yükselen Farklılığın Sebepleri	11
Şekil 3	: Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Gelişmeler	38

KISALTMALAR

TMSF : Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

OECD : Organisation for Economic Co-operation and Development

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

TBB : Türkiye Bankalar Birliği

GİRİŞ

Çeşitlilik kavramının 1990'lı yıllarda Amerika'da ortaya çıktığı bilinmektedir. Bu kavram, günümüzde hayatın her alanında etkili olmaya başlamıştır. Özellikle örgütlerde çeşitlilik paradigmasının iyi yönetilmesi sonucunda “yeni kapılar açıldığı” da söylenebilir. İşgücü çeşitliliğinin, olumlu yönleri olduğu kadar olumsuz yönleri de bulunmaktadır. İşgücü çeşitliliğini oluşturan temel etmenler; ırk, cinsiyet, yaş, kıdem, etnik köken, inanç, pozisyon, gelir, medeni durum, fiziksel/zihinsel özürdür.

Globalleşme ve sınırların kalkması nedeniyle, Amerika'da ortaya atılan bu paradigmanın, Türkiye'deki örgütlerde uygulanma düzeyi, örgütlerin işgücü çeşitliliği ve işgücü çeşitlilik yönetim anlayışının uygulanma şekli araştırmada ele alınmıştır.

Bu çalışmanın konusu; örgütlerde işgücü çeşitliliği ve nedenselliklerine ilişkin yabancı sermayeli bankada yapılan bir araştırma olmakla birlikte, örgütlerde homojen ya da heterojen yapılardan en çok tercih edilen şekli öğrenilmek istenmiştir. Bunun için, çeşitlilik düzeyi ölçmede Blau Endeksi ve Değişim Katsayısı Yöntemi kullanılmıştır. İşgücü çeşitliliği nedenselliklerini anlayabilmek için de, bankada çalışan üst düzey yönetici ile 5 soruluk bir mülakat yapılmıştır sonrasında ise, değerlendirilmiştir.

İşgücü çeşitliliği, günümüzde oldukça önem taşımaktadır. Bu doğrultuda yapılan araştırmada, çalışmaya konu olan finans sektörü içerisinde tercih edilen kurumun günümüz rekabet koşullarında işgücü çeşitliliğini uygulama düzeyi demografik veriler doğrultusunda araştırılmıştır. Bir diğer konu ise, işgücü çeşitliliği, işgücü çeşitliliği yönetimi, işgücü çeşitliliğinin boyutları açısından literatüre fayda sağlamak istenmiştir.

BÖLÜM I

İŞGÜCÜ ÇEŞİTLİLİĞİNİN KAVRAMSAL BOYUTLARI VE NEDENSELLİKLERİ

1. İşgücü Çeşitliliği ve Kavramsal Yaklaşımlar

Bu bölümde; işgücü çeşitliliğinin kavramsal boyutları, tanımsal yaklaşımlar, işgücü çeşitliliğinin önemi, olumlu yönleri, olumsuz yönleri incelenmektedir.

1.1. Çeşitlilik Kavramı

“Farklılık” kelimesinin kavramsal açıdan İngilizce karşılığı “diversity” dir. Türkçe’ de ilk anlamı “farklılık” diğeri ise, “çeşitlilik” olarak tanımlanmıştır.

Bu kavram farklılık olarak değerlendirildiğinde; farklı dinlerden, farklı ırklardan, farklı uluslardan, farklı etnik kökenden gelen kişilerin ya da toplulukların varlığının bilinmesi ve farkında olunması anlamına gelmektedir. Çeşitlilik olarak ele alındığında ise, aynı cins topluluklar içinde cinsiyet, engelli olma, şiveli konuşma vb. birden fazla farklılaşmalar ve sapmalar olabileceğinin bilincinde olunmasıdır anlamında tanımlanması mümkündür (http://www.systems.org/diversity_bahadir.htm).

Çeşitlilik genel olarak aynı sosyal sistem içerisinde yaşayan farklı grupların oluşturduğu karmaşık yapıyı ifade eder (Fleury, 1999: 110).

Çeşitlilik, insanların fiziksel özelliklerine, din, cinsiyet, ırk vb. özelliklerinden, eğitim gibi pek çok şahsi özelliklere verilen isimdir (Barutçugil, 2004: 227).

Başka bir deyişle çeşitlilik, ırk, cinsiyet, sınıf, etnik köken, fiziksel yetenek gibi bireysel farklılıklar olarak tanımlanabilir (Grobler, 2002: 46).

Çeşitlilik, farklı seslerin bir araya gelmesidir. Aynı zamanda çeşitlilik, farklılıklar topluluğu olarak tanımlanabilir. Bir başka yaklaşım ile, çeşitli profillerde insanların bir araya gelerek oluşturdukları heterojen gruba verilen isim olduğu söylenebilir. Çalışma ortamında çeşitlilikten söz ettiğimizde ise, çeşitli müzik enstrümanlarının yerini farklı dil, din, ırk, cinsiyet, yaş, etnik köken, eğitim ve sosyo-ekonomik sınıfların alması anlamına gelir.

Williams ve O'Reilly'ye (1998) göre, çeşitlilik; "Bir insanın bireysel farklılıkları keşfetmek için kullandığı, herhangi bir özellik" şeklinde tanımlanır.

İşgücü için çeşitlilik tanımı da; ırk, cinsiyet, köken, din, yaş gibi pek fazla boyutu kapsar (Byars ve Rue, 2000:7).

Griggs'e (1995) göre, çeşitlilik olabildiğince geniş tanımlanmalıdır. Çeşitlilik yapısı içinde aile, kişilik, iş fonksiyonu, yaş farklılıkları, ırk, cinsiyet, fiziksel yetenek, cinsel yönelim, din, sosyo-ekonomik durum, sınıf, eğitim, bölge, dil ve yaşam deneyimini yanı sıra, pozisyon hiyerarşi içinde bir rütbe ve bireyin perspektif oluşturması gibi özellikleri bulundurmaktadır. Bu çerçevede bir organizasyon içinde, çeşitlilik bir görev veya durumu etkileyen her bireyi kapsar. Çeşitlilik ayrıca işgücünün yanı sıra, kişisel, kişilerarası ve örgütsel faaliyetler üzerinde geliştirilen ürün ve hizmetler üzerinde bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Günümüzde çeşitlilik, farklı kimlik gruplarının farklı kimliklerden oluşan topluluklara, farklı bakış açısı ve yaklaşımlar getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Ulusoy, 2007: 53).

Çalışan birey, çalıştığı ortama kişilik özellikleriyle birlikte etnik ve demografik karakterini de birlikte getirir. Farklılaşmış işgücü örgüt yöneticilerince bir zenginlik olarak görülüp avantaja dönüştürülebilir ya da iyi yönetilmediği takdirde tehlike haline gelebilir. Çalışanlar farklılıklarının değerlendirilip takdir edildiklerini fark ettiklerinde daha verimli olurlar. Öte yandan bu farklılıklar çatışmalara, yanlış anlaşılmalara ve kötü iletişimlere kurmaya da yol açabilir.

1.2. Çeşitliliğin Önemi

İlk olarak çeşitlilik kavramı Amerika’da başlayan ayrımcılık hareketlerinden doğmuştur. Bunun yarattığı çelişkiler ve tartışmalar 1960 yıllarında literatürde yerini almaya başlamıştır (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 309).

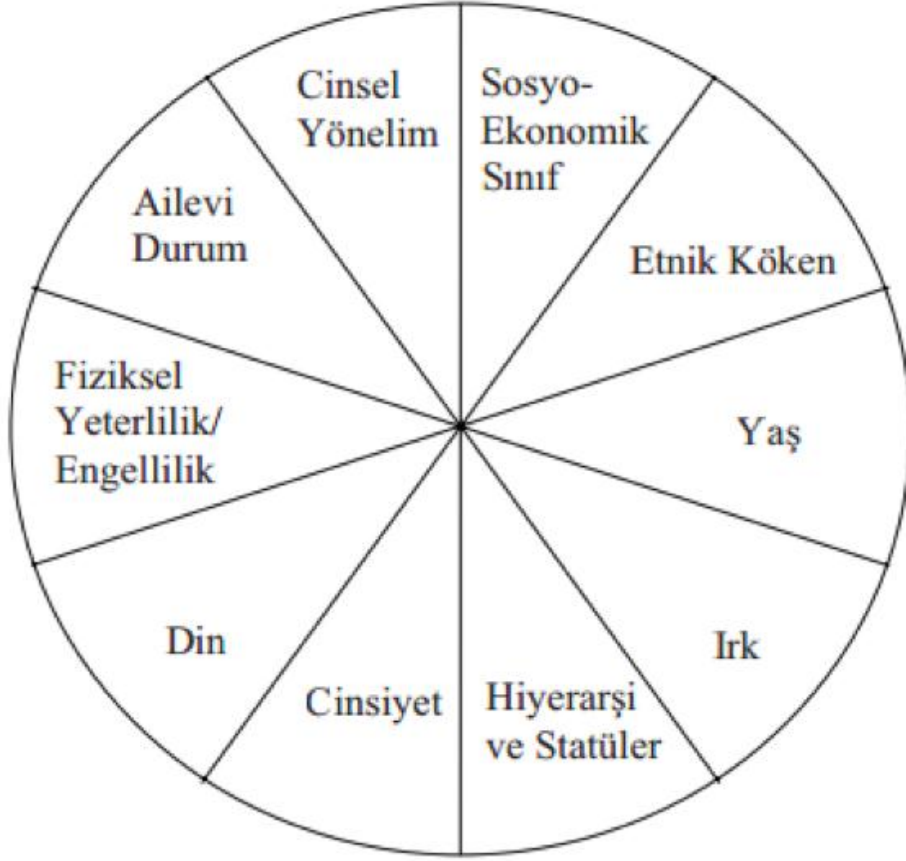
Örgütler çeşitlilik açısından değerlendirildiğinde; karlılık, etkin çalışma, verimlilik üzerine bir araya gelen farklı insanların özgürlüğüne, kendisi gibi olmasına saygı göstererek işleyişi sürdürüldüğünde rekabetin arttığı günümüzde örgüt devamlılığını açısından faydalı bir unsur olmuştur.

Öte yandan gelir açısından değerlendirildiğinde, dünyanın en büyük 5. firması olan Exxon Mobil Firması Yönetim Kurulu Başkanı Lee R. Raymond’dan tüm Exxon mobil çalışanlarına yazdığı mektupta da işgücü çeşitliliğinin çok önemli olduğunu şu sözleriyle vurgulamıştır; “Ben en büyük gücümüzün insanlarımızın üstün niteliği olduğuna inanıyorum. Çeşitliliğe sahip işgücümüzün bir araya getirdiği üstün yetenek bizi rakiplerimizden ayırır. İşimiz dünya çapında genişledikçe bu avantajı da geliştirmeye devam etmemiz zorunludur. Bu bakımdan, en iyi adayları arama çabamız, milliyet, ırk ya da cinsiyet gibi bireysel farklılıklarla kısıtlanmamış olarak dünya çapında yürütülmelidir” (http://www.exxonmobil.com/files/HR/Global/ltr_turkish.pdf).

1.3. İşgücü Çeşitliliğinin Boyutları

İşgücündeki çeşitliliğin farklı boyutları vardır. İşgücündeki farklılıkların önemli boyutlarından bazılarını Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1: İşgücündeki Farklılıklar: Önemli Boyutlar



Kaynak: Easty, Griffin ve Hirsch, 1995:3

Tablo 1’de görüldüğü şekliyle, Esty, Griffin ve Hirsch (1995), her bir çeşitlilik boyutuna göre, insanların farklılaştığını gözlemlemişlerdir.

Örgütler çeşitlilik boyutlarını açıklarken kişiliği merkeze yerleştirerek diğer boyutları da kişilik etrafında şekillendiğinden bahsetmişlerdir (Salomon ve Schork, 2003: 37-38).

Farklılık kavramı, insanlar ve örgüt üzerinde düşünürken çeşitli boyutlar üzerinden incelenmesi gerekmektedir. Boyut kavramı Loden ve Rosener’e göre; insanı tanımlayan tüm özellikler için kullanılır (Loden ve Rosener, 1991: 18).

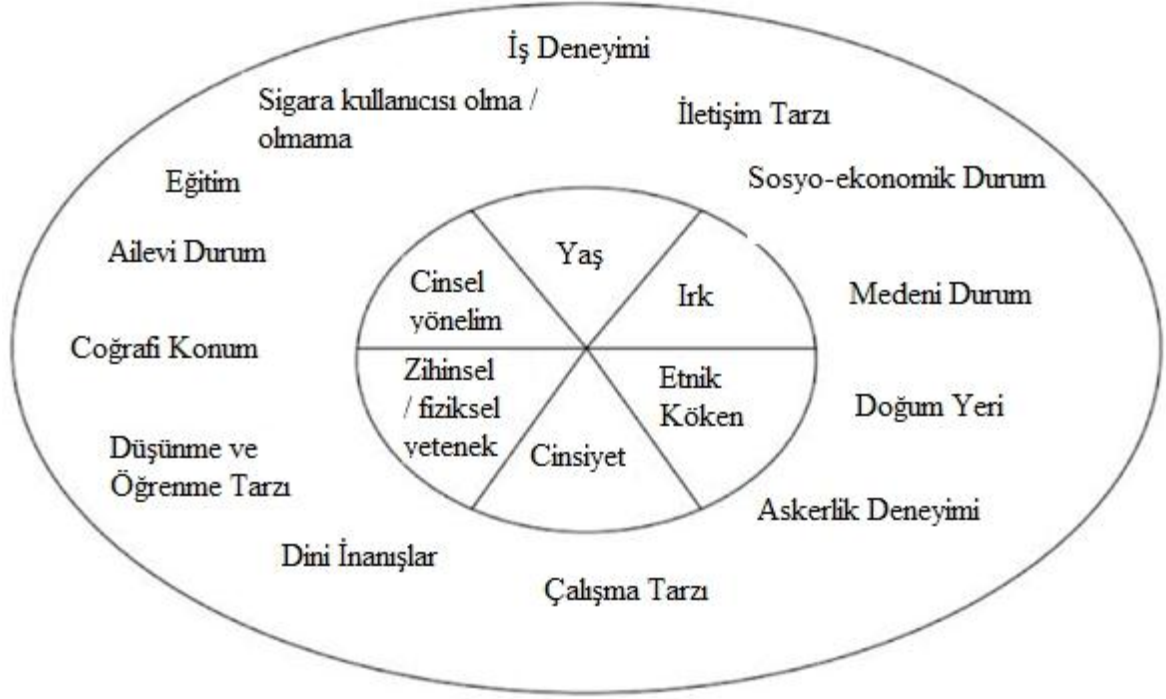
Ana farklılıklar, bireyi hayatı boyunca etkileyen, başka insanlarla olan durumunu ve dünya görüşünü şekillendiren temel unsurdur (Balkin ve diğerleri, 2004: 121).

Çeşitlilik bağlamında boyutlar ise, iki temel şekilde incelenmelidir. Birincisi, her insanın doğuştan getirdiği ve değiştiremeyeceği durumdur. Diğer boyut ise, insanın kendi çabalarıyla, tecrübeleriyle, zamanla, yaşam şekliyle, inançlarıyla, çalıştıkları yere bağlı tecrübeleriyle sonradan kazanılabilecek ikinci boyuttur. Çeşitliliğin birincil ve ikincil boyutları olarak adlandırılan kişinin bireysel kimliğinin temelini oluşturur (Ulusoy, 2007: 55).

Doğuştan gelen ve sonradan kazanılan boyutlar birbirinden ayrı incelenmesine karşın, iki boyutta birbiriyle etkileşim halindedir. Ancak bu boyutlar arasında cinsel eğilim gibi değiştirilemeyen birincil boyut, günümüzde ikincil boyuta dâhil edip edilemeyeceği konusu tartışılmaktadır.

Başarılı insan ilişkilerinin daha da zor hale gelmesinin sebebi; birincil boyut arasındaki farklılara bir de ikincil boyut eklenmesidir. Güvenmek, saygı duymak ve anlamak güçleşir (Reece ve Brandt, 2003: 156).

Tablo 2: Farklılığın Birincil ve İkincil Boyutları



Kaynak: Hubbard, 2004: 32

Tablo 2’de yer alan bilgiler doğrultusunda, farklılığın birincil ve ikincil boyutları olduğunu görülmektedir. Birincil boyutta yer alan kavramlar, yaş, cinsiyet, etnik köken, fiziksel/zihinsel yeterlilik vb. kavramlar olmakla birlikte, insanların seçemeyeceği ve değiştiremeyeceği özellikler olarak tanımlanmaktadır. Farklılığın ikincil boyutu olarak verilen kavramlar ise, medeni durum, çalışma tarzı, doğum yeri, dini inanışlar, eğitim, düşünme ve öğrenme tarzı, coğrafi konum örnekleri verilebilir. Farklılığın ikincil boyutu, sonradan kazanılan, bireyin iradesiyle seçebileceği, geliştirebileceği değiştirilebilir olan özelliklerdir.

1.3.1. Doğuştan Gelen Farklılıklar

Birey, belirli karakteristik özellikleri olan ve toplumu oluşturan fertlerdir. Toplumdaki bireyler kendi aralarında benzer özellikler gösterebilir. İnsanların kişisel özellikleri dünyaya bakışı ile şekillenmektedir. Tüm bunlara istinaden aşağıda yer alan belirli başlı kişilik özellikler yer almaktadır. Bu maddelerin bir temel olduğunu varsayıldığında düşünceler ve davranışlar bu temel üzerine şekillenir.

Aşağıda yer alan özellikler, bireyin temel özelliklerinden bazılarıdır (Mejia, Balkin ve Cardy, 2001: 124);

- Etnik köken
- Yaş
- Cinsiyet
- Cinsel yönelim
- Irk
- Zihinsel / fiziksel yeterlilikler ve özürllük durumu

Yukarıda yer alan maddeler bireyin temel özellikleri, bireyin kişiliğini, önceliklerini belirlemede önemli rol oynamaktadır. Bu maddelerin bir temel olduğunu varsayıldığında düşüncelerin ve davranışların tamamı bu temel üzerine şekillenmeye başlamaktadır. Bireylerin, doğuştan gelen farklılıklar üzerinde herhangi bir kontrolü yoktur; ancak cinsiyet ve cinsel yönelim konusu doğuştan gelen farklılıklardan olup olmadığı yönünde tartışmalar günümüzde devam etmektedir.

Kişilerin, dünya hakkındaki farklı inanç ve görüşlerinin nedeni farklı ekolojiler, toplumsal yapılar, felsefe ve eğitim sistemleridir (Nisbett, 2003: 14-15).

1.3.2. Sonradan Oluşan Farklılıklar

Bireylerin doğuştan gelen özellikleri olduğu gibi, çevresel ve sosyal faktörlerden biçimlenerek ortaya çıkan ve bir takım farklılıklar oluşturan özellikleri vardır. Bu bağlamda aşağıda verilen maddeler insan özellikleri arasında sonradan edinilen ikincil boyut olarak adlandırılan çeşitliliklerden bazılarıdır (Loden ve Rosener, 1991: 20);

- Medeni Durumu
- Dış Görünüş
- Eğitim Durumu
- İletişim Tarzı
- Sosyoekonomik Durumu
- Eğitim
- Sigara ve Alkol Kullanımı
- Yaşam Alanı
- İş Deneyimleri

Çeşitliliğin ikincil boyutu olarak sonradan kazanılan boyutlardan her biri kendisini tanımlaması ve gerçekleştirilmesi konusunda büyük önem taşır. Ancak bu boyutların varlığı ve de yokluğu bireylerin ana kimliğini değiştirmez.

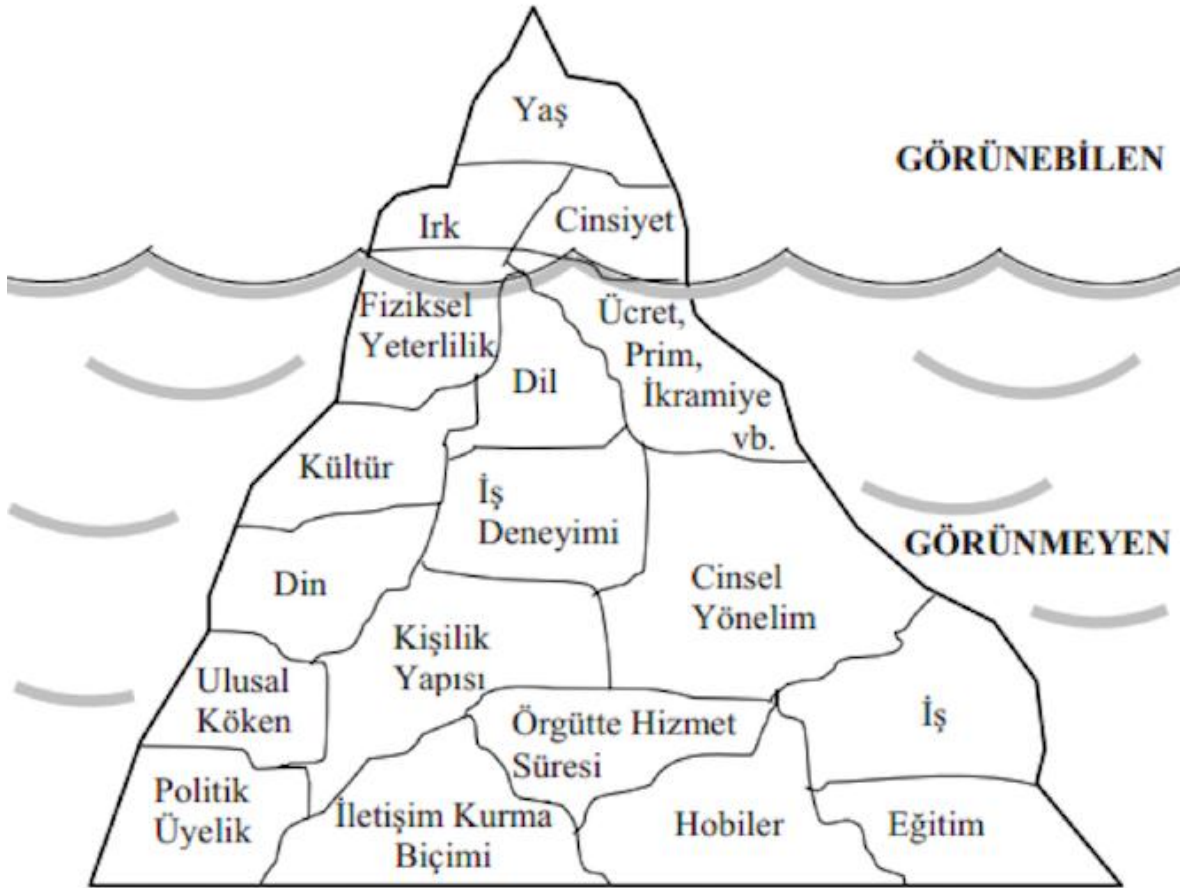
Örneğin, son yıllarda kadınlar iş yaşamına katılmış olup kadın-erkek aynı kurumda çalışmaya başlamış hatta örgütlerde en üst kademede yerlerini almıştır. Bu da eskiye bakıldığında, farklılıkların artmasıyla benzer şekilde sorunlarında artmasını getirmiştir.

Sonradan kazanılan bu özellikler insanların bilinçli bir şekilde kendi tercihleriyle oluşacak, değiştirilebilecek ya da vazgeçilebilecek olan özelliklerdir (Ulusoy, 2007: 55).

1.3.3. Görülebilen ve Görülemeyen Farklılıklar

Kişiler kendilerini başka insanlarla benzer ya da farklı kılan özelliklere göre karakterize edebilirler. Bu özelliklerin kimisi çok kolay fark edilirken görünen özellikler olarak karşımıza çıkarken kimisi de kolayca fark edilemeyen bir iletişim sonucuna ve sürecine bağlı olarak öğrenilebilen özellikler olarak görünebilen özelliklere baz olarak daha gizli kalmaktadır. Bu düşünceye göre, görülemeyen ve görünebilen farklılık boyutları da bir başlık altında toplanmıştır (Okat, 2010: 23).

Şekil 1: Buzdağı Örneği ile Belirtilen Görülebilen ve Görülemeyen Farklılık Boyutları



Kaynak: Akt, Salomon ve Schork, 38

Litvin' in anlayışına göre; yaş, etnik köken, fiziksel yeterlilik, ırk, cinsiyet, cinsel yönelim gözle görülebilen farklılık boyutlarıdır. Eğitim, coğrafi konum, ailevi durum, inançlar, askeri durum, iş tecrübesi gibi durumlar ise gözlenemeyen, gözle görülmesi mümkün olmayan farklılık boyutları olarak tanımlanmaktadır (Point ve Singh, 2003: 751).

1.4. İşgücü Çeşitliliğinin Nedenleri

Günümüzde artan rekabet koşulları ve küreselleşme gerçeği ile örgütler çeşitlilik kavramının üzerinde durmaya başlamıştır.

Grimes tarafından yapılan bir araştırmada çeşitliliğe ihtiyaç duyulmasının sebeplerini aşağıdaki maddelere göre sıralanmaktadır (Grimes, 2002: 388-389).

- İşgücünün değişmesine bağlı demografik özelliklere uyum sağlama amacı
- Örgüt etkinliğini artırma arzusu örnek olarak müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek
- Adalet kaygısı

Şekil 2: Yükselen Farklılığın Sebepleri



Yasal düzenlemeler, Yasama (kural koyma) ve Legal Hareket

İşgücünde Demografik Değişiklik



Organizasyonlarda Farklılığın Artması

Kaynak: Ricky W. GRIFFIN, Management, Texas Universty, Houghton Mifflin Company, 4.th Edition, Boston, 1993: 577

1.4.1. Demografik Yapı

Günümüzde çeşitlilik anlayışı, kurumlarda farklı kimliklerden oluşan insan sayısından daha fazlasını beklediği düşünülmektedir. Çeşitliliğin kişinin kökeniyle ya da görünüşüyle ilgili bir kavram olmasından farklı bir durum olduğu söylenebilir.

Amerikan Yönetim Derneği'ni tarafından yapılan araştırma da, örgütlerin kadroları; ürün tasarımı, pazarlama faaliyetleri kadar demografik çeşitliliği de pazara sunar, bu da rekabet avantajını beraberinde getirir (Luthans, 2002: 71). Buna ek olarak; demografik çeşitlilik, yaratıcılık, yenilik ve performans konusunda daha farklı ve çeşitli bakış açıları ve fikirler anlamına gelmektedir (Easty, Griffin ve Hirsch, 1995).

Chemers ve diğerlerinin (1995) açıkça belirttiği gibi; örgütte değişiklik gösteren demografik yapı hem bireylere hem de bir parçası olduğu örgütlere bir yandan zorluk yaratmasına karşın bir yanda olumlu yönlerinin olduğu da belirtilmektedir. Olumlu bir şekilde, yeteneklerini geliştirmekten mahrum bırakılmış kişiler, kendilerini fark etmek için bir şans tanınmış olacaktır. İşe alım konusunda daha geniş bir havuzdan seçim yapmak için yüksek kalitede çalışanların olması anlamına gelir. Yaratıcılık, inovasyon, performans konusunda demografik çeşitlilik çok çeşitli geniş bakış açıları ve fikirler olduğu düşünülmektedir.

Dolayısıyla, bu sebeplerden yola çıkarak yöneticinin çeşitlik üzerinden başarıya ulaşması için çalışanlarının sadece demografik çeşitliliğini artırmasının yeterli gelmediğini ifade etmek mümkündür. Yöneticiler yukarıda anlatılan demografik değişiklikleri sürekli göz önünde bulundurmalıdır. Çeşitlilik stratejilerini, bunu etkin yönetme yollarını ve bu çeşitliliği rekabet üstünlüğüne çevirme yöntemlerini iyi analiz etmeleri gerekmektedir.

1.4.1.1. Yaş

İnsan ömrünün uzamış olması, sağlık imkânlarının artması, insanların daha bilinçli bireyler haline gelmesi, emeklilik yaşının artmış olması gibi sebeplerden ötürü iş yaşamında çalışan kişilerin yaş ortalaması yaşadığımız yüzyılda artış göstermiştir. Bununla birlikte, bir takım sorunlar da artmıştır.

İnsan ömrü eski yıllara göre, çok daha fazla uzamıştır. 2000’li yıllarda Amerika’da yaşayanların üçte biri 45 veya daha yaşlı olması beklenmektedir. Bununla birlikte, 35 ve 45 yaş arası çalışan kısım ise, işgücünün yarısını oluşturmalıdır (Louw, 1995). Genç bireyler tecrübesiz ve iş öğrenmeye meyilliyken, diğer taraftan yaşlı bireyler tecrübe sahibi olmasına karşın hareketleri kısıtlanmış ve zaman zaman teknolojiye ayak uyduramaz hale gelmiştir.

Luthans’ın (1995) belirttiği gibi; yaşlı işçilerle nasıl çalışması gerektiği öğrenilmelidir. Aynı örgütte yer alan genç ve yaşlı kesim arasında yapılan iş, alınan ücretler gibi konular sık sık çeşitliliğin yarattığı sorunlar olarak örgütlere yansımaktadır.

Örgütlerde, rekabet koşulları içerisinde tecrübe çok önemli olmasına karşın, “çarkın dışısından” bir bireyi çıkarıp yerine daha az maliyetli ve çok beklentisi olmayan gençler işe alındığı söylenebilir. Özellikle son yıllarda çalışanına sadakatiyle bilinen şirketler dahi bunu yapmaya başladığı görülmektedir.

TÜİK 2010 verilerine göre, 2010 yılında en fazla işgücüne katılım 35-39 yaş aralığında %66,5’dir. En az ise 15-19 yaş aralığında oranı %26,6’dır. 55-59 yaş aralığı %34,8 iken 60-64 yaş aralığı %27 olarak azalma yaşanmıştır. 20-54 yaş oranı artarken, 20 altı ve 54 üstü işçi oranı azalmaktadır (www.tuik.gov.tr).

1.4.1.2. Cinsiyet

Tarih boyunca cinsiyet çeşitliliği konuşulmuştur. Günümüzde eşitlikten çok fazla bahsedilse de çeşitli araştırmalar ışığında elde edilen veriler eşitliğin uygulanması konusunda sıkıntılar olduğu düşünülmektedir. Demirbilek'in belirttiği üzere (2007); kadınlar gelmiş geçmiş tüm zamanlarda eşitsizlik ve cinsiyet farklılığıyla savaşmak durumunda kalmıştır. Günümüzde kadınlar iş yaşamına dâhil olmaya çalışsa da erkeklerin işgücüne katılım oranının çok fazla altında kalmaktadır.

Luthans' a (1995) göre; kadınların en iyi yönetim katlarına gelmesini engelleyen cam tavan etkisi vardır. Cam tavan benzetmesi, “çalışan kadınların iş hayatında ilerlemesini engelleyen görünmeyen ancak var olan bir sıkıntının belirtisidir. İş yaşamında olan kadınlar, adeta belirli bir yere kadar yükseliyor ancak sonra cama çarpıp geri dönüyor “ (<http://www.temelaksoy.com/kadinlarin-ustunde-cam-tavan-mi-var/>).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2013 yılı verilerine göre; ülkemizde kadınların işgücüne katılım oranı; % 29 iken, erkeklerin işgücüne katılım oranı % 71'dir (www.tuik.gov.tr). Bu oran Tablo 3'de verilen “Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi 2012” ile de kadınların işgücüne katılım oranının oldukça düşük olduğu destekler niteliktedir.

Tablo 3: OECD Üyesi Ülkelerde 15-64 Yaş Arasındaki Kadınların İşgücüne Katılım Oranı (%)

Ülkeler	2000	2005	2010	2011	2012
İzlanda	83.3	83.4	82.7	82.4	83.3
İsveç	76.4	77.7	76.2	77.4	77.9
İsviçre	71.7	74.3	76.4	76.7	77.2
Norveç	76.5	75.4	75.6	75.8	75.9
Danimarka	75.9	75.9	76	76.1	75.8
Kanada	70.4	72.9	74.2	74.2	74.3
Hollanda	65.2	68	72.6	73.1	74.3
Finlandiya	72.1	72.9	72.5	72.7	73.4
Yeni Zelanda	67.2	70.6	71.8	72.2	72.5
Almanya	63.3	66.9	70.8	71.8	71.7
Estonya	65.3	66.9	70.8	71.8	71.7
İngiltere	68.9	69.6	70.2	70.4	71
Avustralya	65.4	68.2	70	70.5	70.4
Portekiz	63.8	67.9	69.9	69.8	70.1
İspanya	52.9	59.1	66.8	67.9	68.8
Rusya	65.7	67.9	68	68.1	68.2
ABD	70.7	69.2	68.4	67.8	67.6
AB-15	60.2	63.4	66.1	66.6	67.3
İsrail	56.1	58.1	60.9	60.9	67.1
Slovenya	-	66.1	67.4	66.5	66.9
G7 Ülkeleri	64.8	65.7	66.7	66.6	66.8
Fransa	62.5	64.8	66.1	66.2	66.7
AB-21	60.2	62.8	65.1	65.6	66.3
Çek Cumhuriyeti	63.7	62.4	61.5	62.2	63.5
Japonya	59.6	60.8	63.2	63	63.4
Lüksemburg	51.7	57	60.3	60.7	62.8
OECD Ülkeleri	59.1	60.2	61.7	61.8	62.3
İrlanda	56.3	60.8	62.3	62.3	62.2
Avrupa	56.5	58.3	60.8	61.2	61.9
Slovakya	63.2	61.5	61.3	61	61.7
Belçika	56.6	59.6	61.8	61.1	61.3
Polonya	59.9	58.3	58.5	58.9	59.7
Yunanistan	49.7	54.5	57.6	57.5	58.4
Macaristan	52.6	55.1	56.7	56.8	58.3
Kore	52	54.5	54.5	54.9	55.2
Şili	39.1	42.3	51.8	53.9	54.6
İtalya	46.3	50.4	51.8	52.2	54.2
Güney Afrika	-	50.4	47.4	47.9	48.3
Meksika	41	43.2	46.3	45.9	47.8
Türkiye	28	25.2	30.2	31.5	32.3
Hindistan	-	-	30.3	-	-
Çin	76.7	-	70.2	-	-
Brezilya	-	63.1	-	60.8	-

Kaynak: OECD Verileri

Küresel Cinsiyet Eşitsizliği 2012 Endeksi'ne göre; Türkiye, 135 ülke arasında 124'üncü sırada yer almaktadır. Kadın-erkek eşitliğinde en iyi ülke İzlanda'dır. Finlandiya ikinci, Finlandiya'yı ise, Norveç takip etmektedir. Listenin en sonunda ise, Yemen ve Pakistan bulunmaktadır (Hausmann, Tyson, Bekhouche, The Global Gender Gap Index, World Economic Forum 2012: 11).

Süregelen bu eşitsizlik benzer şekilde ücret politikasına da yansımıştır. Geçmişe oranla kadınlar haklarını daha fazla aramaya başlamıştır. Evde oturan ve çok fazla sorumluluk alan kadın profili yerine, özellikle büyük şehirlerde kadınların iş yaşamına katkısı oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Bu durum firmaların terfi yaparken tüm bu çeşitlilikleri de göz önünde bulundurması gerektiğini gösteren bir yöntem haline gelmesi beklenmektedir.

1.4.1.3. Etnik Köken

Etnik köken, toplum içindeki sosyal kategoriye verilen isimdir. Başka bir tanımda ise etnik; oluşmuş birlikleri, kültürel bağları içeren bunları genişletip duruma adapte eden ve çoğaltan sürece verilen isim olarak tanımlanmıştır (Holland ve Gentry, 1999: 67).

Etnik köken, ortak kökenleri olan fiziksel görünüş, adetleri, gelenek görenekleri olan insan grubudur (Weber, 1968: 385).

Luthans (1995), ırk kelimesini şu şekilde tanımlar: “ırk, bir grubun etnik bileşimidir.”

Toy (2011), çeşitliliğin çok büyük önem taşıdığına inanıp farklı tarzda etnik yapıyı doğrudan kabul ederek ortak geleceğe yönlendirmenin çok önemli olduğunu belirtmiştir. Çeşitlenmiş bir toplumun çok fazla fayda getireceğini söylemiştir. Eldeki tüm parmakların aynı boyda aynı yetenekte olmasının bir dezavantaj olacağını düşünülmektedir. Bu anlamda; insanların bir buluş, bir alet ortaya çıkarmasında her bir parmağın farklı yeteneklere sahip olmasından kaynaklandığını, toplumunda bunu benzer olarak her alanda uygulaması gerektiğini düşünülmektedir.

1.4.1.4. Eğitim

Gelişmiş toplumlarda, gelişmişliğin kriteri olarak esas olanın eğitime verilen önem olduğu gerçeğiyle karşılaşmaktadır. Bu sebepten günümüzde, eğitimin önemi yadsınamaz şekilde ortadadır. Sosyal farklılığın temeli, eğitim örgütlerinin de teknolojik gelişmelerden etkilendiği yönündedir (Bahşi, 2011: 165).

Bireyler, küreselleşen dünyada sadece “bir tık” ile pek çok bilgiye, oturulan yerden ulaşma imkânına sahiptir. Örgütler içerisinde, eğitimini gerektiği kadar tamamlamış olarak işe başlayan bir kişi ile yıllar boyunca çalışıp tecrübelenmiş fakat eğitim açısından yoksun olan pek çok kişi ile karşılaşmaktadır.

Eğitime çeşitlilik açısından da bakıldığında, çalışanların hem birbirleriyle hem de müşterilerle iyi iletişim kurması için belirli zamanlarda eğitime ihtiyaç duyulabilir. Bunun en güzel örneği Amerika’da yaşanmıştır. Amerika’nın Kentucky Eyaletinde işitme engelli çalışanlar ve müşteriler için istihdam yetersiz kalmakta ve alt yapının buna uygun olmadığı gündeme gelmiştir. Engelli Amerikalılar Yasası’na göre, şirketlerin engelli kişilere yanıt verecek durumda olması ve onları işe alarak istihdam etmesi gerekmektedir. Eyalet yönetimi sorunu saptayarak bir program geliştirdi. İlk olarak eyalet çalışanlarına sağrlık ile ilgili bir butik eğitim verdi. Daha sonra işaret dilini öğreten temel bir eğitim sağladı. En son ileri seviyede işaret dili eğitimi verdi. Bu şekilde eğitim alarak çeşitliliği etkin biçimde kullanmak için bir ortam hazırlanmış oldu (Rice, 1994).

Bu gibi durumlara bağlı ortaya çıkan sorunlar karşısında yöneticiler, etkin yönetim stratejisi belirlemesi gerektiği düşünülmektedir.

1.4.2. Rekabet ve Küreselleşen Pazar

Rekabet kavramı işletme açısından, örgüt müşterisinin isteklerini, başka işletmelerden daha etkin olarak yerine getirebilmesi anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, mal ve hizmetleri ucuz ve daha kaliteli temin etmesidir (Çevik, 2003: 35).

Küreselleşme, hizmetlerin, malların, finansal piyasaların, teknoloji, kültür, demokrasi, hukuk, eğitim, siyaset gibi kavramları içeren çevresel faktörlerin ulusal sınırları aşarak uluslararasılaşmasıdır. 1990 yılların başlarında ulusal sermaye hızla liberalleşmesinin sonucunda sermaye faktörleri, mal ve hizmet gibi maddeler global duruma geçmiştir (Çeken, 2003: 18).

21. yüzyıl küreselleşmenin hızlandığı dönemdir. Küreselleşmenin hızlanması sebebiyle, yatırımların yerellikten çıkmasıyla uluslararası bir konuma gelmiş olmasıdır. Buna istinaden, ülkelerin coğrafi sınırları kalkmıştır. Farklı kültürler birbirleriyle anlaşmak durumunda kalmıştır. Dünyada geçerli olan ortak diller kullanılmaya başlamıştır. Bu da ülkelerarası kültür alışverişinin yaşanmasına sebep olmuştur (Çeken, 2003: 90).

Günümüzde kabul görmüş esaslardan birisi de, çeşitliliğin örgüte doğru uygulanması sonucu gelen başarıdır. Rekabet edebilmek adına, çeşitliliğin uygulanabilir olması gerekmektedir. Örgütler, coğrafi olarak yayılmasıyla, ülkelerarası serbest dolaşımı arttıkça farklı kimliklerle etkileşim giderek artmakta ve önemli bir konu haline gelmektedir. Bu şekilde işgücünün oluşturduğu kompozisyon sürekli olarak değişmektedir (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 308).

Çeşitlenmiş işgücüne sahip örgütler, diğerlerine göre farklı pazar kısımlarını rahatlıkla görebilir. Toplumun her kesiminden yetenekli kişileri cezbeden örgütler, daha rekabetçi üstünlük sağlarlar (Denisi ve Griffin, 2001: 487).

Bir işletme, istihdam etmek üzere, yetenek havuzundan, en iyisini işe almaya çalışır. İşletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk bilinci arttığından bu yana, ırk, cinsiyet, engellilik gibi çeşitliliklere odaklanmakta ve buna ilişkin sistemler geliştirmektedir. Bir takım örgütler dâhil oldukları pazardaki müşterilerle daha iyi iletişim kurmak adına “farklı” işgücüne sahip olmayı istemektedir. Bu doğrultuda daha iyi müşteri ilişkisine sahip olabilecektir. Çeşitliliği bu sebeple daha iyi tanımak ve değer vermek rekabet açısından bir çıkış yolu olarak görülmektedir (Sürvegil, 2008: 102).

Zorluklarla başarılı bir şekilde başa çıkılması mümkün olduğu takdirde, şirketlerin diğer birçok şirkete karşı rekabet üstünlüğü elde etmesi beklenmektedir (Sutanto, 2009: 159). Farklılığın büyük ölçüde örgütler tarafından benimsenmiş olmasının en önemli sebepleri arasında küreselleşen pazar yer alır.

Küreselleşme, 1990’lı yıllarda teknolojiye ve dünyada gelişen olaylar sonucunda ülkeler arası sınırların aşıldığı bir olgudur. Sınırların aşılmasıyla birlikte istekler, müşteriler çeşitlenmiştir. Rekabet edebilmek için, çeşitlilik kaçınılmaz bir durum içerisinde yer almaktadır. Farklı ülke örgütleri de ayakta kalabilmek ve küreselleşmeye ayak uydurabilmek için beraberinde birleşmektedirler. Dolayısıyla küreselleşen pazarda müşteri çeşitliliği beraberinde artmıştır. Bu şekilde birleşen örgütler farklı gelenek ve görenekleri, sosyal normları ve özellikleri öğrenmek durumunda kalmışlardır (Denisi ve Griffin, 2001: 477).

Çeşitliliğe küresellik çerçevesinden bakıldığında; bireylerin birbirlerine benzer özellikleri ve farklı özellikleriyle ele alınması olarak tanımlanabilir (Byars ve Rue, 2008: 8). Örgütlerinde dikkatini çeken bir başka nokta müşterilerinin de çeşitlendiği gerçeğidir. Bu da rekabeti ileri seviyelere taşımaktadır.

Rekabette üstünlük sağlamanın bir diğer yolu olarak; maliyet, farklılık, odaklanma şeklindeki temel faktörlerin ilişkisel stratejik yapısından faydalanmak gerekmektedir (Porter, 1998: 46, Güleş ve Bülbül, 2004: 53-58).

Rekabet stratejileri arasında farklılaşma, örgüte yeni vizyon çizdiği düşünülmektedir. Hedeflerin eldeki kaynak ve imkânlarla denkleştirilmesinden çok, kaynakları kullanarak farklı olanı yaratmak istemektedir. Yaratılan farklılık değeri de kazanca çevirmeyi öngörmektedir (Godin, 2004: 27-28).

1.4.3. Takım Çalışmasının Önemi

Literatürde takım çalışmasına ilişkin pek çok çalışma bulunmaktadır. Genel olarak, aynı amaç için bir araya gelmiş bireylerin ortak bir yol için farklı çözüm formülleri bularak bunları geliştirmesi ve daha sonra da uygulaması olarak tanımlanabilir.

Örgütte tüm çalışanların ancak kendilerini iyi hissettiği durumda kuruma katkıda bulunduğu, kendi becerilerinden faydalandığı bir ortam yaratmak için ise, örgüt yetkililerinin bazı adımlar atması gerekliliği vurgulanmaktadır (Hubbar, 2004: 33).

Çalışma takımları çeşitlenmiş işgücü anlamına gelir. Bu sayede; takım her takım üyesine farklı bir özellik kattığı için farklı beceriler ve özellikler sonucunda sorunlar rahatlıkla çözülebilir. Ayrıca örgütler takım çalışması ile daha esnek daha yenilikçi, daha hızlı stratejiler gerçekleştirebilir (Cascio, 2003: 124).

Takım çalışması, çalışanların yeteneklerinin geliştirilerek, kendi faaliyetlerine ilişkin kararları kendilerinin almalarını ve kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesini esas alır. Bu anlamda, yöneticiler karar mekanizmasından çok kontrol mekanizması olması gerektiği düşünülmektedir.

Gelecekte hiçbir Şirket çeşitliliğe sahip çalıŐanlarla etkili ve başarılı bir Şekilde çalıŐamayan kişileri istihdam etmeyi göze alamayacaktır (Sutanto, 2009: 159). Önümüzdeki yıllarda, takım çalışması kavramının rekabet açısından çok daha önemli bir konuma geleceği düşünülmektedir.

Yöneticilerin, personel alımında tercihi farklı kültürlerden bir araya gelmiş bireyler ise, rgt anlatmaya, takım ruhundan baŐlaması, yönetim perspektiflerini gerçekleŐtirmeleri açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4.4. eşitliliğinin öneminin Anlaşılması

Küreselleşen dünyada, teknolojidaki geliŐmelerin hızına yetiŐilememesine, ek olarak küreselleşme sonucu pazar sınırlarının kaldırılmasıyla çeşitlilik kavramı ortaya çıkmıştır. Arz-talep dengesinde meydana gelen değişiklikler ve farklı beklentiler, çeşitliliğe ayak uydurmanın örgüt devamlılığı açısından esas olduğunu düşündürmektedir (Okat, 2010: 66)

1.4.5. Kültürel Farklılıklar

Kültürel farklılıklar, tüm kültürleri birbirinden ayıran ve bunu kesin bir şekilde ifade eden özellikler bütünü olarak tanımlanabilir.

Tablo 4: Kültürel Çeşitlilik Yönetimine İlişkin Örgütsel Stratejilerin Karşılaştırılması

Örgütlerin Tipi	Örgütte Kültürel Çeşitliliğin Algılanma Etkisi	Kültürel Çeşitliliğin Etkisini Yönetme Stratejisi	Stratejinin Olası Çıktıları	Algılama ve Strateji Sıklığı
Sınırlı: Bizim yolumuz tek yoldur.	Etkisiz: Kültürel çeşitliliğin örgütteki etkisi fark edilmemektedir.	Farklılıkların Göz Ardı Edilmesi: Kültürel çeşitliliğin örgütte etkisi göz ardı edilmektedir.	Sorunlar: Sorunlar olacaktır, ancak kültüre bağlanmaz	Çok yaygın
Etnosentrik: Bizim yolumuz en iyi yoldur.	Olumsuz Etki: Kültürel çeşitlilik, örgüt açısından sorunlara neden olacaktır.	Farklılıkların En Aza İndirilmesi: Örgütte kültürel çeşitlilik kaynakları ve bunların etkileri en aza indirilmeli, mümkünse tek-kültürlü bir işgücü seçilmelidir.	Bazı Sorunlar ve Az Sayıda Avantajlar: Kültürel çeşitlilik azaldıkça sorunlar azalacaktır; üstünlük yaratma olasılığı göz ardı edilecek ya da yok sayılacaktır; sorunlar kültüre bağlanır.	Yaygın
Sinerjistik: Bizim ve onların yollarının kombinasyonu en iyi yol olabilir.	Potansiyel Olumlu ve Olumsuz Etkiler: Kültürel çeşitlilik, örgüt açısından aynı zamanda hem sorun kaynağı hem de üstünlük kaynağı olabilir.	Farklılıkları Yönet: Örgüt üyelerini kültürel farklılıkları anlama yönünde eğit ve bu farklılıkları örgüt için avantaj yaratmada kullan.	Bazı Sorunlar ve Çok Sayıda Üstünlük: Kültürel çeşitliliğin örgüte sağlayacağı üstünlükler ortaya çıkarılacak ve fark edilecektir; bazı sorunlar yaşanmaya devam edecektir ve yönetilmeleri gerekecektir.	Çok yaygın değil

Kaynak: Higgs, 1996: 39

Tablo 4’te yer alan sınırlı yaklaşım ile etnosentrik yaklaşım kültürel çeşitliliği göz ardı eden bir yaklaşımdır. Sinerjik yaklaşım ise, kültürel çeşitliliği üstünlük olarak kabul eder. Bu yaklaşımda kültürel çeşitlilikten doğan sorunlarında çözülebildiği üzerinde durulmaktadır.

Kültürel farklılıklar, çeşitli sorunları beraberinde getirmesinin yanı sıra, rekabet avantajını da içinde barındırmaktadır (Yeşil, 2009: 129).

Şirket kültürü, belirlenen amaçlar doğrultusunda örgüt içerisinde yer alan çalışanların bir parçası olmalıdır. İşletmeler yüksek performans elde etmek için bir kültür oluşturmalı ve bunu her çalışanına ortak değer ve sorumluluk olarak paylaşmalıdır, bu uygulamanın örgütler adına oldukça faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kültürel farklılıklardan doğan sıkıntıları ve anlaşmazlıkları ortadan kaldırmak ya da bu sıkıntıları ve anlaşmazlıkları azaltmak amacıyla şirket yöneticilerine çeşitli sorumluluklar düşmektedir. Yöneticiler, bu sorunları azaltıp kültürel çeşitlilikten doğacak faydaları maksimize etmelidir. Farklı kültürlerden bireyler, etkin şekilde bir araya gelip örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarını sonucunda rekabet avantajı yaratacakları öngörülmektedir. Kültürel farklılıklardan elde edilecek en büyük fayda yaratıcı düşünce olduğu söylenebilir. Bu sebeple örgüt yöneticileri, çalışanlarını farklı kültürlerden seçme eğiliminde olabilirler.

Dünyada kültürel farklılıklardan doğan stratejiler oluşturulmasıyla, bu amaç doğrultusunda hareket eden pek çok firma örneği görülmektedir. Dünya devleri arasında sayılan, Coca-Cola, Apple, Samsung, Nike bunların en güzel örnekleridir. Bu durumu en iyi şekilde kullanan firmalardan birisi olan Nike, bir reklam filminde Milli takım oyuncularımızı oynatmıştır. Milli takım formalarını da oyuncularımıza giydirerek reklamın temasını Türk Milli Takımı üzerinde oluşturmuştur. Reklam filminde, Türklere has bazı gelenek ve göreneklere yer verilmiştir. Örneğin, piknik kültürü, dışarıda asılı olan çamaşırlar gibi sahneler reklamda işlenmiştir. Bu sahneleri izleyen Türk insanının milli duygularının kabarmasına ve Nike firmasına karşı bir sempati oluşturmasına sebep olduğu düşünülmektedir. Yayınlanan Nike reklamının amacı, yer aldığı ülkenin kültürüne uygun içerikte kendi mesajını vermektir. Bu durumda mesaj aynı ancak anlatım yolu farklıdır (Deneçli, 2013:7).

1.4.6. Yasalar

1990'lı yıllardan itibaren işgücüne katılan ve üst kademelerde yer alan çalışanların demografik çeşitlilikleri çok hızlı artış göstermiştir. Pozitif ayrımcılık ve eşitlik yasaları sonucunda, işe giren ve terfi ettirilen azınlıkların sayısı artmıştır (Kessler, 1990).

Kadın-erkek eşitsizliğinde de belirtildiği gibi, kadınların iş hayatına yüzde yüz entegre olamadığı görülmektedir. Özellikle Türkiye'de kadına yüklenen anne misyonu ve ev düzeninden sorumlu olma gibi durumlar karşısında kadınlar iş hayatında çekimser kalmaktadır. Cinsiyet adlı başlık altında verilen istihdam oranlarıyla ilgili TÜİK verileri de bu durumu destekler niteliktedir. Anneye verilmesi gereken izinler, çalıştıkları örgütlerin çocuk bakım yerlerinin eksikliği gibi sebeplerden kaynaklanan durumun yasalar tarafından giderilmesi durumunda kadın istihdamının artacağı düşünülmektedir.

Çeşitliliğe sahip örgütler açısından, çalışanların birbirine saygı duyduğu ve yöneticilerinden değer gördüğü durumlarda örgüt ve çalışanlar arasında daha az dava olması beklenmektedir (Sutanto, 2009: 158-159). Saygının var olduğu örgütlerde, çalışan mutluluğu ve sahiplenmenin fazla olacağı, bunun da şirket ile çalışan arasında oluşabilecek sıkıntıları azaltacağı söylenebilir.

Ayrımcılığın karşısında mağdur olan bireyi korumak devlete ait bir görevdir. Devlet bu konuyu yasalar ile güvence altına almış olsa da pratikte yeterli olmamaktadır. Bugün çeşitli örgütlerde çalışan yabancı uyruklular ve azınlıkları iş ve yönetim anlamında haksızlığa uğradığını düşündükleri noktada dava açma hakkına sahiptirler. Yabancı uyruklular ve azınlıklar haklarını çıkarılan yasalarla koruyabilecektir (Ulusoy, 2007: 12-13).

Türkiye'deki çeşitliliğe ilişkin yasalar ve hukuki düzenlemeler incelendiğinde, farklılık, eşitlik ve ayrımcılığın söz konusu olduğunu görülmektedir. Anayasa'da, çeşitliliğe ilişkin çok önem taşıyan ve geçerliliği olan maddeler bulunmakta ve uyulmadığı takdirde yaptırımlar ile karşılaşılmaktadır. Maddeler, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda yer almaktadır.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, farklılıklar anlamında çıkardığı maddelerden bazı örnekler aşağıda yer almaktadır.

10. Maddesine göre: “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür.”

50. Maddesine göre: “kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar.”

Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz (5170 Sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkında Kanun, 2004).

Ayrıca iş kanununun 5.maddesine göre de; “İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.”

“Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz.”
Ya da işçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz (4857 Sayılı İş Kanunu Madde 5).

1.4.7. Uluslararası Alanda Faaliyette Bulunan Örgütlerin Artması

Dünyada yer alan güç algısı gün geçtikçe değişim göstermektedir. Bununla birlikte küreselleşme uluslararası platformdaki örgütlerin rollerini ve etkinlik düzeylerini etkilemektedir.

Uluslararası örgütlerin artması faaliyet, üretim ve teknik alanlardaki pek çok yapının değişmesini beraberinde getirmektedir. Uluslararası alanda faaliyet gösteren şirketlerin artması, çeşitliliğin de artmasına sebep olmuştur. Bu konu; toplumsal, ekonomik, sosyo-kültürel bir durumdur.

Luthans’a (1995) göre, “farklılık sorununun artmasının temel nedeni; çok fazla örgütün uluslararası pazara girmiş olmasıdır “ demiştir.

Uluslararası sınırlarda yer alan çok uluslu örgütler çok kültürlü durumlarla karşı karşıya kalmış ve rekabet edebilmek bu durumu bir üstünlük haline getirebilmek için kültürün her yönüyle ilgilenmek zorunda kalmıştır. Uluslararası alanda faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin birden fazla ülkede kendi şubelerinin bulunması, kültürel çeşitlilik, çeşitlilik yönetim biçiminin benimsenmesi ve bu anlayıştan dolayı ortaya çıkan sorunlar ve stratejik çeşitliliği de beraberinde getirmiştir (Atasoy, 2012: 35).

1.5. İşgücü Çeşitliliğinin Olumlu Yönleri

İşgücü, bir örgüte katkıda bulunan insan emeğidir. Başka bir tanımda, referans dönemi içinde ekonomik mal ve hizmet üretimi açısından emek arzında bulunan, çalışma çağındaki nüfustur (Hanehalkı İşgücü Araştırması Mikro Veri Seti, 2011)

Her “kar tanesi” nasıl birbirinden farklı düşüyorsa, insanların özellikleri, yetenekleri de birbirinden farklıdır. Bu farklılıkların sağlayacağı avantajlardan yararlanmak isteyen kişiler bundan heyecan duymalı, meraklanmalı, farklılıkları yaşamayı, yaşatmayı ve yönetmeyi öğrenmelidir (Barutçugil, 2006: 222).

“Kuşkusuz ki; işgücü çeşitliliğinin ölçülemez boyutta da olumlu yönleri bulunmaktadır. Çeşitlilik, müşteriler ve pazar çeşitliliğini de fazlasıyla yansıtmaktadır” (Mathis ve Jackson, 2000: 142).

İşgücü çeşitliliğinin pek çok avantajı bulunmaktadır. İşgücü çeşitliliğinin olumlu yönlerinden bazıları aşağıda maddelendirilmiştir;

- Yaratıcılığın Artması
- Problem Çözümünde Etkinlik Sağlanması
- Rekabet Avantajının Önem Kazanması
- Değişimlere Kolay Adapte Olunması
- Moral ve Motivasyon
- Pazar Payının Artması ve Verimlilik Artışı.

1.5.1. Yaratıcılığın Artması

Farklı kültürlerde yaşayan insanlar benzer konular veya koşullarda farklı tepkiler verir (Sargut, 2001: 138). Farklı insanlar farklı fikirler oluşturarak örgütün yaratıcılığının artmasında büyük rol oynamaktadır. Normal koşullar altında değerlendirilmeyecek bir fikir farklı bir insan tarafından üzerinde durularak örgüt lehine sonuçlandırılabilir. Çeşitliliğe sahip bir çalışan grubu geniş yelpazedeki müşterilere farklı fikirler sunabilir.

Alvarez ve Jackson'a göre (1992); çeşitliliğin, gruba ve örgüte bağlılığı azaltan bir etkisi vardır. Ancak araştırmalarda çeşitlilik ve bağlılık arasındaki ilişki bunun tersini anlatmaktadır.

Bir örgütte belirli bir grup baskın ise, o grup tarafından üzerinde durulan söylemler benzer düşünme yollarına bağlı kalır (Ulusoy, 2007: 68). Yaratıcılığın artmasını desteklemek açısından, örgütte farklı kültürlerden bir araya gelmiş gruplar çalıştırılmalıdır.

Farklı gruplara sahip olan bir örgütte beyin fırtınası çok daha kolay yapılır. Çünkü düşünme yetileri, hayata bakış açıları, mensup oldukları kültürlerden edindikleri tecrübeler birbirinden farklı olması beklenir. Çok uluslu bir örgüt çoklu bakış açıları sunarak ve çoklu gözlemlerde bulunarak değişik yeni fikirler oluşturabilir (Denisi ve Griffin, 2001: 487).

1.5.2. Problem Çözümünde Etkinlik Sağlanması

Çeşitlilik, problem çözümünde olumlu yönden etkinlik sağlar. Bu problem çözümünde süreyi kısaltacağı gibi bambaşka önerilerle de farklı fırsatların doğmasına sebep olabilir. Çeşitlilik barındıran gruplar heterojen, çeşitlilik barındırmayan gruplar ise, homojen olarak tanımlanmaktadır.

Homojen grup, “grup düşünmesi” denilen kavrama eğilimidir (Ulusoy, 2007: 68). Bu nedenle bir sorunun çözümünde farklı düşüncelerin çözüme eşlik etmesi oldukça önem taşır.

Öte yandan, heterojen grupta zengin çözümler vardır (Mejia, Balkin ve Cardy, 2001:128). Ancak aksi düşünül­düğü takdirde, homojen ve heterojen gruplara bakılır. Özellikle problem çözme konusunda heterojen grupların farklı çözüm önerileri olmaktadır.

Çeşitliliği sağlamış bir örgütün, var olan bir sorunu karşısında farklı kültürlerden ve tecrübelerden gelmiş olan çalışanları, örgüte farklı şekillerde pek çok çözüm önerisi getirecektir. Bu önerilerden örgüt lehine en iyi sonuçlanacak olan madde seçilmesi sonucu örgütte etkinliğin artması sağlanabilir.

1.5.3. Rekabet Avantajının Önem Kazanması

İşletmelerin küreselleşmeyle birlikte karşı karşıya kaldıkları bir takım zorluklar rekabet koşullarını da zorlaşmasını beraberinde getirmektedir. Rekabet gücü oluşması için işletmenin bir takım faaliyetlerini iyi yönetmesi ve çeşitli stratejiler üretmesi gerekir. Bu doğrultuda çeşitlilik yönetiminde başarılı olan örgütler diğer örgütlere göre daha rekabetçi davranmaktadır. “Çeşitlilik yönetiminde başarılı olan örgütler diğer örgütlere göre daha rekabetçi olurlar” (Denisi ve Griffin, 2001: 486).

Günümüzde dünya, küreselleşmeden ötürü tek bir pazar olarak görülmektedir. Bunun sebebi de çokuluslu işletmelerin var olmasıdır. Bu ortamda olayları anlamak, uyum sağlamak ve bunları uygulamayabilmek gibi durumlar rekabet üstünlüğünün temel habercisi olmaktadır.

Bu çerçevede çok kültürlü farklılaşmış örgütlerde yaratıcılığın artması ve problem çözümünde etkinlik sağlanması ile birlikte rekabet avantajı da elde edilmiştir. Öte yandan piyasaya bakıldığında, aynı pazarda devamlılığını sağlamaya çalışan firmalar sürekli rekabet içinde olduğu görülmektedir.

1.5.4. Değişimlere Kolay Adapte Olunması

Örgütler sürekli değişen çevrede yaşayan bir sistemdir. Örgütlerin küreselleşmeyle, sınırların kalktığı dünyada ayakta durabilmeleri için değişikliklere adapte olmaları gerekmektedir. Günümüz koşullarında değişim kaçınılmazdır. Örgüt yöneticileri değişime karşı oluşan direnci ve enerjiyi avantaja dönüştürmesi gerekmektedir (Harvey ve Bowin, 1996: 396).

Heterojen grupları içeren örgütler, çalışanların farklı olması gereği esnek bir yapıya sahiptir. Daha önce de belirtildiği gibi, şirket içinde ve kararlarında farklı yöntemlerin denenmesine izin verilir. Bu anlamda alınan kararların hayata geçmesi çok daha kolay ve hızlı olur. Bunun getirisi ise, örgüt içerisinde değişen şartlara daha çabuk adapte olunmasıdır.

1.5.5. Moral ve Motivasyon

Global bilgi dünyasında yaşarken rekabet, en iyi yapanın ayakta kaldığı diğerlerinin piyasadan silindiği bir ortam yaratmıştır. İşletmenin üstünlük sağlaması, çalışan personelin motivasyonunun tam olmasına bağlıdır (Aksüzek, 2008: 56).

Motivasyon, harekete geçirici, hareketi devam ettirici olumlu şekilde yönlendirici üç özelliğe sahiptir (Eren, 2003: 554).

Çeşitliliğe sahip işgücü örgütsel etkinliği de beraberinde getirmektedir. Örgütlerde farklılıkları ciddiye alınan çalışanların morali yükselmekte ve üretkenliği artmaktadır (Bhadury, Mighty ve Damar, 2000; Bassett-Jones, 2005; Dalyan, 2004; Di Stefano ve Maznevski, 2000; Foxman ve Easterling, 1999; Mollica, 2003; Thomas ve Ely, 1999; White, 1999).

Çalışanların farklılıklarına değer verildiğinde buluşların, yaratıcılığın ve girişimci ruhun temeli olan güven gelişmektedir (Bhadury ve ark., 2000; Covey, 1998; Foxman ve Easterling; Mollica, 2003).

Diğer taraftan örgütteki farklıklar yanlış anlaşılmalara, kuşku, geç kalma, düşük kalite, düşük moral ve rekabetçiliğin kaybına neden olmaktadır (Bassett ve Jones, 2005).

Bu nedenle örgüt çalışanlarının moral ve motivasyonlarının artırılması, kurumun farklılıklara olan ihtiyaçlarının belirlenmesi; ödül ve teşvik yolları denenerek çeşitliliğin yaratacağı avantajların örgüte kazandırılması gerekmektedir (Gökçen ve Çavuş, 2014: 525).

1.5.6. Pazar Payının Artması ve Verimlilik Artışı

Tüm örgütlerin kendilerine has yapısı ve hedefleri bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin ortak amaçlarından birisi de, verimliliği arttırmaktır. Burada örgütler birbirlerinden farklı stratejiler izleyerek aynı ortak felsefede (verimlilik) ilerlemeye çalışmaktadırlar. Çeşitlendirilmiş çalışana sahip örgütler, homojen çalışanı daha çok olan örgüte göre farklı pazarları çözmeye konusunda daha başarılıdırlar (Denisi ve Griffin, 2001: 487).

Heterojen grup çalıştıran örgüt yöneticileri, çalışanların haklarını koruyarak, dışlanmasını engellediklerinde çalışanlarının örgüte olan bağlılığını artırır. Çalışanlar kendilerine saygı gösterildiğini bildiklerinde ve dışlanmadığından emin olduklarında yani değerli hissettiklerinde o işyerinde olumsuz davranışlar azalacak ve üretkenlik artacaktır (Sutanto, 2009: 158-159). Dolayısıyla, işlerini yüksek teşvikle yapan çalışanlar sayesinde örgütün başarısı artacak bunun sonucunda ise, pazar payı ve verimlilik artışı sağlanacaktır.

1.6. İşgücü Çeşitliliğinin Olumsuz Yönleri

İşgücü çeşitliliğinin avantajları olduğu kadar dezavantajları da vardır. Çeşitliliğin yönetim tarzı ile ilişkili olarak olumsuz bir takım unsurlar ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerde karşılaşılan bazı durumlar, işgücü çeşitliliğinin olumsuz yönlerini ortaya koymaktadır. Örneğin; yönetimin bakış açısı, örgütte üstlenilen sorumluluklar, sahip olunan haklar, bireylerin yaşam tarzları ve çalışan farklılıkları, uzmanlık alanları, bilgi düzeyleri, yetenek farklılıkları gibi çeşitlilik içeren konular örgütte olumsuzlukların yaşanmasına sebebiyet verebilir. Dolayısıyla, işgücü çeşitliliği arttıkça örgütte yaşanan veya yaşanabilecek sıkıntılar artar. Günümüzde çeşitlilikten kaynaklanan sorunlar giderek artmaktadır. Yöneticileri ve onları ilgilendiren sorumluluklarına ilişkin bir takım yönetsel sorunlar meydana gelmektedir (Barutçugil, 2006: 223).

Örgütteki farklılıklara yönelik bazı girişimler olumlu sonuç vermesine karşın farklılıkların, örgüt için bazı sorunlar içerdiğine ilişkin göstergeler de bulunmaktadır (Betters-Reed ve Moore, 1992; Gottfredson, 1992; Nemetz ve Christensen, 1996).

Sessa ve Jackson'un da (1995) belirttiği üzere; "çeşitlilik" örgütlerde yanlış, yabancı, belirsizlik anlamına gelebilir. Kadınlar, etnik gruplar, azınlıklar geleneksel olmayan çalışanlara uymayabilir. Örgüt çalışanları arasında gerginlik, kaygı, kavga, yanlış anlaşılma gibi sorunlar baş gösterebilir. Dolayısıyla tüm bu sorunlar yeni çeşitlilik oluşturmuş örgüt içinde koordinasyon ve uyum sıkıntısı yaratabilir.

1.6.1. Güven Sorunu

Güven herkes tarafından doğru bilindiği düşünölen ancak tanımlanması zor bir kavramdır (Taylor, 1989).

Griffin'e (1967) göre güven, riskli bir durumda arzulanan bir amacı başarmak adına, bir kişinin davranışlarına olan inancıdır.

İnsanlar birbirlerine benzeyen kişilerle yan yana gelmek, ortak yönlerini paylaşmak eğilimindedir. Ancak çeşitlendirilmiş örgütlerde birbirilerine yakınlık kurmak isteyen benzeyen ve benzemeyenler arasında yanlış anlaşılma, dışlanma, stres, gerginlik gibi durumlara yol açabilir (Harvey ve Bowin, 1996:394).

Zayıf yönetimlerle yönetilen, çeşitlilik barındıran örgütlerde örgüt işleyişini bozabilecek düzeye gelebilir. Bu şekilde dışlanan personelin verimi azalır bu da doğrudan şirket performansını ürün ve hizmet kalitesini düşürür. Dolayısıyla, örgütte yaşanabilecek güven sorunu rekabet gücünü etkileyebilir.

Bir şekilde grubun sağlam durmasını sağlamak yöneticilere düşmektedir. Doğru yönetildiği durumda, avantaj yanlış yönetildiği zaman ise, dezavantaj halini almaktadır. Bu sebeple, örgütte çalışan bireylerde ve örgütte var olması gereken özellik güvendir.

1.6.2. Değişime Adapte Olunamaması

Geçmiş yıllarda homojen çalışanları olan ve benzer kültürlerden gelen bireylerin çalıştığı şirketler yoğunlukta idi. Ancak günümüzde bu tabunun yıkıldığı söylenebilir. Öncelikle örgütlerde heterojenlik durumu başlamıştır. Sonradan gelen ve farklı kimlik taşıyan kişilerin hakları da tıpkı diğerleri gibi iyileştirilmiştir. Bu durum eski çalışanlara, eski kültürün sağladıklarını verememesi sonucu, örgütte yaşanan değişime tepki verilmesine yol açmıştır (Ulusoy, 2007: 74).

Oluşabilecek tepkilerin önüne geçmek kuşkusuz ki yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler dirence karşı oluşturulan enerjiyi avantaja dönüştürmenin yollarını aramalıdır. Bu durum değişime uyum sağlayamayan kişiler için örgüt süreçlerine katılması ile mümkün olabilir.

1.6.3. Gruplar Arası İletişimsizlik

“Farklılıkların yarattığı sorunlardan bir diğeri de iletişim sorunudur. İletişim sorununun yaşanmasının temel nedeni, farklı yaşam biçimlerinin sonucu oluşan kültürel ayrılıklardan kaynaklanan, algıda farklılıkların yaşanmasıdır” (Ünalp, 2007).

Güven olgusunun belirleyicilerinden birisi de kişiler arası iletişimin açıklığıdır. Bir başkasının düşüncelerini dinlemek güven olgusunun gelişmesine sebep olur (Carnavalle ve Sharp, 1993; Gabarro, 1978, Lambert 1995).

1.6.4. Sert Tepki (Backlash)

Sert tepki (backlash) , kelime anlamı olarak, çok sayıda kişi tarafından sosyal ya da politik bir gelişme karşısında verilen şiddetli tepki olarak tanımlanır (<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/backlash?searchDictCode=all>).

Çeşitlilik çabasındaki bir örgütün azınlık tarafından ilerleme kaydetmesi yine örgütte yer alan çoğunluk tarafından düşmanca tavır görmesi sonucu örgüt etkinliği zarar görebilir. Sert tepkinin önüne geçmek için yöneticilere büyük görevler düşmektedir.

Örneğin, bir örgütte geliştirilmiş olan çeşitlilik politikası sonucunda, kadınlar ve azınlıklar tarafından bir ilerleme şansı doğduğunda, baskın grubun negatif tavrı ile karşılaşılabilir (Mejia, Balkin ve Cardy 2001: 131). Bu sert tepki ile karşılaşan örgütün, örgüt bütünlüğü sarsılabilir.

1.6.5. Performans Azalması

Performans tanım itibariyle, belirli bir amaç için planlanmış bir durum sonucunda elde edilen, nitelik ya da nicelik olarak belirlenmesidir (Akal, 2005: 17).

Örgütlerdeki çeşitlenme sonucu, işgücüne bağlı olarak performans sorunu ortaya çıkmaktadır. Bunun iki sebebi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, yöneticiler işgücü çeşitliliğini nasıl yöneteceklerini tam bilmemekte ve çeşitlilik oluşturduğu grubu etkin bir biçimde yönlendirmede sıkıntı çekmektedir. İkincisi ise, farklı gruba dahil olanlar olaylardan farklı sonuçlar üretmekte, farklı bir dile sahip olmakta ve kültüre bağlı ortaya çıkan iletişim zorluğu çekmektedir (Jackson: 1992). Bu sebeplerden ötürü, performans azalması meydana gelmektedir.

Çeşitlilik içeren örgütte bireyler ve gruplar arasında çatışma ve güven problemi ortaya çıkmışsa ve şirket performansı bundan kötü etkileniyorsa, bu sorunları çözmek adına aktif ve net adımlar atılmalıdır (Copeland, 1988; Geber, 1990).

Daha öncede bahsedildiği şekilde, heterojen ve homojen örgütlerde iletişim süreklilik açısından ve örgüt açısından çok önemlidir. İletişimi sürecinin herhangi bir bölümünde oluşacak olan negatiflik performansı da olumsuz olarak etkileyecektir.

Diğer bir deyişle, çeşitliğe bağlı olarak gelişen memnuniyetsizlik sonucunda, bir bireyin performansının azalması örgütsel performansı da olumsuz etkileyecektir. Çalışanlar, çeşitlilik yönetimiyle adalet kavramı arasında bir bağ kurup, hakların eşit dağıtıldığına inanırsa örgütteki performans artar ve tam tersi durum meydana geldiğinde performans azalması gerçekleşir. Bu da arzu edilmeyen bir durumdur. (Atasoy, 2012: 23)

1.6.6. Esnekliğin Azalması

Çeşitlilik konusu derinlemesine incelendiğinde, esnekliğin oldukça önemli olduğu görülmektedir. Çeşitliliğin hüküm sürdüğü örgütlerde personelin ihtiyaçlarına karşı özenle davranmak onların daha mutlu çalışmasını sağlamak için esnek istihdam şartlarının uygulanması gerekmektedir. Esnekliğin azalmasına ilişkin bazı yaklaşımlara aşağıda yer verilmiştir (Sutanto, 2009: 157);

- Çeşitli personellerin ihtiyaçlarına göre hazırlanan ilave hak paketleri. Mesela çocuğu ya da ailesine bakma zorunluluğu olmayan ya da bunlara sahip olmayan bekar çalışanlar ve yaşlı ailesine bakma yükümlülüğü olan çalışanlar.
- Personelin çalışma programına göre esnek çalışma saatlerinin sunulması ve planlanması.
- İşi tek bir personelin yapması yerine o işin bir kaç personel tarafından paylaşılması.
- Çalışanların olduğu binada hem engelli müşterilerine hem de engelli çalışanlara rahat hareket imkanı verecek şekilde bir tasarım sunmak.
- Azınlık çalışanlar için ilgilenme şekli ve onar hakkında yapıcı geri bildirimler sağlamak ve bunun programlarını oluşturmak.
- Sosyal sorumluluk ve sosyal yardım sağlamak üzere, azınlık çalışanlar arasında duygusal bağlar oluşturmak.

BÖLÜM II

İŞGÜCÜ ÇEŞİTLİLİĞİNİN YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ

2. İşgücü Çeşitlilik Yönetiminin Önemi ve Yönetici Tutumu

Günümüzde yeni bir kavram olan “çeşitlilik” yöneticilerin örgütte belirlediği ve uyguladığı tutum çerçevesinde, ortaya koyulan yönetim tarzı ile belirlenir. İşgücü çeşitlilik yönetiminde yöneticinin tutumu, özellikle örgütte çalışan ve heterojen dağılıma sahip grup için oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

2.1. Çeşitlilik Yönetiminin Önemi

Çeşitlilik yönetimi, “çalışanların çeşitliliklerine ve benzer yönlerine saygı gösteren, değer verilen, bunun sonucunda çalışan kişilerin potansiyellerinin tümünü örgüt yararına, amaçları ve stratejileri doğrultusunda kullanabilecekleri güvenli bir iş yaratma ve bu durumu sürdürme süreci “olarak tanımlanır (United States Government, Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 1).

Aynı toplumda yaşayan bireyler bile birbirinden çok farklı özelliklere sahiptir. Farklı davranışlarda bulunmasına rağmen birçok farklı ırktan, kökenden, renkten bir araya gelmiş aynı örgütte çalışan insanların aynı amaç için çalışması beklenmektedir. Buradaki farklılıkları kurumun lehine çevirerek etkin kullanmak yöneticiye düşmektedir.

Günümüzde çeşitlilik yönetiminin önem kazanmasının sebepleri aşağıdaki şekilde verilmiştir.

Şekil 3: Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Gelişmeler



Şekil 3'te belirtildiği gibi, çeşitlilik yönetimini ortaya çıkaran bazı gelişmeler vardır. Bunlar, işgücünün demografik yapısındaki değişiklikler, küresel işletme yapılarının ortaya çıkması, yasal düzenlemeler, rekabet baskısı, sosyal sorumluluk kavramının anlaşılması gibi konulardır.

Çeşitlilik yönetimine ilişkin bazı tanımlamalara aşağıda yer verilmiştir:

Çeşitlilik yönetimi, bir örgütte yer alan herkesin, farklılıklarını ve aynılıklarını bir kenara bırakarak örgütteki aktif ve efektif şekilde katkıda bulunabilmesini sağlamak amacıyla, organize etme, planlama ve tüm yönetsel kapsamların benzer şekilde uygulanmasıdır. Çeşitlilik, bireylerin farklılıkları ve benzer yönleri anlamına gelir (Kreitner, 2001: 37).

Çeşitlilik yönetimi, örgütte çalışanları örgüte katkısı bulunanların farklılıklarını ve birbirlerine benzerliklerini yönetebilmek adına ihtiyaç duyulmuş ve duyulacak olan bilgi ve kültürün bir araya gelmesinden kaynaklanan bir kavramdır (Kramar ve Robin, 1998: 133).

Çeşitlilik yönetimi, örgütteki tüm çalışanların potansiyellerini, yeteneklerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir (Thomas ve Ely, 1999; Tsui ve arkadaşları, 1992).

Çeşitlilik belli başlı özelliklerden oluşmamakla birlikte bir bütünü temsil eder. Bireyi özel kılan her detay çeşitliliği anlatır. Bu sebepten ötürü sadece ırk, din, dil gibi farklılıklara bakılmaz. Tüm bileşenlere bakılmalıdır. Çeşitlilik yönetiminde bireylerin benzer özellikleri olduğu kadar farklı özellikleri de çok önemlidir. Bu sebeple çeşitliliği yönetirken benzerliklerin ve farklılıkların birlikte ele alınıp yönetilmesi çok büyük önem taşımaktadır.

Farklılıkların yönetimi ile bireylerin kendini yeterli görme duygusu, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın olumlu ilişki içinde olduğu belirlenmiştir (Kirby ve Richard, 2000).

“Bir organizasyonun çeşitliliğe değer vermesi için önce çeşitlilik değerlemesi ve çalışan eşitliği kavramlarının farklarını anlaması gerekir. Bu kavramların temel farkı, çalışan eşitliği yasal bir zorunlulukken çeşitlilik değerlemesi yönetimlerin işgücündeki çeşitliliği ve farklılığı avantaj olarak kullanmak istemesidir” (Grobler 2003: 49).

2.2. İşgücü Çeşitlilik Yönetiminde Yönetici Tutumu

Çalışanların kültürel değerlerini ve kültürden doğan diğer davranışlarını göz önüne almadan, dışarıdan liderlik becerileri ve yönetimi biçimlerini aktarmanın pek anlamı yoktur (Hofstede, 1980: 25).

Çeşitlilik söz konusu olan bir örgütte yöneticinin ortada durup dengeyi sağlaması çok büyük önem arz eder. Örgütte yer alan bir gruba kendini daha yakın hissetme, bir grubun düşüncelerine daha sıcak bakma gibi durumların yaşanmaması gerekmektedir. Bu çok önemli dengelerin oluşturduğu çeşitlilik içeren örgütlerde, bu sebeplerden dolayı da “lider bir yönetici olmak” oldukça zordur ve tecrübe gerektiren bir iştir. Genellikle alışlagelmişin dışında bir yönetim tarzı sunulması gerekmekte ve asla homojen bir örgütün bakış açısına inilmemesi gerekmektedir.

Klasik yönetim uygulamasını bilen yöneticilerin farklılıkları etkin yönetme konusunda oldukça zorluk çekeceği, çeşitlilik yönetmenin güç olduğu, bunun yetenek gerektirdiği, her daim ince düşünmeyi, uzlaşmayı ve çaba gerektirdiği gibi sebeplerden ötürü uzak durması sonucu bu yönetim tarzının uygulamada gelişmediğini göstermektedir (Kamaşak ve Yücelen, 2007: 41)

Örgütün çeşitliliklerini etkili bir biçimde yönetebilmesi amacıyla, çeşitliliğe değer vermesi, çeşitliliğe sahip olması, çeşitlilikleri barındıracak şekliyle oluşturması ve bu yaklaşımı örgütün bir parçası haline getirmesi gerekmektedir (Sessa, 1992’den akt. Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999: 61).

İşgücünde çeşitlilik ve yönetici tutumuna verilebilecek en güzel örneklerden birisi Hoechst Celanese’in CEO’su Ernest H. Drew verdiği çeşitlilik mücadelesi sayesinde şirketi “elle tutulur” güzel sonuçlar almıştır. Drew, ülkesinin çeşitli yerlerindeki üretim tesislerinde çalışan yönetici ve işçileriyle görüşüp çeşitliliğin önemini anlatmıştır. Drew tarafından belirtildiği gibi; “Bir CEO çalışanlarıyla buluştuğunda, bu çeşitliliğin ne kadar önemli bir kavram olduğu mesajını verir ” (Burger, 1981; Fiske, Taylor, 1984). Drew’in çalışanlarıyla

yüz yüze görüşmenin yanı sıra, çeşitliliğe çalışanların da kendisini adaması için ücret politikasında da çeşitliliği bir kriter olarak koymuştur.

Çeşitliliği kapsayan bir işgücüne sahip olmak ve bunu ellerinde tutmak geleneksel performans kriterleriyle aynı ağırlığa sahip olduğundan, yöneticiler çeşitliliğin sadece önemli bir şirket hedefi olmadığını aynı zamanda kişisel olarak kendilerine de yarar sağladığını hızlı biçimde görecektir (Hall, Taylor, 1976).

İleri görüşlü bir yönetici için, şirketinde kötü imaj olarak dedikoduların çıkması değişimin zamanının geldiğini anlatır (Sutanto, 2009: 158-159). Yönetici yönetim şeklini değiştirerek farklılık algısı yaratabilir. Yöneticilerin, iş hayatları süresince “tercih edilen işveren” olma isteği vardır. Özellikle günümüzde teknolojinin getirdiği imkanlar sayesinde pek çok şirket hakkında bilgiler hızlıca geniş kitlelere yayılabiliyor. Örneğin, çeşitliliği önemseyen bir örgüt hakkında çıkan bir haber ya da bir dedikodu internet aracılığıyla anında istihdam edilecek adaylara iletilebilir. Bu konuda bilindiği gibi, çeşitli forumlar açılmakta, kullanıcılar arasında yorumlar yapılmaktadır. İyi imaj ve kötü imaj dedikodularının sınırları aşması ise bu sebeple an meselesidir. İyi imaj sağlamak adına, bir şirketin azınlıkları ve kadınları çalıştırması değişime ve çeşitliliğe açık olduğunu gösterdiğinden dolayı tercih edilme sebebi olacaktır.

Gün geçtikçe, daha çok azınlıkların ve kadın çalışanların işgücüne katılması sebebiyle çeşitliliğin artacağı göz önünde bulunduruluyor, bu nedenle çeşitliliği yönetmek şirketler için önemli uygulamaları olan ve devamlılık gerektiren bir faaliyete dönüşüyor (George ve Jones, 1996).

Farklılıklara önem veren liderler, bir işlev alanının diğerine karşı üstün olduğunu düşünürler ve egemenliğin her biçimiyle mücadele ederler (David A. Thomas ve Robin J.Ely, 2006: 154).

Çeşitliğe sahip bir örgütün en etkin şekilde, üst seviyede performans göstermesi için çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Ancak en önemlisi, üst yönetimin çeşitliliğe kendini adaması, çeşitliliği çalışması ve eğitimden oluşan üç konu vardır (George ve Jones, 1996).

Geçtiğimiz yıllarda, birçok yöneticinin çeşitliliği ahlak ve hukuk açısından yanlış değerlendirildiği görülmektedir. Oysa yeni bakış açısına göre, örgütlerde çeşitlilik mutlaka olması gereken bir kavram haline gelmiştir. Gerekçe olarak ise, çeşitlilik arttıkça kurumların etkinliği, verimliliği, morali artacak, pazarda daha fazla paya ulaşması sağlanacak, bununla birlikte üretkenliğinde artması da beklenecektir

Örneğin, 25 yılı aşkın Amerika firmalarında çeşitliliği artırıcı eylemlerin yapıldığını görülmektedir. Ancak bu durum istenilen farkı henüz yaratmamıştır. İspanyol kökenli bir çalışan, İspanyol kökenli bir müşteriye pazarlama yapmaktadır. Afrika kökenli Amerikalı çalışan da düşük gelirli kesime pazarlama yapmaktadır. Burada verilmek istenen mesaj, kişinin yetiştiği toplumu yine o kişi anlar düşüncesidir. “Aynı kimlik grubu aynı kimlik grubundan kişilere hizmet verirse işletmenin etkinliği artar”. Bu bakış açısı, çeşitliliği arttırmak isterken, çeşitliliğe büyük zararlar vermekle kalmamakla birlikte sınırlandırmaktadır (David A. Thomas ve Robin J.Ely, 2006: 132).

2.3. İşgücü Çeşitliliğini Yönetmek İçin Paradigmalar

İşgücü çeşitliliğini yönetmenin zor olduğu bilinmektedir. Konuyla ilgili çeşitli paradigmalar sunulmuştur. Bunlarda birisi de Palmer'e (1989) göre; iş yerindeki çeşitliliğin gözlemlendiği üç yol belirlemiştir.

Geçmişte birçok insanın çeşitliliği ele alma biçiminin ahlaki bir mesele olarak görmek olduğunu belirtmektedir. İnsanlar farklı olanlar için fırsat yaratmaya çalışırlar. Çünkü yapılacak hakkaniyetli, adil ve doğru olan budur. Palmer bu paradigmaya "Altın Kural" (The Golden Rule) adını verir.

İşgücü çeşitliliği için bu zamana kadar ayrımcılık ve hakkaniyet paradigması, erişim ve meşruluk paradigması yer almıştır. Son yıllarda ise, öğrenme ve etkinlik paradigması yaklaşımları önem kazanmıştır (David A.Thomas ve Robin J. Ely 2006: 129-130).

2.3.1. Ayrımcılık ve Hakkaniyet Paradigması

Çeşitliliği anlamak için ayrımcılık ve hakkaniyet paradigması kullanılan paradigmalardan bazılarıdır. Bu paradigmalar, adil olmaktan ve eşitlikten yanadırlar.

“Ön yargı yüzünden çeşitli demografik grup üyeleri firmamızın dışında kalmıştır. Hakkaniyet açısından ve öngörülen kurallara uymak adına çalışanların hepsine eşit ve saygıyla davranılmasını ve bazılarını adil olmayan bir üstünlük tanınmamasını sağlayacak süreçler olmalıdır ” (David A.Thomas ve Robin J. Ely 2006: 130).

Ayrımcılık ve Hakkaniyet Paradigması, azınlıklardan oluşan toplulukları ve kadınları koruyan bir paradigmadır. Onlara istihdam sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışanlarını kültürel farklılıklara saygı göstermeleri için eğitilirler. Ancak bu paradigmalar çalışanların etkin özelliklerini kullanmaktan öte sayıyı tutturup onları işte tutabilmesiyle ölçülür. Bu şekilde çalışanların kadrosu çeşitlenir ancak işte bir çeşitlilik sağlanamaz (David A. Thomas ve Robin J.Ely, 2006: 135).

Ayrımcılık ve Hakkaniyet Paradigması “hepimiz biriz” anlayışını getirir. Eşit davranışların baz alındığı bu durumda çalışanların farklılıklarının önemsiz kalması içinde baskı yapar. Bu da çeşitlilikte arzulanan bir etken değildir.

Bu paradigmalarda zayıf yönleri ağır basmaktadır. Çalışan birey, kendi fikrini net bir biçimde söyleyemediği gibi, örgütsel düşünmeyi de güçlendirmesi gerekmektedir. Bu şekilde motivasyon ve işle kendini özdeşleştirme de söz konusu olmamaktadır. Ayrımcılık ve hakkaniyet paradigmasını özümsemiş örgütlerde bunların “kör nokta” yarattığı gözlemlenmektedir. Bu tarz firmaların oluşturdukları sayıdan öte, kültür değişikliklerine ihtiyacı vardır. Toplantılarda varılmak istenen noktada dürüst tartışmalar bireysel etkinlikler ve sınırlamaların kaldırılması firmaların kalkınması için gereken unsurlardır. Yöneticilerde uyumu korumak bu paradigma da esastır (David A. Thomas ve Robin J.Ely, 2006:135).

2.3.2. Erişim ve Meşruluk Paradigması

Rekabet ortamının artmasıyla çeşitlilik yönetiminde farklı paradigmalardan söz edilmeye başlanmıştır. 1990 yıllarında ayrımcılık ve hakkaniyet paradigması yetersiz kalmaya başlamıştır. Daha sonrasında ise, erişim ve meşruluk paradigması yeni etnik gruplara ulaşmayı hedef edinmiş firmaların başvurduğu bir olgu haline gelmiştir (David A. Thomas ve Robin J.Ely, 2006: 139).

Gün geçtikçe daha çok kültürlü bir hal almaktayız. Farklı köken ve etnik gruplar tüketici olarak güçlenmeye başlamaktadır. Farklı kesimlere ulaşmamız için demografik yönden daha başka daha farklı işgücüne ihtiyacımız olmaktadır. Daha iyi hizmet sunmak için birden fazla dilin maharetine ihtiyacımız vardır. Çeşitlilik demek sadece adil olmak demek değildir. Aynı zamanda işletmeye anlam ve önem de kazandırmaktır (David A. Thomas ve Robin J.Ely, 2006: 139).

Daha fazla çeşitlilik taşıyan müşteri gruplarıyla çalışmak ve meşruluk kazanmak hedef edinilmiştir. Çeşitlilik arttığı için piyasada özel amaçlı pazarlar da doğmuştur (David A. Thomas ve Robin J.Ely, 2006:139).

Demografik çeşitlilik için bu sistemi benimseyen firmalar, kendilerini her an bir fırsatın ya da tehdidin içerisinde yer almaktadırlar. Çeşitlilik arttıkça bahsi geçen tehditler ve fırsatlarda buna paralel olarak artış göstermektedir. Sınırların biraz daha açıldığı bu paradigmada kültürel farklılıklara hakim olma durumu vardır. Erişim ve meşruluğu benimseyen şirketler bir süre sonra farklı düşünmeye başlamıştır. Örneğin bir Amerika firması Avrupa'ya açılmak istediğinde yerellerden ilgi görememesi üzerine Amerika'da eğitim görmüş bu kültürü benimsemiş Avrupa kökenli kişileri işe aldı. İşler yolunda gitmesine karşın şirket yöneticileri Avrupalıların iş konusunda yapılan öncelikleri bilmemekteydiler. Kültürel yönden güçlü yönleri bilmelerine rağmen uygulamada fazla bir konuya hâkim değillerdi. Bu firmanın ülke şubeleri kendileri bağımsız örgüt gibi davranıyorlar ve temelde hepsi kültürel yönden bilgi birikiminden farklı kendi yeteneklerini kullanıyorlardı. Şirketin temel kültüründen farklı olarak kendi örgütlerinin var oldukları ülkenin önceliklerine göre davranıyorlardı. Çalışanlar kendi kültürel birikimlerinden yararlanıyorlardı. İş başarıya ulaşıyordu. Sonuç böyle olmasına rağmen ana şirket yöneticileri başarıya giden basamakları ve öncelikleri bilememekteydi (David A. Thomas ve Robin J.Ely, 2006: 139).

2.3.3. eşitliliği İş Perspektiflerine Bağlayan Paradigma

İş etkinliğini ve kalitesini artırmak amacıyla; çalışanların bakış açısının firma çalışmasına, ürünlerine, misyonlarına dahil etmekle ilgili bir paradigma geliştirilmeye başlandı. Bu sayede yeniden öğrenme ve etkinlik paradigması adı altında çeşitlilik amacına ulaşmış olmaktadır (David A. Thomas ve Robin J.Ely, 2006: 135).

Örneğin; bir firma konusunda başarılı olmasına rağmen eksik olduğu bir alanda farklı kültürde bir kişiyi işe almasıyla ve yönetimin yeni fikirlere açık olmasıyla farklı yollara girmiş ve önceden bağlı bulunan misyonun yetersiz kaldığını görmüştür. Bunu takiben daha geniş bir kitleye hitap etmeleri çok fazla zamanlarını almamıştır. şirketin kendini yeniden formüle etmesi sonucu anlayış olarak özünü değiştirmiştir. Bu formül sonucu çalışanların daha da profesyonel olması ve kuruma bağlılıkları da tesadüf olmamıştır (David A. Thomas ve Robin J.Ely, 2006:135). Bu paradigmanın zeti; “ farklılıklarımızla, hepimiz aynı ekipteyiz” anlamına gelir.

Yöneticinin yeni paradigmalarda elde etmesi, yeni bilgilere ulaşmasını, farklı ufuklara açılmasını ve farklı kültürel yeteneklerden faydalanmasını sağlayacaktır. eşitlilikten anlaşılan eski ve sınırlayıcı inanışlardan vazgeçilmesi mutlak başarıyı getirecektir.

2.4. Çeşitlilik Stratejileri

Günümüzde işgücü çeşitliliğinin oldukça önemli bir gerçek olduğu örgütler tarafından kabul görmüştür. Örgütlerin çeşitliliğe verdikleri özen ve önem konusunda birbirlerinden farklı stratejiler izlemektedirler. Bu anlamda her örgütün yönetim şekli, yönetici bakış açısı, bulunduğu pazar, misyon ve vizyonuna göre farklılık göstermektedir.

Thomas'a göre (1999), çeşitliliğin yönetilmesi ve bunun ortadan kaldırılması için pek çok strateji bulunmaktadır. Bu stratejiler;

- Kapsamak /Dışlamak
- İnkâr Etmek
- Sindirmek
- Ezmek
- Ayırma
- Hoşgörü
- İlişki Kurmak
- Karşılıklı Uyum Teşvik Etme olarak sınıflandırılabilir.

Bu belirlenmiş maddeler çeşitlilik yönetim sürecinde “farklılık yörüngesi” olarak sekiz taktik olarak adlandırılmıştır. Bu sistem, maddeleri açıklamaktadır. Sonrasında şartlara en uygun olanının tanımlanmasıyla amacına ulaşmaktadır. Mevcut durum hangi hareketin seçileceğini hangi noktadan yola çıkacağını belirlemektedir. Örgüt yöneticisi problemin temelini belirler, durumu değerlendirir ve çözümü mümkün olan maddeyi ya da daha fazlasını kendi örgütünün kültürüne uygun olarak seçimini yapar (Aksu, 2008: 73).

Kapsamak/Dışlamak: Kapsamak çeşitliliği oluşturan tüm öğelerin içinde olduğu olumlu davranışları destekleyen grup üyelerinin artırmaya yönelik bir seçenek oluşturmaktadır. Dışlamak yani reddetmek ise; farklılıkların olduğunu inkâr etmek olarak açıklanabilir.

Öte yandan, kapsamak teriminin tam tersi şeklinde ifade edilebilir. Burada farklı öğelerin olabildiğince dışarıda tutulduğu ya da içeri alındıktan sonra farklılıkları en aza indirgemenin hedef olduğu bir seçenektir. Kapsama, yatırımcıların kararlara katılmasına izin verilmesi bir kapsama örneği iken, bir işletmede pay senedine sahip olan kişilerin kararlara katılımını en aza indirgeyerek yönetime katılmasına engellenmek bir dışlama örneğidir (Aksu, 2008: 73)

İnkâr Etmek: Bir örgütte çalışan kişiler genellikle farklılıkları inkar etme eğilimindedir (Ulusoy, 2007: 79). Çalışma ortamında tedirgin olmamak adına farklılığı kabul etmemek daha önce gelir. Bu durumda örgüt yöneticileri de farklılığı inkar ederek, personeller açısından farklılıkların örgüt çalışanları için hiçbir koşulda sorun yaratmayacağını ve yükselmelerinde de bir engel teşkil etmeyeceğini savunur ve bu şekilde duyurmaktadır. Yazılanlar anlamında da görüldüğü üzere; yöneticinin bakış açısı, farklılıklar sunan çalışanlar için gereksiz ve değersiz görülmektedir. Yönetici bu tutumu sürdürmektedir. Örgütte genel şekilde bilinenin dışında farklı konular gündem olmamaktadır.

Sindirmek: Örgüt kültürü, “örgüt içindeki bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerleri inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.” (Dinçer, 1992: 271). Sindirme maddesinde, çalışılan örgütte bir kültür meydana getirilmeye çalışılır. Burada da farklılıktan sıyrılmaya çalışılmaktadır.

Personeller arasındaki farklılık görmezden gelinir ya da farklılık söz konusu olduğunda oluşturulan örgüt kültürüyle birlikte farklılık sindirilmeye çalışılır. Oluşturulan örgüt kültürü sayesinde çalışan personeller kendi kültürlerinden uzaklaşmaya başlar. Uyum sağlamak için personellerin bu uzaklaşmayı yapması gerekir. Çünkü bakış açısı itibariyle oluşturulan örgüt kültürünün bir parçası olmak gerekir. Buna ayak uydurulamadığı durumda aidiyet duygusu oluşamaz ve örgütte çalışanlar arasında da problemler baş gösterir. Farklılığa karşı sindirme politikası uygulandığı zaman örneğin yeni bir ürün zaten var olan bir ürünmüş gibi devam eder. Ayrıca farklı yerlerdeki yeni başlayan örgütlenme de her uygulama merkezdeki gibi davranılır ve süreçler buna göre işlemektedir.

Günümüzde sindirme anlamında örnek vermek gerekirse sömürgeci ülkeler konusunda sömürülen ülkeler e sindirme politikası uygular bir zaman sonra sömürülen ülke insanları kendi kültürlerini, dillerini ve dinlerini beğenmez duruma gelip, sömürgeci ülke kültürünü benimseyebilir. Ancak bunun tam tersi olup başkaldırma olayı da söz konusudur ve bu durumda oldukça kötü durumlar karşılaşılabılır.

Global firmalar bu durumları ve örgüt bazında benzer uygulamaları terk etmişlerdir. Böylelikle sorun çıkabilecek ve gelişmeyi engelleyecek bir maddeyi gündeminden kaldırmış olmaktadır. Özetle, günümüzde çok fazla savunulan bir madde özelliği taşımamaktadır (Aksu, 2008: 74)

Ezmek: Mevcut durumunu sürdürerek farklı olanların gözünü korkutur. (Ulusoy, 2007: 79). Ezme maddesi inkar etme ile karıştırılır. Ancak aralarında bir takım farklılıklar vardır. Bu madde de farklılıklar tanınır, kabul görür, bu gibi durumlarda bastırılır. Bunun gerekçesi de, tamimiyle örgüt çıkarlarını koruyup kollamak amacıyla saklanmasından kaynaklanır.

Ayırma: İzole etmek anlamında da kullanılır. Çeşitlenen insanları önemsemeyerek kenarda bırakarak bilinen kabul görmüş yöntemlerle işlerin yürütülmesini sağlıyor (Ulusoy, 2007: 79). Bu şekilde örgüt kültürü ve sistemler değişmeden farklılıklar ve bunu savunanlar asla kazanamayabilir ve reddedilebilir.

Hoşgörü Gösterme: Hoşgörü kelime anlamı olarak da tahammül etme, görmezden gelme demektir (www.tdk.gov.tr). Özünde farklılıkları kabul etmek ancak sisteminin bu farklılıklar üzerine kurmamak esas olarak alınır. Kabullenme söz konusu değildir. Hoşgörü gösterme de sadece var olma var etme hakkı kullanmaktadır. Özellikle örgütteki farklılıklar birleşmeden ayrı olarak değerlendirilir. Hoşgörü gösterme konusunda aslında bir güç eşitsizliği söz konusudur.

İlişki Kurma: İlişki kurma da çeşitliliğin en büyük uyumuna müsaade ederler zaman zaman göz yumarlar (Baruch, 2003: 135). İlişki kurma durumunda yer alan konu farklılıklara rağmen karşılıklı faydalı bilgiler edinebilmekten geçmektedir. Bu sayede kaliteli ilişkiler kurulabilir. İki taraf içinde fayda sağlaması farklılıklardan benzer özelliklerde bulunabilir yargısını ön plana çıkarır. İlişki kurma durumu farklı insanların birbiriyle iletişim kurmaları sayesinde iş potansiyeli de artabilmektedir. Bunun bilincinde olan yöneticiler farklı fonksiyon sistemleriyle de bu durumu besleyerek daha etkin bir yönetim sağlayabilir.

Karşılıklı Uyumu Teşvik Etme: İnsanlar hem çeşitlilikleri hem de herkesin değişebilen özgür bireyler olduğunu kabul edmektedir. Bhawuk ve Triandis'e göre, kurumlar hiçbir şey yapmadan çaba saf etmeden de tam anlamıyla bir çeşitlilik stratejisine sahip olan geniş bir dağılıma sahip olabilmektedir (Ferris, Buckley ve Fedor, 2002: 135). Bu kavramda farklı unsurlar bir arada kullanılır. Taraflar bu unsurları kabul etmektedir. Amaç, örgüt kültürü doğrultusunda, örgüt amaçlarına en iyi katkıyı sağlamak ve bunun içinde örgütte çalışanların değişmesini teşvik etmektir. Karşılıklı uyumu teşvik etme konusundaki çeşitlilikler uzlaşmayı ve oluşan karmaşıklıklarla mücadele etme durumunu geliştirmektedir.

Tablo 5: Farklılıkların Yönetimi Hareket Seçenekleri

Seçenek	Tanımlama
Kapsama / Dışlama	Farklılıkları arttırmayla kapsama / Farklı öğeleri dışarıda tutarak veya içeri aldıktan sonra çıkararak farklılıkları azaltmak
İnkâr Etme	Farklılıkları bir sebep göstererek önemsemek
Sindirme	Azınlık unsurlarını baskın faktörlerin kurallarına uydurarak farklılık karışımını önemsememek
Ezme	Bilinçten kaldırarak veya bilinçaltına alarak farklılıkları azaltmak
Ayrırma	Dışarıdaki farklı unsurları dikkate almadan farklılığı göstermek
Hoşgörü	Unsurlar arasında kısıtlı ilişkiler olsa da her biri için tutumları geliştirerek farklılığı göstermek
İlişki Kurma	Farklı unsurlar arasında kaliteli ilişkiler – kabullenme anlamıyla karakterize edilmiş – geliştirerek farklılıkları göstermek
Karşılıklı Uyum Teşvik Etme	Genel bileşenlerin değişken bütün unsurların içinde uyumu sağlayarak farklılıkları göstermek

Kaynak: R.Roosevelt THOMAS, Redefining Diversity Auther of Beyond Race and Gender AMACOM, American Management Association Library of Congres Cataloging-in Publication Data, New York- USA, 1996, s.20

Örgütler çeşitlilik stratejilerinde aşama aşama ilerlemektedirler. İlk aşamada; temel çeşitlilik stratejisini kullanılmaktadır. Örgütler bu anlamda temel kanunlara uygun olarak iş yapma çalışmaktadır. Daha doğrusu devamlılık için bu şarttır. Akla gelen ilk kanunlar, eşitlik, ayrımcılığın savunulmadığı gibi durumlardır (Ferris, Buckley ve Fedor, 2002: 136).

Buna örnek olarak azınlıkların, özürliülerin ya da kadınların işe alınmasındaki ilk amaç çeşitlilik artsın diye değil, kanunlara uygun olsun diye yapılmaktadır.

Temel kanunların yerine gelmesi durumunda örgüt çalışanlarının bunu benimsemesi bu koşula uygun davranması ilk aşamada beklenmemektedir. Yöneticiler bu konuyla ilgili sıkıntılarını sık sık dile getirebilir.

Örgütsel gelişim için ikinci aşama ise, çeşitlilik ve bununla ilgili durumları içeren oryantasyon programlarının düzenlenmiş olmasıdır (Ferris, Buckley ve Fedor, 2002: 136). Bu konudaki eğitimler örgütte kaynaşma, benimseme ve etkinliği artırma amaçlı olduğu için çok büyük önem taşımaktadır.

Bu gelişim noktasında üçüncü adım ise, tam anlamıyla çeşitlilik stratejisine sahip olma gerekliliğidir. Çeşitliliği sağlamak sadece insan kaynakları biriminin eğitimleri, işe almasından ibaret olmadığı, örgütte yer alan en kıdemli kişiden en alta doğru herkesin bu konuda bir sorumluluğu olduğu bir durumdur (Ferris, Buckley ve Fedor, 2002:136). Örgütte yapılan her iş çeşitlilik durumuna entegre edilmiş ve bu konuya göre düzenlenmiş olmalıdır.

2.4.1. Bireysel Stratejiler

Bireysellik, günümüzde yakınlarının ve kendilerinin menfaatlerini gözetme eğilimi olarak bilinir. Zengin ülkelerin genellikle bireysellikle ilgili olduğu, gelir düzeyi düşük ülkelerde ise kollektif ağırlıklı olduğu sonucuna varmıştır (Hodgetts ve Luthans, 1998: 103).

Çeşitlilik yönetiminde, doğru ya da yanlış adımlar atılmasının sebebi bireylerdir. Başarıya ulaşmada da bu sebeple bireysel stratejiler oldukça önemlidir (Denisi ve Griffin, 2001: 490).

Bireysel stratejiler dört şekilde açıklanabilir;

- İletişim
- Anlama
- Empati
- Tolerans

2.4.1.1. İletişim

Çeşitlilik yönetiminden kaynaklanan iletişim sorunları zaman içerisinde örgüte büyük bir yük olabilir. Bunun önüne geçmek için, örgütteki farklılığın yarattığı durumları göz önünde tutarak bireylerin çeşitlilikten kaynaklanan sorunları dile getirmesi için teşvik edilmesi gerekmektedir.

Çalışan personelin dış bağlantıya ulaşma yetisi aynı zamanda örgütün çevresel belirsizlikleri ve dengesizlikleri gibi yaşanacak sonuçları takip etmesi açısından bir çıkış sağlayacaktır (Schneider ve Northcraft, 1999: 1450).

Örgütlerde bireyler birbirlerine zarar verme amacından bağımsız olarak karşı tarafa çeşitlilikten dolayı yanlış gelen bir davranışta bulunduğu kişi bunu dile getirmelidir. Bu durumu konuşmaktan korkmamalıdır. Taraflar arası iletişim bozukluğu yaşanıyorsa ya da bu iletişim hiç yoksa sorun sürekli devam edecek ve gittikçe büyüyecektir (Denisi ve Griffin, 2001: 491).

Örgüt yöneticisi, bu durumu açıklayabilmek için bireylere fırsat vermelidir. Her anlamda kişinin yüzüne vurmak ya da bunu dile getirmek pek kolay olmamaktadır. Bu sebeple özellikle çeşitlilik gösteren örgütler, dilek kutusu, ortak ağdan isimsiz öneriler verilmesi gibi uygulamalar geliştirmektedir. Pratikte bu durum iletişimsizliğinde önüne geçmeye yardımcı olacaktır.

2.4.1.2. Anlama

Denisi ve Griffin'e (2001) göre; anlama konusu çeşitliliğin temelini anlama ve kavrama anlamına gelmektedir.

Yöneticilerin bakış açısına göre anlama kavramı değişmektedir. Üstelik çeşitliliği çok olan örgütlerdeki yöneticilerin bu konudaki bakış açısı oldukça önem taşır. Çünkü herkese eşit hak tanınması ve herkese eşit davranılması aynı davranmak anlamına gelmemektedir. Bu durumda esas olan, insanlara adil davranmaktır (Ulusoy, 2007: 80).

Aynılığı eşitlik olarak gören örgütler, çeşitlilik taşıyan çalışanlarını asimilasyona zorlamaktadır (Loden ve Rosener, 1991: 34).

Scherader'e (1979) göre asimilasyon; "alıcı toplumun sosyal değer standartlarının alınması, kendini yönlendirme ve davranış kalıplarından hayat ilgilerine kadar ve gruba bağlılığın bilinçsel değişimi" tanımı yapar. Asimile kavramı tanım olarak, kendi özelliğinin emilmesi, yok olması demektir. Özünü unutarak ya da mecbur bırakılarak başka bir kültüre dâhil olunması asimile olmak olarak da tanımlanabilir.

Entegrasyon ise, uyuşma, tamamlanma, anlaşma, bütünleme, bütünleşme gibi terimleri içeren anlamlara gelir. Başka bir deyişle, bireyin kendi kültürünü sürdürerek daha geniş bir kültüre dâhil olması olarak tanımlanabilir (Hansen, 1997: 158).

Tamamlama bir kültürün, bir grubun, bir kümenin bir parçasının bir bütüne dahil olmasıdır. Entegrasyon, örgüt düzeninin korunması, devam edebilmesi açısından da oldukça önemli bir avantaj olduğu düşünülmektedir.

Entegrasyonda, kendine ait olanı kaybetmeden bütünleme özelliği vardır. Asimilasyonda ise, tamamen homojenliği sağlayacak şekilde, özünü kaybetmek söz konusu olmaktadır (Hansen, 1997: 158).

Çeşitlenmenin önemini benimseyen yöneticiler, çalışanlara asimile etmek yerine örgüte entegre edebilirse, aynı değil de adil olarak davranabilirse farklı yöntemlere başvurmadan ileride oluşabilecek pek çok sorunun önüne geçmeyi başarabilecektir. Bu da örgütü bir adım öteye götürmek açısından yol gösterici olabilir.

2.4.1.3. Empati

Empati kelime anlamı itibariyle kısaltılmış İngilizce sözlük (The Shorter English Dictionary) göre, bir kişinin kişiliğini görebilerek onu tamamen anlama, “derin düşünce nesnesi” anlamına gelir.

Empati yeteneği olan yöneticiler, çalışanın ne düşündüğünü, hislerinin ne anlama geldiğini ve tam olarak ihtiyacı olanı anlar, yargılamadan karşısındaki kişiye geri iletme olarak ifade eder (Gerlach,2001:1).

Bir diğer tanıma göre; bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak, karşısındakinin bakış açısıyla bakan, onu anlayan ve bu doğrultuda hareket eden, bu durumu da ona iletme anlamına gelmektedir (Dökmen, 1996: 135).

Bir örgütte var olan insanlar birbirlerini anlamak için çaba sarf etmelidir (Denisi ve Griffin, 2001: 490).

Birbirleriyle empati kuran ve karşısındaki bireyin bakış açısını anlayarak, duygu ve düşüncelerini de anlama çabasında olanların iletişim çatışmalarının azalmasına yardımcı olacaktır (Ulusoy: 2007, 80).

Bilinçli davranışlar sayesinde, çatışmadan ve iletişimsizlikten doğan, farklı kültürlere sahip örgüt çalışanlarının sorunları azalacaktır. Bu konudan doğan gelişmelerden ötürü örgüt motivasyonu da artacaktır.

2.4.1.4. Tolerans

Çeşitliliğin üstesinden gelmek ve örgütteki başarıyı sağlamak adına tolerans yani tolere etmek kavramı ortaya çıkmaktadır (Ulusoy, 2007: 80). Tolerans kavramı Türkçe anlamı olarak; göz yummak, katlanmak, müsaade etmek ve tahammül etmek gibi terimlerin karşılığıdır (Aslan, 2001: 60) Tolerans, önemsizlik ya da kayıtsız kalmak gibi bir anlam içermemektedir.

Yöneticilerin tüm çabalarına rağmen farklılıklardan kaynaklanan durumlarda çalışanın bazı davranışları anlamama ve bu durumdan hoşlanmama gerçeği de vardır (Denisi ve Griffin, 2001: 490). Genellikle bu durum, kültürel farklılıkların getirdiği bir ifade biçimidir.

Öfkelenmek, cezalandırmak ya da asimile etmek gibi olumsuz davranışların yanı sıra, mutlak başarıyı çağıran yönetici yaşanan bu tarz durumlarda tolerans göstermeli, sabırlı olup durumu düzeltmek için zaman harcamalıdır. Çeşitlilik, durumunun başarısı için mutlak uygulanması gereken bir bireysellik maddesidir.

2.4.2. Örgütsel Stratejiler

Strateji, örgütsel yapılaşmanın bir başlangıcıdır (Daft,1998: 556). Örgütsel stratejilerin karar verilip başarıyla hayata geçilmesi için yöneticinin bu yönetim ve karar konusunda gerekli teknikleri bilmesi ve bunları örgütüne entegre etmesi gerekmektedir.

Çeşitliliğe sahip bir örgütte hangi uygulamaların ne şekilde yapılacağı, çalışanlara nasıl davranılacağı ve nasıl bununla baş edileceği gibi konular örgütsel stratejiler başlığı altında toplanır.

2.4.2.1. Örgütsel Politikalar

Örgütsel politika, örgüt içerisindeki yöneticinin ve çalışanların davranışlarını açıklamak üzere kullanılan bir tanımdır. Örgüt politikaları, örgüt içerisinde yasaklanan hareketin ve yapılmasında sakınca olmayan hareketin neler olduğunu göstermektedir (Ulusoy, 2007: 84).

Örgütsel politikanın amacı, örgütün bir diğer örgütten farklı olarak kendi kültürüyle kendi misyon ve vizyonu ile var olma çabasıdır. Çalışanlarına da, işe aldığı ilk günden itibaren bu politikaları öğretme ve uygulama isteği duymaktadır. Örgüt çalışanlarının çeşitliliği benimseme durumu, çeşitlilikten doğan sorunları ifade etme ve çeşitliliğe yönelik sözlerde bulunması dâhil örgüt politikalarını oluşturmaktadır (Denisi ve Griffin, 2001: 491-492).

Yöneticinin katkıları ve anlayışı sayesinde, çeşitlilik durumunda olan örgütlerde doğru izlenen örgütsel politikalar, çalışanlarında bu politikayı benimsemesi ile beraber çeşitliliği özümsemesi kolaylaşacak ve konulan engeller örgüt bazında daha kolay çözümlenebilecektir.

2.4.2.2. Örgütsel Uygulamalar

Çeşitliliği benimsemiş bir örgütte olayları ve kuralları direktmek yerine daha esnek değiştirilebilir uygulamalar yapılması çeşitliliğin aktif ve etkin yönetimi için daha etkilidir (Denisi ve Griffin, 2001: 492).

1.1. Çeşitlilik Kavramı konu başlığının altında belirtildiği gibi, çeşitlilik, din, dil, ırk, etnik köken, cinsiyet, kültür gibi kavramlardan oluştuğu için yönetici bunu uygulama üzerinde oldukça hassas çalışmalıdır ve böylece sorunları minimumda tutulabilir.

Örgütsel uygulamalar, örgütün çalışma saati, yemek, mola saati, dini tatilleri, milli tatilleri, aile yaşantıları gibi maddeleri ön planda tutarak yapılabilir. Örneğin, yurt dışında şantiyesi olan bir Türk şirketinin kendi vatandaşı ve yerel halkın çalıştırdığı bir durumda hem çalışan yerel halkın dini, milli bayramlarında hem de çalışan Türklerin dini, milli bayramlarını kutlayacak bir mail, kart göndermesi onları hatırlaması çeşitliliğe verilmiş çok güzel bir örgütsel uygulama olabilir.

2.4.2.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramını çeşitli tanımlamalarla açıklamak mümkündür:

Bir insan grubuna ait üyelerini diğerlerinden ayıran ortak bir akıl programıdır (Hofstede, 1980: 25). Diğer tanımda; bir örgütün diğer örgütlerden farklı kılan ve örgüt çalışanlarının sahip olduğu, paylaşılan anlamlar bütününe verilen isimdir (Robbins, 2003: 231). Belirli bir örgüt içinde belirlenmiş bir zamanda geçerliliği olan ve kabul edilmiş anlam bütünlüğüdür (Pettigrew, 1979). İş yapma ve bunu yönetme durumudur (Deal ve Kennedy, 1982). Örgüte dahil olan kişilerin bir arada durmasını sağlayan kurallar ve değerler bütününe verilen kavramdır (Siehl ve Martin, 1983). Yöneticilerin psikolojik ve davranışsal pek çok durumu başta örgüt kültürünü daha sonra bütün faaliyetlerini içerir (Pollard ve Hotho, 2006: 729).

Örgüt kültürü üzerine pek çok araştırma yapılmış ve araştırmalar sonucu da, örgüt kültürünün var olduğu ve doğası gereği net ve kesin bir dille belirlenemeyen bir kavram olduğu kabul görmüştür. Örgüt kültürü tanım açısından örgütteki bireylerden öte gruba ve grubun deneyimlerine birlikte yaşadıkları tecrübeyle ilgilenen sosyal bir olgu olması ve her örgüt kendine has, bunu biçimlendiren, zaman içerisinde değişebilen bir kültür olduğu kanısına varılmıştır (Ay, 2014: 15).

Bir örgütte çeşitliliğin anlamlı ve buna bağlı olarak değerli olduğu konusunda temel bir inanç olmalıdır, eğer yoksa çeşitlilik asla o örgütün bir parçası olamaz (Denisi ve Griffin, 2001: 494).

Çeşitliliği artırmak isteyen bir örgüt, kültürünü örgütün tamamı tarafından benimsenmesi ve üst yönetimin çeşitliliğe inanması ve bu sistemi geliştirmesi ile ona verdiği güvenle şekillenmelidir (Denisi ve Griffin 2001: 494).

Örgütte çalışan yöneticilerin tamamı ve örgütte sözü geçen kişilerin, çalışanlar tarafından çeşitliliğe değer verdiklerine inandıramazlarsa çeşitlilik yönetiminde başarı sağlaması beklenemez (Mejia, Balkin ve Cardy, 2001: 139).

Örgütler faaliyette bulunduğu toplumda, toplumsal kültürel ortam içerisinde bir alt sistem özelliği gösterirler. Bunu da yanına alarak örgütün kurulmada ki amacı, gerçekleştireceği faaliyet alanı, örgüt kurucusunun hedefleri, çalıştırdığı personelin özellikleri ve vasıfları gibi maddeler örgüte bir kültürel kimlik oluşturur. Örgüt içerisinde oluşan kültürel kimlik, o örgütü diğer örgütlerden ayırma rolü üstlenir. Aynı zamanda örgüt amaçlarını destekleyeceği gibi bir nebze de çalışanların motivasyonunu azaltıcı halleri de olabilir (Erdem, 2007).

Özellikle çeşitliliğin olduğu bir örgütte yöneticinin tüm bu kültürel faktörleri ve çalışanları göz önünde bulundurarak örgüt kültürünü oluşmasını gerekmektedir.

2.4.2.4. Çeşitlilik Yönetiminde Başarılı Olmak İçin Gerekli Diğer Stratejiler

1990'lı yıllarda önem kazanmaya başlayan ve günümüzde ayakta kalabilmek ve sürdürülebilirlik için çeşitlilik yönetimini iyice özümsemek gerekmektedir. Bu anlamda örgüte özel ve genel çeşitlilik üzerine çeşitli stratejiler geliştirmesi gerekir (Ulusoy, 2007: 75).

Öncelikle geleneksel yönetim tarzından sıyrılmak, inovatif yaklaşımlara açık olunmalıdır. Çalışanların çeşitliliği göz önüne alınarak örgüt kültürüyle bağdaştırılmalıdır. Bunlara ek olarak; çeşitlilik yöneten bir örgütteki yönetici gelişmeye müsait olan ve gelecek için ümit veren azınlıklara, kadınlara, özürllülere şans tanınmalı, çeşitli programlara destek vererek kendilerini geliştirmek için desteklemelidir. Çeşitlilik yönetim programları ve buna bağlı uygulamalar gözden geçirilmelidir. Yöneticilerin ve örgütte çalışan personelin çeşitlilik adına oluşturulmuş stratejileri denetlemek için sorumluluk vermesi gerekmektedir. Bu sürecin performans değerlendirme sistemine de dâhil edilmesi önem taşımaktadır (Mejia, Balkin ve Cardy, 2001: 145-148).

BÖLÜM III

YABANCI SERMAYELİ BANKADA İŞGÜCÜ ÇEŞİTLİLİĞİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde; Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı sermayeli bir bankanın demografik veriler ışığında, çalışanlarıyla anket gerçekleştirilmiş ve işgücü çeşitliliğinin uygulanma düzeyi araştırılarak, konuya ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3. Araştırmanın Amacı

Günümüzde globalleşen sistem içerisinde örgütler tutunabilmek için devamlılık adına pek çok strateji geliştirmek durumunda kalmaktadır. Bu sebepten dolayı, yoğun rekabet ortamında işgücü çeşitliliği büyük önem taşımaktadır. Örgütler, çeşitlilik adına irili ufaklı adımlar atmaktadır.

Sınırların kaldırıldığı dünyada, verilen hizmetler karşısında birden fazla kültüre hitap etme, çeşitliliğin avantajlarından faydalanma ve çıkan sıkıntıları fırsata dönüştürme konusu da örgüt yöneticileri için örgüt kültürlerinde bir takım değişiklikler yapmak zorunda kalmıştır. Bu algı yöneticiler içinde, farklı bir uzmanlık konusu haline gelmiştir.

Özellikle hizmet sektöründe, müşteri ile yüz yüze iletişim gerektiren, bankacılık, finans konularında müşteri ihtiyacına anında net ve doğru cevaplar verilmelidir. Bu yaşananlar, tüm değişimlerin sonucudur. Rekabet edebilmek için çeşitlilik gösteren pazarda iletişim kurmayı bilmek gerekmektedir (Ulusoy, 2007: 90).

Örgütlerin başarılı olabilmesi için müşteri çeşitliliğinin artmasıyla paralel olarak kendi örgütünün çeşitliliğini de artırması gerekir (Ulusoy, 2007: 90).

Geçmiş ve günümüz pazarına aynı ürünü ve hizmeti sunmak dışında, çeşitliliğin öne çıktığı herkesin istekleri ve ihtiyaçlarının da farklılaştığı bir dünyada iletişim kurmayı öğrenmek zorunlu hale gelmiştir (Loden ve Rosener, 1991: 10).

Bu kapsamda araştırmanın amacı, işgücü çeşitliliğinin örgütlerde uygulanma düzeyini ölçmek ve nedensellikleri belirlemektir. Araştırma finans sektöründe yer alan yabancı sermayeli bir banka üzerinde yapılmıştır. Finans sektöründe araştırma yapılmasının nedeni; en çok istihdam yaratılan ve hızla gelişen bir sektör olmasıdır. Buna ilaveten, finans sektörünün büyük bir kısmını oluşturan bankacılık sektörü tercih edilmiştir. Araştırma evrenini, Türkiye’de hizmet veren yabancı sermayeli bir banka oluşturmaktadır. Yabancı bankada araştırma yapılmasının nedeni, yabancı sermayeli bankanın Türk sermayeli bir bankadan daha yüksek işgücü çeşitliliğiyle istihdam ettiği varsayımdır. Beklentilerin sürekli değiştiği sistemde, ayakta kalabilmek için, yapılan çalışmalar ve çalışanların seçildiği kriterler araştırılmış, banka yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Uygulama kolaylığı açısından çalışma ili, Ankara seçilmiştir. Bankanın Ankara’da aktif 3 şubesi bulunmaktadır. Bu şubelerde çalışan 156 kişi ile anket yapılmıştır. Ayrıca işgücü çeşitliliği nedenselliklerine bağlı, banka yöneticileriyle yarı formal mülakat tekniği kullanılarak, nitel bir araştırma yapılmıştır.

Araştırma sorusu ise, “Yabancı Sermayeli Bankada İşgücü Çeşitliliğine Verilen Önem Düzeyidir”.

3.1. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırma konusunun evrenini yabancı sermayeli bir bankanın* çalışanları oluşturmaktadır. Bunun sebebi ise; yabancı sermayeli bankanın Türk sermayeli bir bankadan daha yüksek işgücü çeşitliliğiyle istihdam ettiği varsayımdır. Araştırılan bankanın demografik verilerini Genel Değerlendirme ve Sonuç bölümünde sağlıklı bir şekilde yorumlayabilmek için, bankacılık sistemindeki öğrenim grupları, cinsiyet dağılımı ve genel banka şube ve çalışan sayıları tablolar halinde 3.1. Araştırmanın Örnekleme başlığı altında yer almaktadır.

Tablo 6: Türkiye Bankacılık Sistemi Banka Türleri ve Frekansları

Banka Türü	Frekans
Mevduat	34
Kamusal Sermayeli	3
Özel Sermayeli Mevduat	11
Yabancı Sermayeli (Türkiye’de kurulan)	13

Kaynak: <http://www.tbb.org.tr/tr/>

Türkiye Bankalar Birliği 2015 tarihli resmi verilerine dayanarak Tablo 6’da belirtilen Türkiye Bankacılık Sistemi’nde toplam 47 banka yer almaktadır. Bunlardan, 34’ü mevduat bankası, 3’ü Kamusal Sermayeli Mevduat Bankası, 11’i Özel Sermayeli Mevduat Bankası ve 1 banka ise, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilmiştir. Öte yandan, yabancı sermayeli banka sayısı 19, Türkiye’de kurulmuş yabancı sermayeli banka sayısı ise, 13’tür. Bu çerçevede, araştırma konusu olan banka, yabancı sermayeli ve Türkiye’de kurulmuş olmasından dolayı, 13 banka arasında yer almaktadır. Çalışılan banka; hacmini büyütmeyi hedefleyen ve aynı zamanda çalışanlarını titizlikle seçen bir banka olma özelliği taşımaktadır.

*TBB’den araştırma konusuna uygun olarak çalışmak istenilen bankanın çeşitli demografik verileri ve istatistikleri mail aracılığıyla istenmiştir. TBB’den, bankaların şubelerinde çalışanların cinsiyet, kıdem, gelir düzeyleri ayrımında istatistikî bilgi tutulmadığı hususu bildirilmiştir. Bunun üzerine banka çalışanlarıyla demografik yarı formal bir anket yapılmıştır. Banka adı “gizlilik” sebebiyle açıklanmamıştır.

Tablo 7: Bankacılık Sisteminde Banka ve Şube Sayısı

Tablo 7’de Bankacılık sisteminde yer alan banka türlerinin Eylül 2013, Aralık 2013 ve Eylül 2014 dönemlerinde banka ve şube frekanslarına ait genel veriler yer almaktadır. Tablo 8’de özet haliyle yer alan bilgiler Tablo 9’da en geniş haliyle yer verilmiştir.

	Eylül 2013		Aralık 2013		Eylül 2014	
	Banka	Şube	Banka	Şube	Banka	Şube
Mevduat bankaları	32	10.793	32	10.981	33	11.148
Kamu sermayeli b.	3	3.329	3	3.397	3	3.456
Özel sermayeli b.	11	5.236	11	5.339	11	5.426
Fondaki b.	1	1	1	1	1	1
Yabancı sermayeli b.	17	2.227	17	2.244	18	2.265
Türkiye’de kurulmuş yabancı sermayeli b.	13	2171	13	2171	13	2213
Toplam	45	10.834	45	11.021	46	11.189

Kaynak: TBB / İstatistiki Raporlar / Banka, Şube ve Personel Bilgileri / Eylül 2014

Tablo 7’de Türkiye’de kurulan yabancı sermayeli bankaların sayısı 18 olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bir banka TMSF’ na devredildiğinden ötürü sayı banka sayısı 17 olarak ele alınmaktadır.

Tablo 8: Cinsiyet Dağılımına Göre Banka Çalışanları

	Eylül 2013			Aralık 2013			Eylül 2014		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Yabancı serm. b.	20.133	23.660	43.793	20.241	23.918	44.159	19.931	23.570	43.501

Kaynak: TBB / İstatistiki Raporlar / Banka, Şube ve Personel Bilgileri / Eylül 2014

Tablo 8’de Türkiye Bankalar Birliği’nin resmi internet sitesinden alınmıştır. Tabloda da görüldüğü üzere, Türkiye’de yer alan banka çalışanlarının %51’ini kadınlar oluşturmaktadır. Ayrıca bu üstünlük Türkiye’de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar için %54 oranını göstermektedir.

Tablo 9’da Türkiye’de Yabancı Sermayeli Bankaların dağılımlarına ilişkin veriler gösterilmektedir.

Tablo 9: Öğrenim Gruplarına Göre Banka Çalışanları

	İlkokul Bitiren	Orta Öğretim Bitiren	Yüksek Öğretim Bitiren	Yüksek Lisans ve Doktora	Toplam
Yabancı sermayeli b.	508	9.937	30.425	2.631	43.501

Kaynak: TBB/İstatistiki Raporlar/Banka, Şube ve Personel Bilgileri / Eylül 2014

Tablo 9’da TBB’nin Temmuz-Eylül 2014 raporunda yer verdiği şekliyle, bankada çalışanların %83’ünün üniversite mezunu olduğunu görülmektedir. Türkiye’de kurulan yabancı sermayeli bankaların üniversite mezunu çalışanlarının oranı ise, %76’dır.

Bu amaçla, Ekim 2014 tarihi itibari ile kurumla bire bir görüşmeler ayarlanarak yöneticiler ile irtibata geçilmiştir. Görüşmeler Kasım 2014 ve Ocak 2015 tarihlerinde de devam etmiştir.

Bu çerçevede elde edilen verilere göre, Ankara ilinde yer alan 3 şubeden ilkinde 14 çalışan, ikincisinde 55 çalışan diğerinde ise 90 çalışan istihdam edilmektedir. Seçilmiş olan bu bankanın Ankara ilinde üç şubesi olması sebebiyle, diğer illerdeki şubelerini de yansıttığı düşünülmektedir.

Araştırma evrenini oluşturan bu bankanın Türkiye çapında 1316 çalışanı olduğu belirlenmiştir. Araştırma teknikleri, literatürü tanımlayıcı (deskriptif) araştırmalarda %10 örneklem alınmasının yeterli olduğunu söylemektedir (Gay, 1987).

Anket çalışmasının verilerinde güvenilirlik sağlamak adına 131 kişi ile yapılarak %10'luk bir örneklem yeterli olmasına karşın anketin doldurulmama, eksik doldurulma ihtimalleri göz önünde bulundurularak 155 kişi ile çalışma tamamlanmıştır.

Yabancı sermayeli bankanın 1316 çalışanı, 45 şubesi ile şube başı çalışan ortalaması 28 kişi olarak hesaplanmıştır ($1316/45=28$). Bu veriler ışığında, şube ortalama çalışan sayısı 28 çıkmıştır.

Banka işe alım sürecinde, Türkiye bazında aynı sınav ve aynı değerlendirme sistemini izlemektedir. Banka bünyesinde yer alan insan kaynakları departmanı tarafından işe alınan adayların bu sebeple illere göre özellik bakımından benzer olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda verilerin doğrulanması için araştırmaya alınan bankanın İstanbul şubesindeki yönetim tarzı gözlemlenerek iki il arasında herhangi bir farklılık olmadığı varsayılmıştır.

Öte yandan, araştırma esnasında bir takım sıkıntılar yaşanmıştır. Örneğin, araştırma konusunu anlatabilmek için, bir kamu bankasından randevu alınmıştır. Ancak prensip gereği anket uygulaması yapılamayacağı belirtilmişlerdir. Bunun yanı sıra, bazı özel bankalar ankette yer alan “etnik köken” sorusunun yanlış anlaşılmalara sebep olabileceğinden ötürü çalışmayı reddetmiştir. Sonrasında anketin ilk halinde yer alan “etnik köken” sorusu çıkarılmıştır.

3.2. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanması ilk olarak örneklem sayısının tespit edilmesiyle başlamıştır. Bu süreçte, Türkiye’de yer alan 13 yabancı sermayeli banka arasından, misyonu diğerlerinden farklı olduğu düşünülen, kuruluş yılı itibariyle genç olma özelliği taşıyan banka seçilmiş, bankanın Ankara’da bulunan şubeleri incelenmiştir.

Araştırma konusu olan banka, görüşmeleri Ekim 2014’te başlayarak, Kasım 2014 ve Ocak 2015 tarihlerinde devam etmiştir. Aralık 2014 tarihinde ise, bankanın yılsonu yoğunluğu sebebiyle görüşmeler yapılamamış ve son görüşme Ocak 2015’e ertelenmiştir

Telefonda başlayan iletişimle birlikte yüz yüze görüşmeler sonucunda, araştırmanın amacı yetkililere anlatılmış, örnekler verilmiş ve bu sayede anket çalışmasının yapılabilirliği bir üst yöneticiye aktarılmıştır. Toplamda 3 üst düzey yönetici ve 2 orta düzey yönetici ile görüşülmüştür. Üst düzey yöneticilerin, şehir dışında ya da toplantıda olmaları durumunda görüşmelere orta düzey yöneticiler ile devam edilmiştir. Mülakat sorularına, görüşülen kişiler arasından en üst düzey yönetici cevaplamıştır.

Gerçekleştirilen çalışma farklı yöneticiler ile diyalog halinde devam etmiştir. Anket çalışmasının amacı; bir bankada çalışan kişilerin demografik verilerine dayanarak örgütün heterojenliğini ölçmektir. Anket sorularında herhangi bir kimlik bilgisi sorusu yer almadığından ötürü, yetkililerin anket çalışmasına verdikleri onay süresi oldukça hızlanmıştır.

Sonuç olarak, bazı kamu bankaları ve bazı özel bankalar ile yapılan görüşmelerde anket süreci, çeşitli sebeplerden ötürü başlatılamamıştır. Bu sebepten dolayı, Türkiye’de kurulan yabancı sermayeli 13 banka arasından, en genç banka ile iletişime geçilmiş ve süreç olumlu devam etmiştir.

3.3. Çeşitlilik Ölçümünde Kullanılan Yöntemler

İşgücü çeşitliliği hesaplanırken literatür taranması sonucu iki farklı yöntemin var olduğu görülmüştür. Birincisi Blau’ya ait heterojenlik endeksi değeri ise, değişim katsayısıdır (Ulusoy, 2007: 130).

3.3.1. Blau Endeksi

Blau, yapısal parametreleri iki grupta toplamaktadır. Birincisi, nominal parametreler, ikincisi ise, derecelendirilebilir (graduated) parametreler olmak üzere belirtilmiştir. Nominal parametreler, cinsiyet, ırk, din, etnik bağlantılar, klan, meslek, işyeri, ikametgâh, endüstri, medeni durum, politik bağlantılar, ulusal köken ve dildir. Derecelendirilebilir parametreler, eğitim, gelir, refah düzeyi, prestij, güç, sosyo-ekonomik köken, yaş, yönetici otorite ve zekadır. Bunlar inşaları statü anlamında farklılaştırmaktadır (Ulusoy, 2007:130-131).

Tablo 10: Yapısal Parametrelerin Temel Türleri

Nominal Parametreler	Derecelendirilebilir Parametreler
Cinsiyet	Eğitim
İrk	Gelir
Din	Refah Düzeyi
Etnik Bağlantılar	Prestij
Klan	Güç
Meslek	Sosyo Ekonomik Köken
İşyeri	Yaş
İkametgah	Yönetici Otorite
Endüstri	Zeka
Medeni Durum	
Politik Bağlantılar	
Ulusal Köken	
Dil	

Kaynak: Ulusoy, 2007: 131

Tablo 10'da belirtildiği şekilde, parametrelerden birincisi heterojenliği diğeri ise, eşitsizliği göstermektedir. Nominal parametreler, nüfusu belirgin sınırlarla alt gruplara bölen parametrelerdir. Derecelendirilebilir parametreler ise, insanları statü sıralaması anlamında farklılaştırmaktadır. Bu nedenle ölçeğin demografik çeşitliliği ölçmek için, cinsiyet, dini inanç, uyruk, etnik köken, fiziksel/zihinsel özür konularında Blau'nun heterojenlik endeksi kullanılmıştır. Fiziksel ve zihinsel özürlülük parametresi Blau endeksi içerisinde yer almamaktadır. (Ulusoy: 2007, 131).

Blau endeksine göre, nüfus tek bir grupsa heterojenlik yoktur, değeri sıfıra (0) eşittir. Eğer gruplar benzer büyüklükte ise, heterojenlik bire (1) yaklaşmaktadır. Bunun anlamı, işgücü çeşitliliği sıfıra yaklaşırsa, o grup homojendir. İşgücü heterojenliğinin en yüksek olduğu durumda da nüfusun gruplar içinde eşit dağılım gösterdiği söylenebilir. Blau'nun en yüksek heterojenlik durumu gruplara ve gruplar arasında nasıl dağıldığına bağlı olarak değişkenlik gösterir. Blau endeksinde her grupta yer alan kişi sayısının, nüfusun kaçta kaç olarak kullanılması durumunda her parametre için en yüksek çeşitlilik düzeyi hesaplanması yapılabilmektedir. İki gruba ayrılan parametrelerde en yüksek heterojenlik, 0.5'tir. Üç gruba ayrılan parametreler için en yüksek heterojenlik düzeyi, 0.667'dir. Dört gruba ayrılmış parametreler içinde, en yüksek heterojenlik düzeyi 0.75 olmaktadır (Ulusoy, 2007:147). Örneğin, cinsiyet, uyruk, fiziksel/zihinsel yetersizlikler nüfusu iki gruba bölmektedir. yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda en yüksek çeşitlilik 0.50 olmaktadır. Benzer şekilde değerlendirildiğinde din parametresi nüfusu 4 gruba böler, en yüksek çeşitlilik düzeyi 0.75'tir ve medeni durum parametresi de nüfusu üç gruba böler böylelikle en yüksek çeşitlilik düzeyi 0.667 olur.

3.3.2. Değişim Katsayısı

Literatür araştırması sonucu, yaş, kıdem, eğitim düzeyi, vb. parametrelerin hesaplanmasında değişim katsayısının kullanıldığı görülmüştür. Değişim katsayısı, iki ya da daha çok veri setinin görel dağılımını veya yayılımını göstermektedir. (Özsoy, 2004:18)

Ölçeğin demografik çeşitliliği ölçen içeren yaş, eğitim düzeyi, kıdem, pozisyon, gelir düzeyi gibi alanlarda homojenlik hesaplanmasında değişim katsayısı kullanılır (Ulusoy, 2007: 131).

Değişim katsayısına göre, hesaplanan parametreler içerisinde katsayı ne kadar yüksek çıkarsa nüfusun aynı oranda çeşitlilik gösterdiğini belirtmektedir. Eğer değişim katsayısı 0'a yaklaşırsa örgütte homojenlik olduğu anlamına gelir. Değişim katsayısı 1'e yaklaşırsa örgütte heterojenliğin olduğu yani çeşitliliğin yoğun olduğu anlamına gelir.

3.3.3. Blau Endeksine Göre Hesaplanan Veriler

Blau endeksi hesaplaması aşağıdaki formül kullanılarak yapılmaktadır (Ulusoy, 2007: 132).

$$1 - \frac{\sum x_i^2}{(\sum x_i)^2}$$

x: nominal ya da derecelendirilebilir parametre

Formülde kullanılacak olan veriler, 3.3.1. Demografik veriler kısmında yer almaktadır.

3.3.4. Değişim Katsayısına Göre Hesaplanan Veriler

Değişim katsayısı hesaplaması aşağıdaki formül kullanılarak yapılmaktadır. (Ulusoy, 2007:131). İşgücü çeşitliliğinin ölçülmesinde kullanılması gerekli veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir

$$\text{Değişim Katsayısı} = \frac{\text{standard sapma}}{\text{ortalama}}$$

3.4. Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları demografik veriler ve işgücü çeşitliliği olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır.

Araştırmada kullanılmak üzere geliştirilen ankette bireylerin demografik çeşitliliğini ölçmek için veriler istenmiştir. Sonraki kısımda ise, blau endeksi ve standard sapmadan faydalanılmıştır.

14 Ocak 2015 tarihli Türkiye Bankalar Birliği'nin resmi sitesinde yer alan örnekleme alınan bankanın Türkiye'de Bankacılık Sistemi içerisinde var olduğu şube sayısı, çalıştırdığı personel sayısı, cinsiyet durumu, eğitim düzeyi gibi güncel bilgiler aşağıdaki gibidir:

Tablo 11: Banka şube ve Çalışan Sayısı Verileri

şube Sayısı	45
Çalışan Sayısı	1319

Kaynak: <http://www.tbb.org.tr/tr>

Tablo 11'de yer aldığı gibi, araştırmaya konu olan banka gerek personel sayısı, gerekse şube sayısı sebebiyle butik bir banka olduğu söylenebilir. Türkiye çapında bankacılık sektörüne istinaden, bir bankaya göre şube sayısının az olması, farklı bir misyon belirlemiş olabileceğini de gösterebilir.

Tablo 12: Banka Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılım Frekansı

Cinsiyet	Frekans
Kadın	637
Erkek	682
Toplam	1319

Kaynak: <http://www.tbb.org.tr/tr>

Tablo 12’de verilen bilgiler ışığında, araştırma konusu olan bankanın kadın ve erkek istihdamında sayı itibariyle çok fazla bir fark gözükmemektedir. Kadın ve erkek çalışan sayısının birbirine yakın olması bankanın cinsiyete göre homojen bir yapı izleyebileceği fikrini akıllara getirmektedir.

Tablo 13: Banka Çalışanlarının Eğitim ve Öğretim Durumu

Öğrenim Durumu	Kadın	Erkek	Toplam
İlköğretim Mezunu	8	3	11
Lise Mezunu Kadın	92	28	120
Üniversite Mezunu	459	586	1045
Yüksek Lisans ve Üzeri Mezun	78	65	143
Toplam	637	682	1319

Kaynak: <http://www.tbb.org.tr/tr>

Tablo 13’de yer alan veriler doğrultusunda incelenen banka çalışanlarının eğitim durumları belirtilmektedir. İlköğretim mezununun çok az olması ve üniversite mezununun önemli derecede yüksek olması, bankacılık sektöründe çalışabilmek için iyi bir eğitim almanın gerekli olduğu söylenebilir.

Ortaya konan bilgiler ışığında, araştırılan bankanın Türkiye genelinde istatistiki verilerine bakıldığında, yüksek lisans eğitime kadar olan süreçte erkek çalışanların kadın çalışanlara göre eğitim seviyesinin daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bunun tam aksine yüksek lisans ve üzeri eğitim durumlarına bakıldığında ise, kadın çalışanların erkeklere oranla sayısal olarak daha fazla olduğu görülmektedir. Banka şubeleri genel çalışan cinsiyet durumları ele alındığında ise, hemen hemen kadın ve erkek çalışanların eşit sayıda olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda iş gören çeşitliliği ele alınırsa, cinsiyet unsuru yaklaşık değerler göstermektedir.

3.4.1. Demografik Veriler

Tablo 14’de Şubelere göre ankete cevap verenlerin cinsiyet verileri ve buna ilişkin dağılımları yer almaktadır.

Tablo 14: Şubelere Göre Cinsiyet Verilerinin Dağılımı

Şube	Cinsiyet Dağılımı				Cevapsız	Toplam Cevap
	Kadın		Erkek			
1	9	%64	5	%36	3	14
2	19	%47.5	21	%52.5	4	40
3	34	%37	58	%63	5	92
Toplam	62	%49.5	84	%50.5	12	146

Tablo 14’da verilen veriler doğrultusunda, ankete 158 kişi katılmıştır. %92.4’ü (146 kişi) cinsiyete ilgili soruyu cevaplamıştır. Kalan %7.6’sı (12 kişi) cinsiyetle ilgili soruya cevap vermemiştir. Soruyu cevaplandıran 146 kişinin %49.5’i kadın iken, %50.5 ‘i ise erkektir. Soruyu cevaplandıran şubeler arasında en fazla kadın nüfus Şube 1’de yer alırken, en az

kadın nüfus %37 ile Şube 3 olduğu görülmektedir. Ayrıca 12 kişinin cinsiyet dağılımına ilişkin soruya cevap vermemesine rağmen, cevap verenlerin sayısı anketin örneklem yeterlilik oranının üzerinde bir sayı olduğundan güven konusunda bir sorun teşkil etmemektedir.

Dolayısıyla, soruyu cevaplandıranlar arasında en az erkek nüfus %36 ile Şube 2’de yer almaktadır. Yine soruyu cevaplandıranlar arasında %63 ile en fazla erkek nüfusa sahip Şube 3’tür. Şube 3 ‘te teknik çalışanlar daha fazla olduğu bilinmektedir. Buna istinaden erkek sayısının çok olması bu konuyla bağdaştırılabilir.

Tablo 15’de Şubelere göre ankete cevap verenlerin yaş ortalamaları ve buna ilişkin dağılımları yer almaktadır.

Tablo 15: Şubelere Göre Yaş Ortalamalarının Dağılımı

Şube	Yaş Ort.Dağılımı			Standard Sapma	Cevapsız	Toplam Cevap
	Min	Max	Ort.			
1	26	47	33.9	0.19	2	15
2	22	49	34.1	0.18	3	41
3	25	45	33.2	0.17	2	95
Genel Ort.Toplam	24.3	47	33.7	0.18	7	151

Ankete katılan 158 kişinin %95.5’i (151 kişi) yaş ortalaması ile ilgili soruyu yanıtlamıştır. %4.5’lik kısmı ise, bu soruyu cevaplamamayı tercih etmiştir. Sorulara verilen cevaplar doğrultusunda 22 en küçük yaş iken 49 ‘un ise, ankete katılanlar arasındaki en büyük yaş olduğu görülmüştür. Minimum yaş ortalaması 24.3 iken, maximum yaş ortalaması da 47 olduğu görülmektedir. Ankete katılıp bu soruyu yanıtlayan kişilerin yaş ortalaması 33.7 iken Şube 1, Şube 2 ve Şube 3’te bu yaş ortalamasına uygun olan çalışanları olduğu görülmektedir.

Tablo 16 da Şubelere göre ankete cevap verenlerin medeni durumları ve buna ilişkin dağılımları yer almaktadır.

Tablo 16: Şubelere Göre Medeni Durumların Dağılımı

Şube	Medeni Durum Dağılımı						Cevapsız	Toplam Cevap
	Bekar		Evli		Diğer			
1	6	%42	8	%58	-	-	-	14
2	20	%45.5	22	%40	2	%4.5	1	44
3	30	%34.5	40	%46	17	%19.5	10	87
Toplam	56	%38.6	70	%48.3	19	%13.1	11	145

Tablo 16' de yer aldığı gibi, ankete katılım gösteren 156 kişinin %92.9'u ankete katılım göstermiş ve medeni durum sorusunu içeren kısımda %7.1 (11 kişi) soruyu cevapsız bırakmıştır.

Şubeler toplamında bakıldığında, 145 kişinin %38.6'sı (56 kişi) bekâr, %48.3'ü (79 kişi) evli, %13.1'i (19 kişi) ise nişanlı, dul, boşanmış ya da birlikte yaşamaktadır. Şubeler içerisinde evlilerin daha çok olduğu göze çarpan detaylar arasındadır. Medeni durum dağılımında evli olanların sayısının çok olma sebebi, çalışanların Tablo 12'de yer alan yaş ortalamasının, 33.7 olması olabileceği gibi, evli insanların iş yaşamında daha aktif olduğu gibi bir sonuca da varılabilir.

Tablo 17’de Şubelere göre anket cevaplayanların eğitim durumları ve dağılımlarına ilişkin veriler gösterilmektedir.

Tablo 17: Şubelere Göre Eğitim Durumlarının Dağılımı

Şube	Eğitim Durumları Dağılımı						Cevapsız	Toplam Cevap
	İlköğretim		Lise		Üniversite ve Üstü			
1	-	-	3	%21	11	%79	-	14
2	-	-	2	%4.7	40	%95.3	2	42
3	-	-	5	%5.6	84	%94.4	8	89
Toplam	-	-	10	%6.9	134	%93.1	11	145

Eğitim durumlarıyla ilgili soruya, 156 kişiden 145 kişi cevap vermiştir. %93.5 oranında yanıtlama olmasına karşın. %6.5’i (11 kişi) cevap vermemeyi tercih etmiştir. Şube 1, Şube 2, Şube 3 çalışanlarından anketi cevaplayan kişilerin ilköğretim mezunu olmadığı sonucuna varılmıştır. 145 kişinin %6.9’u (10 kişi) lise mezunu ve %93.1’i (134 kişi) üniversite mezunudur. Anket sonuçlarına göre, bu ankete katılanların çoğunluğun üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Şubelere Göre Kıdem Dağılımları

Ankette yer alan, çalışılan kurumda kaç yıllık bir kıdeme sahip oldukları sorusu yeni bir banka olması sebebiyle sonuçları ihmal edilmiştir.

Şubelere Göre Etnik Köken Dağılımları

Araştırma konusu işgücü çeşitliliği olması sebebiyle, anket sorularına etnik köken ile ilgili soru eklenmiştir. Ancak görüşme yapılan bankada siyasi bir durum yaratmaması açısından bu sorunun ankette çıkarılmasını ancak bu şekilde anketi çalışanlarıyla paylaşabileceklerini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda ankette etnik köken sorusu çıkartılmıştır.

Tablo 18’de Şubelere göre anket cevaplayanların pozisyon durumları ve dağılımlarına ilişkin veriler gösterilmektedir.

Tablo 18: Şubelere Göre Pozisyon Durumu Dağılımı

Şube	Pozisyon Dağılımı								Cevapsız	Toplam Cevap Veren
	İş gören		Şef		Müdür		Üst Düzey Yönetici			
1	5	%35.7	7	%50	2	%14.3	-	-	-	14
2	8	%20	10	%25	20	%50	2	%5	4	40
3	25	%33	45	%60	3	%4	2	%3	22	75
Toplam	38	%29.5	62	%48	25	%19.4	4	%3.1	26	129

Ankette yer alan sorulardan birisi olan hangi pozisyonda çalıştıklarıdır. Ankete 155 kişi katılmıştır. %83.2’si (129 kişi) bu soruyu cevaplamıştır. %16.8 (26 kişi) ise, boş bırakmayı seçmiştir. Bu soru da, bankacılık sektörü dikkate alınarak hazırlanmıştır. Katılımcıların %29.5’i (38 kişi) iş gören olarak çalışmaktadır %48’i (62 kişi) şef olarak çalışmaktadır. %19.4 (25 kişi) ise, müdür olarak çalışmaktadır. Sadece %3.1’lik (4 kişi) kısmı ise, üst düzey olarak çalışmaktadır. Sonuçlara bakıldığında bu banka en çok şef çalıştırmaktadır. En az ise, üst düzey yönetici çalıştırmaktadır.

Tablo 19’da Şubelere göre anket cevaplayanların gelir düzeyi ve dağılımlarına ilişkin veriler gösterilmektedir.

Tablo 19: Şubelere Göre Gelir Düzeyi Dağılımı

Şube	Gelir Düzeyi Dağılımı						Cevapsız	Toplam Cevap Veren
	1000 TL ve altı		1001-3000		3001 ve üzeri			
1	2	%14	6	%43	6	%43	-	14
2	4	%9.5	20	%47.6	18	%42.9	2	42
3	5	%5.4	48	%51.6	40	%43	4	93
Toplam	11	%7.4	74	%49.7	64	%42.9	6	149

Tablo 19’da ankete katılan 156 kişinin %95.5’i (149 kişi) ankete cevap vermiştir. %4.5’i (6 kişi) ankete yanıt vermemeyi tercih etmiştir. Cevap verenlerin %7.4’ü 1000 TL ve altı para kazanırken, % 49.7’si, 1001 TL- 3000 TL arasında kazanmaktadır. Buna ek olarak 3000TL üstü alan kişi oranı %42.9 oranı olduğu sonucuna varılmıştır. Ankete katılanların pek çoğu üst düzey ve orta düzey olduğu hesaba katılırsa çıkan oranlar anketin sağlamlasını oluşturmaktadır. Bu dağılıma göre araştırma konusu olan bankanın çalışanlarına ödediği ücretin bankacılık sektörüne göre bir miktar daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 20’de Şubelere göre anket cevaplayanların dini inanç ve dağılımlarına ilişkin veriler gösterilmektedir.

Tablo 20: Şubelere Göre Dini İnanç Dağılımı

Şube	Dini İnanç Dağılımı								Cevapsız	Toplam Cevap Veren
	Müslüman		Hristiyan		Musevi		Diğer			
1	14	%100	-	-	-	-	-	-	-	14
2	36	%85.7	2	%4.76	-	-	4	%9.52	2	42
3	85	%90.4	-	-	-	-	9	%12.3	3	94
Toplam	135	%90	2	%1.3	-	-	13	%8.66	5	150

Ankete katılan 156 kişi arasından din ile ilgili soruya %96.1’i (150 kişi) cevap vermiştir. Kalan kişiler ise, %3.9’luk (5 kişi) kısmı oluşturmaktadır. Ankete cevap verenlerin %90’ı Müslüman olduklarını, %1.3’ü Hristiyan olduklarını, %8.7’si ise, diğer şıkkını işaretlemiştir. Musevilik seçeneğini ise, hiç kimsenin işaretlemediği görülmektedir. Bu veriler doğrultusunda, bankada çalışan çoğunluğun müslüman olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 21’de Şubelere göre anket cevaplayanların uyruk ve dağılımlarına ilişkin veriler gösterilmektedir.

Tablo 21: Şubelere Göre Uyruk Dağılımı

Şube	Uyruk				Cevapsız	Toplam Cevap Veren
	TC		Diğer			
1	14	%100	-	-	-	14
2	42	%100	-	-	2	42
3	90	%97.8	2	%2.2	5	92
Toplam	146	%98.7	2	%1.3	7	148

Ankete cevap veren 156 kişi arasından 148’i %94.9’u uyruk dağılımına cevap vermiştir. %5.1’i (7 kişi) bu soruya cevap vermediği görülmüştür. Şube 1 ve Şube 2’nin %100 ‘ünün Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olduğu görülmektedir. Şube 3’te ise, %97.8’si Türk vatandaşı seçeneğini seçerken, % 2.2’si diğer seçeneğini işaretlemiştir. Bu verilere dayanarak, Türkiye’de hizmet veren, yabancı sermayeli bir banka olmasına karşın çalışanların büyük bir çoğunluğu T.C. vatandaşı olduğu sonucu çıkarılabilir.

Tablo 22’de Şubelere göre anket cevaplayanların fiziksel/zihinsel özüne varlığına göre dağılımlarına ilişkin veriler gösterilmektedir.

Tablo 22: Şubelere Göre Fiziksel Durumların Dağılımı

Şube	Fiziksel/Zihinsel Özüne varlığı				Cevapsız	Toplam Cevap Veren
	Var		Yok			
1	-	-	14	%100	-	14
2	1	%2.6	38	%97.4	5	39
3	-	-	87	%100	10	87
Toplam	1	%0.7	139	%99.3	15	140

Ankete katılan 156 kişi arasında %89.8’i (140 kişi) fiziksel/zihinsel özüne varlığıyla ilgili soruyu cevaplamıştır. %10.2’si (15 kişi) ise, fiziksel/zihinsel özüne varlığıyla ilgili soruyu cevaplamayı tercih etmemiştir. Şube 1 ve Şube 2’de anket sorusunu cevaplamış olan çalışanların tamamı fiziksel/zihinsel özüne sahip değildir. Şube 2’de ise, anketi cevaplayanları %2.6’si fiziksel/zihinsel özüne sahip olmakla birlikte, %97.4’ü hiç bir fiziksel/zihinsel özüne sahip değildir. Bu veriler ışığında araştırma konusu olan bankanın istihdam açısından fiziksel ya da zihinsel özünlüleri tercih etmediği bu sonuca göre de istihdam düzeyinde ayrımcılık yaptığı söylenebilir.

3.4.1.1. Zihinsel/ Fiziksel Özür Çeşitliliği

Özür; sakatlık, bozukluk, elverişsizlik veya eksiklik anlamına gelir (www.tdk.gov.tr). Fiziksel/Zihinsel Özür Çeşitliliğine ilişkin hesaplamalar ve formül aşağıda yer aldığı gibidir.

$$1 - \frac{\text{özür var}^2 + \text{özür yok}^2}{(\text{özür var} + \text{özür yok})^2}$$

Şube 1.

$$1 - \frac{0^2 + 14^2}{(0 + 14)^2} = 0$$

Şube 2.

$$1 - \frac{1^2 + 38^2}{(1 + 38)^2} = 0.05$$

Şube 3.

$$1 - \frac{0^2 + 87^2}{(0 + 87)^2} = 0$$

Formüller sonucunda Şube 1 ve Şube 3 'te herhangi bir özre rastlanmamış olmasına karşın Şube 2'de 0.05 ile ifade edilen rakamsal sonuca göre en fazla fiziksel/zihinsel özür söz konusudur. Bu verilerden yola çıkarak, bankanın fiziksel/ zihinsel özürlü kişilere çok fazla istihdam sağlamadığını söyleyebiliriz.

3.4.1.2. Uyruk Çeşitliliği

Uyruk Çeşitliliğine ilişkin hesaplamalar ve formül aşağıda yer aldığı gibidir.

$$1 - \frac{TC^2 + diğ\text{er}^2}{(TC + diğ\text{er})^2}$$

Şube 1.

$$1 - \frac{14^2 + 0^2}{(14 + 0)^2} = 0$$

Şube 2.

$$1 - \frac{42^2 + 0^2}{(42 + 0)^2} = 0$$

Şube 3.

$$1 - \frac{90^2 + 2^2}{(90 + 2)^2} = 0.04$$

Formüller sonucunda Şube 1 ve Şube 2 de herhangi bir uyruk çeşitliliğine rastlanmamış olmasına karşın Şube 3’de 0.04 ile ifade edilen rakamsal sonuca göre en fazla uyruk çeşitliliğine sahip olma söz konusu olduğu gözlemlenmektedir. Uyruk çeşitliliği göz önünde bulundurulduğunda, çalışan personelin çok büyük bir kısmının Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olduğu görülmektedir.

3.4.1.3. Dini İnanç Çeşitliliği

Dini inanç ilişkin hesaplamalar ve formül aşağıda yer aldığı gibidir.

$$1 - \frac{\text{müslüman}^2 + \text{hristiyan}^2 + \text{musevi}^2 + \text{diğer}^2}{(\text{müslüman} + \text{hristiyan} + \text{musevi} + \text{diğer})^2}$$

Şube 1.

$$1 - \frac{14^2 + 0^2 + 0^2 + 0^2}{(14 + 0 + 0 + 0)^2} = 0$$

Şube 2.

$$1 - \frac{36^2 + 2^2 + 0^2 + 4^2}{(36 + 2 + 0 + 4)^2} = 0.25$$

Şube 3.

$$1 - \frac{85^2 + 2^2 + 0^2 + 13^2}{(85 + 2 + 0 + 13)^2} = 0.26$$

Din konusunda en fazla işgücü çeşitliliğine sahip olan Şube 3 olduğu görülmektedir. Şube iki ise, yine din konusunda işgücü çeşitliliğine sahipken, Şube 1 işgücü çeşitliliği konusunda din çeşitliliğine sahip değildir. Veriler doğrultusunda çıkan sonuçlara göre çalışan kişilerin daha çok müslüman olduğu söylenebilir. Bu duruma istinaden, yabancı sermayeli bir bankanın müslüman ağırlıklı çalışana sahip olması dikkat çekicidir.

3.4.1.4. Etnik Köken Çeşitliliği

Etnik kökenle ilgili anket sorusu çıkarıldığı için, konu hakkında bir veri bulunmamaktadır.

3.4.1.5. Medeni Durum Çeşitliliği

Medeni durum çeşitliliği konusuna ilişkin hesaplamalar ve formül aşağıda yer aldığı gibidir.

$$1 - \frac{\text{evli}^2 + \text{bekar}^2 + \text{diğer}^2}{(\text{evli} + \text{bekar} + \text{diğer})^2}$$

Şube 1.

$$1 - \frac{8^2 + 6^2 + 0^2}{(8 + 6 + 0)^2} = 0.49$$

Şube 2.

$$1 - \frac{22^2 + 20^2 + 2^2}{(22 + 20 + 0)^2} = 0.49$$

Şube 3.

$$1 - \frac{40^2 + 30^2 + 17^2}{(40 + 30 + 17)^2} = 0.63$$

Medeni durum çeşitliliği konusunda, en fazla işgücü çeşitliliği olan Şube 3'tür. Şube 1 ve Şube 2 ise, eşit çeşitliliğe sahiptir. Bankada çalışanların medeni durumları arasında evli olanların çoğunluk olması, sektörde genelleme yapılmasına neden olabilir.

3.4.1.6. Cinsiyet Çeşitliliği

Cinsiyet çeşitliliğine ait formüller ve hesaplamalar aşağıda gösterilmektedir.

$$1 - \frac{kadın^2 + erkek^2}{(kadın + erkek)^2}$$

Şube 1.

$$1 - \frac{9^2 + 5^2}{(9+5)^2} = 0.46$$

Şube 2.

$$1 - \frac{19^2 + 21^2}{(19+21)^2} = 0.5$$

Şube 3.

$$1 - \frac{34^2 + 58^2}{(34+58)^2} = 0.47$$

Cinsiyet konusunda en fazla çeşitliliğe sahip olan Şube 2'dir. En az cinsiyet çeşitliliğine sahip olan Şube 1'dir. Araştırma Bulguları konusunda yer verilen Bankanın Türkiye'deki kadın erkek çalışan sayısının birbirine yakın olması, anket bazında elde edilen demografik verileri desteklemektedir.

3.5. Standard Sapma ve Ortalamalarına İlişkin Veriler

Tablo 23: Standard Sapma ve Ortalamalarına İlişkin Veriler

Şube	Demografik Faktörler							
	Yaş		Eğitim Düzeyi		Pozisyon		Gelir Düzeyi	
	Standard Sapma	Ortalama	Standard Sapma	Ortalama	Standard Sapma	Ortalama	Standard Sapma	Ortalama
1	6.707	33.91	0,426	1,786	0,699	1,786	0,726	2,286
2	6.456	34.175	0,216	1,952	0,871	2,400	0,650	2,333
3	5.665	33.2	0,232	1,944	0,600	1,733	0,588	2,376

Tablo 23’de yer alan sayısal veriler, araştırma konusu olan bankanın çalışanlarıyla yapılan anket sonucu elde edilen verilerin excele aktarılması sonucu formülize edilerek hesaplanmıştır. Yaş, eğitim düzeyi, pozisyon, gelir düzeyi parametrelerine ilişkin standard sapma ve ortalama değerleri tabloda gösterilmektedir.

3.6. Değişim Katsayılarına İlişkin Veriler

Şubelere göre değişim katsayılarına ilişkin veriler aşağıdaki formül kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

$$\text{Değişim Katsayısı} = \frac{\text{standard sapma}}{\text{ortalama}}$$

Şube 1

$$\text{Yaşın Değişim Katsayısı : } \frac{6.707}{33.91} = 0.19$$

$$\text{Eğitim Düzeyinin Katsayısı: } \frac{0.426}{1.786} = 0.23$$

$$\text{Pozisyon Düzeyinin Katsayısı: } \frac{0.699}{1.786} = 0.39$$

$$\text{Gelir Düzeyinin Katsayısı: } \frac{0.726}{2.286} = 0.31$$

Şube 2

$$\text{Yaşın Değişim Katsayısı : } \frac{6.456}{34.175} = 0.19$$

$$\text{Eğitim Düzeyinin Katsayısı: } \frac{0.216}{1.952} = 0.11$$

$$\text{Pozisyon Düzeyinin Katsayısı: } \frac{0.871}{2.400} = 0.36$$

$$\text{Gelir Düzeyinin Katsayısı: } \frac{0.650}{2.333} = 0.28$$

Şube 3

$$\text{Yaşın Değişim Katsayısı : } \frac{5.665}{33.2} = 0.17$$

$$\text{Eğitim Düzeyinin Katsayısı : } \frac{0.232}{1.944} = 0.12$$

$$\text{Pozisyon Düzeyinin Katsayısı: } \frac{0.600}{1.733} = 0.35$$

$$\text{Gelir Düzeyinin Katsayısı: } \frac{0.588}{2.376} = 0.25$$

3.7. Şubelere Göre İşgücü Çeşitliliği Düzeylerinin Dağılımı

Demografik veriler doğrultusunda işgücü çeşitliliği düzeylerinin şubelere göre dağılımı Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24: İşgücü Çeşitliliği Düzeylerinin Dağılımı

Şube	Demografik Özellikler								
	Blau Endeksine Göre Hesaplananlar					Değişim Katsayısına Göre Hesaplananlar			
	Cinsiyet	Medeni Durum	Dini İnanç	Uyruk	Fiz\Zih. Özürlülük	Yaş	Eğitim Düzeyi	Pozisyon	Gelir Düzeyi
1	0.46	0.49	0	0	0	0.19	0.23	0.39	0.31
2	0.50	0.49	0.25	0	0.05	0.19	0.11	0.36	0.28
3	0.47	0.63	0.26	0.04	0	0.17	0.12	0.35	0.25

Tablo 24’de Blau Endeksi ile ölçülen, cinsiyet, medeni durum, uyruk ve fiziksel/zihinsel özür durumu ve değişim katsayısı ile hesaplanan yaş, eğitim düzeyi, pozisyon ve gelir düzeyi verileri yer almaktadır. Bu veriler ışığında Blau Endeksi ve Değişim Katsayısının çeşitliliği ölçmek kullanıldığı ve çıkan oranların 0’a yakın olduğu durumda örgütün homojen yapıda varsayıldığını, diğer şekilde çıkan rakamlar 1’e yakın olduğunda ise, örgütün heterojen yapıda olduğundan söyleyebiliriz. Bu durumda Şube 3’te medeni durum açısından heterojenlik söz konusu olsa da, diğer değişkenler de göz önüne alındığında banka çalışanları arasında homojen bir yapı olduğu sonucuna varılmaktadır.

3.8. İşgücü Çeşitliliğine Ait Sonuçların Değerlendirme Ölçütleri

Blau endeksine göre, nüfus tek bir grupsa heterojenlik yoktur, değeri sıfıra (0) eşittir. Eğer gruplar benzer büyüklükte ise, heterojenlik bire (1) yaklaşmaktadır. Bunun anlamı, işgücü çeşitliliği sıfıra yaklaşırsa, o grup homojendir. İşgücü en yüksek olduğu durumda da nüfusun gruplar içinde eşit dağılım gösterdiği söylenebilir. Blau'nun en yüksek heterojenlik durumu gruplara ve gruplar arasında nasıl dağıldığına bağlı olarak değişkenlik gösterir. Blau endeksinde her grupta yer alan kişi sayısının, nüfusun kaçta kaç olarak kullanılması durumunda her parametre için en yüksek çeşitlilik düzeyi hesaplanması yapılabilmektedir. İki gruba ayrılan parametrelerde en yüksek heterojenlik, 0.5'tir. Üç gruba ayrılan parametreler için en yüksek heterojenlik düzeyi, 0.667'dir. Dört gruba ayrılmış parametreler içinde, en yüksek heterojenlik düzeyi 0.75 olmaktadır (Ulusoy, 2007:147)

Örneğin, cinsiyet, uyruk, fiziksel/zihinsel yetersizlikler nüfusu iki gruba böler. Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda en yüksek çeşitlilik 0.50 olmaktadır. Benzer şekilde değerlendirildiğinde din parametresi nüfusu 4 gruba böler, en yüksek çeşitlilik düzeyi 0.75'tir ve medeni durum parametresi de nüfusu üç gruba böler böylelikle en yüksek çeşitlilik düzeyi 0.667 olur.

Değişim katsayısına göre hesaplanan parametreler içerisinde katsayı ne kadar yüksek çıkarsa nüfusun aynı oranda çeşitlilik gösterdiğini belirtmektedir.

3.9. Banka Yetkilileri ile Mülakat

Bankanın Ankara'daki 156 çalışanlarıyla yapılan anketten elde edilen demografik veriler sonucunda, çalışma evreni olarak alınan kurumun homojen bir yapı sergilediği anlaşılmıştır. Ayrıca bankanın hedef tutturma, hacim olarak büyüme vb. konularda sektörde yeni olmasına rağmen başarı sağladığı verilerle desteklenmektedir.

Bu nedenle işgücü çeşitliliği nedenselliklerine bağlı olarak, banka yöneticileriyle yarı formal mülakat tekniği kullanılarak, nitel bir araştırma yapılmıştır.

Günümüzde işgücü çeşitliliğinin yadsınamaz bir gerçek olduğu bilinmesine rağmen homojenliği tercih eden bu bankanın işgücü çeşitliliğinin nedenselliklerini ölçmek için 3 üst düzey yönetici ve 2 orta düzey yönetici ile çeşitli görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Üst düzey yöneticilerin, şehir dışında ya da toplantıda olmaları durumunda görüşmelere orta düzey yöneticiler ile iletişim devam etmiştir. Mülakat soruları, görüşülen kişiler arasındaki en üst düzey yönetici tarafından cevaplanmıştır. Bankanın işgücü nedenselliklerini anlamak üzere aşağıda yer alan 5 soru ve sorulma sebepleri maddelendirilmiştir.

- Müşteri portföyünüz çok fazla çeşitlilik gösteriyor mu? Sadece belirli bir kesime mi hitap ediyorsunuz? Eğer gösteriyorsa nasıl bir yol izliyorsunuz?

Bu sorunun sorulmasındaki esas sebep, bankanın müşteri portföyü çok çeşitlilik göstermesi durumunda, çalışanların homojen olduğu örgütte bir müddet sonra müşteri ihtiyacına cevap verilememesi gündeme gelebileceğinden portföy ile ilgili olan bu soru sorulmuştur.

- Yaptığım araştırmada çalışanlarınızın genel olarak benzer vasıflı kişiler olduğu yani homojen bir yapı izlediğiniz gözlenmiştir. Bunun avantajları ya da dezavantajları neler olmuştur?

Banka yetkilileri ile görüşmeler esnasında, çalışanların benzer kriterlerden seçildiği yargısına varılması sonucu, bu görüşü doğrulamak adına bu soruya mülakatta yer verilmiştir.

- Gişe görevlisi, satış temsilcisi gibi çalışan seçimlerinizde dahil yaş ve deneyim politikanız dikkat çekmiştir. Yaş ve deneyim etmeni diğer bankalara göre yüksek olduğu gözlenmiştir.

Şirket yetkilisinin 2013 yılında bir üniversitenin yüksek lisans dersine konuk olarak katıldığı esnada, işe alımlar ile ilgili söylediği sözler dikkat çekmiştir. Bunun üzerine bu soru yöneltilmiştir.

- Ücret politikanız ve homojenliğiniz arasında bir bağlantı var mı?

Bankanın kurulduğu günden bu yana iddialı reklamları ve sloganları sebebiyle bu sorunun sorulmasına karar verilmiştir.

- Çalışanlarınızı diğer bankalardan farklı hangi kriterlere göre seçiyorsunuz?

Özellikle deneyimli bireyleri işe almalarına istinaden bu soru yöneticiye sorulmuştur.

3.9.1. Mülakat Bulguları

Müşteri portföyünüz çok fazla çeşitlilik gösteriyor mu? Sadece belirli bir kesime mi hitap ediyorsunuz? Eğer gösteriyorsa nasıl bir yol izliyorsunuz?

Ticari ve kurumsal bankacılığa ağırlık verdiğimiz için genellikle müşteri portföyümüz benzerlik göstermektedir. Bireysel Bankacılıkta çok aktif değiliz. Bu sebeple, sadece belirli bir kesime hitap ediyoruz. Çalıştığımız müşteri portföyü de yüksek gelirli insanlardan oluşmaktadır. Bu sayede beklentilerini ve isteklerini kolaylıkla karşılayabiliyoruz.

Yaptığım araştırmada çalışanlarımızın benzer vasıflı kişileri olduğu yani homojen bir yapı izlediğiniz gözlenmiştir. Bunun avantajları ya da dezavantajları neler olmuştur?

İşgücü çeşitliliğinin önemini bilmemize karşın, pratikte pekte geçerli olmadığını görüyoruz. Bankamız stratejileri üst yönetim toplantıları sonucu belirlenip, yol ve yöntem olarak alt gruplara raporlar halinde iletilmektedir. Bu nedenle çarkın bir parçası yerinden çıksa benzer vasıflara sahip bir kişi kolaylıkla bu durumu kurtarabiliyor. Genel anlamda homojenliğin avantajlarını yaşadığımız söylenebilir.

Gişe görevlisi, satış temsilcisi gibi çalışan seçimlerinizde dahil yaş ve deneyim politikanız dikkat çekmiştir. Yaş ve deneyim etmeni diğer bankalara göre yüksek olduğu gözlenmiştir.

Çalışan seçimlerinde dikkat ettiğimiz pek çok kriter var. İstisnai durumlar dışında tecrübesiz kişileri işe almıyoruz. Daha çok portföyü olan, sektörde emin adımlarla ilerleyen çalışanları seçmeye özen gösteriyoruz. Dolayısıyla yeni mezun bir kişinin kurumumuzda çalışma imkanı olmadığı için yaş ortalaması diğer bankalara göre, biraz daha büyük çıkmaktadır. Bu konudaki tutumumuz, yaş ve deneyim kriterimiz çalışma stratejimizi desteklemektedir.

Ücret politikanız ve homojenliğiniz arasında bir bağlantı var mı?

Ücretlendirme ve yan haklar politikamıza istinaden kurum içinde adil olmayı ve buna uygun bir ödül sistemi belirledik. Çalışanlarımızdan beklentilerimiz yüksek olduğu için bu durum ücret politikamıza da yansımaktadır, motivasyon açısından bunun gerekliliğine inanıyoruz. Diğer bankalara göre, ücretlerimiz %10 ile %30 fazla olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışanlarınızı diğer bankalardan farklı hangi kriterlere göre seçiyorsunuz?

Çalışanlarımız, benzer tecrübelerle sahip, iyi okullardan mezun, dil bilen kişilerden oluşmaktadır. Gruplarımızı bu şekilde belirliyoruz. Takım ruhunu bu sebepten dolayı kolay oluşturuyoruz. Tecrübe ve deneyimli personel alımı yapıyoruz. Kıdem anlamında yükselmeler ise, şirket içinde gerçekleştiriyoruz. Kurum kültürünü bilen kişileri yüksek makamlara getirmek amacındayız. Diğer bankalar gibi sürekli personel alımı yapmıyoruz. Az şube ile yüksek hacimli işler yapmaya özen gösteriyoruz

BÖLÜM IV

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

4. Öneriler ve Sonuçlar

Bu çalışmada, finans sektöründe işgücü çeşitliliğinin uygulanma derecesinin ölçülmesi ve işgücü çeşitliliğinin nedenselliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İşgücü çeşitliliğinin uygulanma derecesini ölçmek için Türkiye’de yer alan yabancı sermayeli bir bankanın, Ankara’da bulunan şubelerinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir. İşgücü çeşitliliğinin nedenselliklerini belirlemek için ise, yarı formal mülakat tekniği kullanılarak, nitel bir araştırma yapılmıştır.

Çalışmadan elde edilen bulgular, Türkiye’deki tüm bankacılık sektörünü temsil etmemekte veya işgücü çeşitliliğini genellememektedir. Araştırma evreni anket çalışması yapılmış olan banka ile sınırlı olup banka çeşitlilik yönetimine ve konuya ilişkin bir değerlendirme imkânı sağlamıştır.

Bu çalışmada incelenmiş olan banka, Türkiye’de kurulmuş olan yabancı sermayeli, genç bir bankadır. Bu bankanın Ankara’da bulunan her şubesinde çalışan kişiler için 9 sorudan oluşan anket çalışması uygulanmıştır. Anket çalışması her şube için aynı soruları içermektedir. Yabancı sermayeli bir banka olmasından dolayı, işgücü çeşitliliğinin yüksek çıkacağı düşünülmüştür.

Ek-3’de yer alan anket sonucunda, cinsiyet, uyruk, eğitim düzeyi vb. demografik veriler elde edilmiştir. Bu demografik veriler, Blau endeksi ve değişim katsayısı yöntemleri kullanılarak hesaplanmıştır. Cinsiyet, medeni durum, uyruk, fiziksel ve zihinsel özrürlük durumu parametreleri Blau endeksi kullanılarak hesaplanmıştır. Yaş, eğitim, pozisyon ve gelir düzeyi parametreleri ise, değişim katsayı yöntemiyle hesaplanmıştır.

Blau endeksine göre, tüm nüfus bir grupta toplanmışsa heterojenlik yoktur, değeri sıfırdır. Eğer tüm gruplar eşit büyüklükte ise, heterojenlik 1’e yaklaşır. Bunun anlamı işgücü çeşitliliği sıfıra yakınsa nüfus homojendir. Eğer 1’e yakınsa heterojendir.

Değişim katsayısına göre hesaplanan parametre katsayıları yükseldikçe nüfus çeşitliliği de artış göstermektedir (Ulusoy, 2007: 131).

Daha önce de ifade edildiği gibi Tablo 24’de İşgücü Çeşitliliği Düzeylerinin Dağılımı verilmektedir. Araştırma konusu olan banka çalışanlarının demografik verilerine dayanarak bu bankada işgücü çeşitliliğinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma içerisinde sözü edilen, işgücü çeşitliliği teorik verilerine ve sonuçlarına istinaden, çalışılan bu kurumda benzer tarzda insanların olduğu, kadın ve erkek sayısının neredeyse birbirine eşit sayıldığı, çalışanların büyük çoğunluğunun T.C. uyruklu olduğu, dini inanç açısından yine çoğunluğun müslüman olduğu, genel çalışan profilinin üniversite mezunu olduğu da elde sonuçlar arasındadır. Bu veriler sonucunda, bankanın homojenliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Bu oranların düşük çıkması homojenliği yansıtmaktadır. Dolayısıyla, araştırma konusu olan bankada işgücü çeşitliliğinin öneminin hala anlaşılmamış olduğu düşünülebilir. Öte yandan, bankacılık hedeflerinin rakamsal olması itibarıyla, homojenliğin daha etkin olduğu sonucuna da varılabilir. Ancak Türkiye’de bankacılık sektörü yeterince doygunluğa ulaşmamıştır. Diğer bir ifadeyle, rekabet üst noktalarda değildir. Bu sebeple müşteriler, bankacılık sektörünün belirlediği standartlar doğrultusunda hareket etmektedir. Oysa sektörde rekabet arttıkça müşteri istekleri daha fazla göz önünde bulundurulacaktır. Bu da zamanla heterojenliği getirebilir.

Geçtiğimiz yıllara göre bankacılık sektöründe az bir miktarda da olsa heterojenliğe doğru çalışmalar olduğu gözlenmektedir. Ayrıca bankacılık sektöründe devir hızı (turnover) çok yüksek olduğundan, benzer özellikte kişiler işe alınmakta olduğu ve böylelikle süreç kolay adapte olduğu söylenebilir.

İşgücü çeşitliliğinin olumsuz yönleri olduğu kadar olumlu yönlerinin de olduğu “1.5. İşgücü Çeşitliliğinin Olumlu Yönleri” başlığı altında incelenmiştir. Bu konuya istinaden, incelenen bankacılık sektöründe heterojen olmanın avantaj sağlayacağı düşünülmüştür.

Ancak araştırma sonuçları bunun aksini göstermektedir. Yapının homojen olduğu görülmüştür.

Dünyada “işgücü çeşitliliği” kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte pek çok sektörün bu konuda adımlar attığını ve “1.4.6 Yasalar” başlığı altında da bu konunun desteklendiği belirtilmiştir. Ancak yabancı sermayeli bu bankada, çeşitliliğe ilişkin bir stratejinin olmadığı yapılan mülakatta ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmaya konu olan bankada işgücü çeşitliliği düşük çıkmıştır. İşgücü çeşitliliğinin az olması, homojenlikten doğan dar kapsamlı hizmetlere sebebiyet verebileceğini düşündürmektedir. Verilen hizmetleri kısıtlandığından dolayı, bir süre sonra müşteri çeşitliliğinin de artmayacağı, aksine kısır bir döngüde kalacağı öngörülebilir.

Homojen bir işgücü çeşitliliği, bir işletmenin rekabet gücünü kaybetmesine neden olabilir. Ancak araştırılan bankanın yöneticileriyle yapılan mülakatta, banka yöneticilerinin banka hedeflerini tutturdıklarını ve pazar paylarını artırdıklarını belirtmişlerdir. Bu durumda, bankacılık sektörünün çok fazla çeşitlilik gerektirmeyen, kendi içerisinde homojenlikle de amaçlarına ulaşabilen bir yapı olduğu söylenebilir. Bu durum ise, başka bir bilimsel araştırma konusu olabilir.

İşgücü çeşitliliğinin oldukça düşük çıkmasıyla birlikte örneklem alınan banka için, homojenliğin bankacılık sektöründe hangi süreçlere sebep olduğu ve bu durumdan kurumların nasıl etkilendiği ve homojenliğin hangi yönetim tarzıyla desteklenmesi gerektiği de yine bir başka çalışma konusu olarak incelenebilir.

Alan araştırmalarına bakıldığı zaman, işgücü çeşitliliğinin olumlu sonuçlarına ilişkin somut verilerin yeterli olmadığı görülmektedir. Bu durumda gerçekleştirilecek her çalışma bir örgütün küreselleşme içinde rekabet gücünü artırmasında fayda sağlayacaktır.

İşgücü çeşitliliğinin artması beraberinde sorunların da artmasına sebebiyet verebilir. Örgütlerin bu anlamda konunun gerisinde kalmadan heterojenliğe geçmesi kolay olmayacağından da homojenliği tercih ediyor olmaları düşünülebilir. Heterojenliğe tek

adımında geçilemeyeceği gibi öncelikle yönetici tutumunun ve yönetim sisteminin zenginleştirilmesi gerekir. Çalışanların bu duruma, gelişmeye ve farklılaşmaya açık olması gerekmektedir.

İnsanlar karmaşık sistemlerdir. İşgücü çeşitliliğinin her boyutu sistemi daha da karmaşık hale getirir. İşgücü çeşitliliğinin pek çok boyutta düşük çıktığı görülmektedir. Homojenlik ve heterojenlik zaman zaman avantajlara ve dezavantajlara sebebiyet verir. İnsanlar kendilerine benzer kişilerle bir arada kalma eğilimindedir. İnsanların kendine benzeyen kişilerle bir arada kalma isteği, kendini rahat ifade edebilme, iletişim kurabilme, karşısındakini daha kolay anlayabilmekten kaynaklanabilir. Bu durumda çatışmalar nadir yaşanır ve cana yakınlık artar (Loden ve Rosener, 1991: 23). Örnekleminde de bu homojenliğin getirdiği avantajlı durumlar, kuruma gerçekleştirilen ziyaretlerde göze çarpan detaylardan biridir.

3.9. Banka Yetkilileri ile Söyleşi kısmında yer alan, yöneticilerin işe alım yaparken benzer profilde kişileri tercih ettiklerini söylemişlerdir. Bu durum düşünüldüğünde, bankacılık sektöründe çok fazla sirkülasyon olması sebebiyle, çalışanların işi bırakmaları durumunda işin aksamadan devamlılığını sağlamak adına böyle bir yönetim tarzı seçtikleri de söylenebilir. Deneyimli ve belli yaştaki çalışan tercih etmeleri de yine bu konuyu destekleyen bir olgu olarak ortaya konulabilir.

Ayrıca Tablo 22'de verilmiş olan şubelere göre fiziksel durumların dağılımında bankanın 3 şubesinde çalışan kişilerin çok büyük kısmının fiziksel ve zihinsel özre sahip olmadığını sonucuna varılmıştır. Bu durum fiziksel ve zihinsel özre sahip kişilerin bankacılık sektöründe yer alamayacağını gösteren bir durum haline gelmiştir. Araştırmada sadece bir örneklem baz alınmış olsa da genel yapı itibarıyla ve çalışma koşullarında yöneticiler özürlü kişileri işe almaktan yana olmadıkları söylenebilir. Toplumun önemli sorunları arasında olan özürlülük durumu, bankacılık sektöründe istihdam şartları arasında değerlendirilerek, devletin teşviki ile de olumlu hale getirilebilir. Böylelikle işgücü çeşitliliği anlamında bir adım atılmış olabilir.

KAYNAKÇA

Akal, Z. 2005. İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi, 6. Baskı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.

Aksu, N. 2008. Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama, Bursa

Aksüzek, S. 2008. İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünceden Yararlanılması. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., ve Daus, C. S. 2002. Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research Journal of Management. :307-338.

Aslan, Ö. 2001. Hoşgörü ve Tolerans Kavramlarına Etimolojik Açidan Analitik Bir Yaklaşım. Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi. Cilt:5, Sayı:2, 357-380

Atasoy, Z. 2012. Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerine Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Karaman

Ay, D. 2014. Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi, Balıkesir

Aydın, M. 1998. Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

Bahşi, N. 2011. Meslek Yüksekokullarının Sorunları ve Yöneticilerin Tutum ve Davranışları Üzerine Bir Araştırma. Ç .Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 20, Sayı 2, 165-178

Balkin D. B., Luis R. Gomez – Mejla R. L. Cardy .2004. Managing Human Resources, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Fourth Edition, USA.

Barnard, C. 1994 The Functions of Executive. Cambridge:Harward University Press.

Baruch, Y. 2003. Managing Careers Theory and Practice, Prentice Hall, England.

Barutçugil, İ. 2004. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. LTD. ŞTİ Kariyer Yayınları:59, Yönetim Dizisi:15, 1.Baskı, İstanbul

Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. Creativity and Innovation Management, 14 (2), 169-175.

Becerikli, S. Y. 1999. Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bhadury, H., Mighty, E. J., Damar, H. 2000. Maximizing workforce diversity in project teams: A network flow approach.The International Journal of Management Science, 28, 143-153.

Budak, G., Mayatürk, E. 2008. Çalışma yaşamında kadına yönelik negatif ayrımcılık üzerine bir araştırma. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 10 (1).

Bulutlar, F. 2007. İşgücü Farklılığı, Performans Değerlendirmesi ve Duygular. İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi (Editor: Dereli, B.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 163-183

Byars, Lloyd L. Ve L. W. Rue (2000) Human Resource Management, Mc Graw- Hill, 6th Edition, USA.

Cascio, Wayne F. 2003. Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life Profits, Mc Graw-Hill, 6.th Edition. USA.

Chemers, M. M., Costanzo, M.A., Oskamp, S., 1995. An introduction to diversity in organizations. In Diversity in organizations new perspectives for a changing workplace. California: SAGE Publications. Inc. .1-8

Chemers, M.M., Costanzo, M.A., & Oskamp, S., 1995, Diversity in organizations new perspectives for a changing workplace. California: Sage Publications, Inc.

Christian, J., Porter, L. W., ve Moffitt, G. 2006. Workplace diversity and group relations: An Overview. Group Processes Intergroup Relations. 9 (4): 459-466.

Cox, T., Beale, R. L. 1997. Developing Competency to Manage Diversity. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Copeland, L., 1988, Learning to manage a multicultural work force. Training, 25, (48- 56)

Cüceloğlu, D. 1997. İyi düşün doğru karar ver. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Çeken, H. 2003. Küreselleşme Sürecinde Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Türk Turizmine Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi

Çelik, V. 2000. Okul kültürü ve yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Diñçer, Ö. 1992. Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, İstanbul:1992.

Daft, R.L. 1998. Organization Theory and Design, Sixth Edition, Ohio: South Western College Publishing.

Day, D. V., Cross, Jr., W. E., Ringseis, E. L., ve Williams, T. L. (1999). Self Categorization and identity construction associated with managing diversity. Journal of Vocational Behavior. 54:188-195.

David Ingram, Advantages and Disadvantages of Diversity in Workplace

David A. T., Robin J.ELY .2006. Farklılıklara Önem Kazandırmak Harvard Business Review, İş Yaşamında Kadınlar 129-159.

Deal, T.E. ve Kennedy, A.A. 1983. Culture: A New Look Through Old Lenses. Journal of Applied Behavioral Sciences, 19, 498–506.

Deneçli, C. 2013. Küresel Markalar, Yerellik ve Kültürel Göstergeler, İstanbul

Dereli, T., Baykasoğlu, A. 2005. Farklılıkların Yönetimi. Kalder Forum. 5(18), 69-77

Dökmen, Ü. 1996. İletişim çatışmaları ve empati. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dökmen, Ü. 2005. İletişim çatışmaları ve empati. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Gençtan, E. 2000. İnsan Olmak. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Eckel, C. C., Grossman, P. J. 2005. Managing diversity by creating team identity. Journal of Economic Behavior & Organization. 58: 371-392.

Eren, E. 2001. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım

Çevik E. 2003. Türk Hazır Giyim Sektöründe Rekabet Avantajı Oluşturmada İnsan

Kaynaklarının Değişen Rolü, Sakarya, 35

Eren E. 2003. Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım AŞ., İstanbul, 554.

Erdem, R. 2007. Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2 (2), 63-79.

Fleury, M. Tezene L. 1999. The Management of Culture Diversity: Lessons From Brazilian Companies Industrial Management & Data Systems 99/3, 109-114

Geber, B. 1990. Managing diversity. Training, 27, 23-30.

George, J.M. and Jones, G.R. 1996. Understanding and Managing: Organizational Behavior. New York: Addison - Wesley Publishing Company

Gerlach, P.K. 2001. Step family in formation, empathic listening. <http://www.stepfamilyinfo.org/projects/02/listen.htm>

Godin, S, 2004. Mor İnek Farklı Olun İşinizi Geliştirin. Serpil Demirci (Çev.) İş ve Yönetim Serisi 16. İstanbul: Elma Yayınevi

Gomez M., Luis R., D.B. Balkin ve R.L. Cardy. 2001. Managing Human Resources, Prentice Hall, 3 rd Edition, USA

Gökçen A., Çavuş M. F. 2014. Farklılık Yönetimiyle Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi: Yazınsal Derleme Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 1, 525-533

Griggs, L.B. 1995. Valuing diversity: Where from where to: in Griggs, L. B. & Louw, L. Valuing diversity: New tools for a new reality, 1-14. New York: Mc Graw-Hill, Inc.

Griffin, K. 1967. The Contribution Of Studies Of Source Credibility To A Theory Of Interpersonal Trust In The Communication Department. Psychological Bulletin, 68: 104-120.

Güleş, K., Bülbül, H. (2004) Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı. Ankara: Nobel Yayınları

Gilbert, J. A., Stead, B. A., ve Ivancevich, J. M. 1999. Diversity Management: A new organizational paradigm. Journal of Business Ethics. 21:61-76

Grimes, D. S. 2002. Challenging the status quo? Whiteness in the diversity management literature. Management Communication Quarterly. 15(3): 381-409.

Griffin, R. W, Management, 4.th Edition, Texas Universty, Houghton Mifflin Company, Boston, 1993

Hausmann, R., Tyson, L., Bekhouche, Y., Zahidi S. 2012. The Global Gender Gap Index, 11

Harvey, Don., Bowin R. B., 1996. Human Resource Management an Experiential Approach, Prentice Hall, USA.

Higgs, M. 1996. Overcoming the Problems of Cultural Differences to Establish Success for International Cultural Teams, Team Performances Management: An International Journey Vol:2 No:1, 36-43

Hollinshead, G., P. Nicholls ve S. Tailby. 2003. Employee Relations, Prentice Hall, 2nd Edition, USA.

Helvacıoğlu, N., Özutku, H. 2010. Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: İkea Örneği. Yönetim Bilimleri Dergisi, 8 (1).

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

Doğan, M. Farklılığı Yeniden Tanımlamak", Erişim: <http://www.ikademi.com/archive/index.php?t-470.html>

Hodgetts R.M., Luthans F. 1998. International Management, The Mc Graw - Hill Companies, Inc. U.S.A

Hansen, L. Sunny. 199. Integrative Life Planning Critical Tasks for Career Development and Changing Life Patterns, Jossey-Bass Publishers, USA.

Hofstede, G. 2001. Culture's Consequences. (2. baskı). California: Sage.

Hofstede, G. ve Hofstede, G.J. 2005. Cultures and Organizations. Software of the Mind. (2. baskı). New York: Mc Graw-Hill.

Hofstede, G.,1980. Culture's Consequences, Sage, Newbury Park

Holland, J., Gentry W. 1999. Ethnic Consumer Reaction to Targeted Marketing: A Theory of Intercultural Accommodation, Journal of Advertising, Volume XXVIII, Number 1, Spring , 67

Jackson, S.E. and Alvarez, E.B., 1992, Working through diversity as a strategic imperative. In S. E. Jackson et al. (Eds), Diversity in the workplace: Human resources initiatives,. New York: Guildford Press. 13-36

Jackson, S. and Associates, 1992. Diversity in the workplace: Human resources

Jameison, D. and O'Mara, J., 1991. Managing work force 2000: Gaining the diversity advantage. San Fransisco: Jossey-Bass

Kamaşak, R. ve Yücelen, M. 2007. Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma. İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi. Editör: Dereli, B. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.31-57

Kersten, A. 2000. Diversity management: Dialogue, dialectics and diversion. Journal of Organizational Change Management. 13(3):235-248.

Kessler, L.I., .1990. Managing diversity in an equal employment opportunity workplace. Washing- ton D.C.: National Foundation for the Study of Employment Policy.

Kirby, S. L., Richard, O. C. 2000. Impact of marketing work-place diversity on employee job involvement and organizational commitment. The Journal of Social Psychology, 140, 367-377

Kreitner, R., Kinichi, A. 2001. Organizastional Behavior, Published by Irwin McGraw-hill, 5th. Edition Boston, MA

Lambert, B. 1995. Give your company a checkup. Personnel Journal, 74, 143-150.

Luthans, F. 1995. Organizational Behavior. Literatür.

Loden, M., Rosener J.B. 1991. Workforce America! Managing Employee Diversity As a Vital Resource, Business One Irwin, USA

Louw, L., 1995, No potential lost: the valuing diversity journey- An integrated approach to systemic change. In Griggs, L. B. & Louw, L. Valuing diversity: New tools for a new reality, NewYork:McGraw-Hill,Inc. 15-58.

Luthans F. 2002, Organizational Behavior, The McGraw-Hill Companies,Inc., Ninth Edition, New York

Mathis, R. L. Ve Jackson J.H.. 2000. Human Resource Management, South-Western, 9 th Edition, USA.

Martin, J., Siehl .1983. Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. Organizational Dynamics, 122: 52-65.

Nisbett, R. 2003. Düşüncenin Coğrafyası-Doğulular ile Batılılar nasıl ve neden birbirinden farklı düşünürler?. İstanbul: Varlık/Bilim Yayınları

Okat, B. 2010. Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Farklılıklar İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım, İzmir

Öğüt, A. 2006. Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1(1):58

Palmer, J., 1989. Diversity: Three paradigms for change leaders. Journal of the OD Network, March.

Pettigrew, A.M. 1979. On Studing Organizational Cultures, Administrative Science Quartely 24 (4) 570-581

Pollard, D., Hotho S.2006. Crises, Scenarios and the Strategic Management Process, Management Decisions, Volume 44, No 6, Emerald Group Publishing Limited, 721-736.

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

Porter, M. E..1998. Competitive Strategy :Techniques for Anlalyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.

Reece, B. L. Vr R. Brandt. 2003. Human Relations Principle and Practices, Houghton Mifflin Company, 5th Edition, USA.

Rice, F. 1994. How to make diversity pay. Fortune, August 8,78-86.

Thomas, R.R.1996. Redefining Diversity Auther of Beyond Race and Gender AMACOM, American Management Association Library of Congres Cataloging-in Publication Data, New York- USA, 20

Kramar, R. 1998. Managing diversity: beyond affirmative action in Australia”, Women in Management Review, Vol. 13, No.4, 133

Mayhew R.2013. Disadvantages in increasing diversity in the workplace`, The Houston Chronicle

Sargut, A.S.2001 Kùltùrlerarası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitapevi, Ankara

Thomas, D. A., Ely, R. J. 1999. Farklılıklara önem kazandırmak: Çeşitliliği yönetmek için yeni bir paradigma. İnsanları Yönetmek (çev. G. Bulut). İstanbul: MESS Yayınları

Sutanto, E. 2009. Study of Managing Diversity in the United States of America

Seymen, O. 2005. Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme, Balıkesir

Seymen, Oya Aytemiz ve Gülay Özdemir Yılmaz, "Örgütsel Gelişme ve Kariyer Planlaması İlişkisi ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Bu Süreçteki Rolü", Karaman IIBF Dergisi, Ocak 2005.

Sessa, V.I., and Jackson, S.E., 1995. Diversity in decision-making teams: All differences are not created equal. In Diversity in organizations new perspectives for a changing workplace, California: SAGE Publications. Inc. 133-156.

Sürgevil, O. 2008. Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım

Schneider, S. K., Northcraft, G. B. 1999. Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: A social identity perspective. Human Relations. 52(11):1445-1467.

Simons, T., Pelled, L. H., ve Smith, K. A. 1999. Making use of difference:

Satiroglu K.. 1984. Çokuluslu Sirketler, Ankara:A.Ü.S.B.F.Yayınları

Schein, E.H.1984. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review, 25, 3–16.

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

Susan T. Fiske, Shelley E. Taylor .1984. Social Cognition, Addison-Wesley Pub. Co.

Thomas, D. A. and R. J. Ely. 1996. Making Differences Matter: A New Paradigm for diversity Management, Harvard business Review, September- October . 79-90.

Taylor, R. G. 1989. The Role Of Trust In Labor-Management Relations. Organization Development Journal, 7: 85-89.

Triandis, H.C., 1995, A theoretical framework for the study of diversity. In Diversity in organizations new perspectives for a changing workplace. California: SAGE Publications, Inc. , 11-36

United States Government Accountability Office. (2005). Diversity management: Expert-Identified leading practices and agency examples. Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate, GAO-05-90 (www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-05-90).

Ulusoy, E. 2007. Örgütlerde İşgücü Çeşitliliği ve İnsan Kaynaklarına Yönelik Ayırıcılık Uygulamaları: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Ankara

Ünalp, Ayşe. 2007. Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetim de Kültürel Farklılıkların Önemi

Yeşil, S. 2009. Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka. KMÜ İİBF Dergisi. 16, 100-131.

Weber M. Economy and Society, University of California Press, 1978, 1. Baskı. 385.

<http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-diversity-workplace-3041.html>

http://www.sistems.org/diversity_bahadir.htm

http://www.exxonmobil.com/files/HR/Global/ltr_turkish.pdf

<http://en.wikipedia.org/wiki/ExxonMobil>

<http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-increasing-diversity-workplace-24337.html>

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english>

<http://www.tdk.gov.tr/>

<http://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/anayasa.maddeler>

<http://www.capital.com.tr/pazarlama/fark-yaratan-arayi-aciyor-haberdetay-1201>

<http://www.temelaksoy.com/kadinlarin-ustunde-cam-tavan-mi-var/>

<http://www.tuik.gov.tr>

EKLER

EK- 1 İLK ÖNERİLEN ANKET FORMU

ANKET FORMU

Anketten elde edilen bilgiler devam etmekte olan bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır.

Araştırmanın amacı; örgütlerde iş gücü çeşitliliği ve nedensellikleri üzerine sektörel bir araştırma olup, kurumunuzda çeşitlilik algısını ölçmek anlamında yapılmaktadır.

Çeşitlilik, farklı profillerde insanların bir araya gelerek oluşturdukları heterojen gruba verilen isimdir. Çalışma ortamında çeşitlilik, farklı dil, din, ırk, cinsiyet, yaş, etnik köken, eğitim ve sosyo-ekonomik sınıfların bir arada olması anlamına gelir.

-Lütfen formların üzerine isminizi yazmayınız

-Lütfen soruları eksiksiz cevaplayınız.

Yaşınız (lütfen belirtiniz):

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

Medeni Durumunuz Evli Bekar Diğer.....

Eğitim Durumunuz İlköğretim Lise Üniversite ve üzeri

Herhangi bir fiziki/zihinsel özrünüz var mı? : Var Yok

Uyruğunuz: T.C. Diğer

Dini İnançınız: Müslüman Hristiyan Musevi Diğer.....

Etnik Kökeniniz: Türk Kürt Alevi Diğer.....

Bu işyerindeki kıdeminiz (lütfen belirtiniz):

Pozisyonunuz: İşgören Şef Müdür Üst Düzey Yönetici

Gelir Düzeyiniz: 1000TL ve altı 1001-3000 3001 ve üstü

Katılımınız için teşekkür ederim.

EK- 2 DÜZENLENMİŞ ANKET FORMU

ANKET FORMU

Anketten elde edilen bilgiler devam etmekte olan bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır.

Araştırmanın amacı; örgütlerde işgücü çeşitliliği ve nedensellikleri üzerine sektörel bir araştırma olup, kurumunuzda çeşitlilik algısını ölçmek anlamında yapılmaktadır.

Çeşitlilik, farklı profillerde insanların bir araya gelerek oluşturdukları heterojen gruba verilen isimdir. Çalışma ortamında çeşitlilik, farklı dil, din, ırk, cinsiyet, yaş, etnik köken, eğitim ve sosyo-ekonomik sınıfların bir arada olması anlamına gelir.

-Lütfen formların üzerine isminizi yazmayınız

-Lütfen soruları eksiksiz cevaplayınız.

Yaşınız (lütfen belirtiniz):

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

Medeni Durumunuz Evli Bekar Diğer.....

Eğitim Durumunuz İlköğretim Lise Üniversite ve üzeri

Herhangi bir fiziki/zihinsel özrünüz var mı? : Var Yok

Uyruğunuz: T.C. Diğer

Dini İnançınız: Müslüman Hristiyan Musevi Diğer.....

Bu işyerindeki kıdeminiz (lütfen belirtiniz):

Pozisyonunuz: İşgören Şef Müdür Üst Düzey Yönetici

Gelir Düzeyiniz: 1000TL ve altı 1001-3000 3001 ve üstü

Katılımınız için teşekkür ederim.

EK-3 SON ANKET FORMU

Anketten elde edilen bilgiler devam etmekte olan bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır.

- Araştırma, örgütlerde işgücü çeşitliliği ve nedensellikleri üzerine sektörel bir araştırma olup, kurumunuzda çeşitlilik algısını ölçmek amacıyla yapılmaktadır.
- Çeşitlilik, farklı profillerde insanların bir araya gelerek oluşturdukları heterojen gruba verilen isimdir. Çalışma ortamında çeşitlilik, farklı dil, din, ırk, cinsiyet, yaş, etnik köken, eğitim ve sosyo-ekonomik sınıfların bir arada olması anlamına gelir.

Yaşınız: _____

Cinsiyetiniz:

- Kadın
 Erkek

Medeni Durumunuz

- Evli
 Bekar
 Diğer _____

Eğitim Durumunuz

- İlköğretim
 Lise
 Üniversite
 Y. Lisans
 Diğer _____

Herhangi bir fiziki/zihinsel özüünüz var mı? :

- Var
 Yok

Uyruğunuz:

- T.C.
 Diğer _____

Dini İnancınız:

- Müslüman
 Hristiyan
 Musevi
 Diğer _____

Bu işyerindeki kıdeminiz: _____

Pozisyonunuz:

- İş gören
 şef
 Müdür
 Üst Düzey Yönetici

Gelir Düzeyiniz:

- 1000 TL ve altı
 1001-3000 TL arası
 3001 TL ve üstü