

15.660 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi



MIT Sloan School of Management

Cinsiyet Farklılıkları



Kanıt

İŖe Alımlarda Kadın Oranı

	<u>1970'ler</u>	<u>1990'lar</u>
Pazarlama	% 7	% 37
Finans Müdürü	19	50
Avukat	5	26
Mühendis	1	8
HemŖire	97	93
İlkokul Öğretmeni	83	84

Kadın Çalışan Oranı (Ciroya Göre İlk 500 Şirkette)

- ❖ ŞİRKET YÖNETİCİSİ = % 12
- ❖ HAT SORUMLULUĞU OLAN ŞİRKET YÖNETİCİSİ = % 7

İnsan Kaynakları	% 15
Finans/Muhasebe	% 2
Hukuki/İdari	% 11
Satış	% 2
Pazarlama	% 7

İşte Geçen Zaman (Haftalık)



	Erkekler	Kadınlar
<35	%10.5	%28.9
>40	%40.4	%19.3

Ücretler, En Yüksek Ücret Alan 5 Yönetici (S & P 500, MIDCAP 400, SMALLCAP 600)



❖ Erkekler \$1,333,000

❖ Kadınlar \$ 894,000 (tüm kaynaklar)

Şirketin Büyüklüğü = Farkın %33'ünü açıklar

Şirketin Büyüklüğü + Çalışanın Yaşı = Farkın %53'ünü açıklar

Ödenecek Ücret

Şirket Yöneticileri Arasında, 1986

	<u>Erkekler</u>	<u>Kadınlar</u>
Yaş	51	44
Hiç Evlenmemiş	%99	%80
Boşanmış	%4	%20
Çocuk Sahibi	%95	%50

Kaynak: FUCHS

İki Seçenek



❖ Yasal

❖ Örgütsel

1964 İnsan Hakları Beyannamesi Madde VII



- ❖ İrk, cinsiyet, din veya ulus bazında ayrımcılık yasal değildir
- ❖ Çalışan sayısı en az 15 olan ve bunları bir takvim yılında 20 hafta istihdam eden tüm kurum ve kuruluşlara uygulanır.
- ❖ İdamesi ve yürürlüğü Eşit Koşullarda İstihdam Olanakları Komitesi (Equal Employment Opportunity Commission, EEOC) tarafından yapılır.

Farklılık

Farklı Davranma

Farklı Etki

Uygun İmkanlar

Çevirmen Notu

Uygun İmkanlar (Reasonable Accommodations)

- *Fiziksel özürlü olan kalifiye bir çalışanın eşit çalışma koşullarına sahip olması için işin içeriğinde, iş çevresinde yapılması gereken düzenlemeleri ifade etmektedir. Bunlar:*
 - İşe başvuru sürecinde eşit fırsat tanınması;
 - Çalışanın asıl işini yerine getirebilmek için desteklenmesi;
 - İşini yerine getirmesi karşılığında görevin getirdiği faydalardan ve ayrılacıklardan yararlanma hakkının olması
- *Uygun imkanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:*
 - Uygun telefon, video konferans sistemleri;
 - Uygun duyma ve dinleme cihazları;
 - Duyulabilen görsel alarm sistemleri;
 - Duymayı etkileyebilecek sistemlerde ses düzeyi ayarlayıcılar;
 - Destek amaçlı kullanılan hayvanların (görme özürlüler için) işyerine getirilmesine izin verilmesi gibi

Pozitif Ayrımcılıktan Farklılıkları Kabul Etmeye



AA/EEO

- Özel Program
- Dezavantajlı olanlara faydalı
- İşe Alma, İşte devam, Terfi odaklı
- Yasal olarak zorunlu

Farklılık

- Kültürel bir hareket
- Şirket Yararına
- Performans Odaklı
- Stratejik olarak önemli


Çevirmen Notu

- AA/EOE (Affirmative Action/Equal Opportunity Employment – Pozitif Ayrımcılık/Eşit İstihdam Fırsatı):

Amerikan yasalarına göre, ilgili iş gücü piyasasında bulunabilirlik oranlarına uygun olamayan bir şekilde istihdam dışı kalan kalifiye kadınların ve azınlıkların işe alımları için özel çaba gösterilmesine ilişkin düzenlemeleri ifade etmektedir. Bu düzenlemeler özörlöler ve eski Vietnam savaşı mağdurları için de geçerlidir (yasal olarak korunmuş sınıf kapsamı belirtilmektedir).

Farklılık Paradigmaları

David A. Thomas and Robin J. Ely "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity." *Harvard Business Review*, September-October 1996, Pages 79-90.



Örnekler



- ❖ Hukuk Uzmanı
- ❖ Boston Senfoni Orkestrası
- ❖ Deloitte & Touche
- ❖ MIT (Massachusetts Institute of Technology)

Yarı Zamanlı Avukatlar



Massachusetts'teki 100 büyük firmada çalışan toplam avukatların %28'i kadın; her yıl işten ayrılan avukatların %40'ı kadın.

Firmaların %90'ı yarı zamanlı iş öneriyor

Yarı zamanlı çalışan kadınların işten ayrılma oranı tam zamanlı çalışan erkeklerin oranında %70 daha fazla

Boston Globe, 12/4/2000

GÖRÜNMEYEN DAHA FAZLA PROBLEM VAR



“Eğer bir kadın avukat haftada 60 saatten daha az çalışmaya karar verirse, daha az sayıda zor dava alabiliyor... İnsanlar onu asansörde gördükleri zaman “Ooo demek çocuklarıyla birlikteydin” derlerken, aslında o mahkemedен geliyor oluyor.

Boston Globe, 12/4/2000

Boston Senfoni Orkestrası'ndaki Görme Engelliler



- ❖ ÖNCEDEN: İşe alınanların %10'u kadın olurdu
- ❖ ŞİMDİ: İşe alınanların %35'i kadın

KADINLAR VE ERKELER ARASINDA İŞ GÜCÜ DEVİR
ORANI YA DA İZİNLER AÇISINDAN FARKLILIK
YOKTUR.

Kaynak: GOLDIN AND ROUSE, AER, 9/2000

Deloitte & Touche



1991

- ❖ Ortakların %5'i kadın
- ❖ Kadınların işten ayrılma oranı erkeklerden yüksek
- ❖ Her 50 Ortak Adayından 4'ü kadın

2000

- ❖ Ortakların %14'ü kadın
- ❖ Kadınların ve Erkeklerin işten ayrılma oranı eşit
- ❖ İş gücü devir oranı %25'ten %18'e inmiş ve böylece işe alma ve eğitim konularında \$250,000,000 tasarruf sağlanmış

Kaynak: HBS Vakası ve HBR Makalesi

Deloitte & Touche Süreci

Taahhüt

- ❖ Problemi tanımla
- ❖ Çalışma ekibi oluştur
- ❖ Çalışmalara katılımı bizzat kontrol et
- ❖ Ofisleri verileri almak için bizzat ara

Araştır ve Eğit

- ❖ İş gücü
İşten ayrılma, terfi oranı, görevlendirme başarıları konusunda veriler
- ❖ Çalıştaylar
5000 personelin %100 katılımı
Eğitim kültürü
Gelişim tahminleri
Alan Uygulamaları

Değişim Politikaları

- ❖ “Esnek sorumluluk” sahibi Müdürler ilerlemeden sorumlu tutulur (pozitif ayrımcılıktan farklı?)
- ❖ Formal kariyer planlama süreci
- ❖ İlişki kurma faaliyetleri
- ❖ İş-aile dengesi politikaları ve kültürü

MIT Ayrımcılık Yapıyor Mu?



- ❖ Bilimsel çalışmalarda kadınlar
- ❖ Üniversitenin bütününde cinsiyet hususları

MIT'in yöntemleri

Bireysel Çözümler

Sistemik Çözümler

MIT SÜRECİ



- ❖ Kıdemli Liderlik
- ❖ Rapor/ kamuoyuna bildirim
- ❖ İşe alma yöntemleri izleme
- ❖ İşe almaya finansal teşvikler
- ❖ İş-aile dengesi politikaları ve saatlerin durdurulması (bir Amerikan terimi olup, firma tarafından bazı çalışma zamanlarının ayarlanması amacıyla kullanılmaktadır)

FARKLILIK STRATEJİLERİ



❖ Personel Yönetimi

İşe alma

Hedefler ve zaman takvimi

Başarı planlaması

❖ Eğitim/kültürel Değişim, Kıdemli Liderlik

❖ Şikayet mekanizması, EEO kadrosu


❖ Politikalar, (esnek çalışma, iş/aile dengesi)

❖ Odak gruplar

KURUMSAL DEĞİŞİM



- ❖ Kıdemli Liderlik
- ❖ Yöneticileri izleme ve ödüllendirme
- ❖ Görevlendirme yöntemleri
 - İŞe alma/hedefler
 - Göreve atama, önerme
 - İzleme
- ❖ İŐ-aile dengesi



**BİR ŞİRKETİN, ÇALIŐANLARININ İŐ-AİLE DENGESİ
KONUSUNDA VEYA ÇALIŐANLARININ ÖZEL
HAYATLARI KONUSUNDA SORUMLULUĞU VAR
MIDİR?**

İŞ-AİLE DENGESİ KONUSUNDA MOTİVASYON



- ❖ Yapılacak en iyi iş
- ❖ Devamsızlık benzeri sorunların çözülmesi
- ❖ Aidiyet duygusu ve sadakatin oluşturulması
- ❖ Belirli bir çalışan grubunun ilgisinin çekilmesi
- ❖ Olumlu şöhret toplamak

İŞ-AİLE PROGRAMLARI İÇİN MOTİVASYON



Devamsızlığı azaltma vb.	%41
Önemli pozisyonlara eleman alımını kolaylaştırma	%41
Ücret artışlarına göre daha az maliyetli	%19
Verilen önemden daha fazla bunu sergilemek	%73

Kaynak: Osterman 1992

İŞ-AİLE PROGRAMLARI



- ❖ İşte çocuk bakımı
- ❖ Çocuk bakımı yardımı
- ❖ Ücretli aile izinleri
- ❖ Esnek çalışma saatleri
- ❖ Ücretsiz aile izinleri
- ❖ İsteğe bağlı hizmetler
- ❖ Seminerler

BAZI İŐ-AİLE PROBLEMLERİ



- ❖ Geri Tepki: İő-aile problemi olmayan çalıőanlar ne olacak? (Örnek: Dağ tırmanışı için 2 hafta izin kullanmak istiyorum)
- ❖ Sunulan haklardan yararlanan çalıőanlar mutlu mu? (kurum kùltürü)

ADİL Mİ?



- ❖ Kazan/kazan durumu var mı, bu durumdan zarar görenler var mı?
- ❖ Bireysel durumlara göre politikalar uyarlanmalı mı, yoksa herkes için aynı kurallar mı olmalı ?

DEĞERİN ANLAMI



- ❖ Aynı Yetkinlikler, Eğitim, Tecrübe = Aynı Haklar
- ❖ Farklı niteliklerden hangileri ve ne ağırlıkla değerlendirmeye alınacak?
- ❖ Yetkinlikler, Eğitim, Tecrübe farkları nelerden kaynaklanmaktadır?
 - ❖ Şirkete özgü iç prosesler?
 - ❖ İşe alım öncesi?
 - ❖ Ailevi durumlar?
- ❖ Şirketin bunda bir sorumluluğu var mı?