

Farklılıkların Yönetimi için Eğitim Elkitabı

Hazırlayanlar:

Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes,
Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba,
Angelika Plett and Kailash von Unruh
(International Society for Diversity Management – idm)
(Uluslararası Farklılıkların Yönetimi Derneği)
www.idm-diversity.org

Eylül 2007



Bu raporun içeriği, Avrupa Komisyonu'nun İstihdam, Sosyal İşler ve Fırsat Eşitliğinden Sorumlu Genel Direktörlüğü'nün görüşlerini ya da konuya ilişkin duruşunu yansıtmayabilir. Ne Avrupa Komisyonu ne de komisyon adına hareket eden kişiler, bu belgedeki bilgilerin kullanımından dolayı sorumlu tutulamaz.

Bu belge, ayrımcılıkla mücadele için oluşturulan Avrupa Topluluğu Eylem Programı çerçevesinde Avrupa Komisyonu tarafından hazırlatılmıştır. (2001-2006). Bu program, AB'nin ayrımcılığın engellenmesine yönelik yeni yasalarının etkili şekilde uygulanmasını desteklemek amacıyla oluşturulmuştur. Altı yıl sürecek olan program, AB-25, EFTA ve AB aday üyesi ülkelerde, uygun ve etkili ayrımcılığın engellenmesi yasalarının ve politikalarının geliştirilmesine yardımcı olabilecek tüm tarafları hedeflemektedir.

İçindekiler

Genel Giriş: Bu Elkitabının Kullanılması

Bölüm 1 – Farklılıklar ve Farklılıkların Yönetimine Giriş

- 1.1. Farklılıklar ile ilgili bir öykü: Zürafa ve Fil
- 1.2. Farklılıklar Nedir? Farklılıkların Yönetimi Nedir?
- 1.3. Avrupa’da Yasa Konusu
- 1.4. Farklılıklara İlişkin İş Vakası

Bölüm 2 – Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları

- 2.1. Büyük Resmi Görmek: Farklılıkların Yönetimi Değişim Süreçlerinin Tanımlaması
 - 2.1.1. Farklılıkların Yönetimi Değişim Süreci
 - 2.1.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) için Adımlar
 - 2.1.3. Farklılıkların Yönetimi’ni Bir Kaynak Olarak Kullanmanın 7 Adımı
 - 2.1.4. Farklılıkların Yönetimi Uygulama İlkeleri
 - 2.1.5. Farklılık Denetimi – Şirketler için Kendi Kendini Değerlendirme Aracı
 - 2.1.6. Farklılıkların Yönetimi Tüzüğü – Şirketler Tarafından Gönüllü Bir Girişim
- 2.2. İşyerinde İyi Uygulama Vaka İncelemeleri
 - 2.2.1. Adecco
 - 2.2.2. Air Products
 - 2.2.3. Dublin Bus
 - 2.2.4. Deutsche Bank
- 2.3. Şirket içi Farklılıkların Yönetimi Atölye Çalışmaları Tasarımı Örnekleri
 - 2.3.1. Liderler için Atölye Çalışmaları
 - 2.3.2. İşgücü için Bilgi Atölye Çalışması
 - 2.3.3. Stratejik Büyük Grup Etkinliği Farklılıkların Yönetimi

Bölüm 3 – Ek Bilgiler

- 3.1. Farklılıklar ve Farklılıkların Yönetimi Üzerine Önerilen Okumalar
- 3.2. Farklılıklar ve Farklılıkların Yönetimi Üzerine Avrupa’daki Web Siteleri

Genel Giriş: Bu Elkitabının Kullanılması

Farklılıkların yönetimine ilişkin bu eğitim elkitabı, Avrupa Komisyonu tarafından oluşturulan ve mali olarak desteklenen “Ayrımcılığın Engellenmesi ve Farklılıkların Yönetimi Eğitimi VT 2006/009” projesi kapsamında hazırlanmıştır.

Elkitabı, bu projenin, farklılıkların yönetimi bileşeni ile kullanılmak ve bu bileşeni desteklemek üzere tasarlanmıştır. Bu bileşen, Avrupa Birliği’nde yer alan 27 ülke ile Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin yanı sıra işveren kuruluşlarının yöneticileri ve çalışanlarını hedeflemektedir. Bunun yanı sıra, bu elkitabını geniş bir eğitimci ve danışman topluluğu ile Farklılıkların Yönetimi konusuna ilgi duyan kişiler de kullanabilir.

Bölüm 1’de, bir bilim dalı olarak farklılıkların yönetimine giriş yapılmaktadır. Avrupa’da Farklılıkların Yönetimi henüz genç bir bilim dalıdır. Bu elkitabı konuya bir genel bakış sunar, konunun tanımlamasını verir ve Farklılıkların Yönetimi’nin uygulanmasından elde edilebilecek faydaları tanımlar.

Bölüm 2, şirketlerin, farklılıkların en iyi şekilde yönetimine yönelik değişim süreçlerini nasıl başlatacağını göstererek Farklılıkların Yönetimi’nin pratik uygulamalarına odaklanır. Farklılık Denetimi adı verilen bir kendi kendini değerlendirme aracı, bir şirketin kendini bu konuda denetlemesine olanak tanır. Farklılıkların Yönetimi Tüzüğü örneği, şirketlere Farklılıkların Yönetimi konusunda nasıl işbirliği yapabileceklerini gösterir. Gerçek vaka incelemeleri, çeşitli Avrupa şirketlerinin doğru yönde attıkları adımları gösterir. Elkitabında, okuyuculara yardımcı olmak için, Farklılıkların Yönetimi konusunda farklı hedef gruplar için şirket içi atölye çalışmalarının nasıl gerçekleştirilebileceğine yönelik yöntemler de yer alır.

Bölüm 3’te, daha fazla bilginin alınabileceği kaynaklar, önerilen okuma listesi ve Avrupa’da Farklılıkların Yönetimi ile ilgili web siteleri listesi biçiminde bulunmaktadır.

1.1. Farklılıklar ile ilgili bir öykü: Zürafa ve Fil

Bir zürafa, şehir dışındaki bir yerleşim yerinde, kendi ailesinin ölçülerine ve yaşam tarzına uygun yeni bir ev inşa ettirmiş. Yüksek tavanları ve kapılarıyla zürafalar için harika bir evmiş bu. Yüksek pencereler, ailenin mahremiyetini korurken, ışığın en iyi şekilde içeri girmesini ve içerdekilerin dışarıdaki manzarayı seyredebilmesini sağlıyormuş. Dar koridorlar, çok değerli kullanım alanlarını rahatlıktan ödün vermeden en iyi şekilde değerlendiriyormuş. Ev o kadar güzel tasarlanmış ki, o yılki Ulusal Zürafa Evi Ödülü'nü bile kazanmış. Evin sahipleri bu ödülde büyük gurur duyuyorlarmış.

Bir gün zürafa, bodrumda, en son teknoloji ekipmanlarla donattığı marangoz atölyesinde çalışırken gözü dışarıya takılmış. Sokağın başında bir fil görmüş. "Aa, onu tanıyorum," diye düşünmüş. "Okul aile birliğinde beraber çalışıyorduk. Aynı zamanda harika bir marangozdur kendisi. Kendisine yeni atölyemi göstereyim. Belki bazı projelerde birlikte bile çalışabiliriz." Zürafa başını pencereden dışarı çıkarıp fili içeri davet etmiş.

Fil bu davetten çok mutlu olmuş; geçmişte zürafayla birlikte çalışmaktan büyük keyif aldığını ve onu daha yakından tanımak istediğini hatırlamış. Zürafanın marangoz atölyesini de duymuş ve görmeyi çok istiyormuş. Bodrumun kapısına yönelip açılmasını beklemiş.

"Girsene, girsene," demiş zürafa. Ancak bir sorunla karşı karşıyaymışlar. Fil başını kapıdan sokabilse de, gövdesini geçirememiş.

"Bu kapıyı marangoz aletlerini geçirebilmek için raylı yapmamız iyi oldu," demiş zürafa. "Bir dakika beklersen bu sorunu hemen halledeceğim." Birkaç sürgüyü yerinden çıkarıp kapıyı kaydırarak fili içeri almış.

İki eski tanıdık, marangozluk hikayelerini birbirine anlatırken, zürafanın eşi başını bodrum merdivenlerinden aşağı uzatıp kocasına seslenmiş: "Telefonun var canım, patronun arıyor."

"Yukarı çıkıp çalışma odasında konuşayım," demiş zürafa. "Kendini evinde hisset; görüşmem biraz sürebilir."

Fil etrafına bakınmış ve uzak köşedeki torna tezgahının üzerinde yarısı tamamlanmış bir çalışma görmüş; merakını gidermek için çalışmaya bir göz atmaya karar vermiş. Tezgaha yöneldiğinde, korkunç bir çattırtı duymuş. Başını kaşıyıp bu düşüncesinden vazgeçmiş. "Üst kata zürafanın yanına mı gitsem," diye düşünmüş. Merdivenleri çıkmaya başladığında, merdivenler kırılmaya ve çökmeye başlamış. Merdivenlerden kendini yere zor atmış, düşerken duvara çarpmış. Duvarda kocaman bir delik açılmış. Yakası bir yanda paçası öbür yanda şaşkınlık içinde oracıkta kalakalmış. Zürafa bodruma inmiş.

“Neler oluyor burada?” diye sormuş dehşet içinde. “Kendimi evimde hissetmeye çalışıyordum” demiş fil.

Zürafa etrafına bakınmış. “Sorunu anladım ben. Kapı çok dar. Seni zayıflatmamız gerekecek. Yakında bir spor salonu var. Birkaç ay spor yaparsan, seni yeterince zayıflatabiliriz.”

“Belki,” demiş fil, pek de ikna olmamış bir sesle.

Zürafa devam etmiş; “Merdivenler de senin ağırlığını taşıyacak kadar sağlam değil. Geceleri bale dersleri alırsan, yere daha hafif şekilde basabilirsin. Umarım bu reçeteyi uygulayabilirsin. Seni burada görmeyi gerçekten isterim.”

“Olabilir,” demiş fil. “Ama dürüst olmak gerekirse, bir zürafa için tasarlanmış bir evin, bazı büyük değişiklikler yapılmadan bir fil için uygun olabileceğini sanmıyorum.”

(R. Roosevelt Thomas, (1999) *Building a House for Diversity*. New York, et.al.: American Management Association, s. 3-5.)

Farklılıkların Yönetimi konusundaki temel soru: Tüm farklılıklara saygı gösterilen, tüm farklılıkların kendine bir yer bulabildiği ve etkin bir şekilde kullanılabilirliği bir evi – şirketimizi – nasıl inşa edebiliriz?

R. Roosevelt Thomas’ın zürafa ve fili konu alan öyküsünden, farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili çok güzel dersler çıkarılabilir.

1.2. Farklılıklar nedir? Farklılıkların Yönetimi nedir?

Son yirmi-otuz yılda, Avrupa iş dünyası, kadınların, azınlıkların, göçmenlerin, yaşlı insanların ve farklı uyruklardan kişilerin işgücüne daha fazla katılımını yaşamıştır. İşgücünün değişen yapısı en üst yönetim düzeylerinde de kendini yavaş yavaş hissettirmeye başladı. Bu grupların müşteri ve alıcı olarak ortaya çıkışı, yeni zorlukların da ortaya çıkması anlamına geliyor. Tüketici ihtiyaçlarındaki artan farklılaşma, daha yaratıcı müşteri sadakati stratejileri ve ürün yenilikçiliği gerektirmektedir. Süreçler, ürünler ve hizmetler bu belirli ihtiyaçları karşılamak için kişiselleştirilmelidir.

Bazı şirketler şu soruyu yine de yönelteceklerdir: Farklılıklar konusuna neden bu kadar önem verelim? Bu sorunun olağan yanıtı; ayrımcılığın hem yasal hem de etik olarak yanlış olduğudur. Ancak, bugün artık bu yanıt yerini başka bir yanıtla bırakmaya başlamıştır: İşgücünün mümkün olduğunca farklılaşması, şirketin hedeflerini gerçekleştirmedeki etkinliğini artırabilir. Çalışanların moralini yükseltebilir, pazardaki yeni segmentlere daha fazla ulaşılmasını sağlayabilir ve verimliliği artırabilir.

Farklılık anlayışı, bu sözcüğün, işgücü içindeki azınlıkları ve kadınları belirtmek için kullanıldığı yetmişli yıllardan bu yana büyük bir değişim geçirmiştir. Uzun bir süre, işyerindeki farklılık kavramı yöneticiler tarafından, çalışan yapısında cinsiyet, uyruk ya da etnik çeşitliliği artırmak; diğer bir deyişle, işyerinde yeterince temsil edilmeyen “kimlik gruplarından” kişilerin işe alınması ve çalışmaya devam etmesi anlamında kullanılmıştır. ABD hükümeti, 1974 ve 1975 yıllarındaki Anayasa Değişikliklerine dayalı olarak, şirketlere daha çok sayıda azınlık ve kadın çalışanı işe alma ve şirketlerin organizasyon yapısında yükselmeleri için onlara daha fazla fırsat vermeleri için baskı uygulamaya başladı.

Çok geçmeden farklılık uzmanları bu sözde pozitif ayrımcılık konusundaki şüphelerini dile getirmeye başladı. Bu çabaların genellikle çok dar kapsamlı olduğunu ve İK departmanlarında sıkışıp kaldığını; tüm şirkete yayılmadığını fark ettiler. Başlangıçta, şirketteki insan mozaiğini değiştirmek için çok yaratıcı işe alma yöntemleri vardı. Ancak genellikle, çalışan hareketliliği yüksekti ve azınlıklar ve kadınlar kariyer basamaklarını beklendiği şekilde tırmanamıyordu. Bu değişimden yararlanması istenenler, işgücündeki diğerleri tarafından niteliksiz olarak damgalanmıştı. Beyaz, Anglo-sakson erkeklerin "hakim kültürü", fırsat eşitliğini ters ayrımcılığın örtülü bir biçimi olarak algılamıştı. Sonuç olarak, şirketlerdeki fırsat eşitliği programları bir kenara bırakıldı ya da göz ardı edildi.

İK departmanının ötesine geçme (aynı zamanda bu departmanı da dahil etme) gereği Avrupa Komisyonu'nun şu çalışmasında açıkça görülmektedir (2003: 3), *The Costs and Benefits of Diversity*. Bu çalışmaya göre, "etkin farklılık politikaları olan şirketlerin" en önemli beş avantajı şunlardır:

- 1) şirket içinde kültürel değerlerin güçlendirilmesi
- 2) kurum itibarının artırılması
- 3) yetenekli kişilerin şirkete çekilmesi ve şirkette kalmalarının sağlanması
- 4) mevcut çalışanların motivasyonunun ve verimliliğinin artırılması
- 5) çalışanlar arasında yenilikçiliğin ve yaratıcılığın geliştirilmesi.

Bu şirketlerin kendileri için olan faydalarda göze çarpan şey; bunların tek bir departmanı değil tüm şirketi, özellikle de liderleri ve üst yönetimi ilgilendirmesidir.

Farklılıkların Yönetimi Nedir?

Farklılıkların Yönetimi, farklılıklar kavramından çok daha fazlasıdır. Temel soru, bir şirketin Farklılıkları etkin ve stratejik olarak nasıl ele alabileceğidir. Daha somut şekilde ifade edersek, farklılığı kurum kimliğine bir değer olarak dahil eden bir şirket stratejisini daha etkili şekilde uygulamak için hangi çalışmaların hayata geçirilmesi gerekir? Fil ve zürafanın öyküsündeki sözcüklerle konuşursak: İlk olarak, şirketin bir ev olarak bir file ihtiyacı olup olmadığını ve ihtiyacı varsa neden ihtiyacı olduğunu belirlemesi gerekir (örn. strateji). İkinci olarak, şirketin evini barınma açısından incelemesi gerekir (örn. güçlü ve zayıf yönler - SWOT analizi). Diğer bir deyişle, belirli farklılıkları barındırmak için şirketin bunları kabul edip saygı göstermesi gerekir. Üçüncü olarak, filin eve entegrasyonu, olumlu şekilde kabul edilip çözülmesi gereken (değişim yönetimi) kaçınılmaz gerginliklerle karşılaşacaktır. Dördüncü olarak, tüm evin bir şekilde değişmesi gerekir; tersi durumda fil bu evde kalamayacaktır (kültürel değişim). Son olarak, şirket bunlarda başarılı olursa, daha fazla türü ve aynı türün daha

fazla üyesini kendine çekebilecektir.

Bir şirketin odağı, şirket içinde ve ortamındaki ilgili farklılıklar ve benzerlikleri tanımak olduğunda, sonraki soru tüm bunları nasıl yöneteceğimizdir. Farklılıklara “duyarlılık” gereklidir; ancak, tek başına olumlu şeylerin gerçekleşmesi için yeterli değildir.

Sonuç olarak Farklılıkların Yönetimi, fikirleri ve farklılıkların yönetimi uygulamalarını şirketin ve bulunduğu ortamın günlük yönetim ve öğrenme süreçlerine entegre etmekle ilgilidir. İş kararları güvenin, kabul ve takdir etmenin olduğu bir ortamda alınmalıdır. Thomas ve Ely bu konuyu açık şekilde özetlemektedir: “Ancak, farklılıkların yönetimindeki bu yeni model, kurumun çalışanları arasında farklılıkları içselleştirmesini; böylece bu farklılıklar sayesinde öğrenmesini ve büyümesini sağlar.... Hepimiz, farklılıklarımıza *rağmen* değil *farklılıklarımızla* aynı takımdayız.” (1996:10)

Yöneticilerin sonuçlar elde etmesi gerekir. Genelde çoğunluğu memnun etmekle ilgilenmezler. Hedeflerini gerçekleştirmek ve rakiplerine karşı avantaj elde etmek için yöneticilerin, piyasa dahil olmak üzere dış ortamlarını; şirketin misyonunu, vizyonunu, stratejisini ve kültürünü anlaması gerekir. Artık “konu, ‘Hangi farklılıklar karışımı bize stratejik bir avantaj sağlama ya da hedeflerimizi gerçekleştirme becerimizi engelleme potansiyeline sahiptir?’ noktasına” bağlanıyor. Bunlar, ele alınması gereken karışımlardır. Diğer farklılık konuları sorun çıkarmadan göz ardı edilebilir” (Thomas 2006:122). Belirli bir farklılık karışımı için böyle bir karar, **stratejik** bir karardır ve şirketin varlığını sürdürmesi için hayati bir önem taşır. Diğer sorular şöyle sıralanabilir: Neden bu insan karışımı da, diğeri değil? Bu farklılık karışımı yaratılmaya ve sürdürülmeye değer mi? Şirkete bir değer katıyor mu? Son iki sorunun yanıtı evetse, yöneticiler bunu gerçekleştirmek zorundadır. Bu yapılandırılmış hareket planını benimseme kararı alındığında, bu plana sıkı sıkıya bağlı kalınması beklenir. Bu plan, kuruluşun tüm düzeylerine, tüm departmanlarına ve bölümlerine; İK departmanına, pazarlama ve reklama, AR-GE ve üretime, üst yönetime, proje yönetiminin yanı sıra farklı ekiplere, ortak girişimlere, birleşmeler ve satın almalara uygulanır.

Yukarıda belirtilenlerin tümünü göz önünde bulundurarak; Farklılıkların Yönetimi’ni şu şekilde tanımlayabiliriz:

Farklılıkların Yönetimi, bir kuruluşun içindeki belirli farklılıkları ve benzerlikleri kabul edip kullanmayı içeren, geleceğe odaklanmış, değer yön verdiği, stratejik, iletişime dayalı, şirket için katma değer yaratan bir yönetim sürecinin etkin ve bilinçli şekilde geliştirilmesidir.

Son olarak, Farklılıkların Yönetimi, ahlaki ve yasal bir atmosfer içine yerleştirilmedikçe varolamaz. Ayrımcılığın engellenmesine ilişkin etik kurallar ve yasalar, yalnızca şirketin ortamının bir parçası değildir; şirketin kurum kimliği de insan hakları geleneklerimizi yansıtmalıdır.

1.3 Avrupa'da Yasa Konusu

İrk ya da etnik kökene, cinsiyete, dine, maluliyete, yaşa ve cinsel eğilimlere dayalı ayrımcılığı yasaklayan AB yasalarının yeni gerçekliği, AB ülkelerindeki işletmeler

üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. 13. Madde'nin ve iki yönergenin ulusal yasalar içinde yeniden tanımlanması tüm üye ülkeler tarafından 2006 Aralık ayında tamamlanmıştır. Şirketlerin yasal ortamları artık değişmiştir. AT Sözleşmesi'nin 13. Maddesi şu şekildedir:

“Bu Sözleşme'nin diğer hükümleri saklı kalmak koşuluyla ve Topluluğa verdiği yetkiler çerçevesinde; Komisyon'un teklifi üzerine oybirliğiyle hareket eden Konsey, Avrupa Parlamentosu'na danıştıktan sonra, cinsiyete, ırka, etnik kökene, dine ya da inanca, maluliyete, yaşa ya da cinsel eğilimlere dayalı ayrımcılıkla mücadele etmek için gerekli çalışmaları yapabilir.”

Bu doğrudan bir yasaklama değildir; daha çok, AB'nin belirtilen ayrımcılık biçimlerine karşı önlem almasını sağlayan yetkilendirici bir hükümdür. Bu gelişmelerden önce, uyruğa ve cinsiyete dayalı ayrımcılığı yasaklayan kapsamlı AB yasaları ve içtihat hukuku vardı.

AB, 2000 yılında, 13. Maddeye uygun olarak ayrımcılıkla mücadele için iki Yönergeyi kabul etti.

- İstihdam, eğitim, sosyal güvenlik, sağlık hizmetleri, mal ve hizmetlere erişim alanlarında ırk ayrımcılığını yasaklayan: **Irka ya da etnik kökene bakılmaksızın eşit muameleyi uygulamak için Yönerge** (Konsey Direktifi 2000/43/EC).
- **İstihdam ve işe alımlarda, din ya da inanç, maluliyet, yaş ve cinsel eğilime bakılmaksızın eşit muamele edilmesini sağlayan çerçeveyi oluşturan Yönerge** (Konsey Direktifi 2000/78/EC)

Her üye ülke artık kendi ulusal ayrımcılığı engelleme yasasını oluşturmuştur.

1.4 Farklılıklara İlişkin İş Vakası

Farklılıkların yönetimi politikaları ve yaklaşımlarının amaçları ve öngörülen faydaları büyük ölçüde değişiklik gösterse de, şirketler şunların da aralarında olduğu bir dizi ana cephede gelişmeler görebilmektedir: kültür değişikliğinin etkilenmesi; işgücü farklılığının ve kültürel karışımın geliştirilmesi; piyasa fırsatlarının artırılması; dışarıdaki tanınırlık ve imaj. Bunlar, farklılıkların yönetimi girişimlerinin yöneldiği işlev alanlarında kendini göstermektedir (Tablo 5).

- *Kültür değişikliğinin etkilenmesi ve organizasyonel sermayenin geliştirilmesi*

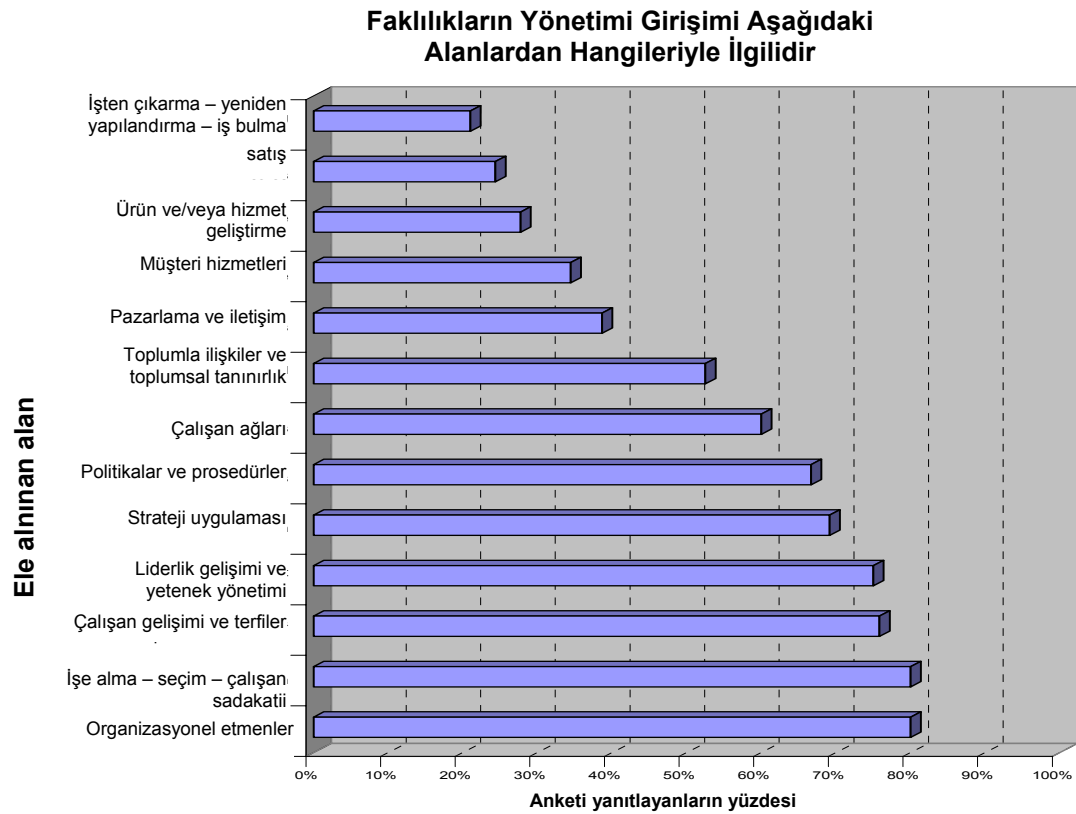
Şirketlerin kurum değerlerine ve felsefesine verdikleri önemin artışıyla paralel bir şekilde, birçok şirketin çabaları, devamlı bir kültür değişikliğinin gerçekleştirilmesine yöneliktir. Farklılıklara saygı gösteren ve ayrımcılığın engellenmesine çalışan organizasyon ortamlarının geliştirilmesi için işletmeler, eşitlik girişimleri için etkin bir çalışan desteğini elde etmeleri gerektiğinin bilincindedir.

¹ Avrupa Komisyonu, (2005) *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, s. 20-25.

EBTP danışma kurulu (Avrupa İş Testi Paneli), işyerindeki ayrımcı tutum ve davranışların farklılıkların yönetimi yaklaşımları ve uygulamalarının teşvik edilmesinin önündeki temel engel olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla birçok şirket için, farklılık konuları ve politikaları üzerine farkındalık ve anlayışı artırıcı stratejiler, eşitlik girişimlerinin uygulanması sürecinin temelini oluşturmaktadır. Bu farkındalığı artırma, “kalpleri ve gönülleri” kazanma isteği, birçok şirketin farklılıkların yönetimi programlarının tanıtımlarında ve sloganlarında açıkça görülmektedir. Örneğin: 'Tesco'da Herkese Kapımız Açık', 'Açık Zihinler, Açık Pazarlar' (UBS), 'Yaşlandıkça Genç Düşünüyoruz' (Pfizer Almanya), 'Katılımın Getirdiği Başarı' (Barclays PLC). Saygı ve katılımı teşvik eden ortamların yaratılmasına katkıda bulunan farklılık politikaları, birçok şirket tarafından iş başarısı için büyük bir öneme sahiptir.

Daha kaliteli çalışanların şirkete çekilmesi; daha düşük çalışan hareketliliği ve iş devamsızlık oranı sayesinde işletme maliyetlerinin düşürülmesine yardımcı olur. İşyerindeki baskı ve tacizin sonuçları üzerine bağımsız bir araştırmaya göre, Royal Mail (İngiltere) şirketi, baskıyı ve tacizi önleyici politikalar ve prosedürlerin hayata geçirilmesiyle £7 milyon Pound tasarruf sağladığını tahmin etmektedir.

Tablo 5: Farklılık girişimlerinin kapsadığı alanlar



Küresel bir iş ağına sahip bir şirket olan TNT, farklı işletmelerinde birçok iyi uygulama örneğine sahip, dünya çapında bir farklılıkların yönetimi ve katılım stratejisine sahiptir. Çok sayıda farklılıkların yönetimi ödülü kazanmış olan TNT Avusturya, farklılıkların ve katılımın etkili yönetimi sayesinde 2000 yılında %25 olan yıllık çalışan hareketliliğini 2003 yılında %10 düzeyine indirdiğini ve işe devamsızlıkta da benzeri bir düşüşün olduğunu hesaplamaktadır. Özürlü çalışanların istihdamı ile vergilerde €15,000 tasarruf da elde edilmiştir.

Çalışanları ve müşterileri hedefleyen iletişim programları ve farkındalık artırıcı kampanyalar birçok girişime eşlik etmektedir. Şirketler artan bir şekilde, çalışanların eşitlik ve farklılık konularıyla ilgili görüş ve fikirlerini belirlemenin yanı sıra, çalışanların şirket politikaları ve uygulamalarını algılayışlarındaki/memnuniyetlerindeki değişiklikleri ölçmek için yıllık çalışan tutumu anketleri yürütmektedirler.

Daha geniş bir toplumdaki; iş ve ürün pazarlarındaki değişiklikler genellikle şirketlerin uyum sağlaması gereken artan farklılıklara yol açmaktadır. Sürdürülebilir büyümeyi gerçekleştirmek için, işletmelerin farklılıkların sunduğu tam potansiyeli yönetmek ve değerlendirmek amacıyla beceri elde etmesi bir zorunluluktur. Farklılıklar konusunda kapsamlı değişim yönetiminin öncülerinden biri, değişim sürecini hızlandırmak için üç düzeyli bir farklılık ve katılım yönetimi programına sahip olan Royal Dutch Shell'dir. Program sistematik değişime odaklanır ve değişimin kişisel, kişiler arası ve organizasyonel düzeylerde eşzamanlı olarak gerçekleşmesi gerektiği inancına dayanır.

Bazı şirketler, farklılıkların yönetimi politikası ve uygulamalarını hayata geçirme ve özümseme girişimlerinin, şirketler arası iletişim ve bilgi paylaşımı kanallarını geliştirerek daha geniş bir kültürel etkiye sahip olacağını fark etmiştir. Gelişmiş iletişim becerileri dolayısıyla, şirketler ve şirket grupları arasında paylaşılan kültürlerin, normların ve değerlerin teşvik edilmesi becerisini geliştirecektir.

Aynı şekilde, farklılıkların yönetimi ve katılım uygulamalarının, iletişim, insan yönetimi, hedef belirleme ve planlama alanlarında, yönetim tarzlarını, becerilerini ve performansını geliştirmede olumlu bir etkiye sahip olduğu da düşünülmektedir.

▪ *İşgücü farklılığını ve kültürel karışımı geliştirme – insan sermayesi faydaları*

Raporun önceki bölümlerinde vurgulandığı gibi, iş başarısı için son derece becerili, yenilikçi ve farklı bir işgücüne sahip olmak önemlidir. Gerçekte, işgücü sıkıntılarını çözmek ve farklı geçmişlere sahip yüksek kaliteli çalışanları işe alıp onların şirkette çalışmaya devam etmelerini sağlamak, şirketlerde farklılıkların yönetimi politikalarının uygulanmasının temel nedenidir. EBTP anketine katılan şirketlerin %40'tan çoğu bunu ana iş faydası olarak belirtmiştir.

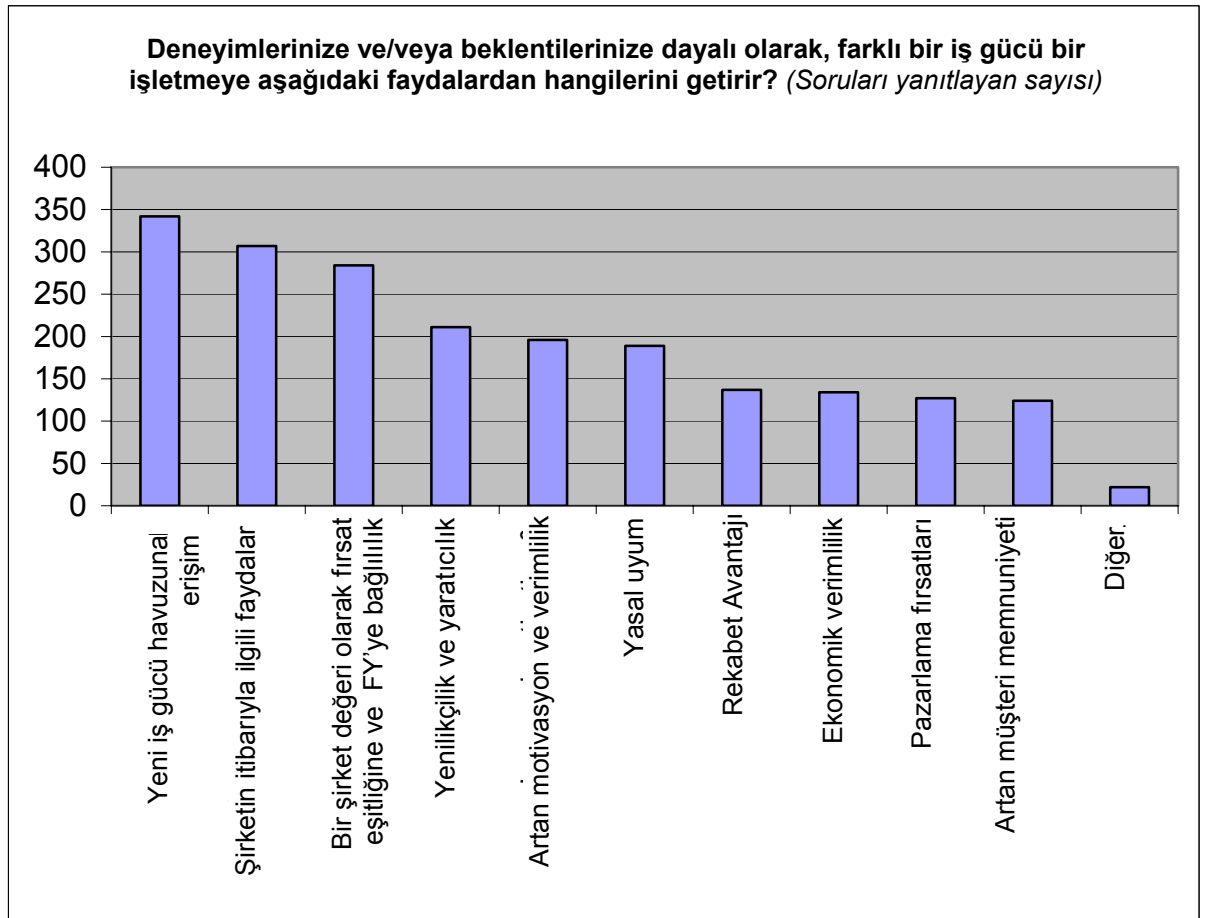
Daha fazla işgücü farklılığının elde edilmesi, çoğu şirket için temel amaçtır. EBTP danışma kurulu, şirketlerin farklılıkların yönetimi politikaları ve uygulamalarını hayata geçirmesinin ardındaki önemli nedenlerden biri olarak, daha geniş bir işgücü havuzuna artan erişimi ve farklı geçmişlere sahip yüksek kaliteli çalışanların şirkete çekilerek burada çalışmaya devam etmeleri için gerekli becerilerin geliştirilmesini göstermiştir. Bazı şirketler, belirli toplulukları hedefleyen işe alma çabalarının kendilerine, bu

topluluklar içinde daha geniş bir düzeyde duruş kazandırdığını da belirtmiştir.

Personel alımında bu tür değişiklikleri gerçekleştirmek için şirketler kapsamlı girişimlerde bulunmaktadır. Bu girişimlere, mağdur ve sosyal olarak dışlanmış topluluklara ulaşmak için özel tasarlanmış reklamlar, bu toplulukların işe alımlarına yönelik çabaları geliştirici toplumsal ve yasal kurumlarla ortaklıklar kurulmasının yanı sıra, yerel/bölgesel sosyal ve ekonomik kalkınma hedeflerinin desteklenmesi dahildir. Önceki bölüm, etnik azınlıklar ve malul kişiler gibi yeterince temsil edilmeyen gruplara yönelik olarak birçok şirketin benimsediği olumlu eylem stratejilerinden bazılarını vurgulamıştır: iş deneyimine destekleyici erişim, mesleki beceri eğitimi ve yüksek eğitime erişim gibi.

İşgücü farklılığını artırmaya çalışan işe alımları destekleyici şirket içi insan kaynakları politikaları genellikle bu tür yüzü dışa dönük faaliyetleri tamamlayıcı olmaktadır. Bazı şirketlerde, başvuranların açık bir görüşe sahip olmasını, birden fazla dili konuşabilmesini, kültürlerarası deneyime, çevre duyarlılığına sahip olmasını, fırsat eşitliği çabalarına inanmalarını isteyerek şirkete bu farklılıkları etkin bir şekilde çekmek ve kurum içinde özümsemek için işe alımlarda aranan kişi özellikleri değişmiştir.

Tablo 6: Farklılığın görünen faydaları



Çeşitli ülkelerde ve sektörlerdeki ciddi işgücü sıkıntısı çeken bazı şirketler, yerli ve yabancı çalışma bakanlıklarıyla, yurt dışında belirli sayıda çalışanın işe alınması ve eğitilmesi için ticaret anlaşmaları imzalamıştır. Örneğin, Grupo Vips (İspanya), Romanya, Bulgaristan, Fas, Ekvador, Kolombiya ve Dominik Cumhuriyeti'nin de aralarında bulunduğu ülkelerle bu tür düzenlemeler yapmıştır. Potansiyel çalışanları, genellikle kendi ülkelerinde, İspanyolca öğrenmelerini de içeren hazırlık eğitimlerine tabi tutarak bu tür işe alım çabalarını desteklemektedir. Şirket, bu yabancı çalışanlar işe alındıklarında, şirketteki iş hayatları ve yükselmeleri konusunda fırsat eşitliğine sahip olacaklarını garanti etmektedir.

Manpower, Randstad ve Adecco gibi bazı iş ve işçi bulma kuruluşları da, kurumsal müşterilerine işgücü farklılığını artırma ve mağdur grupların yeterince temsil edilmemesi sorununu ele almaları noktasında onlara destek vermektedir. Bu kuruluşların hepsi, sosyal dışlanmayı ele alan, beceri gelişimini artıran ve işverenler ile farklı topluluklar arasındaki uçurumu kapatacak yenilikçi ve proaktif girişimlere sahiptirler. Örneğin, Belçika'da son üç yıldır en iyi iş bulma kurumu derecesini elinde bulduran Randstad, işverenleri işe alım prosedürlerinde eşitlik ilkelerini uygulamaya teşvik eden ve şirketlerin farklılığın potansiyel faydalarını elde etmelerine yardımcı olan bir Farklılıkların Yönetimi Bölümü'ne sahiptir.

Özellikle çok uluslu şirketler, ulusal, dilsel ve kültürel sınırların ötesinde çalışabilen farklı ve kültürel olarak yetkin işgücünü kendilerine çekebilmek ve bu kişileri ellerinde tutabilmek için küresel yönetim kapasitelerini geliştirmenin peşindedir. Tüm operasyon ve yönetim düzeylerinde yerel topluluklar ve ülke bağlamlarını temsil eden çalışanları işe alma çabasını da göstermektedirler.

İşgücü farklılığını artırmanın yanı sıra şirketler, herkese saygı ve eşitliği sağlayan ortamları oluşturmaya ve bu ortamları etkin bir şekilde yönetmeye de gerek duymaktadır. Şirketler bu ihtiyaca, çalışma ortamını ve çalışan deneyimini geliştirmeyi hedefleyen bir dizi İnsan Kaynakları politikaları ve programları ile karşılık vermiştir. Bunlara, işyerinde baskı unsurunu engelleme politikaları, esnek çalışma ve evde çalışma politikaları, mağduriyet politikalarının yanı sıra şikayet ve işyeri güvenliği politikaları ve prosedürleri, eşitlik hedeflerinin gerçekleştirme düzeyini ölçmeye yarayan kayıt ve yönetim bilgi sistemleri dahildir.

Aynı zamanda, kapsamlı personel gelişim ihtiyaçlarını ele almak için çalışan gelişimi ve farkındalığını artırmaya yönelik çok sayıda programda yürütülmektedir. Bunlara, farklılıkların yönetimi farkındalığı eğitimi, kültürlerarası yetkinlik, değişim programları, yasal ve uyum konuları, liderlik/yönetici sorumluluğu ve becerileri, göçmen çalışanlar için dil ve entegrasyon programları, adil işe alım, seçim ve değerlendirme süreçleri ile değişim yönetimi programları dahildir. Birçok şirket, yöneticilerine politika uygulamasında destek olmak için, bir dizi performans planlama çerçevesi, farklılıkların yönetimi için denetim listeleri ve kılavuzlar sunmaktadır.

Yüksek kalitede becerilere sahip farklı işgücü, şirketlere farklı müşteri tabanı taleplerini karşılama ve müşteri hizmetleri kalitesini artırmada da yardımcı olur. Yeni pazarlar ve pazar bilgilerine erişmek için de ek kaynaklar sağlar. Bugün birçok şirket artık, iki

yönlü iletişim süreçlerini geliştirmek ve şirketlere danışma ve bilgi arama stratejilerinde yardımcı olmak için özel ilgi alanlarına sahip çalışan kaynak gruplarını desteklemektedir.

▪ *Pazar fırsatlarının geliştirilmesi*

Pazarla ilgili faydaların geliştirilmesine yönelik farklılıkların yönetimi stratejileri, daha iyi pazar segmentasyonu ve artan müşteri memnuniyeti elde edilmesini hedefler. Var olan müşteriler üzerinden potansiyel yeni müşterilerin tekrar iş yapmasını artırmayı da hedefler.

Farklılıkların yönetimine özen gösteren şirketler, hizmet ve ürünlerinin genişlemesi için birçok fırsatlar görmektedir. Compendium için yapılan araştırma, yeni pazar segmentlerine ve geleneksel olarak dışlanan gruplara yönelik hedefli pazarlama ve ürün geliştirme faaliyetleri ile gelirin artırılması örneklerini ortaya çıkarmıştır. Bu gelişmelerin bazıları, mevcut ürün ve hizmetlere daha fazla kişinin ulaşmasına yöneliktir. Sosyal olarak ilerleyen şirketler için, bu tür girişimler yalnızca gelirlerini artırma amaçlı olarak nitelenemez; aynı zamanda belirli grupların karşı karşıya olduğu sosyal dışlama ve mağduriyet durumunu çözmeyi hedefler. Şirketin imajını geliştirmeye ve genel olarak toplumdaki çekiciliklerini artırmaya da katkısı vardır.

Buna örnek olarak görme özürü müşteriler için Internet Sürücüsü Lisansı (IBM Almanya) ve metin okuma (BT) gibi ürünlerin tasarlanması ve pazarlanması verilebilir. Internet Sürücüsü Lisansı, görme özürü kişilerin Internet'te gezinmesini ve e-posta ile elektronik ortamda iletişim kurmasını sağlayarak belirli teknolojilere erişim sunan; engellerin aşılmasına yardımcı olan konuşan bir Web tarayıcısıdır. Benzer şekilde, BT ürünü de, görme engellilerin metin (SMS) mesajlarını sesli biçimde gönderip almalarına olanak tanıyarak cep telefonlarındaki metin işlevini kullanabilmelerini sağlamıştır.

Bertelsmann gibi bazı şirketler, engelli kişilerin çalışma ortamında faydalanabilecekleri benzersiz pratik iş ve yaşam imkanları başlattı ve geliştirdi. Bu imkanlar toplumun geneli tarafından da kullanılabilir. Buna bir diğer örnek de, BT'nin Büyük Düğmeli Telefon çalışmasıdır. Eklem iltihabı olan bir çalışan tarafından geliştirilen bu buluş; pazarda sürekli küçülen alternatiflerine kıyasla kullanımının kolaylığı nedeniyle geniş bir müşteri tabanı tarafından kabul gördü. Benzer şekilde, kadınlar tarafından tasarlanan bir Volvo modeli, kadın sürücüler göz önünde bulundurularak tasarlandığı için birçok kullanıcı dostu özelliği ile büyük ilgi gördü. Bu şirketler böylesi katılımcı bir düşünce tarzını ve yaklaşımını, bir ürünü herkesin kullanmasını olanaklı kılan bir tür iyi tasarım meselesi olarak görmektedir.

Sektörüne bağlı olarak, iyi uygulama şirketleri, ürün ve hizmetlerinin yaşlılar, kadınlar, eşcinseller, lezbiyenler ve etnik azınlıklar gibi belirli gruplara tanıtımını yapmak için güçlü farklılık ve katılım mesajları veren hedefli pazarlama kampanyaları örneklerine de katkıda bulunur. Bu örnekler, Tesco'nun yerel müşteri gıda tercihlerini karşılamak için farklı semtlerde çok kültürlü gıda yelpazesi sunmasını ve Deutsche Bank'ın perakende bankacılık biriminin eşcinsel ve lezbiyen müşteri tabanını artırmak için gerçekleştirdiği hedefli pazarlama kampanyasını içerir. Banka, Berlin'deki pilot uygulamasında doğrudan gözlenebilir bir kârlılık ve iş başarısı elde etmiştir. Bu

kampanyayı Almanya'daki diğer büyük şehirlere de taşıma aşamasındadır. Diğer bir örnek olarak, ürün satışlarında %700'lük bir artış elde edilmesini sağlayan, açık bir farklılık felsefesi ve mesajı içeren Unilever'in Dove sabun kampanyası verilebilir.

Coco-Mat ve Manchalan'ın uyguladığı eşitlik ve farklılık ilkeleri, iş başarılarındaki sektörel performanslarına doğrudan yansımıştır. Manchalan kurulduğu 1999 yılından 2004 yılına kadar toplam gelirlerini €332.475 Euro'dan €2,7 milyon Euro'ya ve çalışan sayısını 56'dan 236'ya çıkarmıştır. Benzer şekilde Coco-Mat da, 1989 yılında üç eski mülteci tarafından kurulmuş ve inanılmaz bir büyüme ivmesiyle yıllık cirosunu €12,3 milyon Euro'ya çıkarmayı ve Yunanistan, bazı diğer Avrupa ülkeleri ve Çin'de mağazalar açmayı başarmıştır.

Genel bir medya kampanyası, işletmelerin eşitlik ve farklılık değerleri ile taahhütlerini kamuoyuna tanıtmaya yardımcı olarak büyük yardıma sahiptir. Ancak, bunun ötesinde, bazı şirketler tarafından, pazarlama kampanyalarının reklam maliyetlerine eşdeğer gelir tasarrufları olarak da görülmektedir.

▪ *Dışarıdaki tanınırlık ve imaj*

İyi uygulama şirketleri, kurum imajı ve itibarının önemini de farkındadırlar. Toplumdaki duruşlarını yükseltmelerine yardımcı olan dışa dönük kapsamlı etkinlikler düzenlemekte ve hayata geçirmek istedikleri ilke ve değerlerin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

Bu tür dış etkinliklere, akademik ve araştırma kurumlarıyla işbirliğini geliştirme; araştırma çalışmalarına ve karşılaştırmalı değerlendirme projelerine katılma; eşitlik ve farklılıkların tanınması yarışmalarına girme; sosyal dışlama ile mücadele için insani yardımlar; eğitim fırsatlarına destekleyici erişim; spor geliştirme etkinlikleri; toplumsal festivallere katılma/sponsorluk yapma; STK'lara ve yardımlaşma/dayanışma kurumlarına mali destekler dahildir.

İyi uygulama şirketleri aynı zamanda, farklılık ödüllerini önemli bir dış tanınırlık biçimi olarak kullanarak farklılıkların yönetimi çabalarının onay görmesi için de çalışır. Şirketlerinin bu tür yarışmalara girmesi konusunda ve bu yarışmalardaki çeşitli standartlar ve performans düzeylerinin ne kadar yerine getirilebildiğini ölçmeye isteklidirler.

Birçok iyi uygulama şirketi, dış ağlara ve forumlara katılmanın; kıdemli liderlerinin eşitlik ve farklılık konularıyla ilgili olarak konferanslarda, çalışan ağlarında, medyada ve diğer platformlarda fikir beyan etmelerinin önemini de vurgulamaktadır.

Compendium, sosyal sorumluluklarını olumlu şekilde kucaklamak isteyen şirketlerin etkinliklerini de belirtmiştir. Bir medya şirketi olarak Bertelsmann, kapasitesini ve iletişim altyapısını, iç ve dış farkındalık artırıcı bir girişim başlatmak ve şirket içinde ve genel olarak toplumda engellilerle ilgili eğitimleri tanıtmak için kullanmaktadır. Kampanyasının bir bölümünü oluşturan televizyon reklamlarının 64 milyon kişi tarafından izlendiğini tahmin etmektedir. Benzer şekilde, Grupo Santander (İspanya), sosyal meselelere (Kızıl Haç, Sınır Tanımayan Doktorlar ve UNICEF gibi STK'larla işbirliği yaparak) yönelik pazarlama kampanyaları desteğini müşteri tabanını ve kurum imajını iyileştirici çabalarının önemli bir parçası olarak görmektedir.

Bölüm 2 – Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları

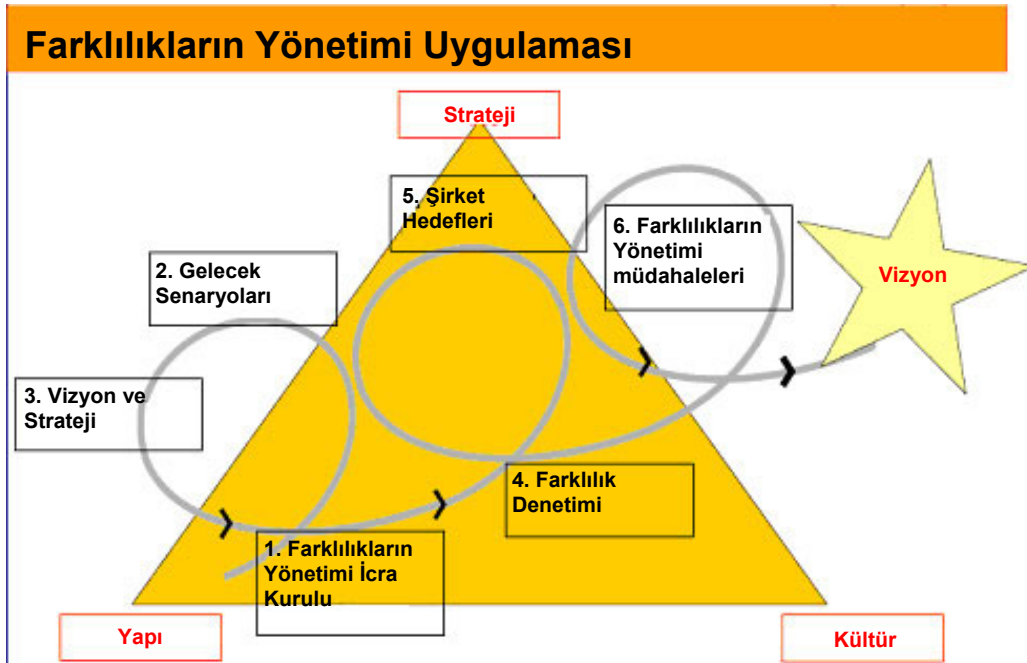
2.1. Büyük Resmi Görmek: Farklılıkların Yönetimi Değişim Süreçlerinin Tanımlaması

İlgili tarafların, müşterilerin, tedarikçilerin, iş arkadaşlarının ve hisedarların farklılığı açısından şirketin ortamındaki artan karmaşıklık ve değişen ekonomik ve politik bağlam, bu farklılığı etkin bir şekilde yönetebilmek için bilinçli adımların atılmasını gerektirmektedir.

Bu bölüm pratik yönetim araçları sunmaktadır. İlk olarak, şirketinizde Farklılıkların Yönetimi'ni uygulamak için değişim sürecinin açıklamasını bulacaksınız. Bunu, KOBİ'lerin ihtiyaçlarına özel sekiz adımlık bir yaklaşım ve farklılığın bir kaynak olarak kullanılmasını kolaylaştırmak için adım adım bir prosedür izleyecektir. Üçüncü olarak okuyucuya, Farklılıkların Yönetimi'ni uygularken akılda tutacakları bazı ilkeler tanıtılacaktır. Ardından, Farklılık Denetimi, şirketinizin uygulama sürecindeki ilerleme durumunu analiz etmeniz ve değerlendirmeniz için bir araç olarak sunulacaktır. Son olarak, şirketlerin işlerinde daha fazla ağ kurmak ve farklılığa bağlılık göstermek için bir tüzük imzalayarak neler yapabileceklerini göreceksiniz.

2.1.1. Farklılıkların Yönetimi Değişim Süreçleri

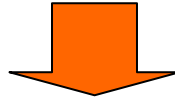
Farklılıkların Yönetimi uygulaması süreci hayati önem taşır. Kurumsal bir öğrenme süreci olarak da görülebilir². Aşağıda, altı temel adım ayrıntılarıyla açıklanmaktadır:



² Synetz, yönetim danışmanlık tarafından geliştirilmiştir - www.synetz.de adresinde yayımlanmıştır.

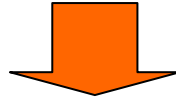
Adım 1 Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu

Çoğu şirket tek kültürlü bir yapıya (yani liderlik düzeyi, 30-40 yaşları arasındaki erkeklerden ve o ülkenin vatandaşlarından oluşur) sahip olduğu için, ortam analizinin kısıtlayıcı bir şekilde yürütülmesi ve değişim ihtiyaçlarının dar bir bakış açısından değerlendirilmesi riski vardır. Bu kısıtlamaların üstesinden gelmek için, üst yönetim tarafından bu bakış açısını genişletmek üzere, bu işe gönül vermiş, farklı geçmişlere sahip kişilerden oluşan bir proje ekibinin (Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu) oluşturulması gerekir. Bu Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu'na, şirketin üst yönetimiyle yapılacak bir sözleşme temelinde yapacağı çalışmalar için açık bir vekalet verilmesi ve hedef belirtilmesi gerekir.



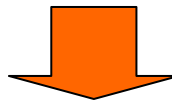
Adım 2 Gelecek senaryoları

Üst yönetim, başlıca ilgili taraflar ve şirketin çeşitli departmanlarının temsilcileriyle birlikte, Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu'nun, Senaryo Yazma Atölye Çalışması adı altında bir toplantı düzenlemesi gerekir. Pratik bir kural olarak, iş dünyasının bundan 10-20 yıl sonra nasıl olacağı (hem yurtiçinde hem de yurtdışında) ve bu dünyada farklılık etmenlerinin etkileri üzerine vurgu yapılarak üç farklı senaryo oluşturulmalıdır. Burada amaç, şirketi farklı alternatiflere hazırlamaktır. Son noktada bir senaryo seçilmeli ve bu senaryo üzerine yoğunlaşılmalıdır. (Bu çalışmanın dış destek (moderatör) alınarak yapılması faydalı olacaktır.)



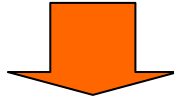
Adım 3 Vizyon ve strateji

Sonraki adım, seçilen senaryo üzerinde şirketin vizyonunun ve misyonunun şekillendirilmesidir. Bu çalışma üst yönetimi ve başlıca ilgili tarafların katılımını gerektirir. Senaryoya göre, şirketin güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehlikeleri üzerine odaklanılmalıdır. Son noktada, vizyon ve misyon metinlerinin yazılması gerekir. Sonraki adım, Farklılıkların Yönetimi'nin uygulanmasında şirketin stratejisinin belirlenmesidir. Açık bir strateji şirketin ilerlemesini sağlayacaktır. Vizyon, misyon ve strateji belirlendikten sonra, şirket şu ana geri dönüp şu anki durumunu değerlendirmelidir. Bunun için Farklılık Denetimi gerekir. (Farklılık Denetimi'nin nasıl yapılacağı ile ilgili daha fazla bilgi için bkz. 2.1.5.)



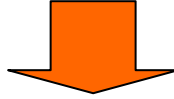
Adım 4 Farklılık Denetimi

Farklılık Denetimi, şirketin şu anki durumunu analiz etmek için faydalı bir araçtır. Sorulacak sorular şunlardır: Üst yönetimin ve işgücünün farklılıkların yönetimi konusundaki tutumu nedir? Şirketin bugünkü kültürü nedir? Yapılar ve süreçler ne kadar “katılıma açıktır”? Farklılık Denetimi, tüm ilgili taraf grupları ile yapılandırılmış kişisel görüşmelerle gerçekleştirilir ve bu görüşmelerde Farklılığa yönelik tutumları keşfetmek için standart bir anket kullanılması da mümkündür. Farklılık Denetimi'nin sonuçları, İcra Kurulu tarafından, şu anki durumla ilgili temel bulguları daha geniş bir kitleye sunmak için kullanılmalı ve gerçek bir Farklılıkların Yönetimi yaklaşımının benimsenmesini sağlayacak değişimi tetiklemek için uygun “müdahalelerin” taslağının çıkarılması için bir başlangıç noktası oluşturmalıdır.



Adım 5 Şirket Hedefleri

Sonraki adım, Yönetimin, Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu ile birlikte, şirketin Farklılıkların Yönetimi uygulaması için genel hedeflerini tanımlamasıdır. Bu hedefler, daha önce belirlenen genel strateji ile açık şekilde ilişkilendirilmeli ve ilgili tüm bölüm ve departmanların katılımını sağlamalıdır. Bu bölüm ve departmanların her biri, bu hedefleri kendi bağlamlarına uyarlamak ve bunları gerçekleştirmek için ölçülebilir kriterler belirlemek üzere davet edilmelidir.



Adım 6 Farklılıkların Yönetimi Uygulaması

Uygulama sürecinde İcra Kurulu önemli bir rol oynar: Çeşitli etkinlikleri tasarlar, yönetir ve bu etkinliklere eşlik eder. İletişim için merkezi bir kesişme noktası görevi üstlenir. Örneğin, şunlardan sorumlu olacaktır:

- Farklılıkların Yönetimi'ne yönelik üst ve orta düzey yönetim liderlik gelişimi programları.
- Her işletme biriminde, Farklılıkların Yönetimi Ekip Oluşturma Etkinlikleri.
- Farklılıkların Yönetimi konusunun işgücü tarafından ele alınması için Büyük Grup Etkinlikleri.
- Farklılıkların Yönetimi'nin teşvik edilmesi ve ölçülebilir olması için Performans Yönetimi değerlendirme araçlarının değiştirilmesi
- Farklı işgücünün işe alınması ve çalışmaya devam etmesi için İK araçlarının değiştirilmesi.

2.1.2. Küçük ve Orta Ölçekli Şirketler (KOBİ) için Adımlar

Eylül 2006'da, Avrupa Komisyonu, KOBİ'lerin farklılıkların yönetim konularındaki farklılık artırıcı, bilgi ve eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için "KOBİ'lerde Farklılıkların Yönetimi" başlığıyla bir konferans düzenledi. Konferansa katılanlar için geliştirilen ana materyaller arasında "İşyerinde Farklılık – KOBİ'ler için 8 adım" broşürü de vardı:

1. Analiz

İşletmenizi düşünün – güçlü ve zayıf yönlerinizi, sorunlarınızı ve ihtiyaçlarınızı

Araştırma, günlük faaliyetlerin içine fazlasıyla gömüldükleri için çok az sayıda KOBİ sahibinin ya da yöneticisinin iş gelişimini düşünmeye zamanı olduğunu göstermiştir. Farklılıkların yönetimi politikalarını uygulamaya başlamadan önce, aşağıdaki soruları kendinize sorun:

- Bir işletmeyi güçlü kılan nedir? Bir işletmenin gücünü azaltan nedir?
- Bu işletmede yakın zamanda hangi sorunlar görüldü?
- Yöneticilerimizden ve çalışanlarımızdan en iyi performansı alabiliyor muyuz? Operasyonel ve pazar taleplerini karşılamak için doğru beceri ve deneyim karışımına sahip miyiz?
- Yönetim tarzım diğerlerinin sorumluluk almasına ve verimli olmasına izin veriyor mu?
- Pazar ne kadar farklı? Demografik, teknolojik ve yaşam tarzındaki değişimlerle daha çok mu; yoksa daha az mı farklı hale geliyor? Buna karşılık verebiliyor muyuz?
- İşgücü ne kadar farklı; örneğin, farklı özellikler, tarzlar ve yaklaşımlar, iş uygulamaları, sorunlara yeni bakış açıları?
- Eşitlik yasalarına bakışımız nasıl (örneğin, cinsiyet, ırk/etnik köken, yaş, maluliyet, cinsel eğilim, din ve inanç açısından)? Bunlar işletme için bir engel midir yoksa değişim için bir fırsat mıdır?

2. İşe Alma

Kişisel yargularınıza ve içgüdülerinize dayalı işe alma kararlarından uzaklaşın.

Araştırma, işletme sahibinin kişisel yargılarının, tutum ve inançlarına fazlasıyla vurgu yapılmasının olumsuz sonuçlar doğuracağını göstermiştir. Kişisel yargılar, maliyeti yüksek işe alım hatalarına ve ayrımcılığa (bilinçli ya da bilinçsiz şekilde) neden olabilir; bunlar da işletmeye zarar verebilecek yasal sorunlarla karşılaşılmasına yol açabilir.

Nasıl yapmalı (İşe Alma):

- İşletmenin belirli bir işi ya da rolü doldurmak için gerek duyduğu becerileri, bilgileri ve deneyimi belirleyin.
- Bir “iş tanımı” ile bu rol için gerekli becerileri ve deneyimi belirten kişisel bir tanımlama oluşturun.
- İş tanımının, ırk ya da etnik köken, dini inanç, cinsiyet, cinsel eğilim, yaş ya da maluliyet nedeniyle belirli grupları dışlayıp dışlamadığını kontrol edin.
- Yöntemlerinizi maluliyet sahibi kişilerin başvurmasına olanak tanıyacak (ve teşvik edecek) şekilde düzenleyin.
- “Şifahen” yapılacak işe alma süreçlerinden kaçınin. Kapsamlı ilan yöntemleri kullanmayı düşünün (örneğin, iş merkezi, ulusal, yerel ya da “topluluk” gazeteleri; okullar, üniversiteler; topluluk organizasyonları; iş ve işçi bulma şirketleri; perakende mağazalarındaki haber panoları; web sitesi/İnternet).
- Toplumun tüm kesimlerinden başvurulara açık olduğunuzu belirtin.
- İş ilanlarında yaş sınırlaması veya yaş aralığı belirtmekten kaçınin.
- Olası adaylara işle ilgili resmi bir dille konuşun. Böylece, yaşları, cinsiyet ve/veya maluliyetleri ile endişeleri olan insanları da sürece dahil edebilirsiniz.

Faydalar:

İşletme ihtiyaçlarınız, iş rolleri ve çalışan profilleriyle daha iyi bir eşleşme. Böylece, çalışanların şirketteki devamlılığı ve yenilikçiliği de artabilir.

3. Yeni Pazarlar**Yeni/potansiyel pazarları keşfedin.**

Tüketici farklılığı, yalnızca yaş, etnik köken ve beceri olarak çalışan farklılığı biçiminde değil; aynı zamanda, pazarın değişen motivasyonları ve yaşam tarzlarını yansıtacak şekilde de olmasını gerektirir.

Araştırma, birçok KOBİ'nin mevcut pazar tabanına odaklanarak kendilerini sınırladığını göstermiştir. Diğer bir deyişle bu şirketler, kendilerini sabit ve bilinen bir pazarla kısıtlamakta ve daha geniş pazar fırsatlarından yararlanamamaktadır. Bu durum, rutin bir sistemin kurulmasından ve şirket içi farklılık yönetiminin olmayışından dolayı yeni fikirlerin sınırlandırılmasından kaynaklanır.

Nasıl yapmalı:

- Farklılığın önemini ve çekebileceğiniz potansiyel pazarın ölçeğini tanıyın (yaş aralığı, cinsel eğilim, etnik köken, maluliyet durumları).
- Potansiyel pazarın içindeki farklı grupların ihtiyaçlarını araştırın.
- Hedef pazarlardaki müşterilerden geribildirim toplayın ve herkesin ulaşabileceği reklam materyalleri geliştirin.
-

- Müşteriler ile toplum önünde olan çalışanların kişiliğini, yaşını, geçmişini ve tarzını eşleştirmenin potansiyel faydalarını tanıyın.
- Yeni gruplara pazarlama yapmaya odaklanmak için yeni medya fırsatlarını keşfedin ve kullanın (örneğin, "iPod Yayınları", yerel dergiler, sosyal gruplar).
- Belirli gruplarla ilişkiler için kabul edilen niteliklerle ilgili işgücü eğitimi ve iş akreditasyonu yapmayı düşünün (İşitme Engellilerin İşaret Dili gibi).

Faydalar:

Ürün/hizmet geliştirme ve farklılaştırma için fırsatların olduğu yeni pazarlara ulaşılması oranını artırır.

4. Müşteri İhtiyaçları

Müşteri ihtiyaçlarını iş stratejinizin ve planlama sürecinizin en başına koyun.

Böylece, müşterinin farklı ihtiyaçları planlama sürecine yansıtılır; işletmenizin bu farklılıklara nasıl yanıt vereceğine karar vermesi gereğini ortaya çıkarır (çalışan profili, çalışan yaratıcılığı, çalışan tutumları ile çalışan eğitim ve gelişim ihtiyaçları açısından).

Nasıl yapmalı:

- Farklılıkların yönetimi pazar araştırmasını, doğrudan ürün ve hizmet geliştirme çalışmalarına yönlendirin
- Hem var olan hem de yeni müşterilerden geribildirim ve yeni fikirleri toplayabileceğiniz erişilebilir harici iletişim sistemleri geliştirin. Geribildirimi normal iş gözden geçirme sürecine dahil edin.

Faydalar:

Müşterilerin ihtiyaçlarını yansıtan, tekamül eden bir iş stratejisi.

5. Şirket içi iletişim

Güçlü şirket içi iletişim sistemleri geliştirin

Birçok KOBİ, sahibi, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki zayıf iletişimin kısıtlayıcı etkilerini yaşar. Fikirlerin, bilginin, deneyimlerin ve çözümlerin "serbest akışına" izin veren şirket içi güçlü iletişim sistemlerinin geliştirilmesi gerekir.

Nasıl yapmalı:

- İş ya da sosyal konuların ele alındığı düzenli çalışan toplantıları planlayın; ancak, zaman ve yer uyumsuzluğu nedeniyle hiç kimseyi dışarıda bırakmamaya özen gösterin. Adil ve eşit tartışmaya izin veren, üzerinde uzlaşmaya varılmış (önceden dolaştırılmış) bir gündeme sahip yapılandırılmış toplantılar yapmak da önemlidir.

- Çalışanların yazılı ve sözlü kanallarla (örn., ilan tahtası, "şikayet kutusu") fikirlerini adlarını vermeden belirtmelerine izin verin ve onları teşvik edin.
- Çalışan geribildirimleri için bir değerlendirme sistemi kullanın
- Çalışan gizliliğinin korunduğundan emin olun

Faydalar:

İşletmedeki fikirlerin ve bilginin farklılığının; farklı bakış açılarının kabul edilmesi (ve uygulanması) artan bir çalışan katılımı ve sadakati elde edilmesini sağlar.

6. İmaj ve itibar

Farklılığa olan bağlılığınızı itibar, halkla ilişkiler ve iş alma (özellikle büyük firmalardan ve kamu sektörü firmalarından) açısından bir iş aracı olarak kullanın.

Araştırma, büyük firmaların ve kamu organizasyonlarının giderek artan bir şekilde, açtıkları ihalelere katılan KOBİ'lerden eşitlik ve farklılıkların yönetimi politikalarına ilişkin bilgi vermelerini istediklerini göstermiştir. Bu politikalara sahip olmalarının KOBİ'lere ihalelerde avantaj sağladığı görülmüştür.

Nasıl yapılmalı:

Resmi farklılıkların yönetimi politikaları geliştirin – ancak yalın tutun

- Yıl boyunca hangi farklılıkların yönetimi hedeflerinin onlara yardımcı olacağını gösteren bir sayfalık bir metni çalışanlarla birlikte hazırlayın (örn., dini bayramlarda esnek çalışma).
- Bir eğitim planı oluşturun ve farklılık konularıyla ilgili eğitimleri kaydedin.
- Yeni çalışanları seçerken ve işe alırken uygulamaya koyduğunuz ölçütleri belirleyin.
- Broşürlerinizde, elkitaplarınızda ve şirket ilkelerinizde, sağlık ve güvenlik konularını ele aldığınız gibi farklılıkların yönetimi konularını da ele alın.
- Çalışanlarını ve müşterilerinizle ilgili bilgileri izleyin ve kaydedin. Bunu stratejinizin çıkış noktası olarak kullanın; artan farklılığa doğru ilerlemenizi değerlendirmek ve yansıtmak için yapacağınız yıllık gözden geçirmelerle bu stratejiyi geliştirin. Birçok AB üyesi ülkede kişisel içerikli bilgilerin toplanması hassas bir konudur; hatta birçok ülkede bu tür bilgiler işverenler tarafından tutulmaz.

Faydalar:

Yerel/ulusal/uluslararası tedarik zincirleriyle artan bağlantılar ve gelişen iş fırsatları.

7. Değerlendirme

Farklılıkların yönetimi politikalarını uygulamanın olası maliyetlerini ve faydalarını değerlendirin.

Farklılıkların yönetimi politikalarının uygulanması zaman ve kaynak gerektirir; dolayısıyla faydalarının vurgulanması gerekir. Değerlendirme, işletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanlar tarafından, bu adımların neden atıldığına anlaşılmasına; sürece olan bağlılıklarının sürdürülmesine ve bu politikaların gelecekte geliştirilmesinin teşvik edilmesine yardımcı olması için ortak bir süreç olarak ele alınmalıdır.

Nasıl yapmalı:

- Yönetim süresi ve işletme kaynakları açısından sürece (maliyetler) koymanız gerekenler üzerine düşünün.
- Sonuçların ne olabileceği konusunda düşünün; örneğin, gelişen iletişim, daha iyi çalışan ilişkileri vb.
- İşgücü sıkıntılarına çözümler gibi potansiyel faydaları düşünün; stres ve işe devamsızlık gibi çalışan sorunlarından kaçınılması; yeni pazarlara erişim; mevcut pazarlarda gelişen performans; yetenekli işgücüne erişim; mevcut çalışanlardan en iyi şekilde yararlanma; artan yenilikçilik ve yaratıcılık; daha iyi bir itibar.
- Bunları yıllık olarak gözden geçirin.

Faydalar:

İşgücü politikalarının maliyet ve faydalarının etkili ve sistematik ölçümü; mevcut programların sürdürülmesinde ve özellikle “kullanıcı olmayanlar” tarafından daha büyük yatırım için yapılabilirlik incelemesi oluşturulmasında önemlidir.

8. Dış destek

Farklılıkların yönetimi süreçlerini benimsemek ve İnsan Kaynaklarını şekillendirmek için dış destek alın.

Çoğu işletme sahibi muhasebecisine, avukatına ya da yakınlarına danışır. Ancak, çoğunlukla kamu desteği verilen hizmetler için çok düşük maliyetlerle profesyonel yardım sunan birçok kamu kuruluşu ve özel şirket de bulunur (özellikle Avrupa Sosyal Fonu destekli olanlar). Yerel yönetimlerden bu konuyla ilgili bilgi alabilirsiniz. Ticaret birlikleri, ticaret odaları ve profesyonel kuruluşlar da, ana sendikal kurumlarla birlikte çok faydalı bilgi kaynaklarıdır. Çoğu durumda, finans kuruluşunuz (bankanız) size doğru yönü gösterebilecektir.

Nasıl yapmalı:

- Güvенеbileceğiniz bir ilgili kişi ile başlayın ve size kimin en iyi yardımcı vereceğini bulun
- İşletmenizin ihtiyaçlarını, işletmenizi yeni (ve bağımsız) “gözlerle” dışarıdan görebilecek bu şirket dışı ilgili kişiyle açıkça ele alın.

- Resmi İK politikaları ve yaklaşımları geliştirmek için bu ilgili kişiyle temel işletme sorunları ve belirli İK politikaları arasındaki bağlantıları tanımlamak için birlikte çalışın.
- Bu politikaları diğer yöneticiler ve çalışan temsilcileriyle tartışın.
- İlgili kişiyi bu politikaların geliştirilmesi, uygulanması ve sürekli gözden geçirilmesi sürecine dahil edin.
- İşletme sahipleri, özellikle yapılandırılmış bir B2B destek programı içinde birbirlerinin iş deneyimlerinden faydalandıklarını belirtmişlerdir. Kendi bölgenizde bu tür ağları arayın ya da diğer işletmelerin deneyimlerinden öğrenmek için tedarik zincirlerinizi kullanın.

Faydalar:

Daha resmi bir yaklaşımın faydaları bu belge içinde çeşitli yerlerde vurgulanmıştır

2.1.3. Farklılıkların Yönetimi'ni Bir Kaynak Olarak Kullanmanın 7 Adımı

Başarılı ve farklılıkların yönetimi odaklı bir şirket olmanın ön koşulu, farklılıkları bilinçli bir şekilde takdir ve teşvik eden bir şirket kültürüdür. Bir kuruluş, farklılıklar ve benzerlikler arasında bir denge oluşturmak ve bu dengeyi değer yaratacak şekilde kullanmak için stratejiler geliştirir. Şirketler, farklılıkları takdir eden ve şirket içinde şirkete faydalı şekilde kullanabilen; öğrendiklerini sistematik ve etkili bir şekilde dış ortama uygulayabilen bir farklılıkların yönetimi planını geliştirmek için ne yapabilir?

1. Güçlü ve farklı bir şirket kültürü geliştirmek ve sürdürmek için, farklılıkların yönetimini anahtar bir bileşen olarak kabul eden, aynı şekilde güçlü ve açık biçimde tanımlanan bir şirket stratejisi ve vizyonu olmalıdır. Herşeyden önemlisi, farklılıkların yönetimi sizin uzun vadeli ekonomik kaynağınızdır.

2. İyi bir farklılıkların yönetimi için bir şirketin, birçok şirket içi ilgili tarafa danışılarak metotlu bir şekilde geliştirilmiş, son derece şeffaf bir performans yönetimi sistemine ihtiyacı vardır. Şirket çapında Farklılıkların Yönetimi kılavuzlarının oluşturulması; derecelendirme ve karşılaştırmalı değerlendirme yapılarının bu çerçevede belirlenmesi gerekir.

3. Performans ölçümleri, ırktan, etnik köken ya da deri renginden, cinsiyet ve dini inançtan bağımsız olarak yapılır. Çoğu kişi kendi algı filtrelerinin farkında olmadığı için bunun yapılması son derece güçtür. Burada, kapsamlı bir farkındalık oluşturma gereği ortaya çıkar.

³ Synet, yönetim danışmanlık tarafından geliştirilmiştir - www.synetz.de adresinde yayımlanmıştır

4. Departmanlarınızın, Ekiplerinizin ve Projelerinizin farklılıkların yönetimi eğilimlerine yakından bakın ve yetkinliklerini, deneyimlerini, kişisel özelliklerini (cinsiyet, yaş, göçmenlik durumu vb.) ve uzmanlıklarını göz önünde bulundurun. Böylesi ayrıntılı bilgiler, yenilikçi ekiplerin kurulması ve yeni fikirlerin ortaya atılması olasılığını artıracaktır.

5. Performansa dayalı olmadığından şüphelendiğiniz bir çalışan değerlendirmesini gördüğünüzde; diğer bir deyişle, kişisel özellikler nedeniyle bir **ayrımcılık ve değer düşürme vakası** saptadığınızda, bununla yüzleşin ve bu durumu düzeltmek için yaptırımlar kullanın.

6. **Yenilikçi bir işe alma ve seçme** sistemi geliştirin. Nasıl bir profile ve hangi yetkinliklere sahip kişilere ihtiyacınız var? Burada sorulacak soru şudur: Etnik/ulusal kökenine bakılmaksızın son derece yetenekli ve farklı kişiler nerededir? Bu kişileri nasıl arayabiliriz?

7. Liderlerinizi, farklılıkların yönetiminin şirketin ihtiyaçlarına hizmet ettiğine ve kurum kimliğinin ayrılmaz bir parçası olduğuna kişisel olarak inanmış, **farklılıkların yönetimi için gerçek rol modellerine dönüştürün.**

Hiçbir şirket kendiliğinden, bir farklılıkların yönetimi abidesine dönüşmez. Sürekli değerlendirme ve yenilikçi düşünmenin yanı sıra sürdürülebilir eylem ve fikir üretmeye gerek vardır.

2.1.4. Farklılıkların Yönetimi Uygulaması

4

Farklılıkların Yönetimi uygulaması, bir şirketteki tutum, düşünce yapısı ve davranışların bütünüdür. Aşağıdaki ilkelerde nelere özen göstermemiz gerektiğini görebilirsiniz.



İlke 1

Geniş çaplı bir muhalefetle karşılaşılması için, farklılıkların yönetiminin kapsamlı ve kapsayıcı bir şekilde tanımlanması gerekir. Tanımın, tüm çalışanlara herkesin kapsam içinde olduğunu ve herkesin farklılıklarına değer verildiğini göstermesi gerekir.



İlke 2

Farklılıklara değer vermek için, kuruluşların ilk olarak her düzeyde; yalnızca ikincil boyutlarda değil, farklılıkların yönetiminin birincil boyutları açısından da gerçekten farklı olduklarını göstermesi gerekir.

⁴ Loden'in, farklılıkların yönetiminin birincil ve ikincil boyutları modelini değiştirerek, AB altı birincil boyut tanımlamıştır: cinsiyet, ırk ve etnik köken, maluliyet, yaş, cinsel eğilim ve din; ikincil boyutlar ise; eğitim, uzmanlık, aile durumu vb. Bkz. Loden, Marilyn (1996) *Implementing Diversity*



İlke 3

Farklılıkların yönetiminin hayata geçirilmesi kuruluşun kültürüne ilişkin varsayımlarda köklü bir değişikliğin yanı sıra müşteri ve çalışanları desteklemek için kullanılan temel sistemler ve uygulamalardaki değişiklikleri de gerekli kılar.



İlke 4

Değişim yönetimi ilkeleri, farklılıkların yönetimi başarıyla uygulandığında en önemli araç olarak karşımıza çıkmaktadır.



İlke 5

Farklılıkların yönetimi uygulamasının mümkün olduğunca hızlı ve başarılı olmasını sağlamak için, Farklılıkların Benimsenmesi Eğrisi'ndeki beş bölümün tümündeki ihtiyaçlar ve düşüncelerin genel plana yansıtılması gerekir.



İlke 6

Farklılıkların yönetimi düşünce yapısı, etkili moderatörleri ve yöneticileri değişim ihtiyacına inanmayan ya da inanır gözüken kişilerden ayıran en önemli etmendir.



İlke 7

Zaman ve insan kaynakları açısından ciddi yatırımlar yapmadan, hiçbir şirket farklılıklara değer veren modeli tam olarak benimseyemez.



İlke 8

Sert tepkilerle başa çıkılması, değişime direnenlerin katılımını azaltarak değişimi benimsemeye hazır olanlar arasında destek oluşturulmasını gerektirir.



İlke 9

Farklılıklara değer verilmesi ve yapılabirlik incelemesi oluşturulması için stratejik ve finansal argümanların geliştirilmesi, tam bir benimseme olasılığını güçlendirmek açısından çok önemlidir.



İlke 10

Harika bir eğitim tek başına kültür değişimini sağlamazken, yanlış eğitim farklılıkların yönetimi uygulama çabalarına büyük zarar verebilir.

2.1.5. Farklılık Denetimi – Şirketler İçin Kendi Kendini Değerlendirme Aracı

5

Farklılık Denetimi yardımıyla, şirketiniz farklılıklara ve farklılıkların yönetimi uygulamasına ne kadar hazır olduğunu değerlendirebilir. Elbette, her görüşmenin sonuçları için sıkı bir gizlilik koruması oluşturulmalıdır. İcra kurulu, daha büyük yapıyı görmek için temel oluşturan yanıtlardan çıkarılacak yapıları bulmaya çalışmalıdır. Tüm şirketin işleyişini iyi bir şekilde anlayabilmek için, bir birimin çalışanlarının % 5-10'u arasından seçilecek bir örneklemeyle görüşme yapılması yeterlidir. Genellikle, böyle bir Denetim'i gerçekleştirmek için dış yardım alınması yerinde olur. Bu çalışmayı kendiniz yapmaya karar verirsiniz, bazı kişileri uygun görüşme yöntemleri konusunda eğitin. Amacı, görüşmeleri yapıp sonuçlarını özetlemek olan bir görüşmeciler grubu oluşturun. Hangi yanıt yapılarını yakaladıklarıyla ilgili hipotezler oluşturmalarına izin verin ve bulgularını icra kurulu ile yönetim ekibine rapor etmelerini isteyin.

Görüşmeyi yapan _____	Görüşülen _____
Tarih: _____	
Görüşülen kişinin:	
a) Yaşı: _____	
b) Şirkette ne süredir çalıştığı: _____	
c) Cinsiyeti: kadın erkek	
d) Etnik kökeni _____	
e) Şimdiki pozisyonu: denetime tabi <input type="checkbox"/>	denetime tabi değil <input type="checkbox"/>

1. Vizyon ve Strateji

- Lütfen şirketinizi ve en büyük zorluklarını tanımlayın.
- Şirketinizin vizyonu nedir?
- Şirketinizin bugünkü mevcut stratejisi üzerine ne düşünüyorsunuz?
- Şirketinizin patronu siz olsaydınız, başarılı bir gelecekle ilgili kararlarınız ne olurdu?
- Genel olarak şirketinizin geleceği hakkında ne düşünüyorsunuz?

⁵ Anket, Synetz – yönetim danışmanlık – tarafından 2004 yılında geliştirilmiş ve www.synetz.de adresinde yayımlanmıştır. Aracı kullanmaya ilişkin sorularınız ya da destek almak için www.synetz.de adresine başvurun.

2. Müşteriler

- a. Şirketiniz bugün ne tür müşterilere hizmet veriyor?
- b. Müşterileriniz şirketinizle iş yapma konusunda ne düşünüyor?
- c. Rakipleriniz müşterilerinize sizin şirketinizle değil de onlarla çalışmalarını için neler söylüyor olabilir?
- d. Bundan 10 yıl sonra müşterilerinizin kimler olacağını düşünüyorsunuz? Nasıl müşteriler olacaklar? İhtiyaçları nasıl bir değişiklik gösterecek?
- e. Gelecekteki müşterilerinize hizmet götürmek konusunda kendinizi ne kadar hazır hissediyorsunuz?

3. Kültür/Kimlik

- a. Bu şirkette çalışmaya karar verirken sizi çeken unsurlar nelerdi?
- b. Burada çalışmaya devam etmenizi sağlayan etmenler neler?
- c. Kendi isteğinizle işten ayrılmanıza neden olabilecek bir neden söyleyin.
- d. Özellikle gurur duyduğunuz şey nedir?
- e. Beklentilerinizin yerine getirilmesinin en önemli kaynakları neler oldu?
- f. Karşılanmamış beklentilerinizdeki en önemli etmenler neler oldu?
- g. Şirketinizi aşağıdaki şekilde tanımlayın: Benim şirketim gibidir.
- h. Katkıda bulunmanızı engelleyen etmenleri açıklayın....
- i. Şirketinizde birinin itibar kazanmasının yolu nedir?
- j. Şirketinizde hangi davranışlar ve bireysel özellikler takdir edilmez?
- k. Şirketinizde yeni fikirlere, önerilere ve yeniliklere nasıl yaklaşılr?
- l. Farklılıklar sizin için ne anlama gelir?
- m. Kuruluşlarda farklılığı bir engel mi yoksa bir potansiyel mi olarak görüyorsunuz?
- n. Farklılık şirketinizde bugün nasıl bir rol oynamaktadır?

4. İşbirliği, Takım Çalışması

- a. Yönetim ekibinizle işbirliğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?
- b. Şirketinizde hangi kararların alındığını açıklayın.
- c. Şirkette olup bitenlerle ilgili olarak bilgilendirilmek konusunda ne düşünüyorsunuz?
- d. Ekibiniz/departmanınız içindeki işbirliği ve güven sizin için tatmin edici boyutta mı?
- e. Kendi departmanınız ve diğer departmanlar arasındaki işbirliği sizin için tatmin edici boyutta mı?
- f. Şirketinizde geliştirilmesi gereken en önemli alanlar nelerdir?
- g. Şirketinizdeki iş yaşamınızda tipik bir çatışmaya örnek verin; şirketiniz bunu çözümünde nasıl hareket etti?
- h. Şirketinizde oluşturulmuş resmi geribildirim süreçleri var mıdır?
- i. Şirketinizdeki resmi olmayan önemli iletişim ağlarını tanımlayın.
- j. Şirketinizdeki iletişim tarzı nasıldır: Resmi – içinden geldiği gibi – kişisel – güvene dayalı - Şirketinizin iletişim tarzını en iyi ne tanımlar?

5. Liderlik

- a. Şirketinizdeki liderlik tarzını nasıl tanımlarsınız?
- b. Kendi liderlik tarzınızı nasıl tanımlarsınız? (amirseniz)
- c. Şirketinizde bir lider olarak takip etmeniz beklenen yazılı olmayan kurallar nelerdir?
- d. Potansiyel üst düzey yöneticiler ve yöneticilerin tanımında hangi özellikler aranır?
- e. Şirketinizde kariyer yapan bir kişi betimleyin.
- f. Şirketinizin liderleri farklı, hatta karşıt tutumlar, görüşler, öneriler, yetkinlikler ve geçmişlerle ilgili olarak nasıl bir hareket tarzı benimsiyorlar?
- g. Bir ekip oluştururken nelere dikkat edersiniz?
- h. Ekibinizde farklılıkların ne kadar önemli olduğunu düşünüyorsunuz?

- i. Üstünüzden düzenli olarak geribildirim alır mısınız?
- j. Mevcut geribildirim biçimi sizin için ne kadar faydalı?

6. İnsan Kaynakları Yönetimi

- a. Çok başarılı kişileri şirketinize çekmek ve işe almak için neler yapıyorsunuz?
- b. Gelecekteki en önemli işe alma ve/veya çalışmaya devam etme zorlukları olarak neleri görüyorsunuz?
- c. Gelecekteki “yetenekler için savaşta” şirketiniz başarınızı nasıl sağlayacak?
- d. Değerlendirme merkezinizin ana seçim ölçütleri nelerdir?
- d. Şirketinizdeki İnsan Kaynakları içinde farklılıklar ve Farklılıkların Yönetimi'nin önemini nasıl değerlendiriyorsunuz?
- f. İK için farklılıklar ne anlama gelir? Etik bir görev mi? Yasal bir gereklilik mi? Potansiyel bir iş faydası mı?
- g. Farklılıkların yönetimiyle ilgili olarak, şirketinizdeki liderler ekibi ve işgücü açısından temel zorlukların nerede olduğunu düşünüyorsunuz?
- h. Farklılıkların yönetimini uygulamak için şu anda hangi yönetim araçları kullanılıyor?
- i. Oluşturulmuş bir Performans Ölçümü Sistemi var mıdır?
- j. Adil bir şekilde değerlendirildiğinizi düşünüyor musunuz?
- k. Şirketinizin Yüksek Potansiyelleri teşvik etmedeki yöntemi nedir? Kadınlar, azınlıklar, diğer ulusların vatandaşları kendilerine yeterince yer bulabiliyor mu?

2.1.6. Farklılıkların Yönetimi Tüzüğü – Gönüllü bir Girişim

Aralık 2006'da dört Alman şirketi (Deutsche Telekom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG, DaimlerChrysler AG), gönüllü bir kampanya başlattılar: “Bir Şans Olarak Farklılık – Almanya'daki şirketlerin Farklılıkların Yönetimi Tüzüğü”. Bu belgeyi imzalayarak, ilgili şirket kendi bünyesinde Farklılıkların Yönetimi'ni desteklemeye, teşvik etmeye ve geliştirmeye istekli olduğunu ilan etmektedir. Mayıs 2007 tarihine kadar Tüzüğü 70 şirket imzalamıştı. Fransa'da da benzeri bir girişim 2004 yılında başlatıldı ve 3000 şirketin desteğini aldı. Bu türdeki daha fazla girişim, AB'nin şirketler dünyasında farklılıkların yönetiminin daha iyi teşvik edilmesini sağlayacaktır.

Almanya için Farklılıkların Yönetimi'ne Yönelik Şirket Tüzüğü

Bir Şans Olarak Farklılık

Küreselleşmenin etkilediği ve demografik değişimlere yansıyan modern toplumun farklılığı, Almanya'daki ekonomik yaşamı etkilemektedir. İş dünyasında başarılı olmanın tek yolunun, farklılıkları kabul edip bunları kullanmak olduğunun bilincine varmalıyız. Bu farklılıklara, işgücümüzün farklılığı ile müşterilerimiz ile diğer iş ortaklarımızın farklı ihtiyaçları dahildir. Yönetim ve çalışanların farklı yetkinlikleri ve becerileri, yenilikçi ve yaratıcı çözümler için yeni fırsatlara kapı açmaktadır.

Farklılıkların Yönetimi Tüzüğü'nün şirketlerimizde uygulanması, önyargıdan uzak bir çalışma ortamının yaratılmasını hedefler. Tüm iş arkadaşlarımıza, cinsiyetlerine, ırklarına, uluslarına, etnik kökenlerine, din ya da dünya görüşlerine, maluliyetlerine, yaşlarına ve cinsel tercihlerine bakmadan derin bir saygı duyuyoruz. Bu farklı potansiyellerin takdir edilmesi ve teşviki işletmelerimiz için ekonomik faydalar üretir.

Saygı ve karşılıklı güvene dayalı bir ortamı teşvik ediyoruz. Hem Almanya'da hem de dünyada.

Bu tüzük kapsamında bizler;

1. her bireye karşılıklı saygı duyulduğu ve her bireyin takdir edildiği bir şirket kültürü oluşturma hedefine bağlıyız. Herkesin (üst kademeler ve iş arkadaşları) bu değerlere saygı duyduğu ve bu değerleri kabul edip uyguladığı koşulların oluşturulması için çalışıyoruz. Bu çabalar, liderlerin ve üst kademelerin açık desteğine gerek duyar.
2. insan kaynakları süreçlerimizin, çalışanlarımızın mevcut yetkinlikleri, becerileri ve yeteneklerinin yanı sıra bizim performans standartlarımızla uyumlu olmasını denetleme ve temin etme hedefine bağlıyız.
3. kuruluşlarımızın içinde ve dışında farklılıkları tanıma, farklılıkların barındırdığı gizli potansiyeli takdir etme ve bunları işletmelerimiz için kârlı bir şekilde kullanma hedefine bağlıyız.
4. Tüzüğün uygulanmasının zamanında gerçekleştirilmesi ve bunu iç ve dış iletişimlerin bir konusu kılma hedefine bağlıyız.
5. farklılıkların yönetimini teşvik etmekteki çabalarımızı ve başarılarımızı yıllık ve düzenli olarak kamuoyuna açıklama hedefine bağlıyız.
6. son olarak, çalışanlarımızın ve iş arkadaşlarımızın bu Tüzüğün uygulanmasına etkin şekilde katılmalarını sağlama ve onları sürekli bilgilendirme hedefine bağlıyız.

Farklılıkların takdir edilmesinin ve farklılıkların yönetimi uygulamalarının Alman toplumu üzerinde olumlu etkiye sahip olacağına kesinlikle inanıyoruz. Bu iş girişimini kabul ediyor ve destekliyoruz!

İşletme

Prof. Dr. Maria Böhmer, German
Göç, Mülteciler ve Entegrasyon Bakanı

2.2. İşyerinde İyi Uygulama Vaka İncelemeleri

6

“En İyi Uygulamalar” terimi bu elkitabında bilinçli olarak kullanılmamıştır. Daha fazla farklılığı teşvik eden her türlü çabayı ve etkin bir Farklılıkların Yönetimi anlayışını kucaklamak istiyoruz. Birbirimizden öğrenmemizin, deneyimlerimizi paylaşmamızın ve fırsatlar ile tehlikeleri tartışmamızın, bir şirketin kendi Farklılıkların Yönetimi tarzını uygulamasının en iyi yolu olduğunu düşünüyoruz. Ancak yine de, burada verilen dört iyi uygulama örneğinin üzerinde düşünölmeye değer olduğu kanısındayız.

⁶ Sunulan tüm vakaların kaynağı: *The Business Case for Diversity - Good Practices in the Workplace*; Avrupa Komisyonu, İstihdam, Sosyal Haklar ve Fırsat Eşitliği Genel Direktörlüğü; Eylül 2005

Şirket Adı	Çalışan Sayısı	Web Sitesi
ADECCO	5.000 (Fransa), 30.000 (dünya çapında), günde yaklaşık 700.000 geçici çalışan	www.adecco.com
Ülke		Ana İş Kolu
Fransa / Avrupa	Ciro: €17,2 Milyar EURO (global)	İş bulma ve kariyer hizmetleri
Girişimin Adı	Maluliyet ve Beceriler Programı	

Maluliyet ve Beceriler Girişimi, Adecco tarafından 1986 yılında Fransa'da, engellilerin iş gücünde yer almasını kolaylaştırmak amacıyla başlatılmıştır. Programın Fransa'daki başarısının ardından, İspanya, İtalya, Belçika, Hollanda, İngiltere ve İsviçre'de uygulanmış ve 2005 yılında diğer Avrupa ülkelerinde de uygulanmaya başlamıştır. Program, fırsat eşitliğini kişisel beceriler, nitelikler ve deneyim temelinde teşvik etmektedir. Programın hedefi, engelli adayların nitelikleriyle eşleşen iş fırsatlarını tanımlamak; bu adaylara sunmak ve istihdamlarının sürekliliğini sağlamak için ek beceriler geliştirmelerine yardımcı olmaktır.

2004 yılında tamamıyla bu konuda çalışan bir İş ve Maluliyet koordinasyon ekibi, programın uygulanmasını ve sonuçlarını grup içinde yönetmek için uluslararası düzeyde oluşturulmuştur. Grup düzeyinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk/Maluliyet ve Beceriler proje direktörünün başkanlığında; ulusal ve yerel düzeylerde programın uygulanmasından sorumlu bir proje liderleri ekibiyle işbirliği halinde yürütülmektedir. Koordinasyon ekibi, teknik bilgilerin aktarımını ve Adecco'nun ana işletme birimlerinde engellilerin katılımının sorunsuz şekilde yürütülmesini sağlar.

Şirket içinde, yöneticilere ve çalışanlara ayrımcılığın engellenmesine ve engellilerin iş hayatına katılımına yönelik zorunlu bir göreve başlama eğitimi verilerek, kurumsal farklılık değerlerinin ve politikanın uygulanmasında kişisel bağlılığı sağlamak ve potansiyel ayrımcılık durumlarıyla başa çıkmalarına yardımcı olmak hedeflenmiştir. Farklılıkların yönetimi programının değerlendirilmesi, başarıların ve iş yerlerindeki toplam engelli sayısının aylık, üç aylık ve yıllık olarak izlenmesini ve raporlamasını içerir.

Sonuçlar

Adecco, engellilerin işe yerleştirilmesi ve istihdamına yönelik hedefler koymuş ve planlar yapmıştır. 2004 yılında, Avrupa'da 9578 engelli kişinin işe girmesine yardımcı olarak hedeflerini aşmış ve 2003 yılındaki gerçekleşme oranının %9 üzerine çıkmıştır. Maluliyet ve Beceriler girişimi, işyerinde engellilerin bulunması durumunu açığa çıkararak, daha önce düşmanca duyguların görüldüğü bir ortamda organizasyonel kültür değişimi sağlamıştır. Program çalışanların, geçici çalışanların, engellilerin ve engelli olmayanların desteğini almıştır; çalışanlar ve müşteriler arasında memnuniyet artışı görülmesini sağlamıştır. Adecco'nun engellilerin iş hayatına dahil edilmesine gösterdiği özen ve bağlılık, bazı müşterilerinin açtığı ihaleleri kazanmasını sağlamıştır.

Belirli Alan:

Maluliyet

Kapsama dahil olan ülkeler:

Fransa, İspanya, İtalya, Belçika, Hollanda, İngiltere

Başlangıç Tarihi:

Fransa'da 1986
Tüm Avrupa'da 2000

Ana Başlıklar

- Altı AB üyesi ülkede uygulama
- Tüm çalışanlara ayrımcılığı önleyici ve engellilerin katılımını artırıcı eğitimler
- Engellilerin uzun dönemli istihdamını sağlamak için engelli adaylara sunulan beceri eksikliğini kapatıcı eğitim
- 2004 yılında Avrupa'da 9578 engellinin çalışma hayatına girmesi

Engelli olmak yetkinlik için bir engel değildir.

Jerôme Caille, CEO Adecco



Şirket Adı	Çalışan Sayısı	Web Sitesi
AIR PRODUCTS	5.500 + (Avrupa) 20.000 (global)	www.airproducts.com
Ülke	Ciro: € 1,8 milyar (Avrupa)	Ana İş Kolu
İngiltere, Avrupa ve tüm dünya		Endüstriyel gazlar, kimyasallar, ekipman ve hizmet sağlayıcı
Girişimin Adı	Farklılıklara Değer Vermek	

Bundan 60 yıl kadar önce kurulan Air Products, tüm dünyada teknoloji, enerji, sağlık ve endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren şirketlere hizmet sunmaktadır. Ancak şirketin başarısı, 2001 yılında başlatılan, Farklılıklara Değer Vermek adlı bilinçlendirici bir farklılıkların yönetimi eğitiminden önce, bazı değerli çalışanların dışlanmasına ve şirkete daha az katkıda bulunmalarına yol açan bazı önyargılı tutumlar nedeniyle darbe almıştı.

Program, çalışanların gelişimine ve daha eğitilmiş ve verimli bir iş gücünün elde edilmesine yardımcı olmuştur. Program, farklılıklar atölye çalışmalarındaki öğrenmeyi destekleyici posterleri ve bu girişimi genel olarak açıklayan ve yerel olarak uygulanmasını anlatan "Kahve sohbetleri" ile desteklenen farkındalık eğitimlerini içerir. Düzenli şekilde hazırlanan farklılıkların yönetimi raporları, çalışan dergilerinde ve kurumsal Intranet sitelerinde yayınlanmaktadır. Ana işletme birimlerindeki ve bölgelerdeki Farklılıkların yönetimi liderlik ekipleri, her çalışanın tam olarak katkıda bulunabildiği ve kendisine değer verildiğini ve sürece katıldığını hissettiren bir ortamın oluşturulması için değişimi yönlendirmektedir. Eşcinsel ve Lezbiyen Çalışanlar, Etnik Olarak Farklı Çalışanlar, Air Products'ta Çalışan Tüm Asya-Amerikalılar gibi çalışan ağları oluşturulmuştur.

Artan farkındalık sayesinde şirket dönüşüm geçirmiştir. Genellikle iletişimi geliştirmeye, katılımı artırmaya, güven tesis etmeye, ekip çalışmasını ve kültürel farkındalığı geliştirmeye yönelik çok sayıda yerel girişimi teşvik eden bir ortam yaratmıştır. Bu başarı, ülkeler için ayrı ayrı tasarlanmış ve sosyal ve kültürel bağlama izin veren benzersiz eğitim yöntemleri ile elde edilmiştir. Şu anda 5300'den fazla çalışan, Avrupa'da eğitim almaktadır.

Sonuçlar

Örneğin Fransa'da, yeni oluşturulan bir lojistik ekibi, ekip entegrasyonu, kabul ve karşılıklı öğrenme kavramlarını kullanarak €600.000 EURO verimlilik iyileştirmesi (€450.000 EURO hedefini aşarak) elde etmiştir. Benzer şekilde, Maurepas Depo'sunda Müslüman çalışanların işe alınması ve barındırılması şirketin yerel toplum gözündeki yerini yükseltmiştir. İspanya'da, çalışanlar başarılı bir farklılıkların yönetimi Web sitesi ve bilgilendirici posterler oluşturmuş; yöneticiler için bir danışmanlık ve eğitim programını hayata geçirmiş; kendi kendini değerlendirme çalışmaları yürütmüş ve yerel toplumdan işe alımlar gerçekleştirmiştir. Girişim genel olarak, çalışma ortamı üzerinde olumlu bir etki bırakmış; yönetim tarzında değişiklik meydana getirmiş ve Avrupa çapında çalışanların yenilikçiliğini artırmıştır.

Belirli Alan

Tüm alanlarda farklılıkların yönetimi eğitimi

Kapsama dahil olan ülkeler:

Avrupa

Başlangıç Tarihi

2001 – devam ediyor

Ana Başlıklar

- 5.300'den fazla çalışan, çok sayıda AB ülkesi operasyonunda farklılıkların yönetimi konusunda eğitildi
- Çalışanların yürüttüğü etkin danışma programı ve ağları

Hoşgörünün, anlayışın, saygının, dürüstlüğün ve açık bir çalışma ortamının destekleyicisi olmaya devam edeceğim. Bütün bunlar, modern ve yüksek performans gösteren bir şirketin temel bileşenleridir ve yetenekli kişileri elimizde tutabilmenin ve onları geliştirmenin temelini oluşturur.

Bernard Guerini, Air Products Avrupa Başkanı

Şirket Adı	Çalışan Sayısı	Web Sitesi
DUBLIN BUS	3422	www.dublinbus.ie
Ülke	Ciro: €177,5 milyon EURO	Ana İş Kolu
İrlanda		Toplu Taşımacılık
Girişimin Adı		
Eşitlik ve Farklılık Programı		

Dublin Bus, elliden fazla farklı ülkeden çalışanları istihdam etmektedir ve kültürlerarası bir işyerinde farklılıkları ve eşitliği proaktif olarak teşvik eden devlet tarafından kurulmuş bir işletme olarak kamuoyunda büyük bir itibara sahiptir. Farklılıkların yönetimine ve katılımcı bir ortam oluşturmaya yönelik çabalar, 2001 yılında şirket kendi konumunu analiz etmek için Eşitlik İncelemesi gerçekleştirdiğinde başlamıştır. Bu inceleme, 2003 yılında Eşitlik ve Farklılıkların Yönetimi Eylem Planı'nın başlatılmasıyla stratejik bir eyleme dönüşmüştür.

Planın öncelikleri, hedefleri ve eylemleri; işyerinde saygı ve haysiyet, işe alma ve olumlu eylem, etnik farklılıklar, maluliyet, eğitim ve katılım, iş yaşamı dengesinin yanı sıra, pazarlama ve reklamla ilişkili olarak belirlenmiştir. Plan özellikle, belirli şirket içi politikaların ortaya çıkışına neden olmuştur (örneğin, Eşitlik ve Farklılık politikası, Haysiyet ve Saygı, Kültürlerarası İşyeri Politikası).

Yönetimi sürece dahil eden çalışma grupları, çalışan ve işçi sendikaları çok sayıda farklılıkların yönetimi konularında etkin rol oynamaktadır. Bu gruplardan biri, farklı uyruklardan ve etnik kökenlerden gelen çalışanların ve otobüs şoförlerinin olduğu Kültürlerarası Çalışma Grubu'dur. Farkındalığı artırmak; hem şirket içinde (örneğin, kültürlerarası işyeri politikası, göreve başlatma kurslarında kültürlerarası eğitim vermek için seçilen çalışanları eğitenlerin eğitilmesi) hem de şirket dışında (örneğin, her yıl düzenlenen tüm uluslar futbol karşılaşmaları) kültürlerarası bir işyeri ortamını teşvik etmek üzere çeşitli projeler başlatmıştır.

Farklı seviyelerden ve yerlerden eğitimli 40 çalışanı katıldığı Eşitlik ve Farklılıkların Yönetimi paneli de, çalışma gruplarına bir kaynak görevi görmüş ve işyerinde diğer çalışanlara ve farklı yerlerdeki otobüs şoförlerine farklılıkların yönetimi hedeflerini anlatan farklılıkların savunucularının yetiştirilmesini sağlamıştır.

Sonuçlar

Farklılıkların yönetimi girişimi, Dublin Bus'ın dışarıdaki kurumsal itibarını büyük ölçüde artırmanın yanı sıra, şirket içi insan yönetimi becerilerinin ve insan kaynakları süreçlerinde iyi uygulamaların geliştirilmesini sağlamıştır. 2001 yılından bu yana, Eşitlik ve Farklılık Programı'nın başarısı İrlanda medyasında yer almıştır. İrlanda'daki Eşitlik Kurumu da Dublin Bus'ı kültürlerarası işyeriyle ilgili olarak En İyi Uygulama Şirketi olarak seçmiştir. Dublin Bus yüksek düzeyde çalışan memnuniyetine sahiptir ve etnik azınlıklardan, yaşlılardan ve engellilerden artan iş başvurularının da gösterdiği üzere, çalışmak istenilen şirketlerin başında yer aldığı çalışanlar tarafından belirtilmiştir.

Belirli Alan

Etnik köken

Kapsama dahil olan ülkeler:

İrlanda

Başlangıç Tarihi

2001 – devam ediyor

Ana Başlıklar

- Yüksek düzeyde çalışan memnuniyeti
- Farklılıkların yönetimi programının başarısı medya tarafından duyurulmuştur
- Eşitlik Kurumu tarafından En İyi Uygulama Şirketi olarak seçmiştir
- Etnik azınlıklardan, yaşlı kişilerden ve engellilerden iş başvurusu yapan aday sayısında artış

Eşitlik ve katılım ilkelerinin çalışanlarımızın verimliliğini ve kendilerini gerçekleştirmelerini artırdığına; müşterilerimizin değişen ihtiyaçlarını karşılamamız için bizi güçlendirdiğine ve hizmet verdiğimiz tüm topluma bizi bağladığına inanıyoruz.

Joe Meagher, Yönetici Direktör, Dublin Bus



Şirket Adı	Çalışan Sayısı	Web Sitesi
DEUTSCHE BANK	65.400 (global), 27.000 (Almanya)	www.db.com
Ülke	Ciro: €21,9 milyar (global)	Ana İş Kolu
Almanya / Global		Finansal Hizmetler
Girişimin Adı		
Deutsche Bank'ta Global Farklılık – Farklı Gruplara Hedef Grup Pazarlaması		

Deutsche Bank, tüm çalışanların tam potansiyelleriyle katkıda bulunabildikleri katılımcı bir ortam oluşturmayı hedefler. 1999'da, yetenek ve gelişim girişimleri, çalışan ağları ve farklılıkların yönetimi eğitimleri gibi çeşitli girişimleri desteklemek için global bir farklılıkların yönetimi ekibi oluşturmuştur. Ancak, başlangıçta işletme yöneticilerinden çekingen tepkiler almıştır. Ekip, farklılıkların yönetimini işle bağlantılandırmaya başladığında yöneticiler tartışmaya daha açık olmuşlardır.

Bugün Deutsche Bank'ta, her işletme bölümünün kıdemli yöneticileri farklılıkların en büyük savunucuları olmuşlardır. Farklılıkların yönetimi atölye çalışmaları, kişisel farklılıkların yönetimi hedefleri koyması gereken tüm yöneticilere yönelik olarak düzenlenmektedir. Farklılıkların yönetimi ekibinin üyeleri artık, işletme bölümlerine verileri analiz etmede, projeler geliştirmede ve bunların etkilerini izlemeye danışmanları olarak çalışmaktadır. Deutsche Bank'ın Almanya'daki perakende bankacılık birimi tarafından yürütülen bir proje, bankayı açık görüşlü ve empati kurabilen bir finansal hizmet sağlayıcısı olarak konumlandırılarak eşcinsel ve lezbiyen müşterileri hedeflemektedir.

Proje 2003 yılı sonlarında Berlin'de, Deutsche Bank'ın bir eşcinsel ve lezbiyen dergisinde reklam vermeye başlamasıyla hayata geçmiştir. Reklamlar irtibat kurulabilecek kişilerin adlarını vermekte; dolayısıyla bankaya yalnızca hizmetlerini satmak için bir fırsat değil, aynı zamanda kampanyaya bireysel tepkileri ölçmek için de bir olanak sunmaktaydı. Şirket içinde Deutsche Bank, Almanya'da, İngiltere'de ve ABD'de eşcinsel ve lezbiyen çalışan ağlarına sahipti ve onların etkileri olmadan eşcinsel ve lezbiyen pazarlama faaliyetlerinin gerçekleşmesi mümkün olamazdı.

Şirket dışında da Deutsche Bank eşcinsel ve lezbiyen savunucusu grupları ve Almanya şehirlerinde her yıl düzenlenen Christopher Street Day eşcinsel gururu yürüyüşlerini desteklemektedir. 2002 yılında, farklılıkların yönetimine gösterdiği özen, Völklinger Kreis (Eşcinsel Yöneticiler Federasyonu) Max-Spohr ödülüyle taçlandırılmıştır.

Sonuçlar

Deutsche Bank, Berlin'deki hedef pazarlama faaliyetlerinde başarıyı yakaladı ve yeni müşterileri çekmeyi ve satış gelirlerini artırmayı başardı. Bu başarıdan destek alarak, perakende bankacılık birimi 2004 yılında benzeri bir eşcinsel ve lezbiyen pazarlama kampanyasını Hamburg'da başlatma kararı aldı. Berlin ve Hamburg projeleri birlikte, ilk yatırımın on katı büyüklüğünde geri dönüş sağladı. Yakın bir süre önce projeler Köln ve Münih'te de başlatıldı.

Belirli Alan

Cinsel eğilimler

Kapsama dahil olan ülkeler

Almanya, İtalya, İspanya, İngiltere

Başlangıç Tarihi

1999

Ana Başlıklar

- Çalışan ağları farklılık bilincini artırdı
- Eşcinsel ve lezbiyen pazarlama kampanyaları yatırımın on katı geri dönüş sağladı
- 2002'de Max-Spohr ödülünü kazandı

Farklılıklar iş büyümemizin anahtarıdır. Başarımız, müşterilerimiz için çarpıcı çözümler üretmede farklılıklarımızı kullanarak yönetebilmemizin bir sonucudur.

**Dr. Joseph Ackermann,
Grup İcra Kurulu Başkanı,
Deutsche Bank**

2.3. Şirket İçi Farklılıkların Yönetimi Atölye Çalışmaları Tasarımı Örnekleri

Çoğunlukla şu soru sorulur: Şirketimizde Farklılıklar ve Farklılıkların Yönetimi mesajını yaymaya nasıl başlayacağız? Aşağıdaki atölye çalışması tasarımı, konuyla ilgili çeşitli hedef gruplara yönelik atölye çalışmalarının gerçekleştirilmesine yardımcı olabilir. Şirketinizdeki liderlerle başlamanızı özellikle öneriyoruz. Farklılıkların neden bu kadar önemli olduğunu liderleriniz anlarsa, bunu işgücüne iletebileceklerdir. Aşağıdaki sayfalarda, liderler ve tüm çalışanlara yönelik olarak hazırlanmış farklı biçimlerde atölye çalışmaları bulacaksınız.

2.3.1. Farklılıkların Yönetimi Üzerine Liderlere Yönelik Bir Günlük Atölye Çalışması

Yazar: Hans Jablonski, Grup Büyüklüğü: 20 – 60 katılımcı

Amaç: Liderler arasında Farklılıkların Yönetimi bilinci oluşturma – Hedef

Grup: liderler

Saat	Ne?	Nasıl?	Açıklama
10.00	Hoş Geldiniz	Hoş geldiniz bölümünün ardından amaç ve gündemi açıklayın.	
10.15	Isınma	Farklılıkların Yönetimi (FY) ile ilk temas	
10.40	İlgili Eğilim ve Tanımlama Tartışma	Farklılıkların Yönetiminin Tanımı – Avrupa'daki Durum (veriler ve gerçekler) Kısa Sunum ve Katılımcı Tartışmaları	
11.10	İlgili Ülke	Yerel (Ülke) duruma ve eğilimlere bakış	
11.45	Grup çalışması	- Küçük Gruplarda Tartışma kendi şirketinizle ne kadar ilgili - Soru - Cevap oturumu	
12.00	İş Vakası	Eğilime yanıt olarak, sözkonusu Ülke ve Şirket bağlamıyla ilgili iş vakası. Küçük Gruplarda Tartışma	
12.30	İş Vakası	Grup sonuçlarının sunumu: Genel toplantı	
12.45	Öğle Yemeği		
13.45	Gerçek FY'nin anlaşılması	Demografik gelişmeler ve bunların Ekip çalışması üzerindeki etkisi: alıştırmaya	
14.25	Başarılı FY bilgileri	Bilgi: Açıklayın ve Tartışın	
14.45	Ağ Oluşturma ve Destek	Küçük Gruplarda Bilgi Alışverişi ve Tartışma – FY ağı nasıl oluşturulur? Sunum	Şirkete Özgü Materyaller
15.30	Ara		
15.45	Şirketin kendi durumuna aktarım	Katılımcılar, Farklılıkları desteklemek için neler yapabileceklerini ve şirket düzeyinde (liderler olarak) neler yapacaklarını ve sonraki adımları tartışır	
16.30-17.00	Değerlendirme Kapanış		

2.3.2. İşgücü için Bilgi Atölye Çalışması

Yazar: Badru Amershi, Grup Büyüklüğü: 20 – 60 katılımcı
Amaç: İşgücünde farklılık bilincinin artırılması

Saat	Ne?	Nasıl?	Açıklama
10:00	Hoş Geldiniz	Hoş geldiniz bölümünün ardından amaç ve gündemi açıklayın	Küçük daireler oluşturarak oturun
10:15	Isınma	Farklılıkların Yönetimi (FY) ile ilk temas	
11:00	Bilgi Aktarımı / Anlama	<u>Sunum:</u> Farklılıkların Yönetimi'nin tanımının verilmesinin ardından katılımcılarla Soru-Cevap oturumu	
11:20	Bilgi: Şirketiniz için Önemi	Yerel (ülke) durumuna ve eğilimlere odaklanın Avrupa'daki durum; veriler ve gerçekler Kısa sunum ve katılımcı tartışması	
11:40	İş Vakası	Yukarıdaki eğilime yanıt olarak yerel iş vakasını açıklayın ve tartışın; çalışanlar olarak bunun onlar için ne anlama geldiği üzerine odaklanın.	
12:00	Şirketiniz için Önemi	Kendi ülkenizin ve şirketinizin durumuna aktarım; Küçük gruplarda tartışma – katılımcılar iki kişilik ya da en fazla 3 kişilik gruplar oluşturur ve aşağıdaki soruları tartışır: Şirketimizde Farklılık konusunda neleri önemli görüyorum - Bu konuda eyleme geçmemenin sonuçları ne olur? (katılımcılardan her soru için en önemli 3 noktayı tahtaya/büyük kağıda yazmasını isteyin) Sunum: Planlamaya yönelik	
12:45	Öğle Yemeği		
13:45	Başarılı FY için gereksinimler ve koşullar	Bilgi: Farklılıkların Yönetimi için gerekli koşulları açıklayın ve tartışın (genel işgücü/çalışanlar için koşullara odaklanın)	
14:15	Ağ oluşturma ve destek hakkında bilgiler	Küçük gruplarda tartışma/Sunum Katılımcılara gelecekte kullanabilecekleri materyalleri, bilgileri ve destekleri tanıttın	
15:00	Ara		
15:15	Şirketteki kendi durumlarına aktarım ve sonraki adımlar	Katılımcılar bir çalışan olarak, şirket düzeyinde Farklılıkların Yönetimi'ni desteklemek için neler yapabileceklerini ve neler yapmaları gerektiğini tartışır Katılımcıların gruplar halinde tartışmalarını ve önerilerde bulunmalarını sağlayın	

16 :00	Sonraki adım	Katılımcılardan şirketlerinde ve belirli hedef gruplarda <u>kişisel olarak</u> neler yapmayı düşündüklerini belirtmelerini isteyin a) Grup çalışması: 3-5 kişilik gruplar oluşturun ve atacakları adımları (en fazla 4) tahtaya/büyük kağıda yazmalarını isteyin b) Genel toplantı sunumları: Seçtiğiniz gruplardan tahtaya yazdıklarını açıklamasını isteyin. Tahtanın geri kalanının herkes tarafından görülmesini sağlayın	
16.30 - 17.00	Değerlendirme Atölye Çalışmasının Kapanışı	Tüm katılımcılardan atölye çalışması ile ilgili geribildirim alın	

2.3.3. Stratejik Büyük Grup Etkinliği Farklılıkların Yönetimi

Yazar: Marion Keil, Grup Büyüklüğü: 80-300 kişi

Amaç: Şirketteki herkes, şirketlerini gelecekte bekleyen zorlukların farkında olmalı; Farklılıkların Yönetimi'nin hangi amaca hizmet ettiğini anlamalı ve şirketleri için stratejik etkilerini görmelidir.

Hedef grup: Farklı departmanlardan, yaşlardan, hiyerarşi düzeylerinden 10 kişilik gruplar halinde, sandalyeleri daire biçiminde dizerek oturan karma çalışan kitlesi

Süre: 1 gün

Saat		Nasıl?	Açıklama
9.00	Başlangıç	Hoş geldiniz, günün amacı ve programı	Üst Yönetim/ moderatörler
9.20	Isınma	- küçük grup alıştırmaları: Herkesin kim olduğunu, nereden geldiğinin, her bireyin şirketteki diğerlerinden onu farklı kılan özelliğinin ne olduğunu belirtmesi - Genel toplantıda görüşmelere kısa tepkiler: Bizi benzersiz kılan nedir?	Alıştırmalar PowerPoint/barko vizyon kullanılarak verilir Moderatörler
10.00	FY	- Pazardaki ve toplumdaki zorluklara genel bakışın verilmesi Demografi, müşteriler değişiklik ister; değişen müşteri profili vb. 20 dk. - Küçük gruplar: Neleri anladık, diğer zorluklar nelerdir? - Planlamaya yönelik, listeye eklenecek açık öneriler	Üst Yönetim/ Moderatörler
10.40	Ara		

11.00	FY Bilgisi	Bilgi: Farklılıklar nedir? Neden önemlidir? Zorluklara yanıt olarak Farklılıkların Yönetimi stratejimiz Küçük gruplar: Buna tepkim nedir? Moderatörler tarafından gösterilen kısa tepkiler	Üst Yönetim
12.00	Farklılıklar Alıştırması	Moderatör tarafından “zürafa ve fil” hikayesinin okunması – aynı anda resimlerin gösterilmesi Küçük grup çalışması: Hikayenin ana fikri nedir? Kendi çalışma ortamınızda nerelerde benzerlikler görüyorsunuz? Hikayeden çıkardığımız mesaj nedir? 30 dk. Konuşma çalışması: 2 sandalye boştur; 2 Üst Yönetici ve bir moderatör hikayeyi ve etkilerini tartışır – topluluktan kişiler onlara katılır	Moderatörler
13.00	ÖĞLE YEMEĞİ		
14.00	Alıştırma Farklılıkların Yönetim Ödülü	Küçük gruplarda çalışma: Şirketimiz bundan 5 yıl sonra Farklılıkların Yönetimi konusunda nerede olacak? Avrupa Farklılıkların Yönetimi Ödülü’nü kazanacak mıyız? Sonuçları tahtaya/büyük kağıda yazın Pazarla ilgili sunum Ya da yaratıcı sunumlar	Grup 60 pazarla ilgili sunumdan büyükse aralarında dolaşın ve sonuçları tahtaya/büyük kağıda yazın 60 ise, her grup yaratıcı küçük bir performans oluşturur ve bunu açıkça sunar
15.30	Ara		
15.45	CEO tepkisi	Moderatör CEO ve Üst Yönetim ile Ödül alıştırmasının sonuçları üzerine görüşme yapar ve sonuçlara göre sonraki uygulamalı adımların ne olacağını onlara sorar. Üst Yönetimin takdirini kazanma İdeal olan: Üst Yönetim, Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu’nun çalışmalara başlayacağını duyurur.	Farklılıkların Yönetimi Değişim Döngüsü
16.05	Değerlendirme	Tüm katılımcılar kendilerini 0 – 100 arasında bir noktada konumlandırır: Bugünkü çalışmadan hoşnutlukları – bazı katılımcılarla kendilerini nereye konumlandıkları üzerine açık görüşmeler yapılır.	
16.20	Kapanış	Moderatör ve Üst Yönetim eğitimi resmi olarak kapatır.	

Bölüm 3 – Ek Bilgiler

3.1. Farklılıklar ve Farklılıkların Yönetimi Üzerine Önerilen Okumalar

Adler, Nancy J. (2002): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning
Farklılıkların Yönetimi bilim dalına bir giriş olması açısından organizasyonel sosyoloji ve değişimle ilgili önemli bir bilgi kaynağı.

Bentley, Trevor / Clayton, Susan (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0 566 07931 3. Yazarlar İngilizdir ve hedef gruplara değil Farklılıkların Yönetimi düşünce yapısına odaklanır.

European Commission (2005) *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities ISBN 92-79-00239-2; Avrupalı şirketlerde Farklılıkların Yönetimi'ne harika bir genel bakış!

Gardenswartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet, (2003) *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer ISBN 0-7879-6773-4; Bakış açısını yurtiçi farklılıkların yönetiminden küresel farklı organizasyonlara genişletir ve organizasyonlardaki kişilerin ele alması gereken farklılıkların yönetimi konularını açıklar.

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998) *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York, et.al.: McGraw- Hill;
Alt başlığında da dediği gibi, harika bir “eksiksiz masaüstü referansı ve planlama kılavuzu”. Yazarlar düzenli olarak atölye çalışmaları yönetmektedir. Kendisiyle bağlantıya geçmek isterseniz; Angelika Plett (E-posta: Plett@mitteconsult.com).

Gardenschwartz, Lee and Rowe, Anita. (1998). *Managing Diversity in Health Care*. San Francisco, California: Jossey-Bass;
Sağlık sektörü için bir klasiktir!

Gentile, Mary C. (ed) (1994) *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*. Boston, MA: A Harvard Business Review Book
1980 – 1990 yılları arasında Harvard Business Review’da yayınlanmış makalelerden derlenmiştir. Belirli konular üzerine daha derinlemesine incelemeler sunar. Önsözü R. Roosevelt Thomas tarafından yazılmıştır.

Hayles, Robert, Ph.D., Mendez Russel, Armida, (1997) *The Diversity Directive, Why some Initiatives Fail and What To Do About It*, ASTD, McGraw-Hill, ISBN 0-7863-819-2;

Organizasyonlarda farklılıkların yönetiminin uygulanması için adım adım bir yaklaşım.

Harvard Business Review on Managing Diversity (2001) Harvard Business School Press; Farklılıkların yönetimine değişik bakış açılarının ilginç bir derlemesi.

Hutcheson, John D.; Kruzan, Terri W. A. (1996) *Guide to Culture Audits: Analyzing Organizational Culture for Managing Diversity*. The American Institute for Managing Diversity, Inc.

Faydalı anketler ve farklılıkların yönetimi araçları üzerine kontrol listeleri içeren son derece bilgilendirici bir kaynak.

Loden, Marilyn (1996). *Implementing Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill
Dikkat edilmesi gereken ilginç ipuçları ve düşülebilecek hatalar üzerine dürüst ve pratik bilgileri içeren bir çalışma. Çok pratik bir elkitabıdır.

Lambert, Jonamay and Myers, Selma (1994). *50 Activities for Diversity Training*. Amherst, MA: Human Resources Development Press
Atölye çalışması faaliyetlerinin bir diğer güzel derlemesi.

O'Mara, Julie (1994) *Diversity – Activities and Training Designs*, Amsterdam, et.al.: Pfeiffer & Company.
Atölye çalışması faaliyetlerinin güzel bir derlemesi.

Rasmussen, Tina (1996). *The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity*. New York, et.al.: McGraw-Hill
Atölye çalışması planları ve alıştırmaya açıklamalarının olduğu faydalı bir kaynak kitap.

Thomas, David and Ely, Robin (1996): "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*, pp. 9-10
Farklılıkların Yönetimi'nin evrimi üzerine harika bir makale.

Thomas, R. Roosevelt. (1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: American Management Association
1991 yılında basılan bu çalışma, ABD'de 1980'li yıllarda fırsat eşitliğinin sınırları üzerine güzel bir analiz sunmaktadır.

Thomas, R. Roosevelt with Woodruff, Marjorie. (1999) *Building a House for Diversity: How a Fable about a Giraffe & an Elephant offers new strategies for today's work-force*. New York, et.al.: American Management Association
Zürafa ve fil hikayesi üzerinden Farklılıkların Yönetimi'ne harika bir giriş.

Thomas, R. Roosevelt. (2006) *Building on the Promise of Diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society*. New York, et.al.: American Management Association.

1980'li yılların başından geçen yıla kadar fırsat eşitliği ve farklılıkların yönetimi konularındaki engeller ve sınırlarla ilgili fikir sahibi olmak isteyenler için bu çalışma kesinlikle okunması gerekenlerin başında yer alır. Farklılıkların Yönetimi'nin sorunlu tarafı üzerine ayırt edici bir tanımlama ve analiz verdikten sonra Thomas, işletme organizasyonlarında gelecekte Farklılıkların Yönetimi'nin izleyeceği olası yaratıcı yollar üzerine daha fazla ayrıntı ve faydalı ipuçları sunmaktadır.

3.2. Farklılıklar ve Farklılıkların Yönetimi Üzerine Avrupa'daki Web Siteleri

AVRUPA KOMİSYONU

- Avrupa Komisyonu'nun, İstihdam, Sosyal Haklar ve Fırsat Eşitliği Genel Direktörlüğü'nün Ayrımcılığın engellenmesi biriminin Web sitesi:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm
- “Ayrımcılığa Karşı Farklılıkların Yönetimi” başlıklı AB bilgilendirme kampanyası:
www.stop-discrimination.info
- Ayrımcılık karşıtı ve farklılıkların yönetimi konulu Avrupa Komisyonu yayınları:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm
- İşletmelerde farklılıkların yönetimi politikalarının maliyet verimliliğini ölçmek için yöntemlere ve göstergelere ilişkin bir çalışma:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf
- Farklılıkların yönetimi için iş vakası; işyerinde iyi uygulamalar (Kasım 2005):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/basicase_en.pdf
- Bu Web sitesi gençlere odaklanır:
http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html

AB SOSYAL İŞ ORTAKLARI

- Avrupa Zanaatkarlar, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Derneği (UEAPME)
www.ueapme.org
- Business Europe
www.buinesseurope.eu
- Avrupa Ticaret Birliği Konfederasyonu
www.etuc.org
- CEEP
www.ceep.org

DİĞER İLGİNÇ WEB SİTELERİ

- Bu Web sitesinin odak noktası, engelli kişiler etrafında diyalog geliştirmektir
<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>
- Avrupa'da Yerel Yönetim
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>
- Avrupa Telekomünikasyon şirketlerinde Farklılıkların Yönetimi uygulamaları üzerine bir çalışma
<http://www.etno.eu/>
- Avrupa Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ağı
www.csreurope.org
- AB Leonardo projesinin bir parçası olarak Farklılıkların Yönetimi üzerine bilgilendirici bir Web sitesi:
http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm
- Avrupa'da Farklılıkların Yönetimi üzerine ilginç bir Web sitesi ve haber bülteni
<http://www.idm-diversity.org>

Web siteleri listesi ülkelere göre düzenlenmiştir. Her Avrupa ülkesi kendi listesini oluşturabilir ve/veya bu listeye ekleme yapabilir.

Avusturya

www.diversityworks.at
<http://www.roomycompany.at/>
<http://www.equal-esf.at/new/de/index.html>
<http://www.chancen-gleichheit.at/>
<http://www.gleichundgleich.at/>
<http://www.esf.at/start.html>

Belçika

<http://www.coedu.usf.edu/ap/5.htm>
<http://www.culturelestudies.be/eng.htm>
<http://www.vub.ac.be/english/diversity/general.html>
http://www.diversito.be/nl/2007/03/tips_for_a_succesful_diversity.html
<http://www.acodden.org/info/index.cfm?a=32> (in der Schule, brauchbar???)

Bulgaristan

<http://diversity.europe.bg>
<http://www.osi.hu/esp/rei/romaschools.bg.osf/en/index.html>
<http://www.osf.bg/?cy=100&lang=2>
<http://www.europeaninstitute.bg/page.php?category=101&id=200>

Danimarka

<http://www.interlink.dk/sw117.asp>
http://www.ipmacourse.com/course_c.html
<http://www.bsr.org/Meta/About/index.cfm>
<http://www.danishtechnology.dk/business-development/9389>
<http://www.pro-diversity.net/>
<http://www.innovatingwithdiversity.com/12203/ABOUT%20THE%20CONFERENCE>
<http://www.sfi.dk/sw7107.asp>
<http://www.iff.dk/en/tm010919.asp>

Finlandiya

http://www.dot-connect.com/services-Diversity_Management.html
<http://sockom.helsinki.fi/ceren/English/fellowshipsEn.html>
http://www.humanitariannet.deusto.es/NCR/Marie_Curie/Marie-Curie.asp
<http://cordis.europa.eu/improving/code/about.htm>
<http://cic.vtt.fi/projects/gps/renewal.htm>
http://www.eaea.org/index.php?x_hakulause=Diversity
<http://www.jns.fi/equal/asset/asset/intro.html>
<http://www.cec.jyu.fi/koulutusohjelmat/mba/dm/index.htm>
<http://www.vnf.fi/linjer/cultural.htm>
<http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/?lang=en>

Fransa

<http://www.diversityconseil.com>

<http://www.total.com/en/corporate-social-responsibility/Social-Responsibility-1/>

<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>

<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>

http://www.gm.com/company/gmability/workplace/400_diversity/460_partnerships/index.html

<http://www.syre.com/Englishpresentation.htm>

Almanya

<http://www.idm-diversity.org>

http://www.migration-boell.de/web/migration/46_937.asp

<http://www.vielfalt-ist-gewinn.de>

<http://www.equal-de.de/Equal/Navigation/english.html>

<http://www.gender-diversity.net/>

<http://www.ikud-seminare.de/mos/Frontpage/>

<http://www.mitteconsult.de>

<http://www.synetz.de>

<http://www.diversity-league.com>

İngiltere

www.focus-consultancy.co.uk

<http://diversitybulgaria.org/en/>

<http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequl/general/divover.htm>

Yunanistan

<http://www.breakthrough.gr/seminar%20files/socInt.html>

<http://www.vfa.gr>

Macaristan

http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eeo/tu/cha_6.htm

http://europeandcis.undp.org/?menu=p_publications

İrlanda

http://www.diversity.ie/consult_train.asp

<http://www.impactglobal.eu>

<http://www.equality.ie/index.asp?locID=105&docID=691>

Litvanya

<http://www.lygybe.lt>

Hollanda

<http://www.kantharos.com>

Polonya

http://tolerance.research.uj.edu.pl/?a=elem_list&group=9&lang=en

http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index.html?http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index_pliki/dysk.html

<http://www.humanrightshouse.org/dllvis5.asp?id=1596>

Portekiz

<http://www.iseg.utl.pt>

Romanya

<http://www.i-interact.ro/>

http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/ecit2001-oth-rmn-t05.pdf

<http://www.dromesgere.net/>

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0667.htm>

<http://www.cncd.org.ro/>>

<http://www.crj.ro/antidiscriminare.php>

<http://www.antidiscriminare.ro/>

<http://www.hartuiresexuala.ro/home.html>

Slovakya

<http://www.ark.sk>

Slovenya

<http://www.humus.si>

İspanya

<http://www.iegd.org>

İsveç

<http://www.scas.acad.bg/WFM/default.htm>

Türkiye

<http://www.ferhanalesi.com>

<http://www.sabanciuniv.edu/ybf/eng/?PrgEmba/Overview.html>

SÜRELİ YAYINLAR

www.interculturalpress.com

www.diversityjournal.com

www.diversityonline.com

www.hrpress-diversity.com

www.diversityinc.com