
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN BAKIŞ AÇISIYLA İŞGÜCÜ FARKLILIKLARININ YÖNETİMİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA¹

Hayrettin ÖZÇELİK², Altan DOĞAN³

Öz

Çalışmanın amacı; çalışanların farklılık olarak algılanan özelliklerini, insan kaynakları yöneticilerinin işgücü farklılıklarına yönelik tutumlarını, işgücü farklılıklarının işletmelere sağladığı faydaları ve neden olduğu olumsuzlukları belirlemektir. Nitel bir araştırma olan bu çalışmada, odak grup görüşmesi yöntemi ve genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evreni PERYÖN (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği) ile ilişkili, çalışan sayısı 150 ve üzeri olan ve özel sektörde yer alan işletmelerin insan kaynakları yöneticileridir. Odak Grup Görüşmeleri 3 oturumda toplam 12 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri çalışmaya katılan yöneticilere ve çalıştıkları işletmelere ait bilgilerin sorulduğu Bilgi Formu ve Odak Grup Görüşmesi ile elde edilmiştir. Veriler, Microsoft Excel programı kullanılarak önceden belirlenen temaların altında bir araya getirilmiş ve Betimsel Analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda; katılımcıların büyük bir çoğunluğunun iyimser yaklaşım içinde olduğu; kuşaklararası farklılıklar, cinsiyet, din, kılık kıyafet ve fiziksel görünüm, cinsel yönelim, statü, kültür ve il-bölge farklılıklarının öne çıkan işgücü farklılıkları olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İşgücü Farklılıkları Yönetimi, Odak Grup Görüşmesi, Nitel Araştırma, İnsan Kaynakları Yönetimi Yöneticileri

JEL Sınıflandırması: M12, O15, M54

WORKFORCE DIVERSITY MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF HUMAN RESOURCES MANAGERS: A QUALITATIVE RESEARCH

Abstract

The aim of the study is to determine the characteristics of employees perceived as differences by human resources managers, to reveal the attitudes of human resources managers towards workforce diversity, to identify the benefits and disadvantages caused by workforce diversity. In this qualitative study, focus group interview method and general screening model were used. The universe of the research is the human resources managers of the firms in the private sector which are associated with PERYÖN (Turkey People Management Association) whose number of employees is 150 and over. Focus Group Meetings were held with a total of 12 participants in 3 sessions. The data of the research was obtained through the Focus Group Interview and the Information Form where the information about the managers and the companies they worked asked. The data were gathered under predetermined themes using Microsoft Excel program and analyzed with Descriptive Analysis method. As a result of the research; the majority of the participants were optimistic; intergenerational differences, gender, religion, dress and physical appearance, sexual orientation, status, culture, and city-region differences were found to be prominent workforce diversity.

Keywords: Workforce Diversity Management, Focus Group Interview, Qualitative Research, Human Resource Management Managers

JEL Classification: M12, O15, M54

¹ Bu makale, İstanbul Üniversitesi S. B. E. İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında Hayrettin Özçelik tarafından Doç. Dr. Altan Doğan'ın danışmanlığında 2019 yılında tamamlanan "İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinde İşgücü Farklılıkları Yönetiminin İncelenmesi" adlı doktora tezinin bir bölümünden türetilmiştir.

² Dr., İstanbul Üniversitesi, S.B.E mezun öğrencisi, ozcelikhayrettin@yahoo.com, ORCID: 0000-0002-6868-0335

³ Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, altand@istanbul.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0370-2513

DOI: 10.18092/ulikidince.673223

Makalenin Geliş Tarihi (Received Date): 10/01/2020

Yayına Kabul Tarihi (Acceptance Date): 29/11/2020

1.Giriş

İnsanlar, doğuştan gelen ve sonrasında edindikleri özellikleri ile toplum içinde farklı bireyler olarak birbirlerinden ayrılmaktadır. Benzer özellikleri taşıyan bireylerin bir araya gelmesi sonucunda ise farklı gruplar oluşmaktadır. İnsanların taşıdıkları özellikler nedeniyle birey veya grup olarak birbirlerinden ayrışması farklılıkları meydana getirmektedir. İşletmelerde, çalışanlara ait bu özellikler işgücü farklılığı olarak kabul edilmektedir.

Günümüz işletmeleri, çalışanlarının tüm özelliklerini kullanabilecekleri bir sistem kurarak, amaçlarına en kısa sürede ve en az maliyet ile ulaşmak istemektedirler. Bu yaklaşım ile işgücü farklılıklarını yöneten işletmeler, farklılıkları, rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak görür ve işletmede farklılıkların olmasını desteklerler. İşletmelerin sahip oldukları insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmeleri de işletme içerisindeki tüm birey ve gruplara ait yetkinlik ve becerileri ortaya çıkarabilen sistemin varlığı ve bu özellikleri işletme içerisinde kullanabilen yönetim becerisinin varlığına bağlı olmaktadır.

Çalışan farklılıklarının neler olduğu konusunda Kossek ve Lobel (1996), Hayles ve Russell (1997), Norton ve Fox (1997), Triandis ve Bhawuk (1994) gibi araştırmacılar tarafından çok çeşitli tanımlar ve sınıflandırmalar yapılmıştır (Wentling, 2004). Bahsedilen tanım ve sınıflamalarda genel olarak; din, ırk, etnik köken, ulusal köken, doğum yeri, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş, kültür, fiziksel yeterlilik, sınıf, meslek, öğrenme ve iletişim tarzı gibi boyutlar farklılık olarak kabul edilmiştir. Bu çalışmada, insan kaynakları yöneticileri tarafından, çalışanlarının hangi özelliklerinin farklılık olarak algılandığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çünkü farklılıkları yönetebilmek için öncelikle hangi niteliklerin farklılık olarak kabul edildiğini bilmek gerekir. Ülkemizdeki insan kaynakları yöneticilerinin farklılıkların neler olduklarına ilişkin görüşleri doğrultusunda da neredeyse tamamına yakını yurt dışında yapılan araştırmalarda, tanımlarda ve sınıflamalarda ele alınan farklılıklar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar da yine çalışma kapsamında belirlenmek istenmektedir.

Çalışmada, ülkemizdeki insan kaynakları yöneticilerinin işgücü farklılıklarına ilişkin görüşlerinin, daha önce neredeyse tamamının yurt dışında yapıldığı araştırma sonuçlarıyla ne kadar benzerlik gösterdiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla işgücü farklılıklarına ilişkin temalar, yaklaşık bir yıl süren araştırma sonucunda, konu ile ilgili literatürden faydalanılarak hazırlanmıştır. Daha sonra elde edilen sonuçlar ile literatürdeki sonuçlar karşılaştırılmıştır.

Örgütlerde işgücü farklılıklarının bulunması, işletmeler açısından birtakım olumsuzluklara yol açabilir. Fakat işgücü farklılıkları, doğru ve etkin şekilde ele alınıp yönetilirse, işletme performansına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla işgücü farklılıklarının işletmelerde yer alması ile ilgili olarak; işletme sahipleri, yöneticiler ve insan kaynakları yöneticileri farklı fikirlerde olabilirler. Bu farklı fikirler de işgücü farklılıklarının nasıl yönetileceğini belirlemektedir. Çalışanlara yönelik faaliyetlerle ilgili stratejik konumda yer alan insan kaynakları yöneticilerinin, işgücü farklılıklarına yönelik yaklaşımlarının derinlemesine tespit edilmesi ve bu farklılıkların işletmelere ne gibi avantajlar sağladığının veya hangi olumsuzlukların kaynağı olduğunun belirlenmesi de çalışmada amaçlanmıştır. İnsan kaynakları yöneticileri, işletmelerde işgücü farklılıklarının bulunmasına olumlu mu yaklaşıyorlar yoksa olumsuz mu, işgücü farklılıklarının yer almasının işletme açısından avantajlarının olduğunu mu yoksa zararlarının olduğunu mu düşünüyorlar sorularının yanıt bulmasının sağlanması istenmektedir.

Çalışma, ülkemizdeki işletmelerin yönetsel fonksiyonları içinde belirgin ve yaygın olarak tanımlanmamış ve yöneticiler tarafından genellikle göz ardı edilen işgücü farklılıklarının yönetimi konusunu, insan kaynakları yöneticilerinin bakış açılarıyla ele alması bakımından önemlidir. İşgücü farklılıkları yönetimi konusunun araştırma ve uygulama açısından ülkemizde yeterli düzeyde olmadığı, bu konuda çalışmalara ihtiyaç duyulduğu değerlendirildiğinde, bu araştırmanın akademisyenler ve uygulayıcılar açısından önemli bir boşluğun doldurulmasına değerli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, bu çalışma, ülkemizdeki literatürde sınırlı sayıda yer alan nitel

çalışmaları destekleyeceğine ve bu alana önemli katkılar sağlayacağına inanılması nedeniyle de önemli bir çalışma olmaktadır.

Çalışmada öncelikle işgücü farklılıklarına ve işgücü farklılıklarının yönetimine ilişkin literatür taramasına yer verilecektir. Ardından, Genel Tarama Modeli ve Odak Grup Görüşmesi (OGG) yöntemi kullanılarak yapılan nitel araştırmadan bahsedilecek ve bu araştırmanın sonuçları açıklanacaktır.

2. İşgücü Farklılıklarının Yönetimi

Farklılık, farklılık yönetimi ve işgücü farklılıkları yönetimi kavramları, Amerika Birleşik Devletleri'nde "diversity", "diversity management" ve "workforce diversity managment" başlıkları altında incelenmektedir. Bu kavramlar, çalışan farklılıkları nedeniyle ortaya çıkan sorunları birey, grup, örgüt ve toplum düzeyinde değerlendirerek, farklılıklara saygı duyan bir anlayış ile çözüm önerileri geliştirmek ve tüm insanlara eşit fırsatlar sunabilmek amacıyla kullanılmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008).

Farklılık, birçok araştırmacı tarafından çok çeşitli şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlar içerisinde dar ve çok geniş tanımlamalar bulunmaktadır (Wentling, 2004). Kossek ve Lobel (1996), insan kaynakları sistemleri açısından ırk, cinsiyet ve etnik köken farklılığının en bilinen farklılık çeşitleri olduğunu, fakat engelli olma, aile yapısı, cinsel yönelim ve etnik kültürün de farklılıkların yönetimi açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir (Kossek ve Lobel, 1996). Hayles ve Russell (1997), Norton ve Fox (1997), Triandis ve Bhawuk (1994) gibi araştırmacılar ise daha geniş bir tanımlama yaparak; yaş, ulusal köken, din, engelli olma, cinsel yönelim, değerler, etnik kültür, eğitim, dil, yaşam biçimi, inançlar, fiziksel görünüm ve ekonomik sınıfı farklılık boyutları olarak ifade etmişlerdir (Wentling, 2004). İfade edilen bu özelliklerin tamamı, çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarını hatta birbirleriyle daha iyi çalışmalarını ve yeteneklerini etkileyebileceği (Mannix ve Neale, 2005) için insan kaynakları yöneticileri açısından önemlidir. Kirton (2003) ise "herkes birbirinden farklıdır" ifadesini kullanarak farklılığı çok daha geniş bir şekilde tanımlamıştır (Kirton, 2003).

Farklılıkların her ülkede ve toplumda kendine özgü önem düzeyi, yorumu ve uygulaması bulunmaktadır (İnce vd., 2015). Ülkelerde farklılık olarak algılanan özellikler, bölgelere ve kültürlere göre çeşitlilik göstermektedir (Healy ve Oikelome, 2007). Ülkemizde; eğitim, kültür, düşünce yapısı, kişilik farklılıkları, engelli olma, cinsel yönelim, yabancı çalışan olma, din (Tozkoparan ve Vatansever, 2011); cinsiyet, terör mağduru, eski hükümlü olma (Özkaya, Özbilgin ve Şengül, 2008) ve politik-siyasi düşünce (Yeşiltaş, Arslan ve Temizkan, 2012) çalışanlara ait farklılık boyutları olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmacılar farklılıkları tanımlamak ve gruplandırmak için iki yaklaşımdan yararlanmışlardır. Bunlardan ilki faktörlere dayalı yaklaşım, ikinci ise oranlara ya da azınlık üyelerinin çoğunluk üyelere olan oranına dayanan oranlara dayalı yaklaşımdır. Oranlara dayalı yaklaşım; paydaki değişim kadar değişebilen ve oran büyüklüğüne odaklanan çeşitlilik türlerini iyileştirmeye meyilli, daha genel bir yaklaşımdır (Mannix ve Neale, 2005). Farklılık boyutlarının belirlenmesinde "özellik yaklaşımı" gibi başka yaklaşımlar da bulunmaktadır. Bu çalışmada literatürde sıklıkla yer alan "faktör yaklaşımı" ve "oran yaklaşımı" ele alınmaktadır.

Mannix ve Neale (2005), literatürde yer alan farklılıkları çok kategorili yaklaşıma uygun olarak; sosyal kategori farklılıkları, bilgi veya beceri farklılıkları, inanç veya değerlerdeki farklılıklar, kişilik farklılıkları, örgütsel veya toplumsal statü farklılıkları ve sosyal veya iş çevresindeki farklılıklar olarak altı kategori altında sınıflandırmışlardır (Mannix ve Neale, 2005). Çalışmanın uygulama kısmında elde edilen veriler, bu yaklaşıma uygun olarak sınıflandırılacaktır.

Farklılıkların yönetimi, yöneticilerin farklılıkları anlaması, değer vermesi ve çalışanlar arasındaki farklılıklardan kaynaklanan çatışma sonucu oluşan gerilimi düşürmek için göstermeleri gereken çaba ile ilgilidir (Nixon ve West, 2000). Farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi; öncelikle

farklılıkların varlığına fırsat verilmesi, sonra bu farklılıklara değer verilmesi, işletmenin bir parçası haline getirilmesi ve işletmede tutulabilmesi ile sağlanabilir.

2.1. İşgücü Farklılıkları Yönetiminin Önemi ve Kapsamı

İşgücü farklılıklarının işletmelere sağladığı avantajlar ve neden olduğu dezavantajlar, farklılık yönetimini, çalışan ve organizasyon açısından önemli kılmaktadır (Kayalar ve Aytar, 2012). Yöneticilerin, işgücü farklılıklarını yönetebilme başarısı, işletmenin işgücü farklılıklarından fayda sağlamasına ve muhtemel olumsuz sonuçları minimum düzeyde tutmasına yardımcı olmaktadır (D'Netto v.d., 2014).

Farklılıkların yönetimi, sadece kanunlara uyma ile sınırlı olamaz, çünkü kurallara uymak sadece minimum seviyede kabul edilen bir davranış standardıdır. Farklılık yönetimindeki ahlaki ve etik davranış biçimi ise kanunların da ötesinde bilgi, bağlanma ve çalışmadır. Farklılıkları stratejik bir amaç olarak belirlemeyen işletmeler, farklı piyasalardaki satış faaliyetlerinde yetersiz kalabilir, ayrımcılık ile ilgili davalar nedeniyle kurumsal imajlarına leke gelebilir ve sonunda pazardan çekilmek zorunda kalabilirler (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999). İşletmeler, kendi web siteleriyle, farklılıklar ile bağlantılı dergilerle ve yerel gazeteler ile veya farklılıklar ile ilgili faaliyetlere sponsorluk yaparak, farklılıklara olan bağlılıklarını pazarlayabilir ve böylelikle kurum imajını geliştirebilirler (Kossek, Lobel ve Brown, 2006).

İşletmeler performanslarının artırılması amacı dışında; topluma, devlete ve tüm paydaşlarına karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla işgücü farklılıkları içinde yer alan; kadın, yaşlı, eski mahkum ve engelli olma gibi farklılıklara dayalı işsizliği azaltmaya yönelik olarak stratejiler geliştirir ve insan kaynakları uygulamalarına adapte ederek uygularlar.

İşgücü farklılıkları yönetimi işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışan katkısının en üst düzeyde sağlanması bakımından çok önemli bir etkiye sahiptir. Farklılıkların yönetimi, her sektörde yer alan işletmeleri ve tüm çalışanları kapsayan uygulamaları içerir.

2.2. İşgücü Farklılıkları Yönetimi Yaklaşımları

Farklılıklara ilişkin kavramsal yaklaşımlar, farklılıkların işletmeye kazandırdığı yararlar ya da getireceği zararlar üzerine odaklanarak, işletmenin farklılıklara yönelik nasıl bir felsefe benimsemesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Genel olarak; farklılıkların kavramsallaştırılmasına ilişkin yaklaşımlar, olumlu ya da iyimser yaklaşım ve olumsuz ya da eleştirel yaklaşım olarak iki başlıkta incelenmektedir (Eğinli, 2009).

İyimser Yaklaşımlar: Bu yaklaşıma göre; işletmelerin farklılıklara sahip çalışanlarının olmasının, hem işletmeler hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçları olmaktadır. İşgücü farklılıkları, çalışanların yetenek ve becerilerini artırarak işletmeye olumlu katkılar sağlamaktadır. (Christian, Porter ve Moffitt, 2006).

Eleştirel Yaklaşımlar: Farklılıkların işletmeler açısından faydalı olduğunu savunan araştırmacı ve profesyonellerin yanı sıra, işletmelerin aynı kültürel değerleri paylaşan ve genel olarak birbirine benzeyen homojen çalışan grubuna sahip olmasının daha olumlu sonuçlar doğuracağını savunanlar da bulunmaktadır. Bu grup, özellikle farklılıkların neden olabileceği çatışmalara dikkat çekmektedir.

Farklılıklar, işyerinin yapısını ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi de değiştirir. Eğer farklılıklar, iyi bir şekilde planlanmadıysa ve uygun şekilde yönetilmediyse bu değişim strese, olumsuz iş ilişkilerine ve zayıf çalışan moraline sebep olabilir. Farklılıklara sahip çalışanlar işyerinde diğerleri tarafından istenmeyen kişiler olarak da görülebilir. Bu duygunun değiştirilmesi; eğitim, öğretim ve çalışanların moralini yükseltecek örgütsel aktiviteler ile sağlanabilir (Sania, Kalpina ve Javed, 2015).

3. Yöntem

Nitel bir araştırma olan bu çalışmada; Genel Tarama Modeli ve Odak Grup Görüşmesi (OGG) yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, insanların ve kültürlerin ayrıntılı, derinlemesine bir

tanımını yapmak, insanların gerçekliğe yükledikleri anlamı, olayları, süreçleri, kavrayış ve anlayışlarını belirli kurallara, yöntemlere ve tekniklere dayanarak ortaya koymak için yapılır (Kümbetoğlu, 2012). Bu tür araştırmalarda, belli bir konunun “ne kadar” veya “ne kadar iyi” olduğunun belirlenmesinden ziyade daha geniş bir bakış açısının elde edilmesi, olaylar arasındaki ilişkilerin tanımlanması, betimlenmesi ve açıklaması amaçlanır (Ataseven, 2012). Tarama modeli, geçmişteki ya da şu andaki bir durumu var olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içerisinde var olduğu biçimiyle tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme ya da etkileme çabası göstermez (Karasar, 2012).

Odak grup görüşmesi; moderatör rehberliğinde, araştırmacı ve katılımcıların yüz yüze gelerek bir konu hakkında konuşması, birbirine soru sorması ve karşılıklı yorumlar yapılabilmelerine fırsat veren açık bir sohbetir. Genellikle 1,5 - 2 saatlik oturumlar şeklinde yapılan görüşmeler, araştırmacıya, araştırma konusu ile ilgili ikincil kaynaklardan çoğu zaman elde edemeyeceği derinlikte ve zenginlikteki verilere ulaşma imkanı sağlar. Ayrıca, grup içindeki bireylerin belirttikleri konular, diğer katılımcılarda yeni fikirlerin oluşmasına katkı sağlamakta, bu şekildeki karşılıklı konuşmalar sinerji etkisi yaparak daha fazla fikir üretilmesine ve bilgiye ulaşılmasına olanak sağlamaktadır (Kurtuluş, 2010).

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, PERİYÖN ile ilişki halinde bulunan ve özel sektörde yer alan, çalışan sayısı 150 ve üzeri olan işletmelerin İK yöneticileri oluşturmaktadır. PERİYÖN ile ilişkili olan insan kaynakları yöneticilerinin seçilme nedeni; bu yöneticilerin konu ile ilgili olabileceği ve farkındalıklarının ülke ortalamasına göre daha yüksek düzeyde olabileceğinin araştırmacılar tarafından öngörülmüş olmasıdır.

Araştırmaya katılacak İK yöneticilerinin belirlenmesi sürecinde, PERİYÖN tarafından, kendilerinde iletişim bilgisi bulunan bireylere, 17 Ocak - 02 Mart 2017 tarihleri arasında her hafta düzenli olarak, mail yoluyla “OGG Katılım Davetiyesi” gönderilmiştir. İlk iki hafta 1650 kişinin mail adresine, sonraki altı hafta ise 29.000 kişinin mail adresine OGG katılım davetiyesi gönderilmiştir. Ayrıca OGG katılım davetiyesi PERİYÖN tarafından broşür şeklinde basılarak, iki ayda bir yayınlanan “PY (Popüler Yönetim) Dergisi” ile birlikte okuyuculara gönderilmiştir.

Odak grup görüşmelerinin, davete olumlu cevap veren yöneticilerden “maksimum çeşitlilik” sağlayacak şekilde, 07 Mart 2017 tarihinde beş kişi, 08 Mart 2017 tarihinde altı kişi ve 09 Mart 2017 tarihinde altı kişi olacak şekilde üç grup ile 14.00-17.00 saatleri arasında, PERİYÖN merkez ofisinde yapılması planlanmıştır. Odak grup görüşmelerinin yapılacağı gün ve bir önceki gün yaşanan ölümlü trafik kazası, iş kazası ve hastalık gibi olağanüstü mazeretler nedeniyle beş yönetici görüşmelere katılamamıştır. Odak grup görüşmeleri; 07 Mart 2017 tarihinde üç yönetici, 08 Mart 2017 tarihinde üç yönetici ve 09 Mart 2017 tarihinde altı yönetici ile toplamda ise on iki yönetici ile 14.00 - 17.00 saatleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Odak grup görüşmeleri genellikle dört ile sekiz katılımcı ile gerçekleştirilmektedir (Keçecioglu, vd., 2017). Buna karşın “mini grup” adı verilen ve az sayıda katılımcı ile oluşturulan gruplarda, her katılımcıdan daha derinlemesine yanıtlar alınabilmekte, katılımcıların profesyonel kişilerden oluşması durumunda ise oturumlar daha interaktif ve dinamik geçmektedir (Debus, 2003). Dolayısıyla odak grup görüşmelerinin ilk ikisinin üç katılımcı ile gerçekleşmiş olması hiçbir olumsuzluğa neden olmamış, aksine, yöneticilerin daha fazla konuşmasına ve konunun ayrıntılarına girebilmesine imkan sağlamıştır.

Nitel araştırmalarda örneklem, araştırmanın amacına göre belirlenir, örneklem büyüklüğü ile ilgili belirlenmiş bir kural yoktur, bir birey tek başına örneklemi oluşturabilir. Örneklem büyüklüğü, seçilen örneklemin niteliğine, çeşitliliğine ve katılımcıların yeterli bilgi verme durumuna göre değişir. Örneklem büyüdükçe verilerin derinliği kaybolacağından genellikle büyük bir örneklem önerilmez (Erdoğan, Nahcivan ve Esin, 2015). Odak grup görüşmesi yöntemi kullanılarak yapılan

çalışmalar incelendiğinde; altı (Tozkoparan ve Vatansever, 2009), sekiz (Sezgin, Tolay ve Sürgevil, 2016) ve dokuz (Arlı, 2013) kişiden oluşan ve tek grup ile yapılan çalışmaların yanı sıra üç kişiden oluşan iki grup (Akar, 2017), dört kişiden oluşan üç grup (He ve Tian, 2008) ve altı kişiden oluşan iki grup (Frisque ve Kolb, 2008) ile yapılan çalışmaların da olduğu görülmüştür. Bu araştırmada katılımcılardan elde edilen verilerin nitelik ve nicelik açısından yeterli görülmesi ve veri doyumuna ulaşılması nedeniyle, örneklem büyüklüğü ve grup sayısı artırılmamıştır.

OGG'ye katılan yöneticiler; İK'dan sorumlu genel müdür yardımcısı, İK'dan sorumlu icra kurulu üyesi ve İK departmanlarında direktör, müdür ve koordinatör pozisyonlarında bulunan yöneticilerden oluşmaktadır. Bu yöneticilerin çalıştıkları işletmeler; catering-toplu beslenme, teknoloji-yazılım, petrokimya-gaz, e-ticaret, mobilya, ulaşım, güvenlik, sağlık, perakende-giyim, otomotiv ve havacılık sektörlerinde faaliyet göstermektedir. İşletmeler; yerli, yabancı ve ortak girişim sermaye yapılarına sahiptir. İşletmelerin buldukları sektörler ve sermaye yapıları dikkate alındığında, çalışmanın örnekleminin maksimum çeşitliliği sağladığı görülmektedir.

3.2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak, çalışmaya katılan yöneticilere ve çalıştıkları işletmelere ait bilgilerin yer aldığı Bilgi Formu ile nitel araştırma yöntemlerinden biri olan Odak Grup Görüşmesi yöntemi kullanılmıştır. Odak Grup Görüşmesinde, Odak Grup Görüşmesi Rehberi kullanılmıştır. Bu form, OGG sırasında konuşulması istenen konuların ya da soruların yazılı olduğu çok önemli bir rehberdir. OGG Rehberi, moderatör açısından bir "yol haritası" ya da hatırlatma aracı olarak da işlev görür (Debus, 2003). OGG Rehberinde yer alan soruların, temaların ve hatırlatıcı bilgilerin temelini oluşturan ifadeler, yaklaşık bir yıl süren araştırma sonucunda, konu ile ilgili literatürden faydalanılarak hazırlanmıştır. Bu ifadeler, dokuz kişilik akademik bir heyet tarafından değerlendirilmiş, ifadelerde ekleme, çıkarma ve birleştirmeler yapılmıştır. Daha sonra, ifadelerin İKY profesyonelleri tarafından anlaşılabilirliğinin incelenmesi ve genel bir değerlendirmenin yapılması amacıyla; 1000'in üzerinde çalışanı olan ve farklı sektörlerde (enerji, hazır giyim, perakendecilik ve gıda) yer alan dört işletmenin insan kaynakları yöneticilerine rehber yollanmış ve bu kişilerin değerlendirmeleri ve görüşleri alınmıştır. Odak grup görüşmesi öncesi soruların anlaşılabilirliği ve kapsamının belirlenmesi amacıyla; araştırmacılar ve odak grup görüşmelerine moderatörlük yapacak kişiden oluşan üç kişilik bir komisyon ile tüm sorular tekrar gözden geçirilmiş ve OGG Rehberi son şeklini almıştır.

Odak grup görüşmelerinin yapılabilmesi için gerekli olan ortam ve şartlar, PERYÖN merkez ofisinin toplantı salonunda oluşturulmuş ve görüşmeler başarılı bir şekilde tamamlanmıştır. Odak grup görüşmelerine ait bulguların katılımcı ifadelerinden elde edilmesi nedeniyle, OGG süresince tüm görüşmeler, teknik problemlerden kaynaklı veri kaybının olmaması amacıyla, üç ayrı ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş, ayrıca PERYÖN'de görevli iki gözlemci tarafından yazılı notlar alınmıştır. Verilerin analizi öncesinde, OGG'lerine ait ses kayıtları, dikkatlice dinlenerek, olduğu gibi yazılı metin haline getirilmiştir. Daha sonra tüm kayıtlar tekrar dinlenerek yazılı metinler bir kez daha gözden geçirilmiş, atlanan ifadeler veya yanlış yazılan metinler düzeltilmiştir. Son olarak, katılımcı kimliklerinin gizli tutulması amacıyla, yazılı metinlerde yer alan gerçek kişi isimleri yerine, sırasıyla; katılımcı numarası (1-12), cinsiyeti (K:Kadın, E:Erkek) ve yaşını gösteren "Katılımcı 7, E, 41" gibi kodlar kullanılmıştır. Ayrıca, konuşma metinlerinin kolay okunabilir ve anlaşılabilir olması amacıyla, cümlelerin anlamı değiştirilmeden küçük düzeltmeler yapılmış ve metinler analiz için uygun hale getirilmiştir.

Odak grup görüşmelerinin veri analizinde, kodlama, temaları ortaya çıkarma ve nitel verilerin sayısal analizinin yapılması amacıyla çeşitli bilgisayar programları kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu çalışmanın temaları OGG Rehberinde yer alan sorular ve konu başlıkları ile önceden belirlenmiş olduğundan, verilerin analizinde temaları ortaya çıkaran özel bir analiz programına ihtiyaç duyulmamış, ifadeler Microsoft Excel programı kullanılarak, anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilerek gruplandırılmıştır. Anlamlı hale getirilen bulgular, betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Betimsel analiz yaklaşımına göre elde edilen veriler, daha önceden

belirlenen ve OGG rehberinde yer alan temalara göre özetlenmiş ve yorumlanmıştır. OGG Rehberinde yer alan her sorunun cevabı bir ana temayı oluşturmaktadır. Ana temaların altında biriken veriler, literatüre uygun olarak, tekrar kendi içinde gruplandırılmış ve orta ile alt temalar oluşturulmuştur. Daha sonra tüm veriler katılımcıların cevap sayılarına göre sıralanmış ve alt, orta ve ana temaların sınıflandırılma süreci tamamlanmıştır. Bu sınıflandırma, konu ile ilgili başka bir alan uzmanı akademisyen tarafından da incelenmiş ve temaların son şekli belirlenmiştir. Belirlenen temalar ile katılımcıların konu hakkındaki görüşleri sayısal olarak incelenmiş ve katılımcı sayısına göre önceliklendirilen temaları gösteren tablolar oluşturulmuştur. Oluşturulan tablolardaki sıralamaya göre elde edilen veriler yorumlanmıştır.

3.3. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Nitel araştırmada araştırmanın geçerliliği, ölçülmesi amaçlanan olgunun doğru ölçülmesi iken nitel araştırmada, araştırılan olgunun, olduğu biçimiyle ve yansız olarak gözlemlenmesidir. Nitel araştırmanın geçerliliğinin önemli bir göstergesi, elde edilen verilerin ayrıntılı bir şekilde rapor edilmesi ve araştırmacının bu sonuçlara nasıl ulaştığını açıklamasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 269-270). Çalışmada, katılımcı ifadelerine doğrudan yer verilmiş ve bu ifadeler bir bütün olarak değerlendirilerek sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, iki ayrı uzman tarafından kontrol edilmiştir.

Nitel araştırmaların iç geçerliliği; veri toplama sürecinde, verilerin analizi ve yorumlanması sürecinde tutarlı olunması ve bu durumun açıklanmasıdır. Bu durum; verilerin elde edildiği ortamın uygunluğu, verilerin kendi içinde tutarlı ve anlamlı olması, elde edilen verilerin literatürde yer alan kuramlar ile uyumlu olması ve araştırma sonucu yapılan genellemelerin elde edilen veriler ile uyumlu olması ile açıklanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 270-271). Çalışma için yapılan odak grup görüşmeleri, PERYON toplantı salonunda en ideal şartlarda gerçekleştirilmiştir. Katılımcı ifadeleri birbirleriyle ve literatür ile uyumlu ve anlamlı olmuştur. Katılımcı ifadeleri ile elde edilen sonuçlar ve yapılan genellemeler tam bir tutarlılık içindedir.

Dış geçerlilik, araştırma sonuçlarının genellenebilirliği ile ilgilidir. Araştırma sonuçları benzer durumlara ve ortamlara genellenebiliyor ise dış geçerlilik sağlanmış olur. Nitel araştırmanın doğası gereği hiçbir nitel araştırma sonucu başka bir duruma genellenemez. Bu durum nitel araştırmanın zayıf olduğu yönlerinden biridir. Nitel araştırmacılar bu eksikliği gidermek için araştırmanın tüm aşamalarını ayrıntılı olarak açıklar ve konu ile ilgili yeni çalışmalar yapacak araştırmacıların elde edilen bu verileri kendi ortamlarını da dikkate alarak bazı dersler ve deneyimler çıkarmalarına katkı sağlarlar (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 271-272). Çalışmada kullanılan rehberin hazırlanma süreci, odak grup görüşmelerinin gerçekleştirildiği süreç ve analiz aşaması ayrıntılı olarak "Veri Toplama ve Analiz Yöntemi" başlığı altında açıklanmıştır.

Nitel araştırmanın ilkelerinden biri; gerçeklerin kişilere ve buldukları ortama göre sürekli değiştiği ve araştırmanın benzer gruplara uygulandığında farklı sonuçların elde edileceğinin, ayrıca her araştırmacının olayları farklı şekilde algılayabileceği ve yorumlayabileceğinin baştan kabul edilmesidir. Nitel araştırmanın güvenilirliği; araştırmacının süreçteki konumunun açıklanması, katılımcıların ayrıntılı olarak açıklanması, araştırma ortamının açıklanması, verilerin analizinde kullanılan varsayımların ve kavramsal çerçevenin açıklanması, veri toplama ve analiz yönteminin açıklanması ile artırılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 272-274). Araştırmacılar, odak grup görüşmesi sürecinde moderatörün yanında gözlemci/raportör olarak yer almışlardır. Katılımcılara ait bilgiler "Araştırmanın Evreni ve Örneklemi" başlığı altında verilmiştir. Odak grup görüşmeleri PERYON Merkez binasının toplantı salonunda gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler literatürde yer alan varsayımlar dikkate alınarak gruplandırılmış ve analiz edilmiştir. Çalışmada Betimsel analiz yapıldığı için veriler derinlemesine incelenmemiş yeni olgu ve temalar çıkarılmamıştır.

4. Bulgular

Odak grup görüşmelerinde katılımcıların ifadelerine bağlı olarak elde edilen veriler, OGG Rehberinde yer alan konu ve soru sırasına göre aşağıda olduğu gibi bir araya getirilerek temalar oluşturulmuş ve yorumlanmıştır.

4.1. İnsan Kaynakları Yöneticileri Tarafından Algılanan İşgücü Farklılıkları

Farklılık ifadesi işletme yöneticileri tarafından olumlu veya olumsuz olarak algılanabilmektedir. Çalışmaya katılan yöneticilerin bir kısmı “iyimser yaklaşım” ile farklılıkların işletme açısından faydalı olduğunu, bir kısmı ise “eleştirel yaklaşımla” işgücü farklılıklarının işletme açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ifade etmişlerdir.

“Farklılıkların sinerji yarattığını düşünüyorum. Farklılıkların aynı şirkette aynı yapıda bulunmasının iş sonuçlarını doğrudan etkileyeceğine inanıyorum. Bunu da açıkçası şirketimde görüyorum.” (Katılımcı 5, E, 37)

“...Çalışanlarımızın yüzde 90’ı farklı yaş ve eğitim gruplarında olan kadınlardan oluşuyor. Bu nedenle dönem dönem çatışmalar yaşayabiliyoruz ve bunları yönetmek bizi çok zorluyor.” (Katılımcı 8, K, 31)

Katılımcılar, görüşme süresi içerisinde Tablo 1’de görüldüğü gibi birçok farklılık türünü ifade etmiştir. Bu farklılıkların temalandırılması, “Çok Kategorili Farklılık” yaklaşımlarından biri olan Mannix ve Neale (2005)’in sınıflandırmasına uygun olacak şekilde yapılmıştır.

Tablo 1: Ülkemizdeki Farklılık Türleri ve Kategorileri

Tema	Alt Tema	Katılımcı Sayısı
Sosyal Kategori Farklılıkları	Kuşaklararası farklılık	9
	Cinsiyet farklılığı	8
	Din farklılığı	8
	Cinsel yönelim farklılığı	7
	İl ve bölge farklılığı	6
	Merkez ofis veya şubeleri	5
	Dil farklılığı	5
	İrk farklılığı	4
	Etnik köken farklılığı	3
	Engelli olma	3
	Mezhep farklılığı	2
	Bilgi veya Beceri Farklılıkları	Düşünce farklılığı
Eğitim düzeyi farklılığı		4
Mezun olunan okul farklılığı		4
İş deneyimi farklılıkları		2
Performans farklılığı		1
Örgütsel veya Toplumsal Statü Farklılıkları	Statü farklılığı	7
	Departmanlar arası farklılık	5
	Hayat standardı	1
	Çalışan anne	1
Değerler veya İnançların Farklılıkları	Kılık kıyafet ve fiziksel görünüm	8
	Kültürel farklılıklar	6
	Kurum kültürü farklılığı	4
Kişilik Farklılıkları	Yönetim tarzı farklılığı	2
Sosyal ve İş Çevresi Bağlantılarındaki Farklılıklar	Örgütlü (sendikalı veya meslek odalı) olmak	1

Kuşaklararası Farklılık: Katılımcıların bir kısmı, kuşaklararası farklılıkları doğrudan bir farklılık boyutu olarak kabul etmekte ve yönetilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bazıları ise kuşak

farklılığının kurum içinde çatışmaya neden olduğunu belirtmiştir. Kuşak farklılıkları, katılımcıların geneli tarafından dikkate alınması gereken bir tema olarak öne çıkmaktadır.

“...Jenerasyonu konuşmaya gerek yok, direk farklılık olarak kabulle başlayabiliriz.” (Katılımcı 6, E, 42)

“Türkiye’de bu farklılıkların yönetimine biz de suni olarak jenerasyonları soktuk. Yani “X” “Y” jenerasyonu, ben çalışma hayatına başladığım zamanda “Y” jenerasyon temsilcisi olarak adlandırılarak bu konuda farklı bir şekilde yönetilmek istenip aslında kötü yönetildim.” (Katılımcı 10, K, 33)

Cinsiyet Farklılığı: Katılımcıların çoğu cinsiyeti farklılık olarak ifade etmiştir. Cinsiyet farklılığı daha çok iş odaklı, işin yapısına uygunluk çerçevesinde dile getirilmiş, özellikle kadın istihdamına engel teşkil eden çocuk sahibi olma, ağır işlerde çalışmama gibi konular vurgulanmıştır. Genel olarak, tüm katılımcılar iş ortamında kadın ve erkeğin bir arada olmasının çok daha faydalı olacağını belirtmişlerdir.

“...Ağır bir iş varsa kadını oraya koyamıyorsun, erkeğe ihtiyacınız var. Gece yoğunluğu olan işlerde, kadın evindeki çocuğu bırakamayacağı için, mecburen erkek istihdam ediyorsunuz.” (Katılımcı 2, K, 43)

Cinsel Yönelim: Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de hala dile getirilmesinden bile çekinilen cinsel yönelim farklılıkları, katılımcıların çoğunluğu tarafından kendiliğinden dile getirilmiştir.

“...Bizim şirkette trans birey bir çalışmamız çalışma performansı sonucu terfi etti...” (Katılımcı 5, E, 37)

İl ve Bölge Farklılığı: Katılımcıların yarısı, hem ülke içinde, hem de dünyanın farklı bölgelerindeki işletmelerinde çalışanlarının ve müşterilerinin kültürel farklılıklarını ve bunlara özel geliştirdikleri uygulamaları açıklamışlardır.

“...Perakende sektöründe ya da başka bir sektörde açmış olduğunuz bir mağazada farklılıkları yönetirken açtığınız yerin ya da o bölgenin de önemi var. İstanbul’da herhangi bir semtte lüks bir perakende mağazası açıp içine cinsel tercihlerine hiç bakmadan bir arkadaşınızı koymazsınız.” (Katılımcı 7, E, 41)

Merkez Ofis veya Şubeleri: Katılımcılar, merkez ofiste olmanın çalışanlar açısından avantajlı olduğunu ve bunun tüm çalışanlar tarafından hissedildiğini, ayrıca merkez ile diğer tesislerde çalışanlar arasında kültürel farklılaşmanın da oluştuğunu belirtmişlerdir.

“Dış ofiste çalışan personelimiz bir sıkıntı ile karşılaştıklarında, işte merkezde olsak bu böyle olmazdı, diyebiliyorlar.” (Katılımcı 2, K, 43)

Engelli Olma: Katılımcılar, engellilere yönelik pozitif ayrımcılık ve kota uygulamalarını desteklediklerini belirtmiştir. Bir katılımcının, engelli çalışanların yöneticilerine işaret dili eğitimi verdiklerini belirtmiştir.

“...Kadınlara ve engelli çalışanlara yönelik bazen onlara pozitif ayrımcılık sağlayacak şekilde içerde farklı çalışmalar yürütüyoruz.” (Katılımcı 1, K, 37)

Mezhep Farklılığı: Katılımcılar, mezhep farklılığına yönelik özel bir paylaşımda bulunmamış, farklılıkları belirtirken cümle içinde kullandıkları rutin bir ifade olarak yer almıştır.

“İşgücü farklılığı deyince aslında ilk aklıma gelen şey; ... farklı mezhep, farklı gruplarda yer alan kişilerin yönetimi diye düşünmüştüm...” (Katılımcı 3, K, 38)

Düşünce Farklılığı: Katılımcılar, düşünce farklılığını; kendini özgürce ifade edebilme, demokratik bir ortamın varlığı ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına fırsat veren, zenginlik katan bir farklılık olarak tanımlamıştır.

“Düşünce farklılığı; çalıştığınız yerdeki sisteme, işleyişe kendi işiniz ya da farklı bir işleyiş ile ilgili düşüncelerinizi rahatlıkla ifade edebilmektir...” (Katılımcı 10, K, 33)

Eğitim Düzeyi Farklılığı: Katılımcılar, eğitim düzeyi farklılığını iş gereklerinde tanımlanan standartlar nedeniyle dikkate aldıklarını, fakat işletme açısından çok değerli ve verimli olan çalışanların kariyer yollarının eğitim düzeyi nedeniyle kapanmamasına özen gösterdiklerini belirtmişlerdir.

“Eğitim farklılıkları için kariyer yollarında tanımladığımız şartlarımız var. Mesela lise mezunuyusanız bu pozisyonda şu kadar süre deneyim kazanmanızı ve şu performansı göstermenizi bekliyoruz gibi.” (Katılımcı 1, K, 37)

Mezun Olunan Okul Farklılığı: Katılımcılar, mezun olunan okula göre adaylar arasında ayrımcılık yapıldığını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar bu ayrımın haklı ve doğru nedenleri olduğunu ifade etmişlerdir.

“Çok tercih edilen üniversiteler en yüksek puan ile öğrenci alıyor. Ayrıca orada aldığı eğitim daha iyi bir eğitim olabiliyor. Kişinin hem zekası hem de aldığı eğitimi birleştirince sonuçta çalışmasına da yansıyor. Bu biraz da şirketin imajını da olumlu etkiliyor dışarıya karşı. Müşteriye bir proje satmaya çalıştığında “bizim şu şu üniversitelerden mezun çalışanlarımız var” gibi yaklaşımları da olabiliyor.” (Katılımcı 3, K, 38)

İş Deneyimi Farklılıkları: Katılımcılar, işletmelerin birleşmesi veya birbirini satın alması durumunda, çalışanlara ait kişisel ve kurumsal deneyimlerin, farklı işletmelerden gelmiş olmanın, çalışanlar arasında çatışmalara neden olabildiğini belirtmiştir.

“...Önceki işlerinde edindikleri sektörel deneyimler kişiye “biz bu işi önceden böyle yapıyorduk” dedirtiyor. Bunu dediğinizde ise satın aldığınız şirketin çalışanları alınganlık yapıyor ve “bizleri kendinizden ayırıyorsunuz” diyorlar.” (Katılımcı 6, E, 42)

Performans Farklılığı: Katılımcılar, çalışanlar arasında performanslarına bağlı olarak farklı yaklaşımlarda bulunabildiklerini ve bunun bir ayrımcılık olmadığını, çalışanlar arası adaleti sağlamak için performans farklılığının dikkate alınması gerektiğini ifade etmişlerdir.

“Düşük performanslı ile yüksek performanslıyı aynı şekilde değerlendirmemek ve yönetmemek gerekiyor. Çünkü eşitlik, adalet değil aslında, herkesi hakkıyla bir şekilde yönetebilmektir adalet.” (Katılımcı 3, K, 38)

Statü Farklılığı: Katılımcılar, statü farklılığına dayalı ayrımcılığın temelde kültürel ve hiyerarşik yapıya dayandığını ve tüm sektörlerde görülebildiğini, böyle bir ayrımcılığın çalışan memnuniyeti, kurum aidiyeti ve işletme performansı açısından da olumsuzluklara neden olduğunu belirtmişlerdir.

“...Eski işyerimde, yöneticilerin asansörleri bile ayırdı. Aynı asansörleri bile kullanmazdık, asansörleri odalarının içine çıkardı...” (Katılımcı 4, K, 34)

Departmanlar Arası Farklılık: Katılımcılar, işletme içerisindeki departmanlar ve meslek grupları arasında her zaman bir ayrımcılığın olduğunu, bunun ticari kaygılar nedeniyle oluştuğunu ve işletme yönetimi açısından bu durumun kabul edilebilir olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar, kendilerine en fazla fayda sağlayan “altın çocukları” veya eksikliği durumunda daha çok zarar görecekları bölümleri veya meslek gruplarını, diğerlerine göre biraz daha fazla kayırdıklarını, bu durumun da zaman zaman çatışmalara neden olduğunu açık gönüllülükle ifade etmişlerdir.

“...Ciroda veya karlılıkta en fazla katkısı olan departman veya operasyon kimde ise tabii ki o biraz altın çocuk oluyor.” (Katılımcı 1, K, 37)

Hayat Standardı: Bir katılımcı, her çalışanın kendine özel bir aile yapısının ve hayat standardının olduğunu, işletme içerisinde genel profil dışında kalanların, kendilerini baskı altında görebildiklerini ve diğerlerine benzer görünebilmek için olmadıkları şekilde davranmak, giyinmek ve yaşamak sorunda kaldıklarını ifade etmiştir.

“...Bazı çalışanlarımızın dışarıda farklı bir hayat standardı var ama şirkete geldiğinde başka türlü, içeridekilere benzemek zorunda, işte şirket çalışanını böyle bir zorunluluğa bıraktırmıyorsa bence oradaki farklılıkların, çeşitliliğin yönetimi başarılıdır diyebilirim.” (Katılımcı 4, K, 34)

Çalışan Anne: Bir katılımcı, çalışan annelere verilen doğum izni gibi haklar nedeniyle, kadın istihdamında oluşabilecek azalmanın giderilmesi için kota uygulamalarının kullanılabilceğini belirtmiştir.

“... Uzayan doğum izinleri, part time çalışma bunlar çok güzel şeyler tabi ki çalışan anneler için ama, bir yandan da işverenin kadın çalışanları tercih etmemelerini de beraberinde getiriyor. Yani böyle bir dezavantajı da var diğer taraftan bakınca. O yüzden böyle bir kota da güzel olabilirdi diye düşündüm ...” (Katılımcı 3, K, 38)

Kılık Kıyafet ve Fiziksel Görünüm Farklılıkları: Çalışanın başörtülü olmasının, işletme açısından birçok nedenle, önemli bir farklılık olduğu dile getirilmiştir. Katılımcıların tamamı başörtüsü nedeniyle ayrımcılık yapmanın doğru olmadığını, fakat kendilerinin bile farkına varmadan böyle bir ayrımın içinde olabildiklerini belirtmişlerdir. Böyle düşünmelerine rağmen, müşteri talepleri veya müşteri profiline bağlı olarak, ticari kaygılar ile çalışan istihdamında bu farklılığı da dikkate aldıklarını belirtmişlerdir.

“...Farklılıkları çok iyi yönettiğimizi düşünüyorduk! Fakat şunu fark ettik ki bizde hiç türbanlı çalışan yok.” (Katılımcı 5, E, 37)

Katılımcılar özellikle müşteri ile iletişim halinde olan çalışanlarının dış görünüşlerinin çok önemli olduğunu, saç, sakal ve genel görünüşlerinin kurum değerleri, imajı ve müşteri profiline uygun olması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılar, müşteri profilindeki değişime bağlı olarak çalışanların da değiştiğini ve daha önceleri işletmenin “dress kodlarında” (kıyafet yönetmeliği) yer almayan, kot giyme, erkeklerin küpe takması, saç ve sakal bırakma gibi uygulamaların, belirli sınırlar dahilinde serbest bırakıldığını ifade etmişlerdir.

“...Satış temsilcisinin presentable olmasının çok önemli olduğunu düşünüyorum, biz de mülakatlarımızda buna dikkat ediyoruz, çünkü müşteri karşısında temiz, dış görünümü düzgün birisiyle alışverişini yapmak istiyor.” (Katılımcı 7, E, 41)

Kültürel Farklılıklar: Katılımcılar, özellikle çokuluslu işletmelerde kültürel farklılıklar ile karşılaştığını, bunun ülkelerin ve kıtaların kendine has özellikleri nedeniyle meydana geldiğini ve bu farklılıkların yönetimi süresince kurumun ve bireylerin kültürel dönüşüm yaşadığını ifade etmişlerdir.

“Biz çok farklı ülkelerde hizmet veriyoruz, Türkiye, Hindistan ve Avrupa’da farklı ülkelerde ve şehirlerdeyiz. Yaklaşık 3-4 yıl önce yabancı ortaklığımız oldu, biz bir kültürel dönüşüm yaşıyoruz, kültürel farklılıkları çok hissettim, hem genel merkezde hissediyoruz hem de diğer birimlerde hissediyoruz.” (Katılımcı 12, K, 38)

Kurum Kültürü Farklılığı: Katılımcılar, her işletmenin kendine has bir kültürünün olduğunu ve bu kültürün çalışanlar arasındaki ilişkiyi, çalışanların kuruma aidiyetlerini ve iş yapma biçimlerini etkilediğini ifade etmişlerdir.

“Kurum kültürüne çarpıcı bir örnek verebilirim, ben bankada çalışırken genel müdür çok uzak bir kişi, yani yıllık toplantıda bir ya da tesadüfen asansöre bindiğinde iki üç kez gördüm, şu anda aynı asansöre bile binemiyorsunuz. Şimdiki işime ilk geldiğimde genel müdürümüz Ayşe Hanım 36 yaşında bir kadındı, farklılıkların yönetimi diyoruz ya, hamileyken genel müdürlük teklifi almış ve genel müdür olmuş bir kadın, benim için çok çarpıcı ve çok ilham verici bir hikayedir, yani bir genç kadın olarak. İntranete bir girdim ve intranetin şekli şemali ne kadar “cool” olup olmadığını oradan anladım. “Ayşeyle Paylaş” diye bir kısım var, “Ayşe Hanımla” değil!” (Katılımcı 10, K, 33)

Yönetim Tarzı Farklılığı: Katılımcılar bir kişiden kaynaklı farklılıklardan da bahsetmişlerdir. Özellikle etkisi çalışana göre daha büyük olan yöneticinin bireysel farklılığından kaynaklanan

farklılıklar dile getirilmiş, yönetim anlayışındaki değişimlerin çalışan ve kurum kültürü üzerindeki etkisi açıklanmıştır.

“Bizim şirket sahibi memur kökenli ve aile şirketiymiş, şirkette herkes bey-hanım diye hitap ediyor, takım elbise ve kravat giyiyordu, daha sonra profesyonel bir genel müdür geldi ve ilk yönetim toplantısında “Ne bu ya bey-hanım bu ne samimiyetsiz ortam, herkes birbirine ismi ile hitap edecek” dedi. Takım elbise yerine smart casual giymeye başladık, toplantının adı İcra Kurulundan, Management Team’e dönüştü ve hayatının hiçbir döneminde İngilizce konuşmamış bir şirkette İngilizce kelimeler kullanılmaya başlandı.” (Katılımcı 6, E, 42)

Örgütlü Çalışanlar: Bir katılımcı, çalışanın mesleğinin toplum tarafından algılanışı ve kurum içindeki önemini yanında, kişinin sendikalı olmasının veya meslek odası olan bir mesleğinin olmasının da farklılık türü olarak görülmesi gerektiği söylemiştir.

“...Ben gıda mühendisiyim. Mesela çikolata fabrikasına gidiyorum, diyorlar ki örgütlenmeniz yok sizi çalıştıramayız. Daha sonra gıda mühendislerinin de meslek odası kuruldu ve bu örgütlenmeden sonra gıda mühendisleri, gıda teknikerlerinin istihdamında daha pozitif anlamda bir yapılanmaya gidildiğini görüyorum.”(Katılımcı 2, K, 43)

4.2. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İşgücü Farklılıkları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Yaklaşımları

Katılımcıların bir kısmı, “iyimser yaklaşım” ile farklılıkların varlığının ve yönetilmesinin işletme açısından faydalı olduğunu ve işletmeye zenginlik katan bir uygulama olduğunu ifade ederken bir kısmı ise “eleştirel yaklaşımla” farklılıkların her zaman yönetilmesinin veya dikkate alınmasının çok da doğru olmayacağını, farklılıkların yönetimde işletme önceliklerinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir.

“...İKY’de şey derler, farklı insanları aslında bir arada çalıştırmak bir zenginliktir...” (Katılımcı 1, K, 37)

“...Nakliye işinde çalışan birinin “dini inancım gereği ben bira taşımam” dediğinde ben bu farklılığı yönetmeye çalışmam. Hangi farklılığı yönetip, hangisini yönetmeyeceğinize karar vermek de önemli.” (Katılımcı 11, E, 51)

“Bazen farklılıkları yönetmek çözüm olabilir.” (Katılımcı 7, E, 41)

Tablo 2: İşgücü Farklılıkları Yönetimi Yaklaşımları

Tema	Alt tema	Katılımcı Sayısı
Tekdüzelğin sürdürülmesi	Tekdüzelğin sürdürülmesi	3
Asimilasyon	Asimilasyon	1
Herkesin değerinin bilinmesi	İş gereklerine uygun çalışan alımı	4
	Ötekileştirmemek ve ayrımcılık yapmamak	4
Sosyal adalet	Eşit hak ve imkanlar sunmak	5
Farklılıkların kabul edilmesi ve övülmesi	Pozitif ayrımcılık	7
	Farklılıkların kabul edilmesi	3
	Kota uygulaması	2
	Platin kural “kişiye onun istediği gibi davranmak”	2
Sosyal sorumluluk	Sosyal sorumluluk projeleri sunmak	3
Kurumsal öğrenme	Kurum kültürünün geliştirilmesi	6
	Faaliyetlerin farklılıklara göre çeşitlendirilmesi	4
	Farklılıkların yönetiminde uzman, danışmanlık	2
	Kararlara katılımı geniş tutmak	2
	Örgütlenme imkanı sağlamak	2
	Farklılıklar ile ilgili kuruluşlar ile işbirliği yapmak	1

Tablo 2’de yer alan işgücü farklılıkları yönetimi yaklaşım temaları, Brazzel (2003)’in sınıflandırması temel alınarak ve literatürden de desteklenerek oluşturulmuştur. Bu temalar, katılımcı sayısına göre değil, işletmelerin işgücü farklılıklarına yönelik yaklaşım düzeylerine göre sıralanmıştır.

Tekdüzelğin Sürdürülmesi: Katılımcılar, işletme yöneticileri tarafından belirlenen ve doğru olduğuna inanılan uygulamaların devamı için yeni katılan bireylerin ikna edildiğini ve var olan durumun devamının sağlandığını ifade etmişlerdir.

“...Nakliye işinde çalışan birinin “dini inancım gereği ben bira taşımam” dediğinde ben bu farklılığı yönetmeye çalışmam...iş bırakma isteğine uyarım...” (Katılımcı 11, E, 51)

Asimilasyon: Bir katılımcının, tam olarak asimilasyonu ifade etmese de, farklılık sahibi çalışanların hepsinin ortak bir noktada toplanması ve “bir potada eritilmesi” ifadesini kullanmış olması, kişinin sahip olduğu farklılığın yok edilmesi olarak anlaşılabilir. Burada katılımcının ifadesi, tüm bireylerin özelliklerini içinde barındıran, hepsine yaşam hakkı tanıyan bir çalışma ortamından ziyade, herkesin kişisel farklılıklarını geride bırakarak, kurumun belirlediği standartlar içinde varlığını sürdürmesi şeklinde anlaşılmaktadır.

“...Farklılıkların yönetimi, farklılıklara sahip çalışanların bir potada eritilmesidir.” (Katılımcı 3, K, 38)

İş Gerekliliklerine Uygun Çalışan Alımı: Katılımcıların bir kısmı, işe göre çalışan seçimini, farklılıkların yönetimi olarak değil de işletme yönetiminin bir gereği olarak görmektedir. Katılımcılar en fazla cinsiyet farklılığına dayalı ayrımcılığın nedenleri ve buna yönelik kendi uygulamaları ve çözüm önerilerini paylaşmışlar, ayrıca cinsel yönelim, kültürel farklılıklar ve fiziksel görünüm farklılıklarına yönelik deneyimlerini de aktarmışlardır.

“...Görevlendirme iş ile ilgili bir şeydir, işin tarifine uygun birisini oraya koyarsınız. O işin tarifine 100 kilo kaldıracak birisi gerekiyorsa onu koyarsınız. Kadın da olabilir erkek de olabilir, ya bunu kadın kaldırmaz erkek kaldırır diye ayırmak doğru değil. Yani benim söylediğim işe göre adamı koymak, farklılık yönetiminden ayrı bir iş.” (Katılımcı 11, E, 51)

Ötekileştirmemek ve Ayrımcılık Yapmamak: Katılımcılar, ayrımcılık ve ötekileştirmenin, cinsel yönelim farklılığı gibi toplumun çok duyarlı olduğu konularda sıklıkla görüldüğünü, statü farklılığı, mezun olunan okul ve cinsiyet gibi farklılıklara yönelik de ötekileştirmenin söz konusu olduğunu ifade etmişlerdir. Ötekileştirme ve ayrımcılığın yanlış olduğu ve bu durumun düzeltilmesinin ise zor olduğu belirtilmiş ve yaşanan kötü tecrübeler aktarılmıştır.

“İK’cılar olarak kendi aramızda trans bireylerin işe alımını konuştuğumuzda “iyi de şirkette hangi tuvalete gidecek” diyorlar, onu işe almak bir şey ama aldıktan sonra içeride incinmemesini sağlamak da kolay olmayacak gibi duruyor.” (Katılımcı 4, K, 34)

Sosyal Adalet: Katılımcılar, ırk, din, dil, cinsiyet ve bölgesel farklılıklar ile merkez ofis veya çevre illerdeki şubelerde çalışanlara eşit hak ve fırsatlar verilmesi gerektiğini ve kendilerinin bu yönde uygulamalarının bulunduğunu ifade etmişlerdir.

“...Fırsat eşitliği adı altında bir model uyguluyoruz, bütün yönetmeliklerimizde, çalışmalarımızda hepsinde ırk, din, dil, cinsiyet ayrımı yapmaksızın tüm çalışanlarımıza fırsat eşitliği sağlanır dedik.” (Katılımcı 7, E, 41)

Pozitif Ayrımcılık: İşletmeler pozitif ayrımcılık yaklaşımı ile daha çok mağdur edilen azınlıkların veya farklılık sahibi çalışanların mağduriyetlerini gidermeye yönelik çaba içine girmişlerdir. Katılımcılar özellikle kadınlara yönelik pozitif ayrımcılıktan bahsetmişlerdir. Kadınların istihdamı ve kariyer yollarında ilerleyebilmeleri için kurumların gösterdiği çabalar ve bu yöndeki uygulamalar dile getirilmiş, ayrıca kurum için önemli olan meslek gruplarına ve engelli çalışanlara yönelik de pozitif ayrımcılık yapıldığı belirtilmiştir.

"...Kadınlara ve engelli çalışanlara yönelik bazen onlara pozitif ayrımcılık sağlayacak şekilde içeride farklı çalışmalar yürütüyoruz." (Katılımcı 1, K, 37)

Farklılıkların Kabul Edilmesi: Katılımcıların bir kısmı farklılıkları yönetmek gibi özel bir gayretlerinin olmadığını, ayrıca, çalışan farklılıklarının işe olumsuz yansımalarının olmadığı sürece farklılıklara yönelik herhangi bir ayrımcılıklarının da bulunmadığını, farklılıkların varlığına "tolerans gösterdiklerini" belirtmiştir.

"Bizim sistematik olarak kuşak farklılıkları, dini, kültürel ve cinsel tercihler ile ilgili bir farklılık yönetimi uygulamamız yok, ama toleransımız var, tolerans aslında o bile yanlış, bunu öyle demek bile beni utandırıyor, çünkü farklılığı aslında farklılık var dediğimiz zaman yaratıyoruz biz biraz. Çalışanın cinsel tercihinden bana ne, benim iş ortamımı bozmuyorsa. Ama bir çalışanın herhangi bir tercihi nedeniyle işini yapmayı engelleyecek bir şey ortaya çıkıyorsa ya da çalışma barışını, ahengini bozacak bir şey ortaya çıkıyorsa o zaman onu yönetmek sorumluluğum oluyor benim." (Katılımcı 11, E, 51)

Kota Uygulaması: Katılımcılar kadın, çalışan anne, engelli ve Suriyeli çalışanlara pozitif ayrımcılık sağlayacak kota uygulamalarının olduğunu ve bu uygulamaların doğru olduğunu, hatta yeni kotaların devlet tarafından geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

"Yasalarla engelli alımında belli bir kota var biliyorsunuz ama onun dışında, aslında kadın çalışanlara yönelik de böyle bir şey olsa, böyle bir kota koysa devlet ne kadar güzel olur diye düşündüm." (Katılımcı 3, K, 38)

Platin Kural "Kişiye Onun İsteddiği Gibi Davran": Farklılıkların yönetiminde, "Altın Kural" olarak bilinen "kendine nasıl davranılmasını istiyorsan, karşındakine de öyle davran" anlayışı yerine, herkesin farklı olduğu ve kendi isteğine uygun bir şekilde davranılmasını beklediğini vurgulayan, "kişiye onun istediği gibi davran" şeklinde sloganlaşan "Platin Kural" ön plana çıkmaktadır.

Katılımcılar, işgücü farklılıklarının bazen yapay bir şekilde ortaya çıktığını ve yönetilmesi için geliştirilen süreçlerin de olumsuzluk ile sonuçlandığını belirtmişler ve çalışanlara yönelik uygulamalar geliştirilirken çalışanların beklenti ve isteklerinin de dikkate alınması gerektiğini vurgulamışlardır.

"Aslında farklılıkları biz yaratıyoruz, prototipler yaratıyoruz, ondan sonra "aaa ben farklıymışım" diyor birisi, ondan sonra "ben farklıysam farklı muamele göreyim" diyor, bazılarıysa "ya bir dakika beni niye farklı ele alıyorsunuz, ben öyle bir şey istemiyorum üstelik de bundan rahatsız oluyorum" diyenler oluyor." (Katılımcı 11, E, 51)

Sosyal Sorumluluk: Katılımcılar, kadın dernek/vakıflarına ve gelir düzeyi düşük bölge halkına sosyal sorumluluk çerçevesinde yaptıkları bağış ve diğer yardımların çalışanlar tarafından desteklendiğini ve memnuniyetlerini artırdığını ifade etmişlerdir. Bu faaliyetlere, özellikle çalışanların gönüllü olarak katılımının sağlanmasının da çalışanlar açısından çok önemli bir motivasyon sağladığı belirtilmiştir.

"...Bir kulübümüz var ve gelir düzeyi çok düşük olan insanlara yardım ediyoruz. Ayrıca kırsaldaki okullara hijyen, temizlik ve sağlıklı beslenme eğitimlerini gönüllü olarak çalışanlarımıza veriyoruz." (Katılımcı 1, K, 37)

Kurum Kültürünün Geliştirilmesi: Katılımcılar, farklılık yönetiminde; demokratik, ifade özgürlüğünün olduğu ve tüm farklılıkları kapsayan bir kurum kültürünün varlığının çok önemli olduğunu vurgulamışlardır.

"Bizim şirkette çok temel bir şey var, biz yasaklarla kurullarla değil değerlerle yönetiyoruz. Bu böyle sadece kağıtta yazan bir konu değil gerçekten hayata geçmiş, DNA'mıza işlemiş bir konu. Nasıl yapıyorsunuz diyenlere, diyoruz ki, bu iş yerinde demokrasi vardır, herkes kendini ifade edebilir, farklı fikirlerini ortaya koyabilir, biz bunları duyarız dinleriz mutlaka değerlendiririz, işte savunma hakkı vardır." (Katılımcı 9, E, 48)

Faaliyetlerin Farklılıklara Göre Çeşitlendirilmesi: Katılımcılar, işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların bölgesel, kültürel ve inanç farklılıklarına uygun olarak, çeşitlilik göstermesi gerektiğini belirtmişlerdir.

“Bizim iki farklı ilde fabrikamız var. Birinci ilde, kültürel anlamda rakı-balık, vur patlasın çal oynasın, diğer şehir ise daha tutucu. Biz her iki ilde de piknik ve futbol turnuvası düzenleyebiliyoruz, ama ikinci şehirde tavla, okey ve 51 turnuvaları düzenleyemiyoruz, çünkü “şirket eliyle kumar mı olur?” diyorlar.” (Katılımcı 6, E, 42)

Farklılıkların Yönetiminde Uzman Kişi ve Kurumlardan Danışmanlık Hizmeti Almak: Katılımcılar, işletmelerin tüm farklılık çeşitlerini yönetebilecek bilgi ve beceriye sahip olamayabileceğini, bu nedenle konu hakkında daha bilgili ve deneyimli kurum ve kişilerden destek alınmasının faydalı olacağını belirtmişlerdir.

“...Trans birey çalışmamız kadınların soyunma odasında giyinip soyunmak istiyor, ben bir kadını diyorum, bir dakika diyoruz peki diğerleri nasıl algılayacak falan, yani bu tür farklılıkların yönetiminde o kadar detaylar var ki, biz dedik ki bunu bilenlere danışmamız lazım ve öyle bir sivil toplum kuruluşu ile görüşmeye başladık.” (Katılımcı 9, E, 48)

Kararlara Katılımı Geniş Tutmak: Katılımcılar, çalışanların memnuniyetini, kuruma bağlılığını ve aidiyetini artırabilmek için takımlar oluşturduklarını ve bu takımlara farklı grupların temsilcilerini de dahil ederek tüm çalışanların yönetime katılımlarını sağladıklarını belirtmişlerdir.

“... Çalışan komiteleri, iç danışmanlar gibi ve onların içinden de küçük başka komiteler kurduk. İş o komitelerle yönetmek, bize farklılıkları işin içine dahil etmek için faydalı oldu.” (Katılımcı 12, K, 38)

Örgütlenme İmkani Sağlamak: Katılımcılar, farklılıklara sahip bireylerin örgütlenmesinin, hem birey hem de işletme açısından olumlu sonuçlarının olacağını belirtmiştir.

“...Mesela neden bu konular konuşulunca hemen bir kadın derneğinin adını diyorsunuz, çünkü biz kadınların daha çok farkına varıyoruz. Belki de örgütlenme de bu işin pozitif olarak yönetilmesine destek sağlıyor.” (Katılımcı 2, K, 43)

Farklılıklar ile İlgili Kuruluşlarla İşbirliği Yapmak: Bir katılımcı, cinsel yönelim farklılığının yönetimi konusunda, çalışanların bilinçlenmesi amacıyla bu konular ile ilgili bir dernekten destek aldıklarını ve sonuçlarının da çok iyi olduğunu belirtmiştir.

“...Cinsel yönelim farklılıklarının yönetiminde destek almak için bir dernek ile iletişime geçtik. Bu dernek sağ olsun bize çok destek oldu.” (Katılımcı 5, E, 37)

4.3. İşgücü Farklılıklarının İşletmeye Sağladığı Faydalar

Katılımcılar, işgücü farklılıklarının işletmeye sağladığı faydaları Tablo 4’te verildiği gibi, işletme başarısının artması, çalışan memnuniyetinin artması, moral ve motivasyonunun artması, kurumun ve çalışanların kültürel gelişim ve değişime adaptasyonun kolaylaşması, farklılık sahibi müşterilerin memnuniyetinin artması, yaratıcılık/yenilikçiliğin artması ve örgütün itibarı/imağının gelişmesi şeklinde sıralamışlardır.

Tablo 3: İşgücü Farklılıklarının İşletmeye Sunduğu Faydalar

Temalar	Katılımcı Sayısı
İşletme performansının artması	10
Çalışan memnuniyetinin artması	6
Kurumsal esnekliğin artması	6
Müşterilerin memnuniyetinin artması	5
Yaratıcılık ve yenilikçiliğin artması	5
Örgüt itibarı ve imağının artması	1

İşletme Performansının Artması: Katılımcılar, farklılıkların sinerji yaratan bir zenginlik olduğunu ve takım çalışmalarında farklı özelliklere sahip bireylerin olmasının takım başarısını olumlu etkilediğini belirtmişler, ayrıca kadın ve erkeğin beraber çalışmasının işlerin doğru yapılabilmesinde çok etkili olduğunu vurgulamışlardır.

“...Çok sayıda araştırma, farklılıkların işletme başarısında sinerji yarattığını ortaya koyuyor.” (Katılımcı 5, E, 37)

Çalışan Memnuniyetinin Artması: Katılımcılar, farklılıklara sahip çalışanların işletme bünyesine dahil edilmesinin ve kendilerini özgürce ifade edebilmelerine fırsat verilmesinin, bu çalışanların kuruma olan aidiyetlerini ve bağlılıklarını artırdığını belirtmişlerdir.

“...Farklılıkları iyi yönetebildiğimiz sürece çalışanların bağlılığını ve memnuniyetini artırıyoruz. En büyük avantajı bu olarak görüyorum...” (Katılımcı 3, K, 38)

Kurumsal Esnekliğin Artması: Katılımcılar, işletmelerin özellikle farklı ülkelerde iş yapmasının, kültürel gelişime, yeni iş yapma biçimlerinin öğrenilmesine ve çalışanın gelişimine katkı sağladığını, farklı bireyler ile çalışmanın kuruma esenlik kazandırdığını ve yeniliklere adaptasyonu kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir.

“Farklılıklar esnekliği getiriyor. Farklılıklara sahip olmamız nedeniyle yeni şeyleri denemekte veya uygulamaya almakta biz çok büyük dirençlerle karşılaşmadık...” (Katılımcı 1, K, 37)

Müşterilerin Memnuniyetinin Artması: Katılımcılar, müşteriye anlayabilmek ve beklentilerini karşılayabilmek için müşteri ile benzer özelliklere sahip çalışanların olmasının işletmeye avantaj sağladığını belirtmişlerdir.

“...Nasıl avantaja dönüşmüş, “bana benzeyen adamlar da var burada” diyen müşterinin de memnuniyeti artar.” (Katılımcı 11, E, 51)

Yaratıcılık ve Yenilikçiliğin Artması: Katılımcılar, çalışan farklılıklarını zenginlik olarak tanımlamakta ve çalışan farklılıklarının yeni fikirlerin ortaya çıkmasına, başarılı uygulamaların işletmeye adaptasyonuna, çevresel yeniliklere ve değişime karşı kurumun ve çalışanların esnek olmasına katkı sağladığını ifade etmişlerdir.

“...Farklılıklara sahip bireylerin olması işletme körlüğünü ortadan kaldırıyor, farklı bakış açıları kazandırıyor...” (Katılımcı 4, K, 34)

Örgüt İtibarı ve İmajının Artması: Bir katılımcı, erkek yoğunluklu bölümlere kadın çalışanların dahil edilmesinin, çalışan davranışlarını ve çalışanların aralarındaki ilişkiyi olumlu yönde değiştirdiğini ve bu değişimin dışarıya karşı verilen imajı da iyileştirdiğini belirtmiştir.

“...Birkaç yıl öncesine kadar kadın operatörümüz yoktu, birkaç yıl önce kadın operatör almaya başladık. Sahadaki yöneticilerimiz, kadın operatörü olan çalışma postalarındaki erkeklerin tıraşlı ve daha düzgün giyindiğini, o takımın toplantısında daha seviyeli tartışmaların olduğunu, “hadi lan” gibi kaba konuşmadıkların, kavga ve tartışmaların azaldığını söylediler, böyle yararları da var.” (Katılımcı 11, E, 51)

4.4. İşgücü Farklılıklarının İşletmelere Olumsuz Etkileri

Katılımcılar, işletmelerde işgücü farklılığının olması veya iyi yönetilmemesinin; Tablo 5'te görülen yönetim, çalışma ortamı, çalışanlar ve müşteri ile ilgili olumsuzluklara neden olabileceğini ifade etmişlerdir.

Tablo 4: İşletmelerde İşgücü Farklılıklarının Neden Olduğu Olumsuzluklar

Temalar	Alt Temalar	Katılımcı Sayısı
Yönetim ile ilgili olumsuzluklar	Yönetilmesi için yoğun bir çaba ve enerji harcanması	5
	İş performansının düşmesi, maliyetlerin artması	3
	İşgücü planlamasının zorlaşması	1
Çalışma ortamı ile ilgili olumsuzluklar	Çatışmaların olması ve huzursuz ortamın oluşması	4
	Ötekileştirme ve ayrımcılığın olması	4
	Algıda farklılıkların olması, yanlış anlaşılmaların olması	1
Çalışanlar ile ilgili olumsuzluklar	Çalışan memnuniyetsizliği, çalışanın motivasyonunun azalması	4
	İşgücü devir oranının artması	3
Müşteri ile ilgili olumsuzluklar	Müşteri beklentisinin karşılanmaması; müşteri memnuniyetsizliği	4
	Kurumsal imajın bozulması	2

Yönetilmesi İçin Yoğun Bir Çaba ve Enerji Harcanması: İşyerinde demokratik bir kurum kültürünün oluşturulması, işgücü farklılıklarının yönetiminde çok önemlidir. Katılımcılar, tüm çalışanların ayrımcılık yapılmadan yönetilebilmesi ve eşit düzeyde kendilerini ifade edebilecekleri bir ortamın sağlanmasının çok ciddi bir gayret ve emek gerektirdiğini ifade etmişlerdir.

“...Yönetilmesi için yoğun bir çaba ve enerji sarfiyatı gerektiriyor.”(Katılımcı 5, E,37)

İş Performansının Düşmesi, Maliyetlerin Artması: Katılımcılar, farklı bölgelerde iş yapan işletmelerin, bölgesel farklılıkları bilmeden veya dikkate almadan, merkezdeki uygulamalarını diğer bölgelere aynen taşıdıklarında ciddi sıkıntılar yaşadıklarını, ayrıca çalışan farklılıklarını dikkate almadıklarında, ortak hedeflere ulaşamadıklarını belirtmişlerdir.

“...Anadolu’da bir şehirde çağrı merkezi açmıştık, İstanbul’da yaptığımız gibi orada da yemek için çalışanlara Sodekso verdik, ama orada Sodekso’nun geçtiği yer yok, elimizde patladı yani.” (Katılımcı 4, K, 34)

İşgücü Planlamasının Zorlaşması: Bir katılımcı, özellikle kadın çalışanların, evlilik ve çocuk sahibi olma gibi durumlarının yöneticilere, bu kişinin izinli olduğu süre içerisinde yerine kimin bulunacağı endişesini yarattığını ve işgücü planlamasında sıkıntılar yaşandığını belirtmiştir.

“Kadın bir çalışmamız “hamileyim” dediği zaman “Allaahh şimdi bunun işini kime yaptıracağız!” dediğimiz çok olmuştur ve bu konularda en açığımız bile böyle tepkiler vermiştir.” (Katılımcı 5, E, 37)

Çatışmaların Olması ve Huzursuz Ortamın Varlığı: Katılımcılar, farklılıkların varlığının çalışanlar arasında çatışmaya ve çalışma ortamında huzursuzluğa neden olabildiğini, çatışmalar iyi yönetilemediğinde ise durumun daha kötüye gittiğini belirtmişlerdir.

“...Farklılıklar yönetilmezse ... çatışma olur. Vaat edilen huzurlu çalışma ortamı kalkmış olur...” (Katılımcı 1, K, 37)

Ötekileştirme ve Ayrımcılığın Olması: Çalışanlar arasında farklılıklara dayalı çeşitli gruplaşmalar olabilir, bu gruplaşmalar ayrımcılığa ve güçlü grupların güçsüz olanları asimile etmesine neden olabilir. Katılımcılar da çalışanlar arasında farklılıklara dayalı ötekileştirme, ayrımcılık ve grup baskısının olduğunu belirtmişlerdir.

“...Grup baskısı ile ilgili çok çarpıcı bir deney var, bir sınıfa altı kişi oturtuluyor çok basit bir matematik sorusu soruluyor. ... Denek, topluma kendini kabullendirmek adına doğru bildiği soruya yanlış cevap veriyor.” (Katılımcı 10, K, 33)

Algıda Farklılıkların ve Yanlış Anlaşımaların Olması: Katılımcılar, çalışanların kültürel geçmiş ve kuşak farklılıkları gibi nedenlerle algıda farklılık yaşayabildiklerini ve net olarak tanımlanmayan konuları farklı değerlendirebildiklerini ifade etmişlerdir.

“Yönetim olarak çalışanlardan beklentileri net ve iyi belirlemek lazım, kişilerin beklentileri farklı olabilir, yani algı da farklı olabilir. Kot giy dediğin kişi normal kotla da gelebilir, yırtık kotla da gelebilir, çünkü kotun tanımı önemli orada, siz nasıl anons ettiniz, nasıl belirttiniz, nasıl paylaştınız, içeriği nedir o önemli, ona biraz dikkat etmek lazım.” (Katılımcı 7, E, 41)

Çalışan Memnuniyetsizliği ve Çalışanın Motivasyonunun Azalması: Katılımcılar, farklılıkların yönetimi konusunda eşitlik ve adalet algısının hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından farklı şekillerde değerlendirildiğini, farklılıklara uygun bir yönetim amaçlandığında çalışanlar tarafından adaletsizlik olarak algılanabildiği, farklılıklar göz ardı edildiğinde ise ilgili kişiler tarafından memnuniyetsizlik ve işten ayrılmaya kadar giden olumsuz bir sürecin gelişebildiğini belirtmişlerdir.

“...Farklılıkları iyi yönetmezsek, huzursuz ve mutsuz çalışmamız olur. Mesela, özellikle yetenek yönetiminde kadınlara yaptığımız pozitif ayrımcılık, erkekler tarafından böyle bir kaygıyla izleniyor ki “aslında o pozisyona ben gelirdim, kadın olduğu için onu aldılar” diyorlar...” (Katılımcı 11, E, 51)

İşgücü Devir Oranının Artması: Katılımcılar, farklılıklara sahip çalışanların talepleri tam karşılanmadığında, işten ayrılmayı bile düşündükleri, bazen de çalışanların farklılıklarına yönelik taleplerinin iş yapmalarına engel teşkil etmesi nedeniyle çalışanların işten ayrılma isteklerine uyduklarını ve çalışanları işten çıkardıklarını belirtmişlerdir.

“...Farklılıklar yönetilmezse işten ayrılmalar çok fazla olur...” (Katılımcı 1, K, 37)

Müşteri Beklentisinin Karşılanmaması, Müşteri Memnuniyetsizliği: Katılımcılar, farklılıkların varlığından çok, iyi yönetilememesi nedeniyle işletme açısından olumsuz sonuçların meydana geldiğini söylemişlerdir. Bu olumsuzluklardan birinin de mutsuz çalışan kaynaklı, beklentisi karşılanamayan ve mutsuz olan müşterilerin olduğu ifade edilmiştir.

“...Farklılıkları yönetmezseniz mutsuz çalışanın yanı sıra mesafeli ve eleştirel bakan, belki bir süre sonra mutsuz dönüşecek olan müşteri kitleniz olur...” (Katılımcı 11, E, 51)

Kurumsal İmajın Bozulması: Katılımcılar, çalışanların taleplerinin karşılanmaması nedeniyle, işletme içerisinde yaşadıkları sıkıntıları sosyal medyada paylaşarak işletme imajını bozmayı amaçladıklarını ve bunu işletme yönetimine karşı bir baskı unsuru olarak kullandıklarını belirtmişlerdir.

“...Çalışanların farklı taleplerini karşılamamız önemli, çünkü bu tür şeyler, bazen çok istenmeyen yerlere gidebiliyor, ondan sonra bide bunun sosyal medya hikayesi var, iyi verdiğiniz cevabı bile sizin aleyhinize kullanabiliyorlar maalesef, onu da iyi yönetmek lazım...” (Katılımcı 7, E, 41)

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada insan kaynakları yöneticilerinin bakış açısı ile işgücü farklılıkları yönetimi uygulamaları incelenmiştir. Ülkemizde farklılık veya çeşitlilik konusunu insan kaynakları yöneticilerinin perspektifinden ele alan benzeri çalışmaların yapılmaması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

İşgücü farklılığı olarak algılanan çalışan özelliklerinin belirlenmesi:

Katılımcıların işgücü farklılığı olarak ifade ettikleri özelliklerin başında; kuşaklararası farklılıklar, **cinsiyet**, din, kılık kıyafet ve fiziksel görünüm, **cinsel yönelim**, statü, **kültür** ve il-bölge farklılıkları gelmektedir. Tozkoparan ve Vatanserver’in çalışmasında; eğitim, **kültür**, engellilik, düşünce yapısı

ve kişilik farklılıkları, İnce ve arkadaşlarının çalışmasında ise; **cinsiyet, cinsel yönelim**, engelli olma, politik düşünme, terör mağduru ve eski hükümlü olma ön plana çıkmaktadır.

Literatürde işgücü farklılıkları, farklı araştırmacılar tarafından çok çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada elde edilen veriler, çalışmanın farklılıkların belirlenmesi ile ilgili araştırma sorusuna verilecek cevabı en iyi açıkladığı değerlendirilen ve “*Çok Kategorili Farklılık*” modellerinden biri olan Mannix ve Neale’in sınıflandırmasına uygun olarak temalandırılmıştır.

Bu çalışmanın ve ülkemizde konuyu diğer açılardan ele alan benzer çalışmaların sonuçlarının birbirini ile farklılıklar barındırması; çalışmalara katılan insan kaynakları yöneticilerinin farklılık algılarının çalıştıkları işletmenin yapısına, sektörüne, faaliyet alanına, çalışan yapısına ve çeşitliliğine bağlı olarak değişiklik göstermesi ile açıklanabilir.

İşletmelerin işgücü farklılıklarına yönelik bakış açılarının ve yönetim şekillerinin belirlenmesi:

Katılımcıların işgücü farklılıklarına yönelik yaklaşımı, farklılıkların kuruma kazandırdığı yararlar ya da getireceği zararlar üzerine odaklanarak, olumlu ya da olumsuz olmuştur. Katılımcıların bir kısmı farklılıkları yönetmenin işletme açısından faydalı olduğunu ve işletmeye zenginlik katan bir uygulama olduğunu ifade ederken bir kısmı ise farklılıkların her zaman yönetilmesinin veya dikkate alınmasının çok da doğru olmayacağını, farklılıkların yönetiminde işletme önceliklerinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir.

Katılımcıların işgücü farklılıklarına yönelik yaklaşımları, literatürde “iyimser yaklaşım” ve “eleştirel yaklaşım” olarak yer almaktadır. Katılımcıların ifade ettikleri farklılık yönetimi yaklaşımları, Brazzel (2003)’in sınıflandırması ve literatür dikkate alınarak eleştirel yaklaşımdan iyimser yaklaşıma doğru olacak şekilde sıralanmıştır.

Brazzel çalışmasında, farklılık yönetimi yaklaşımlarını hiyerarşik bir yapıyla açıklamamıştır. Bu yaklaşımlar, literatürden de faydalanılarak, çalışmada; farklılıkların yok edilmesi (Tek düzeliğin Devamı), farklılıkların bastırılması (Asimilasyon), farklılıkları kabullenilmesi (Herkesin Değerini Bilme), hiçbir çalışana ayrımcılık yapılmadan mutlak eşitliğin sağlanması (Sosyal Adalet), farklılıkların değerli olduğunun kabul edilmesi ve öne çıkarılması (Farklılıkların Kabul Edilmesi ve Övülmesi), toplum ve çevreyle bütünleşmenin sağlanması (Sosyal Sorumluluk) ve farklılıklara yönelik uygulamaların kurum kültürü haline getirilmesi, tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesi (Kurumsal Öğrenme) olarak hiyerarşik bir düzene sokulmuştur.

Katılımcıların işgücü farklılıkları yönetimi yaklaşımı olarak ifade ettikleri ilk üç tema; pozitif ayrımcılık (farklılıkların kabul edilmesi ve övülmesi), kurum kültürünün geliştirilmesi (kurumsal öğrenme) ve eşit hak ve imkanların sunulması (sosyal adalet) şeklinde sıralanmıştır. Bu sıralama, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun iyimser yaklaşım içinde olduğunu, farklılıkların varlığını kabul ettiklerini, çalışanlar arasında eşitlik ve adaleti benimsediklerini ve tüm farklılıkları içinde barındırabilecek bir kurum kültürünün geliştirilebileceğine inandıklarını göstermektedir.

Katılımcıların işgücü farklılıklarına yönelik böylesi olumlu yaklaşımı, katılımcı profili dikkate alındığında, olağan ve beklendiği bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

İşgücü farklılıklarının işletmeye sağladığı faydaların ve neden olduğu olumsuzlukların ortaya çıkarılması:

İşgücünün farklı olmasının en önemli faydası “işletme performansının artması”, en olumsuz yanı ise “yönetilmesinin zor olması”dır. Ayrıca, “çalışan” ve “müşteri” memnuniyetinin hem fayda hem de olumsuzluklar içinde yer aldığı görülmektedir. Bu durum, farklılıkların varlığının bir sonucu olarak değil, farklılıkların iyi yönetilip yönetilmemesi ile açıklanabilir. Yani farklılıklar iyi yönetildiğinde çalışan ve müşteri memnuniyeti artarken, farklılıklar yönetilmediğinde veya kötü yönetildiğinde ise çalışan ve müşteri memnuniyetsizliğine neden olabilmektedir.

Çalışma sonucunda, işgücü farklılıklarının olumlu ve olumsuz etkileri ile ilgili elde edilen bulgular literatür ile uyumaktadır. Pelled ve arkadaşları (1999) performans; Morrison (1996) çalışan

memnuniyeti; Christian, Porter ve Moffitt (2006) geniş bakış açısı, performans, fikir üretme ve problem çözme; Cox ve Blake (1991) sosyal sorumluluk, maliyet, kaynak edinme, pazarlama, yaratıcılık, problem çözme ve kurumsal esneklik konularında, farklılıkların iyi yönetilmesi ile faydalar edinilebileceğini belirtmişlerdir.

İşgücü farklılığını olumsuz olarak değerlendiren araştırmacılar ise homojen çalışan grubuna sahip olan işletmelerin daha başarılı olacağını savunmuştur. Christian, Porter ve Moffitt (2006) çalışmalarında işgücü farklılıkların, çalışan memnuniyetsizliğine ve performans düşüklüğüne; Sania, Kalpina ve Javed (2015) olumsuz iş ilişkisine, zayıf çalışana ve işyerinin yapısının bozulmasına; bazı araştırmacılar (Çağlar, 2002; Girish, 2015; D'Netto v.d., 2014) ise çatışma ve çalışma ortamının bozulması neden olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırma sonucunda elde edilen katılımcı ifadelerinin yurt dışında yapılan çalışmalarla uyumlu olduğu görülmüştür. Bazı araştırmalarda (Schreiber, Price ve Morrison, 1993; Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999; Jehn, 1999; Point ve Singh, 2003; United States Government Accountability Office, 2005; Childs Jr., 2005; Christian, Porter ve Moffitt, 2006; Pitts, 2007; Keil v.d., 2007; Noe, 2009; Adams ve Ferreira, 2009; Abbas, Hameed ve Waheed, 2011; Lundrigan v.d., 2012; Wambui v.d., 2013; Türen, Gökmen ve Tokmak, 2013; Garnero ve Rycx, 2013; Arokiasamy, 2013; D'Netto v.d., 2014; Sania, Kalpina ve Javed, 2015; Waiganjo, Mukulu ve Kahiri, 2012) etkili İKY uygulamaları ile işgücü farklılıklarının çok daha iyi yönetileceği, hem çalışan hem de işletme performansının artacağı ortaya konarken; eleştirel yaklaşan bazı araştırmalarda da (Wentling, 2004; Simons ve Rowland, 2011; Girish, 2015) işgücü farklılıklarının çalışan ve işletme performansı üzerinde olumsuz etkisinin olabileceği belirtilmiştir.

İşgücü farklılıkları yönetimi konusunun ülkemiz işletmeleri açısından "bebeklik döneminde" olması nedeniyle, bu konuda yapılan çalışmalar da sınırlı sayıda ve nitelikte kalmıştır. Bu nedenle, işgücü farklılıkları yönetimi konusu, araştırmacılar açısından hala önemli bir uygulama ve araştırma alanı olmaktadır. Bu çalışmanın, farklı örneklem gruplarında, nitel ve nicel araştırmanın birlikte yapıldığı karma çalışmalar ile tekrar yapılmasının, konunun kuram kısmına ve bu kavramın ülkemizde yaygınlaşmasına önemli katkılarda bulunacağı düşünülmektedir.

Çalışmada, İK yöneticileri tarafından algılanan işgücü farklılıkları boyutlarının tamamının, herhangi bir sınırlama yapılmadan ele alınmış olması, elde edilen verilerin tüm boyutları kapsayacak şekilde genellenmesinde ciddi zorluklar yaşatmıştır. Bu kapsamda; konu ile ilgili gelecekte yapılacak araştırmalarda, benzer çalışmalarda olduğu gibi, işgücü farklılıklarının cinsiyet, yaş, etnik köken, statü vb. boyutlar ile sınırlandırılması önerilmektedir.

Bu çalışmanın, farklı örneklem gruplarında, nitel ve nicel araştırmaların birlikte yapıldığı karma çalışmalar ile tekrar yapılmasının, konunun kuram kısmına ve bu kavramın ülkemizde yaygınlaşmasına önemli katkılarda bulunacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Abbas, Q., Hameed, A. ve Waheed, A. (2011). Gender Discrimination & Its Effect on Employee Performance/Productivity. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(15), 170-176.
- Adams, R. B. ve Ferreira, D. (2009). Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
- Akar, Ş. Ş. (2017). Üstün Yetenekli Öğrencilerin Matematiksel Yaratıcılıklarının Matematiksel Modelleme Etkinlikleri Sürecinde İncelenmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi İlk Öğretim Anabilim Dalı, İlköğretim Bilim Dalı, Ankara.
- Arlı, E. (2013). Deniz Turizm Sektöründe Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cinsiyet Önyargısı: Karamürsel Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 3, 283-302.

- Arokiasamy, A. R. A. (2013). Literature Review on Workforce Diversity, Employee Performance and Organizational Goals: A Concept Paper. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 4(4), 58-63.
- Ataseven, B. (2012). Nitel Bilimsel Araştırmalarda Veri Kalitesinin Önemi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 33(2), 543-564.
- Brazzel, M. (2003). Historical and Theoretical Roots of Diversity Management. *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*, Ed: Deborah L. Plummer, University Press of America, 51-93. (Erişim Adresi <http://michaelbrazzel.com/wp-content/uploads/2011/09/Hist-TheoRootsofDiversityMngmnt.pdf>. e.t.28.11.2016)
- Childs, Jr. J. T. T. (2005). Managing Workforce Diversity at IBM: A Global HR Topic That Has Arrived Professions. *Human Resource Management*, 44(1), 73-77.
- 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. H. ve Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Çağlar, İ. (2002). Organizasyonlarda Çatışma Yönetiminin Sektörler arası Karşılaştırılması ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 31-41.
- Debus, M. (2003). *Odak Grup Araştırmalarında Mükemmellik İçin El Kitabı*. Çeviren: Hande Harmancı, İstanbul: Marmara Sağlık Eğitim Araştırma Vakfı Yayın No:2.
- D'Netto, B., Shen, J., Chelliah, J. ve Monga, M. (2014). Human Resource Diversity Management Practices in The Australian Manufacturing Sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(9), 1243-1266.
- Eğinli, A. T. (2009). Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi S.B.E. Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir.
- Erdoğan, S., Nahcivan, N. ve Esin, M. N. (2015). Hemşirelikte Araştırma: Süreç, Uygulama ve Kritik (2. Baskı). Ankara: Nobel Tıp Kitapevleri.
- Frisque, D. A. ve Kolb, J. A. (2008). The Effects of an Ethics Training Program on Attitude, Knowledge and Transfer of Training of Office Professionals: A Treatment-And Control-Group Design. *Human Resource Development Quarterly*, 19(1), 35-53.
- Garnero, A. ve Rycx, F. (2013). The Heterogeneous Effects of Workforce Diversity on Productivity, Wages and Profits. *The Institute for the Study of Labor (IZA)*, Discussion Paper No. 7350.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A. ve Ivancevich, J. M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.
- Girish, V. G. (2015). Diversity and Organizational Justice: The Mediating Role of Diversity Management. *American International Journal of Social Science*, 4(1), 64-72.
- He, Y. ve Tian, Z. (2008). Government-oriented Corporate Public Relation Strategies in Transitional China. *Management and Organization Review*, 4(3), 367-391.
- Healy, G. ve Oikelome, F. (2007). A Global Link Between National Diversity Policies? The Case of the Migration of Nigerian Physicians to the UK and USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1917-1933.
- İnce, M., Gül, H., Candan, H. ve Çakıcı, A. B. (2015). Örgütlerde Sınırlandırıcı ya da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi. *Gümüşhane Üniversitesi. Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 12, 292-321.

- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi (24. Baskı)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kayalar, M. ve Aytar, O. (2012). Küresel İş Dünyasında Kültürel Farklılıkların Yönetimi: Türk Girişimciliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 47-64.
- Keçecioglu, T., Yılmaz, M. K., Erkal, H. ve Posta, S. B. (2017). Örgüt Çalışanlarının Sahip Olduğu Yeteneklerin Kalitesi ve Derinliği. *Adnan Menderes Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 4(1), 1-19.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E. Matoba, K., Plett, A. ve von Unruh, K. (2007). *Farklılıkların Yönetimi İçin Eğitim El Kitabı*.
- Kirton, G. (2003). Developing Strategic Approaches to Diversity Policy. *Individual Diversity and Psychology in Organization*, Ed: Marilyn J. Davidson, Sandra L. Fielden, John Wiley&Sons Ltd..
- Kossek, E. E. ve Lobel, S. A. (1996). Introduction: Transforming Human Resource Systems to Manage Diversity-an Introduction an Orientin Framework. *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, Ed: Ellen Ernst Kossek ve Sharon A. Lobel, Massachusetts USA: Blackwell Publishers Ltd..
- Kossek, E. E., Lobel, S. A. ve Brown, J. (2006). Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity:Examining 'The Business Case. *Handbook of Workplace Diversity*, Ed: Alison M.Konrad, Pushkala Prasad ve Judith K.Pringle, London: SAGE Publications Ltd..
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Kümbetoğlu, B. (2012). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma (3. Baskı)*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Lundrigan, M., Tangsuvanich, V. Yu, L., Wu, S. ve Mujtaba, B. G. (2012). Coaching a Diverse Workforce: The Impact of Changing Demographics for Modern Leaders. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(3), 40-48.
- Mannix, E. ve Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.
- Nixon, J. C. ve West, J. F. (2000). America Addresses Work Force Diversity *Business Forum*, 25(1/2), 4.
- Noe, R. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. Çeviren: Canan Çetin, İstanbul: Beta Yayıncılık A. Ş..
- Özkaya, M. O., Özbilgin, M. ve Şengül, C. M. (2008). Türkiye'de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri. *Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, No.19, 359-374.
- Pitts, D. W. (2007). Implementation of Diversity Management Programs in Public Organizations: Lessons from Policy Implementation Research. *International Journal of Public Administration*, 30(12-14), 1573-1590.
- Point, S. ve Singh, V. (2003). Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites Across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750-761.
- Sania, U., Kalpina, K. ve Javed, H. (2015). Diversity, Employee Morale and Customer Satisfaction: The Three Musketeers. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(1), 11-18.

- Schreiber, C. T., Price, K. F. ve Morrison, A. (1993). Workforce Diversity and the Glass Ceiling: Practices, Barriers, Possibilities. *Human Resource Planning*, 16(2), 51-69.
- Sezgin, O. B., Tolay, E. ve Sürgevil, O. (2016). Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(45), 411-438.
- Simons, S. M. ve Rowland, K. N. (2011). Diversity and its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes. *Journal of Technology Management and Innovation*, 6(3), 171-183.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 10(4), 65-96.
- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 21, 89-109.
- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2009). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 742-748, Eskişehir.
- Türen, U., Gökmen, Y. ve Tokmak, İ. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 4(4), 103-129.
- United States Government Accountability Office. (2005). *Diversity Management, Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples*. Washington D.C.: United States Government Accountability Office, Report to the Ranking Minortiy Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate.
- Yeşiltaş, M., Arslan, Ö. E. ve Temizkan, R. (2012). İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 94-117.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (10. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Waiganjo, E. W., Mukulu, E. ve Kahiri, J. (2012). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), 62-70.
- Wambui, T. W., Wangombe, J. G., Muthura, M. W., Kamau, A. W., Jackson, S. M. (2013). Managing Workplace Diversity: A Kenyan Perspective?. *International Journal of Business and Social Science*, 4(16), 199-218.
- Wentling, R. M. (2004). Factors that Assist and Barriers that Hinder the Success of Diversity Initiatives in Multinational Corporations. *Human Resource Development International*, 7(2), 165-180.

WORKFORCE DIVERSITY MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF HUMAN RESOURCES MANAGERS: A QUALITATIVE RESEARCH

Extended Abstract

Aim: To determine the characteristics of employees perceived as differences by human resources managers, to reveal the attitudes of human resources managers towards workforce diversity, to identify the benefits and disadvantages caused by workforce diversity.

Method(s): In this study which is a qualitative research, general screening model and focus group interview method was used. The universe of the research; are the HR managers of the private sector related companies with a number of employees over 150, associated with PERYÖN (Turkey People Management Association). Focus group interviews; it was held on 07-08-09 March 2017 with a total of 12 participants. The data of the research; it was obtained through the focus group interview and the information form where the information about the managers and the companies they worked in was asked.

Findings: Differences in workforce perceived by human resources managers; generation, gender, religion, sexual orientation, province and territory, head office or branch, language, race, ethnicity, disability, sect, thought, education level, graduated school, work experience, performance, status, department, standard of living, working mother, dress and physical appearance, culture, corporate culture, management style, organized (unionized or professional rooms) are the differences. Some of the participants stated that the existence and management of the differences with the "optimistic approach" is beneficial for the enterprise and it is an application that adds richness to the enterprise. Other participants stated that it would not be very accurate to always manage or take into consideration the differences with a "critical approach", and that business priorities should be taken into consideration in managing the differences. Participants' workforce diversity; maintaining uniformity, assimilation, recruitment in accordance with job requirements, non-marginalization and non-discrimination, offering equal rights and opportunities, making positive discrimination, accepting differences, applying quota, "platinum rule" treat one's own way, social responsibility projects, corporate culture development, diversification of activities according to differences, consultancy services in the management of differences, keeping the participation to decisions wide, providing opportunities for organization, cooperating with related organizations. Benefits of workforce diversity; increase in business performance, increase in employee satisfaction, increase in corporate flexibility, increase in customer satisfaction, increase in creativity and innovation, increase reputation and image of the organization. The negativity caused by workforce diversity; an intensive effort and energy to manage, decrease in job performance, increase in costs, difficult workforce planning, the occurrence of conflicts and restless environment, othering and discrimination, the perception of differences, misunderstandings, employee dissatisfaction, customer expectations are not met, customer dissatisfaction and corporate image deterioration.

Conclusion: Participants' views about the characteristics of employees as differences are similar to the literature. At the beginning of the characteristics that the participants expressed as workforce diversity; intergenerational differences, gender, religion, dress and physical appearance, sexual orientation, status, culture and province-region differences. In similar studies conducted in our country; education, culture, disability, thinking, personality differences, gender, sexual orientation, disability, political thinking, terrorism and ex-convictions come to the fore. The participants' approaches to workforce diversity are included in the literature as "optimistic approach" and "critical approach". The results of this study are fully consistent with the literature. The differences management approaches expressed by the participants were listed from Brazzel (2003)'s classification and literature to critical and optimistic approaches. In his study, Brazzel did not explain the differences management approaches with a hierarchical structure. These approaches, taking advantage of the literature, in the study; elimination of differences (continuation of

uniformity), suppression of differences (assimilation), acceptance of differences (recognizing the value of everyone), ensuring absolute equality without discrimination to any employee (social justice), acknowledgment and recognition of differences (acknowledgment and praise of differences), the integration of the society and the environment (social responsibility) and the practices of diversity into corporate culture, internalization by all employees (corporate learning) has been put into a hierarchical order. The first three themes that the participants expressed as a workforce diversity management approach were; positive discrimination (acceptance and praise of differences), development of corporate culture (institutional learning) and equal rights and opportunities (social justice). This ranking shows that the majority of the participants are optimistic, accept the existence of differences, adopt equality and justice among employees and believe that a corporate culture that can accommodate all differences can be developed. The most important benefit provided by the workforce diversity is the “increase in business performance” and the most negative impact is “difficult to manage”. As a result of the study, the findings obtained about the positive and negative effects of workforce diversity are consistent with the literature.

