

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ: İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİCİLERİNİN FARKLILIK ALGISI ÜZERİNE BİR ODAK
GRUP ÇALIŞMASI**

DIVERSITY MANAGEMENT: A FOCUS GROUP STUDY OF
PERCEPTION OF DIVERSITY AMONG HUMAN RESOURCE
MANAGERS

Yrd. Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN*
Yrd. Doç. Dr. Çiğdem VATANSEVER**

ÖZET

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte, işletmelerde tek kültürlü yaşamdan çok kültürlü yaşama doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Bu değişim doğrultusunda, işletmelerde yabancı uyruklu çalışan sayısında artış, kadınların işgücüne katılımının artması, farklı kültür, bilgi, beceri ve yeteneğe sahip çalışan sayısının artması gibi gelişmeler sonucu çalışan profilinin gün geçtikçe çeşitlenmesi, “farklılıkların yönetimi” konusunu rekabet avantajı yaratmanın önemli bir stratejisi haline getirmektedir. Çalışmada, Türkiye için henüz yeni bir uygulama alanı olan farklılıkların yönetimi konusunda, insan kaynakları yöneticilerinin, kurumlarındaki “farklı” işgücüne yönelik bakış açılarını anlamak ve farklılıkların yönetiminin Türkiye açısından uygulanabilirliğiyle ilgili görüşlerini almak üzere bir odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın, Türkiye’nin önde gelen çok uluslu işletmelerinde konunun nasıl algılandığını ve bu konuda neler yapıldığını tanımlamada önemli bir katkı olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, insan kaynakları yöneticilerinin farklılık algılarının; çalıştıkları işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre, örgüt yapısına ve kültürüne, işletmenin faaliyet alanına, örgütün ihtiyaçlarına ve çalışan yapısı ile çeşitliliğine bağlı olarak farklılık gösterdiği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: *Farklılıkların Yönetimi, Farklılık Algısı, İnsan Kaynakları Yönetimi*

ABSTRACT

With the effect of globalization, enterprises are experiencing a transition from mono-cultural life towards multi-cultural life. In line with this change, the increasing diversification of the profiles of those working in the enterprises change, (an increase in the number of foreign nationals working,

-
- * Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
** Namık Kemal Üniversitesi İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü İnsan Kaynakları Anabilim Dalı
*** Bu makale, 23 Mayıs 2009 tarihinde 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulan “Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması” isimli bildirinin genişletilmiş halidir.

Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması

in women's participation in the work force, and in different cultures, knowledge, skills and abilities, etc.), makes "management of diversity" an important strategy for creating competitive advantage.

In the study, focus group interviews were conducted in order to understand the points of view of human resources managers, on a "different" work force in their organisations and to get their views about the applicability of diversity management in Türkiye where management of diversity is still a very new practice. Our study, contributes to the field through the definition the perception and practices of leading, multinational companies.

According to findings, from this search result perfection differences of human resources management, working sector activity, organisational structure and culture of business activity, needs organisational structure and different depend nursing variety.

Key Words: *Diversity Management, Perception of Differences, Human Resources Management*

GİRİŞ

Birbirine benzeyen, benzer bakış açıları, inanç ve değerler sistemine sahip olan çalışanları yönetmek zor değildir, asıl zorluk farklılıklara sahip olan işgücünü yönetebilmek, ortak noktalarda buluşturabilmek ve çatışmaları mümkün olduğunca azaltabilmektir. Bu zorluğu, her iki taraf için de avantajlı hale getirerek aşmak amacıyla ortaya atılmış olan "farklılıkların yönetimi", çalışanların farklılıklarını örgütsel bir zenginlik olarak değerlendirmekte ve örgütler için önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır. İlk olarak farklı işgücü profili konusunda oldukça zengin olan Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan, daha sonra hızla Kanada ve Avustralya'da, 1990'lardan itibaren de Avrupa Birliği'nde kabul görüp uygulanmaya başlamasıyla önemli bir yönetsel uygulama haline gelen farklılıkların yönetimi, 'çalışanların örgütlerde farklılıklarıyla var olmalarını sağlamayı' ilke edinen bir yaklaşımdır.

Çalışanlar arasındaki farklılıkları hiçe sayarak, herkesi tek tiplendirmeye çalışan standart bir yönetim anlayışı, örgütte yaşanabilecek olası çatışmalara zemin hazırlamakta ve iç huzurun gölgelenmesine neden olmaktadır. Diğer taraftan, fırsat eşitliğini savunarak çalışanları için eşit hak ve olanaklar sunmaya çalışan örgütler ise her çalışanın farklı olduğunu kabullenmekte ve buna saygı duymaktadır. Çünkü "farklılıklar, zenginliğimizdir" ilkesini benimseyen örgütlerin daha başarılı ve verimli olacakları düşünülmektedir.

Farklı işgücü yapısının en fazla görüldüğü işletmeler çok uluslu işletmelerdir. Farklı dil, din, milliyet, eğitim ve kültür yapısına sahip işgücüne açık olan hatta çeşitlilik anlamında özellikle destekleyen çok uluslu işletmelerde, farklılıkların yönetimi uygulamalarının yoğun olarak görülmesi

de bu nedenle şaşırtıcı değildir. Farklılıkların yönetimi uygulamaları, genel eğilim olarak örgütte çalışanlarla ilgili her türlü süreçten sorumlu olan insan kaynakları yönetiminin sorumluluğunda görülmekte ve bu doğrultuda insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler yüklemektedir. Çalışmada; farklılıkların yönetiminin kavramsal çerçevesi çizildikten sonra, Türkiye’de faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin konuyla ilgili algıları, işletmelerinde gerçekleştirdikleri uygulamalar ve araştırma konusunun uygulanabilirliğine dair gerçekleştirilmiş bir odak grup görüşmesinin sonuçlarına yer verilmiştir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Farklılıkların Yönetimi Kavramı ve İşletmeler İçin Önemi

Farklılık kavramı, farklı kimliklerden oluşan çeşitli insanların aynı sosyal sistemde yer alması şeklinde tanımlanabilir (Seymen, 2006: 297 içinde Fleury, 1999). Gorman ise farklılık kavramını, farklılıklar ve benzerlikler tarafından karakterize edilen, çeşitli boyutların karışımından oluşan doğal bir oluşum olarak tanımlamakta, bu bağlamda etkin bir farklılıkların yönetiminin de farklılıklar ve benzerlikleri bir arada ele almak zorunda olduğunu belirtmektedir (2000: 8-16).

Farklılıklar; Landau ve arkadaşlarına (2011: 102) göre örgütler için aynı anda bir gerçeklik, bir fırsat ve bir zorluk olabilmektedir. Gerçeklidir; çünkü şirketlerin içinde bulunduğu toplumlar gittikçe daha farklı hale gelmektedir. Fırsattır; çünkü farklılıklar yaşamlarımızı zenginleştirir ve yaratıcılığı besler. Farklılık aynı zamanda bir zorluktur; çünkü farklılıklara olan tahammülsüzlüğümüz çatışmalara yol açabilmektedir. Kaçınılmaz biçimde örgütsel bir gerçeklik haline gelen farklılıkların, etkin yönetildiğinde örgütler için bir nimet olma potansiyelini taşıması, iyi yönetilmediğinde ise büyük kaos ve çatışmaların yaşanmasına yol açabilme olasılığı; farklılıkların ve yönetiminin ne kadar önemli olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Günümüz işgücü geçmişe kıyasla daha farklı profillere sahiptir. Birçok lider bu demografik işgücü değişikliklerinin verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesinin örgütsel işlevsellik ve rekabet gücünü etkilediğini fark etmiştir (Roberson ve Park, 2007: 549). Bu ihtiyaçtan hareketle gündeme gelen farklılıkların yönetimi, bir kuruluştaki kişilerin becerilerini kullanarak ve onlara gereken desteği sağlayarak herkesin farklı özelliklere sahip bireyler olarak görülmesini ifade etmektedir (Hanappi ve Egger, 2007: 126).

Yapılan son çalışmalarda morali yükseltme ve verimliliği artırma gücü gibi değişik anlamlar da yüklenen farklılıkların yönetimi (Lorbiecki ve Jack, 2000: 18), 1960’lı yıllarda azınlıklar, kadın çalışanlar ve yaşlı çalışanlarla ilgili yasal konular etrafında tartışılmıştır. ABD’de Eşit Ücret Yasası (1963), İnsan

Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması

Hakları Yasası (1964), Olumlu Eylem/Aksiyon (Affirmative Action), Eşit İstihdam Fırsatı (EEO), Yaş Ayrımcılığı Yasası (1967), Irk Ayrımcılığı Yasası (1975) gibi yasa ve düzenlemeler farklılıkların yönetiminde köşe taşları olmuştur (Hosford, 1998: 27). Zamanla, örgütler bu kavramın daha güçlü, daha rekabetçi örgütler oluşturmada önemini anlayarak, farklılığı yasal mücadele verdikleri bir kavram olarak görmek yerine önemli bir insan kaynakları uygulaması olarak değerlendirmiş ve böylelikle örgütsel etkinliklerini arttırmayı hedeflemişlerdir. Dolayısı ile değişen işgücü ve örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için yönetimde yeni bir model olarak 1980'lerin sonunda ortaya çıkan ve 1990'larda hız kazanan farklılıkların yönetimi konusunun, 2000'li yıllarda örgütsel davranış ve yönetim alanında yapılan çalışmalarda çok önemli bir yer tuttuğu görülmektedir (Luthans, 2007: 70).

Farklılıkların yönetimi, insanların birbirine benzeyen ve benzemeyen özelliklerinin fark edilmesi ve insanların tüm bu özellikleri ile kabullenilip değer görmesi ile başlayan bir süreçtir. Bu süreç, farklılığın teşvik edildiği, farklılıkların birey, takım ve işletme düzeyinde performansı artıran bir kaldıraç olarak kullanıldığı bir yapının kurulmasını, tüm sistemlerin ve örgüt kültürünün bu anlayışı destekler şekilde biçimlendirilmesini öngörmektedir (Süral Özer, 2007: 112).

Farklılıkların yönetimi, işletmelerin pek çok alanını etkilediği ve bir dizi farklı stratejik odaklanmaları gerektirdiği için karmaşık bir süreçtir (Anca ve Vazquez, 2007, s.122). Ancak bununla birlikte, başarılı bir şekilde yönetildiğinde sadece işletme içinde değil işletme dışında da çeşitli kazanımlar elde edilecektir. Nitekim, Taylor farklılıkların yönetiminin temel çıkış noktasının, “bir örgüt çalışanlarının tüm potansiyellerini kullanmalarına yardımcı olarak, stratejik rekabet avantajı kazanmak” olduğunu belirtmektedir (Taylor, 1995: 12-16). Sağlanacak rekabet avantajları ise yedi alanda toplanmaktadır. Bunlar; sosyal sorumluluk, maliyet, yeni insan kaynağı kazanma, pazarlama, yaratıcılık, sorun çözme ve örgütsel esneklik sağlamadır (Cox ve Blake, 1991: 45). Ayrıca farklılığa önem verme, mevcut çalışanlara ek olarak yeni çalışanları işletmeye çekmeyi de kolaylaştırıcı bir rol oynar. Farklı geçmişlerden gelen farklı işgücü; yeni fikirler ve yeni bakış açıları avantajlarına sahiptir. Bu avantajları sağlayabilmek için yöneticilerin sadece eşit fırsatlar yaratması değil aynı zamanda farklı insanların bir arada yaşamasını teşvik edici bir ortam oluşturması da gerekmektedir (Bogaert ve Vloeberghs, 2005: 484).

Syed ve Özbilgin (2009: 2439-2445), çok uluslu şirketlerdeki farklılıkların yönetimi uygulamalarının, bir ülkeden diğer ülkeye aktarılabilmesi için kendi aralarında ilişkisel bağ bulunan üç katmanlı bir yapı önermektedir. Buna göre; şirketin bulunduğu ülkenin tarihi, ekonomik ve kültürel özellikleri birinci katmanı; işletmenin prosedür ve uygulamaları ile organizasyon yapısı ikinci katmanı ve şirket çalışanlarının farklılıklara bakış

açısı da üçüncü ve son katmanı oluşturmaktadır. Bu yaklaşımla, etkin bir farklılıkların yönetimi için katmanların kendi aralarındaki ilişkileri göz önünde bulunduran bir çalışma planı oluşturulabilir. Sadece ana şirketin bulunduğu ülke baz alınarak geliştirilen uygulamalar, farklı ülkelerde tekrarlandığında istenilen sonuç alınamamaktadır. Örneğin; ABD ve İngiltere gibi ülkelerde ırk, etnik köken, din gibi unsurlara dayalı farklılıkların yönetimi uygulamaları; kadınların ayrımcılığa uğradığı İslam ülkelerinde bir anlam ve işlev ifade etmemektedir (Niishi ve Özbilgin, 2007: 1886).

Konuyla ilgili yazılı eserlerin büyük kısmında, örgütlerde işgücü farklılığını yönetmede tek bir en iyi yol olduğu öne sürülür. Oysa, bu konuda tek bir en iyi yol ya da yöntem yoktur. Bu konudaki örgütsel yaklaşım; farklılığın yoğunluğuna, farklılık türlerine ve yönetimin farklılıklara yönelik tutumuna bağlıdır. Her örgütün farklılıklara yönelik yaklaşımı birbirinden farklı olabilir (Dass ve Parker, 1999: 68).

1.2. Farklılık Boyutları

Yazın incelendiğinde, farklılık boyutlarının çok çeşitli olmasına karşın, genel olarak iki kategoride toplanabildiği görülmektedir. Birinci kategoride, üzerinde çok az ya da hiç kontrolümüz olmayan farklılıklar, ikinci kategoride ise üzerinde daha fazla kontrolümüz olan farklılıklar yer almaktadır. Birinci kategori; içinde yaşadığımız aile, sosyal çevre, tarih gibi faktörlerle gelen ırk, yaş, cinsiyet, etnik köken ve belirgin fiziksel özellikler gibi biyolojik olarak belirlenmiş karakteristikleri içerir ve doğrudan fark edilebilir. Bu faktörler, kişisel kimliğin üzerinde çok etkili olup kişinin diğer bireyler ve gruplarla olan iş ve genel tavırlarını doğrudan etkiler. İkinci kategoride ise kişilerin bilinçli bir seçim ve etkili bir çaba ile adapte edebilecekleri, bırakabilecekleri ya da değiştirebilecekleri özellikleri yer alır ve dolaylı olarak fark edilebilir. Bunlar din, politik görüşler, coğrafik yerleşim, iş deneyimi ve uzmanlık'tır (Treven ve Mulej, 2007: 144; Süş ve Kleiner, 2007: 1935 içinde Thomas, 2004).

1.3. Farklılıkları Etkin Yönetmenin Yararları

Avrupa'da yapılan son araştırmalar, işgücünü farklı demografik özelliklere sahip çalışanlardan oluşturan, dolayısı ile farklılıkların yönetimini etkin biçimde uygulayan işletmelerin sağladığı yararları ortaya koymaktadır (<http://www.stop-discrimination.info>, 2008). Bu yararların neler olduğu Tablo 1'de gösterildiği gibidir.

Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması

Tablo 1: Farklılıkları Etkin Yönetmenin Yararları

a) Farklı yeteneklerdeki kişileri örgüte çekmek, istihdam etmek ve örgütte tutmak
b) İşgücü devri ve devamsızlık maliyetini azaltmak
c) Esneklik ve isteklilik konusunda çalışanlara yardım etmek
d) Örgütte çalışan bağlılığını, moral ve motivasyonu artırmak
e) Küreselleşme ve teknolojik değişimin etkisini daha iyi yönetmek
f) Yaratıcılık ve yeniliği artırmak
g) Farklı kültürlerin nasıl yönetileceği bilgisini geliştirmek
h) Mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını anlamayı kolaylaştırmak
i) Yeni müşterilerin ihtiyaçları hakkında bilgi edinmek
j) Yeni ürünler, hizmetler ve pazarlama stratejilerinin gelişmesine yardım etmek
k) Dış paydaşlarla örgütün itibar ve imajını geliştirmek
l) Dezavantajlı gruplar için fırsatlar ve sosyal kaynaşma ortamı yaratmak.

Farklılıkların yönetimi, ayrıca Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesinin gereklerinden olan çalışanların güçlendirilmesi için de gerekli olan yönetsel bir uygulamadır (Gorman, 2000, s.8-16). Buradan hareketle, etkisinin yayıldığı alanlar dikkate alındığında, farklılıkların yönetiminin basit bir proje değil uzun bir yolculuk olduğu söylenebilir. Bu yolculukta dikkate alınması gereken en temel nokta; farklılıkların yönetimini örgütün yaşayan bir parçası haline getirmektir (<http://www.stop-discrimination.info>, 2008).

Farklılıkların yönetimi uygulamalarının başarı ya da başarısızlığı ve elde edilecek yararlar, çalışanların bu uygulamaların adil ve eşit olduğuna inanmalarıyla yakından ilgilidir. Bu nedenle, yöneticilerin uygulamaları samimiyetle yürütmeleri ve çalışanlara bunu kanıtlamaları şarttır. Belirtilen yararları sağlamada başarılı olmak için farklılıkların yönetimi programlarının bütünsel, sistemli ve planlı bir şekilde uygulanması önemlidir. Bunun için ise farklılıkların etkin yönetilmesi adına örgütsel gelişim ve kültür değişikliği programlarının mutlaka uygulanması gerekir (Allen ve Montgomery, 2001: 159).

Tüm bu yararlarına rağmen, örgütlerde farklılığın getirdiği bazı zorluklar ve sıkıntılar da bulunmaktadır. Örneğin; kişilerarası çatışmaların artması, iletişim bozukluğu, stres seviyesinde artış, karar alma hızında yavaşlama bunlardan bazılarıdır (Neck vd., 1997:192). Ek olarak, birbirinden farklı kişilerle aynı ortamda çalışabilmenin güçlüğü, çeşitli farklılıklara sahip çalışanların yeni bir durum, yeni bir ürün ya da yeni bir yönetim tarzıyla ilgili olarak farklı tepkiler vermeleri ve her değişimin yeni çatışmacı durumlar ortaya çıkarması da olası sorunlar arasında sayılabilir (Barutçugil, 2007).

Görüldüğü gibi, farklılıklar iyi yönetildiğinde örgütler için yarar sağlarken yönetilemediğinde sakınca doğurabilme potansiyeline sahiptir.

Burada kritik nokta, farklılıkların ilişkileri engelleyici değil geliştirici özellikler olarak görülebilmesidir. Farklılıkların ilişkileri zenginleştiren, kişisel gelişimi destekleyen boyutunu görebilen insanlar farklı kişilerle bir araya gelmekten, onlarla yaşamaktan ve birlikte çalışmaktan çekinmeyecek aksine bir süre sonra bunu özellikle tercih edebileceklerdir (Barutçugil, 2007). Dolayısı ile farklılığın örgütsel sinerjisinden yararlanabilmek için potansiyel sıkıntıların aşılmasında ve yararlarının ön plana çıkartılmasında İnsan Kaynakları (İK) yöneticilerine büyük rol düşmektedir.

1.4. Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rolü

Son yıllarda, özellikle ABD’de ve Avrupa’da daha fazla sayıda işletmenin farklılıkların yönetimini uygulamaya başlaması, insan kaynakları yönetiminin ve insan kaynakları yöneticilerinin rollerini de o oranda artırmaktadır. İnsan kaynakları demografilerinde yaşanan değişimler (daha fazla sayıda kadın işgücü, göçmenler, azınlıklar, yaşlı işgücü vb.), yeni işgücünün nasıl daha becerikli, üretken ve uyumlu kaynaklara dönüşeceği sorusunu da beraberinde getirmektedir (Mathews, 1998: 175-176). Bu noktada, insan kaynakları yöneticilerinin karşılaştığı temel güçlük, değişmekte olan işgücünü işletmeye çekmek ve elde tutmaktır.

İK yöneticileri, farklılık gereklerini karşılamak, farklılığı geliştirmek ve 21.yy’ın işgücünün verimliliğini ve etkinliğini teşvik etmeye yönelik bir dizi farklı stratejileri içeren bir insan kaynakları planı hazırlamalıdır. İşgücünü rasyonel biçimde planlayan ve kültürel farklılık yönetimini bir ilerleme tekniği olarak gören örgütler için çalışanların örgütte tutulması; artan verimlilik, daha az işe devamsızlık, daha iyi moral, genişletilmiş bir pazar, müşterilere verilen gelişmiş hizmetler ve dolayısı ile iç ve dış müşterinin artan doyumunu beraberinde getirecektir (Mathews, 1998: 176-177).

İşgücünün değişen doğasını yansıtan insan kaynakları politikalarının uygulandığı örgütlerde, çalışan bağlılığının ve verimliliğinin artması, işten ayrılmaların ise azalması gibi yararları ulaşılacağı öne sürülmektedir (Gilbert ve Ivancevich, 2001: 1332 içinde Galinsky, 1990, Morrison ve Herlihy, 1992). İK yöneticileri, örgütte yürütecekleri farklılıkların yönetimi programları ile örgütün çalışanları arasındaki farklılıkları destekleme, değer verme ve yüceltme çabalarına yön verebilirler (Neck vd., 1997: 192). Bu doğrultuda çeşitli eğitim yöntemleri kullanılabilir. Farklılıkların yönetimi eğitimlerinde kullanılan yöntemler çok çeşitli olup, didaktik (eğitim, ikna etme, dersler, seminerler, konferanslar, broşürler, örnek olaylar, videolar, işyerinden gerçek olayların tartışılması vb) ve interaktif (tartışmalar, rol oynama, psikodrama, tiyatro, simülasyon, grup çalışmaları ve farkındalık egzersizleri vb) yaklaşımların karışımını içermektedir (Pendry vd., 2007: 28, Bendick vd., 2001: 15).

Özetle, çalışanların tümünün işletmeye seçiminden ayrılmalarına kadar olan sürecin bütün aşamalarıyla ilgilenen bölüm insan kaynakları bölümüdür. İnsan kaynakları demografilerinin değişmesiyle birlikte, İK yöneticileri, işgücünün nasıl daha etkin yönetileceği konusunda önemli görevler üstlenmekte, farklılıkların yönetilmesi konusunda da strateji ve hedef belirleme sorumluluğunu yerine getirmesi beklenmektedir. Dolayısı ile örgütte çalışan herkesi ilgilendirdiği için farklılıkların yönetimi; İK bölümünün liderliğinde, tepe yönetimden başlayarak tüm çalışanların sorumluluğunda uygulanması gereken yönetsel bir yaklaşımdır.

2. ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Konunun çok yeni olması dolayısı ile farklılık ve farklılıkların yönetimi kavramlarının Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler tarafından nasıl algılandığı ve yorumlandığı, uygulamaların başarısı açısından önem kazanmaktadır. Bu nedenle çalışmanın amacı, Türkiye’de henüz çok yeni olan bu konunun kavramsal olarak nasıl algılandığını ve ne tür uygulamalar yapıldığını analiz ederek mevcut durumu ortaya koymaktır.

Kuramsal kısımda vurgulandığı gibi, farklılıkların yönetimi uygulamalarının ağırlıklı olarak çok uluslu işletmelerde, çok farklı işgücü profiline sahip örgüt yapılarında ortaya çıktığı dikkate alındığında, başarı şansının çok kültürlü örgütlerde daha yüksek olacağı şaşırtıcı değildir. Bu nedenle, çok kültürlü yaşamın egemen olması dolayısı ile farklılıkların yönetimi uygulamalarının yoğun olarak rastlandığı işletmeler çok uluslu işletmeler olduğundan, araştırma sadece çok uluslu işletmelere yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. İşletmelerde, farklılıkların yönetimiyle ilgili uygulamaların koordinasyonu yaygın olarak insan kaynakları bölümleri tarafından yürütüldüğü için araştırma kapsamına özellikle insan kaynakları yöneticileri dahil edilmiştir. Türk iş dünyasının iş ve işgücü olarak çok önemli bir kısmını oluşturduğundan ve çok uluslu işletmelerin büyük kısmının merkezinin burada yer almasından dolayı ise araştırma İstanbul’da gerçekleştirilmiştir.

Konunun Türkiye açısından henüz çok yeni olması nedeni ile bu konuda yapılmış olan akademik çalışmalar da sınırlıdır. Çalışmanın, niteliksel araştırma yöntemiyle yapılan, alanındaki sınırlı çalışmadan biri olmasıyla itibarıyla Türkiye’deki ilgili akademik yazına önemli bir katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Ayrıca, doğrudan uygulamadan sorumlu olan İK yöneticilerinin araştırmaya katılımının, farklılıkların yönetimi konusunda kendi uygulamalarına aktaracakları belli bir farkındalık oluşturma ve bilgi transferini de sağladığı düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada, ülkemizin önde gelen çok uluslu işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin konuya olan yaklaşımlarını derinlemesine tespit etmek amacıyla, niteliksel araştırma yöntemlerinden “odak grup görüşmesi” (OGG) tercih edilmiştir. OGG’de amaç; sağlıklı bir tartışma ortamı yaratarak, araştırılan konuya ilişkin farklı bakış açıları, fikirler, değerlendirmeler ve yaşantılardan derlenen zengin bir içerik elde etmektir (Baş vd., 2008: 103). Odak grup görüşmelerinin yararı; odak grup görüşmelerinin araştırmacılara seçilen araştırma konusu ile ilgili derinlemesine bilgi edinme olanağını tanıması, anket çalışmalarına kıyasla daha az sayıda kişiye ulaşılmasına rağmen, katılımcıların belli bir konudaki tutum ve görüşlerini o kişiye özgü ifade ve tanımlamalarla, daha geniş bir yelpazede sunmasıdır.

Odak grup görüşmelerinde sorulara verilen yanıtlar, gruptaki bireylerin birbirleriyle etkileşimleri sonucu oluşmaktadır. OGG’lerin bu özelliği, aynı zamanda bu tür görüşmelerin zengin bir veri seti oluşturmaya yardımcı olması açısından da önemlidir (Yıldırım-Şimşek, 2006: 151). Araştırmada bu yöntemin seçilmesinin nedeni, Türkiye’de henüz yönetsel fonksiyonların içinde net olarak tanımlanmamış olan farklılıkların yönetimi konusuna, doğrudan çalışma yaşamı uygulayıcılarının gözünden bakabilmektir. Seçilen konu yönüyle de algısal yaklaşımlarla şekillenen farklılıkların yönetimi sürecinin, bu süreci gerçekleştirecek olan yöneticilerdeki algısal değişkenleri keşfetmede odak grubu çalışmasının daha etkin olacağı düşünülmüştür.

Odak grup çalışmasının sadece İstanbul ili ile sınırlı tutulması, araştırma sonuçlarının genelleştirilmesi anlamında bir kısıt oluşturmaktadır. Bununla beraber, İstanbul’un Türkiye ekonomisindeki payı ve iş yaşamını yönlendirmedeki etkisi düşünüldüğünde, ortaya çıkan sonuçların uygulamacılar ve akademisyenler açısından ülkemizdeki duruma dair önemli ipuçları verdiği düşünülmektedir.

2.3. Odak Grup Tasarımı

Araştırmada, YASED’e (Uluslararası Yatırımcılar Derneği) kayıtlı 215 işletmeden (<http://www.yased.org.tr>) kolayda örneklem yoluyla seçilen 51 işletmenin insan kaynakları (İK) yöneticisine elektronik posta yoluyla bilgilendirme ve çağrı mektubu gönderilmiştir. Yöneticilerden yalnızca dokuzu çalışmaya katılabileceğini beyan ettiğinden tüm katılımcılar tek bir odak grupta toplanmıştır. Dolayısı ile çalışma için oluşturulan grup, dokuz çok uluslu işletmenin (beş ABD, iki İngiliz, bir Fransız ve bir Alman menşeli olmak üzere) insan kaynakları yöneticilerinden oluşmuştur. Katılımcılar; ilaç, gıda, içecek, perakende, restoran, bilişim, danışmanlık ve otomotiv iş alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin İK yöneticileridir. Araştırmaya katılmayan yöneticiler, katılmama nedenlerini; işlerinin çok yoğun olması, şehir dışında olmaları ve izin almalarının zor olması olarak belirtmişlerdir.

Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması

Odak grup görüşmeleri için uygun katılımcı sayısı Byers ve Wilcox'a göre (1988) 8-12 kişi, MacIntosh'a göre (1981) 6-10 kişi, Kitzinger'e göre (1995) 4-9 kişi, Goss ve Leinbach'a göre (1996) 15 kişi, Morgan (1997) ve Gibbs'e göre (1997) 6-12 kişi, Edmunds'a göre (2000) 8-10 kişidir. Katılımcı sayısı ile ilgili farklı görüşler olsa da, ideal sayı genellikle 4 ile 10 kişi arasında değişmektedir (Çokluk vd., 2011: 102). Bu durumda, çalışma kapsamında ideal grup sayısına ulaşıldığı söylenebilir.

2.4. Odak Grup Sürecinin Gerçekleştirilmesi, Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırma, 2009 yılının Mart ayında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla, görüşme gününden üç hafta önce elektronik posta ve telefon yoluyla iletişim kurularak, konu hakkında kendilerine bilgi verilmiştir. Katılımcılar, görüşme için İstanbul'da bir eğitim ve danışmanlık şirketinin toplantı salonuna davet edilmişlerdir.

Katılımcılar ve araştırmacılar, odanın fiziksel olanakları doğrultusunda U düzeneğini kullanmışlardır. Görüşmede, iki araştırmacı ile birlikte moderatör rolünü üstlenen OGG konusunda deneyimli bir başka akademisyen de bulunmuştur. Görüşme süresince katılımcılara müdahalede bulunulmamış ve katılımcıların birbirleriyle karşılıklı etkileşime girmeleri desteklenmiştir. Moderatörün, görüşme yönergesi doğrultusunda herkese sırayla soruları yönelttiği görüşme, katılımcılardan önceden izin alınarak ses kayıt cihazlarıyla kaydedilmiş, ayrıca konuşmalar araştırmacılar tarafından not edilmiştir. Bir buçuk saat süren görüşme sonunda ses kayıt cihazı yoluyla kaydedilmiş olan sözel veri dikkatli biçimde çözülmüş ve birebir yazıya dönüştürülmüş, tutulan notlar ile karşılaştırıldıktan sonra araştırmacılar tarafından tüm OGG bir arada değerlendirilerek araştırma bulgularına ulaşılmıştır.

2.5. Araştırma Bulguları

Çalışmanın bulguları, daha önceden planlanmış olan görüşme yönergesinde sorulan sorular ve alınan yanıtlar bazında analiz edilmiştir.

1. Farklılıkların yönetiminin tanımı

OGG katılımcılarının; insan kaynakları yönetimi açısından, işyerinde farklılıkların yönetimine ilişkin yaptıkları tanımlamalardan çıkan sonuçlar Tablo 2'de özetlendiği gibidir.

Tablo 2: Yöneticilerin Farklılıkların Yönetimi Tanımlamaları

<p>a) Farklılıkların yönetimi; dil, din, milliyet, etnik köken, cinsel yönelim, fiziksel durum, eğitim düzeyi, deneyim, kişisel özellikler ve düşünceler açısından, çalışanların farklı özelliklerinin doğal kabul edilmesi, bu farklılıklara saygı gösterilmesi ve bu konuda işletmenin bir yönetim politikası oluşturması ve uygulamasıdır.</p> <p>b) Farklı özgeçmiş, cinsiyet, ırk, din, kültür vb.den gelmekte olan kişilerin bu farklılıklarının değer yaratacak şekilde bir araya getirilebilmesidir.</p> <p>c) İşletmenin; farklılıkları göz önünde bulundurarak, çalışanların farklılıklarını koruyan, adil ve eşitlikçi bir yönetim politikası oluşturması ve uygulamasıdır.</p> <p>d) Şirket birleşmelerinde “siz” ve “biz”in ortadan kaldırılması, farklı kültürlerden gelenlerin yeni işletme içinde ortak hedefe yönlendirilmesidir.</p> <p>e) Farklılıkların bir değer ve doğal bir zenginlik olarak kabul edilmesi, farklı bakış açılarının işletmenin yaratıcılık ve yenilikçilik kapasitesini artıran ve örgüt kültürünü zenginleştiren bir unsur olarak benimsenmesidir.</p>

İnsan kaynakları yöneticileri tarafından yapılan tanımlamalar, yazındaki tanımlamalarla büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Bu sonuç, çok uluslu işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin kavramla ilgili bilinçlerinin yüksek olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yöneticilerin ortak görüşüne göre, kişiler arasındaki farklılıklar kabul edilmeli, saygıyla karşılanmalı ve bu farklılıkların işletme kültürüne sağlayacağı farklı bakış açıları ve faydalar dikkate alınarak, bu farklılıklar işletmeyi zenginleştirici unsurlar olarak değerlendirilmelidir.

Katılımcı görüşlerinden edinilen genel izlenim, çok uluslu işletmelerin farklılıkları anlama, saygı duyma ve değer verme konusunda esnek bir yapıya sahip olduklarıdır. Çünkü farklılıklar, söz konusu işletmelerin tüm dünya çapında sahip çıktığı bir değer olup aynı zamanda kurumsal bir kültür unsuru ve zenginlik olarak değerlendirilmektedir.

2. İşletmede farklı olarak algılanan unsurlar

İnsan kaynakları yöneticilerinin, çalışanlara yönelik “farklılık” algısı, araştırmanın temel amaçlarından birisini oluşturmuştur. Katılımcıların, farklılıkların ne olduğuna dair verdikleri yanıtlar ile uzun bir liste elde edilmiştir. İnsan kaynakları yöneticileri, “farklılık” kavramını ırk, dil, din ve cinsiyet kalıplarının dışına çıkararak tanımlamışlardır. Bu doğrultuda, çalışanlara yönelik olarak yöneticiler tarafından algılanan farklılık unsurları Tablo 3’de özetlendiği gibidir.

Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması

Tablo 3: İşletmelerde Farklı Algılanan Unsurlar

a) Fiziksel durum, dil, din, ırk, eğitim, cinsiyet, özgeçmiş, yaş farklılıkları
b) Eğitim farklılıkları (özellikle mezun olunan üniversite)
c) Duygu, düşünce yapısı ve bireysel algı farklılıkları, kişilik ve iletişim tarzlarındaki farklılıklar
d) Kuşak farklılıkları, yaş gruplarına göre farklılıklar (özellikle 80 kuşağı ile yaşanan kuşak çatışması)
e) Cinsiyet farklılıkları (işin niteliğinden kaynaklanan kadın-erkek ayrımı, kadın çalışanların toplumsal rol ve sorumluluklarından kaynaklanan farklılıklar)
f) Cinsel yönelim farklılıkları
g) Bölgesel farklılıklar (örneğin; İstanbul'da çalışanlar, İstanbul dışındaki il ve ilçelerde çalışanlar gibi)
h) Sosyo-ekonomik farklılıklar
i) İş kolu ve sektör farklılıkları
j) Çalışma biçimlerine göre farklılıklar (vardiyalı çalışma, dönemsel çalışma gibi)
k) Özellikle yabancı çalışanların bulunduğu işletmelerde kültür farklılıkları
l) İşletme birleşmeleriyle ortaya çıkan kültür farklılıkları

Görüşme sırasında vurgulanan en önemli noktalar; eğitim, kültür, düşünce yapısı ve kişilik farklılıkları olmuştur.

3. Farklılıkların işletme içindeki davranışlar üzerindeki etkisi

İnsan kaynakları yöneticilerinin, farklı gördükleri çalışanlara yönelik tutumları ve işletme çalışanlarının farklı algıladıkları çalışma arkadaşlarına yönelik tutumlarıyla ilgili çeşitli ve detaylı görüşler elde edilmiştir. Yöneticiler, farklılığın ne olduğuna bağlı olarak (eğitim, cinsel yönelim ya da engelli olma) çalışanların tepkilerinin değiştiğini ifade etmişlerdir. Örneğin; engellilere yönelik önyargının toplumda ve dolayısı ile kendi işletmelerinde de hala sürmekte olduğunu dile getiren yöneticiler, engellilerin tüm vücut işlevlerine sahip olmadıkları için verimli çalışamayacakları düşüncesinin işletmelerinde baskın geldiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, çalışanlar arasında yurt dışından gelen yönetici ya da çalışanlara verilen izinlerin adaletli yapıp yapılmadığı sorgulanmakta, bu sorgulama sonucu kendilerine haksızlık yapıldığı düşünülmektedir. İşletme çalışanları, kendilerini yurt dışından gelen çalışanlarla farklı görmediklerinden, yönetimin bu kişilere farklı davrandığı yorumunu yapmaktadırlar.

Yöneticilerin kişisel görüşüne göre, çalışanlar tarafından sorun olarak algılanan, farklı okullardan mezun, farklı kuşaklardan gelen, farklı yaklaşımları olan çalışanlar daha sorgulayıcı ve daha zorlayıcı yaklaşımlarıyla

işletmeye zenginlik katmaktadır. Yine yöneticilere göre, farklılıklar iyi yönetilemediğinde ekip çalışması ve iletişim olumsuz etkilenebilir ve bu şekilde iyi çalışanlar bile kaybedilebilir. İyi yönetildiğinde ise bilgi-duygu alışverişi çok ve verimli olabilir, sonuçlara her farklılık anlamlı ve farklı bir katkıda bulunabilir.

Yöneticilerin, farklılıklarla ilgili işletmelerindeki yaşanmış örneklerden yola çıkarak vurguladıkları önemli konular ise aşağıda belirtilen başlıklar altında toplanmıştır:

a) Eğitim: İşletmelerde, çalışanlara farklılıktan ne anladıkları sorulduğunda, ilk söylenen farklılık ‘üniversite farklılığı’ olmaktadır. Sadece belli üniversitelerden, belli tipte yeni mezunların alımı sorun olarak dile getirilmektedir.

b) Engellilik: Engellilerle görüşme yapılırken, yapacağı işle ilgili önem taşısa dahi engelinin ne olduğunu sormaktan çekince duyulmaktadır.

c) Kültürel: İşletmelerde, negatif ayrımcılık anlamında ‘hemşehricilik’ anlayışı çok yaygındır. Bununla birlikte, benden olanlar/olmayanlar, bana uygun olanlar/olmayanlar ayrımları da söz konusudur. Ayrıca, adaletli bir ortamda farklılıklar sorun yaratmazken, hakların dağıtımında sorun yaşanmaktadır. Örneğin; yabancı çalışanların hem Noel hem Bayram izinlerini kullanmaları diğer çalışanlar tarafından haksızlık olarak algılanmaktadır.

d) Cinsel yönelim: Konuyla ilgili politikalar dahi olsa, cinsel yönelimin Türkiye’de hala önemli bir tabu olduğu, farklı cinsel yönelimlerin, kişileri tedirgin ettiği belirtilmektedir.

e) Din: Mesai saatleri içerisinde bazı dini inançların yerine getirilmesi (Örn; Cuma namazına gitmek gibi) konusunda esneklik gösterilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, toplumsal düzeyde çok hassas ve kırılabilir olan konuların, İK yöneticileri tarafından işletmelerinde de aynı hassasiyeti taşıdığı vurgulanmıştır. Özellikle engellilik, din ve yabancı çalışan konularının farklılıkların yönetimi açısından kritik konular olduğu bulgulanmıştır.

4. Farklılıkların yönetiminde kullanılan insan kaynakları uygulamaları

Katılımcılara, işletmelerinde farklılıklar konusunda aynılaştırma politikası mı yoksa farklılıkları koruma ve yönetme politikası mı güttükleri ve farklılıklar konusunda neler yaptıkları sorulmuştur. Elde edilen bulgular sonucunda, uygulamaların işletmelerin menşesine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örneğin; Amerikan kökenli dört işletmenin İK yöneticisi, ABD’nin yıllardır farklılıklarla ilgili çalıştığını, dolayısı ile işletmelerinde bu

Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması

konuda yazılı pek çok politikanın olduğunu, bu doğrultuda Türkiye’de de merkez politikalarını uyarlayıp hayata geçirmeye başladıklarını ancak henüz istenilen seviyeye gelmediklerini ifade etmiştir. Diğer Amerikan kökenli işletme yöneticisi de işletmelerinde her düzeyde farklılığın teşvik edildiğini belirtmiştir. Bu bağlamda, faaliyet gösterilen tüm ülkelerde farklılıkları anlamak ve değer vermek, her ülke ve kültürün değerlerine saygı duymak esastır. Çünkü işletme; farklı ırk, milliyet, din, çeşitli geçmiş ve kültüre sahip insanlardan oluşan büyük bir mozaiktir. Bu doğrultuda, Türkiye’de de farklılıklara saygı duyulmakta ve değer verilmektedir. Farklılıkların yönetimi sistematik olarak ele alınmakta, işe alım prosedüründen başlayarak işletme prosedürleri incelenmekte ve ayrımcılık şeklinde yorumlanabilecek ifadeler çıkartılmaktadır. Ayrıca işletme, performans değerlendirme sistemi ile tüm çalışanları eşit koşullarda değerlendirmekte ve farklılıkların yönetimini yaygınlaştırmak amacıyla işletmede liderlik yetkinlikleri arasında ‘farklılıkların değerlendirilmesi’ kriterine de yer vermektedir.

Avrupa kökenli işletmelerde ise bu konudaki farkındalık ve uygulama düzeyi değişkenlik göstermektedir. Bu konuda, Fransız kökenli işletmenin İK yöneticisi; farklılıkların işletmenin yurtdışındaki merkezinde henüz ne zenginlik ne de tehdit olarak görüldüğünü, daha çok ülkeler bazında neye ne kadar farklı bakıldığının tanımlanmaya çalışıldığını belirtmiştir. Alman kökenli işletmenin İK yöneticisi ise farklı yönetsel düzeylerden katılımcılarla ayrı ayrı iletişim grupları düzenlediklerini, ancak bu duruma farklılıkların yönetimi açısından bakıldığında çalışanları daha çok ayırıştırmak gibi bir sonucu da olabileceğini fark ettiklerini ve şu anda bu uygulamalarını sorguladıklarını belirtmiştir.

Çok uluslu işletmelerde özellikle global olarak şekillenen politikalar söz konusu olduğundan, yerel ortakların da bu politikalar çerçevesinde davranması beklenmektedir. İşletmenin ana merkezdeki insan kaynakları yönetimi politikası esas alınmakta, çalışan yapısının nasıl olması gerektiği belirlenmektedir. Bu kapsamda farklılıklar; işletmenin stratejisine hizmet ederek, işletmeye artı değer ve zenginlik katarak, ihtiyaç duyulan yetenekler çerçevesinde ilgili pozisyon için gerekli yetkinliklerden ödün vermeden yönetilmektedir.

Görüşülen işletmelerde engelli, terör mağduru ve eski hükümlülerin işe alımları ‘yasal yükümlülüğü yerine getirmek’ amacıyla gerçekleştirilmektedir. Yöneticilerin ifadesine göre; bazı işletmeler, İş Kurumu’na konuya önem verdiklerini göstermek ve iyi niyetli olduklarını kanıtlamak adına kurumca gönderilen adaylarla görüşmekte, ancak işe alımı gerçekleştirilmekte ya da mümkün olduğunca ertelemektedir. Bazı işletmeler ise yasal zorunluluğu yerine getirmeyerek cezai yükümlüğünü ödemeyi göze almaktadır. Görüşmeye katılan işletmelerin hepsinde, eski hükümlü işe alımlarında en çok kız kaçırma gibi hafif suçlardan hüküm giymiş kişilerin işe alınması tercih edilmektedir.

Odak grup çalışmasına katılan insan kaynakları yöneticileri, yasal yükümlülük olmasa engelli, terör mağduru ve eski hükümlü adayların işe alınmasının tercih edilmeyeceği konusunda ortak görüşe sahiptir.

Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre; işletmelerde biçimsel olmayan bir şekilde gerçekleştirilen farklılıkların yönetimi konusundaki girişimler, insan kaynakları uygulamaları bazında şu şekildedir:

a) İşe Alım

i. Amerika’da ayrımcılık yapıldığı gerekçesiyle yasal kısıtlamalar olmasına karşın, Türkiye’deki işletmede iş başvuru formlarında doğum tarihi, cinsiyet bilgisi, mezun olunan üniversite adı soruları bulunmaktadır.

ii. İlanlarda cinsiyet ya da yaş sınırlaması yapılmasa da görüşmelere çağrılan adaylar özgeçmişlerine bakılarak filtrelenmekte, diğer bir ifadeyle işe alımlar yazılmayan ama tanımlanan ayrımlara göre yapılmaktadır.

iii. Yöneticiler kendilerine benzer kişileri işe alma eğilimi göstermektedirler.

iv. Katılımcıların kişisel deneyim ve gözlemlerine dayanarak edindikleri kaniya göre; işe alımlarda genelde en iyi İngilizce eğitimi veren okullara göre seçim yapıldığından, şimdi ise farklı okullar ya da özgeçmişleri içeren işe alım sistemine yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

b) Performans ve Kariyer Yönetimi

i. Bir işletmede “kişiyeye özel” kariyer gelişim planları hazırlanmakta ve takip edilmektedir. Çalışanların eğitim düzeyi, pozisyonları ve potansiyelleri dikkate alınarak, kariyer gelişimleri planlanmakta ve bu plana uyulup uyulmadığı takip edilmektedir.

ii. Farklılıklara hoşgörü ile yaklaşılmasını sağlamak ve ayrımcılığı bertaraf etmek için birebir mentorluk programları ve grup aktiviteleri gerçekleştirilmektedir.

iii. 360 derece performans değerlendirme sistemi ile farklı ihtiyaçlara sahip farklı kişilere eşit gelişim ve kariyer fırsatı sağlanmaktadır.

iv. İşletmelerin üçünde “Performans Yönetim Programı” uygulanmakta. Performans değerlendirme ile kariyer planlama süreçlerini aynı çatı altında birleştiren bu program ile tüm çalışanlar aynı ortamda ve eşit koşullarda değerlendirilip kariyer gelişimleri planlanmakta, sürecin hiçbir noktasında çalışanlar birbirinden cinsiyet, kültür, dini inanış vb. açılardan ayrılmamaktadır. Performans değerlendirmede dikkate alınan önemli bir yetkinlik de “farklılıkları yönetebilme yetkinliği”dir.

c) Eğitim ve İletişim

i. Eğitim: Farklılıklara yönelik farkındalık yaratma, iletişim ve empati eğitimleri ile çalışanları konuyla ilgili bilinçlendirmeye yönelik konferanslar ve çalıştaylar (workshop) düzenlenmektedir.

ii. Proje ve hobi gruplarının oluşturulması, desteklenmesi: Çapraz fonksiyonlu takımlar oluşturularak proje çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Bölümler arası proje ve hobi grupları oluşturularak, farklı kimliklere sahip çalışanlar arası iletişim ve ekip ruhu güçlendirilmektedir.

iii. Memnuniyet anketleri: Memnuniyet anketleri yoluyla, işletmenin prosedür ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı sorgulanmakta, farklı görüşler dikkate alınmaktadır.

iv. Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı: Karar alma süreçlerinde farklı grupların fikirleri alınmakta ve işletme prosedürleri alınan geri bildirimlere göre düzenlenmekte ya da yeniden gözden geçirilmekte, tüm çalışanlara yönelik bilgilendirme toplantıları yapılmaktadır.

v. Dil kursları: Dil farklılıkları ya da iletişim engellerini ortadan kaldırmaya yönelik olarak, örneğin yabancı çalışanlara Türkçe dersleri, yurt dışı ile bağlantılı işlerde çalışan ya da yabancı yönetici ile çalışanlar için de ilgili yabancı dil dersleri ile kişilerin desteklenmesi sağlanmaktadır.

vi. İşletme gazetesi/dergisi: Türkçe çıkartılanların yanında varsa işletme merkezinin yabancı dildeki dergisinin de çevirisinin yapılmadan çalışanların alması ve okuması sağlanmaktadır.

d) Çalışma Düzeni ile İş ve İş Dışı Yaşam Dengesi

i. Esnek çalışma saatleri düzenlenmekte, iş ve iş dışı yaşam dengesi programları yürütülmekte, eğitimler hafta sonu yerine hafta içi yapılmaktadır.

ii. Kimi işletmeler doğum yapan çalışanlarına süt iznini her gün ya da haftada bir gün Toplu olarak kullanma tercihini kendilerine bırakmakta; doğum izni ile ilgili esneklik sağlanmakta, yeni anne odaları tesis edilmekte, ebeveyn seminerleri yürütülmektedir.

iii. İletişimin artırılması için sosyal faaliyetler düzenlenmekte, sorun ya da şikayet tespiti için grup görüşmeleri yapılmaktadır.

2.6. Bulguların Değerlendirilmesi

Odak grup görüşmesinde yöneltilen sorulara yöneticilerin verdiği yanıtlardan elde edilen bulgular ışığında, genel bir değerlendirme yapıldığında, yöneticilerin farklılıkların yönetimi kavramı konusunda bilgi sahibi oldukları ancak Türkiye koşullarında henüz yurt dışı örneklerinde olduğu gibi uygulamalara rastlanmadığı tespit edilmiştir. Yöneticiler ırk,

kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, engellilik ya da din gibi farklılık konularında konuşurken kendilerini kişisel olarak rahat hissettiklerini, ancak kültürel olarak bu konularda tabuların henüz yıkılmaması nedeniyle kendilerini sınırlayıcı bakış açıları olduğunu dile getirmişler, bu nedenle de genel anlamda alınması gereken çok yol olduğunu vurgulamışlardır. Farklılıkların ortaya konması anlamında, bireylerin toplumda kendilerini çok rahat hissetmediklerine, bu doğrultuda din ve cinsel eğilim farklılıkları ile engelli olma durumunun hassas konular olduğuna dikkat çekmişlerdir.

OGG sonucunda ulaşılan, yöneticilerin farklılık algısı ve mevcut duruma ilişkin tespitler Tablo 4'te özetlendiği gibidir:

Tablo 4: Farklılıkların Yönetimine İlişkin İK Yöneticilerinin Algısı ve Mevcut Durum

<p>a) Yasal zorunluluk olmasa engelli ve hükümlü kişiler çalıştırılmak istenmemektedir.</p> <p>b) Özellikle İngilizce eğitim veren üniversitelerden mezuniyet, yaygın ayrımcılık unsuru olarak algılanmaktadır.</p> <p>c) 80 kuşağı, farklı olan gruba dahil edilmeye başlanmıştır.</p> <p>d) Cinsel yönelim ve dinle ilgili bazı konular ülkemiz için hala tabu olan olgulardır.</p> <p>e) İşletme birleşmelerinde, diğer işletme çalışanları farklı görülmektedir.</p> <p>f) Farklı sosyo-kültürel geçmişlerden gelmek de bir farklılık unsuru sayılmaktadır.</p> <p>g) Farklı kimliklere sahip olmak (özellikle engellilik ya da farklı cinsel yönelim), çalışan davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir.</p> <p>h) Pozitif ayrımcılık uygulamaları adaletsizlik olarak algılanmaktadır.</p> <p>i) İşletmelerin yurt dışında bulunan merkezlerinin yönlendirmesi ya da rehberliğiyle Türkiye'de karşılaştırmalar yapılmaya başlanmıştır ancak önyargılardan kurtulmanın biraz daha zaman alacağı düşünülmektedir.</p> <p>j) İşletmelerde farklılıkların yönetimine yönelik olarak en sık rastlanılan uygulamalar; yabancı dil kursları, esnek çalışma saatleri, kariyer gelişim planları, kurum içi iletişim uygulamaları ve farkındalık yaratmaya yönelik çeşitli eğitimlerdir.</p>

Ek olarak, OGG'ye katılan işletmelerden bazılarında farklılıkların yönetimi sistematik bir biçimde uygulanmazken, uygulayan işletmeler kendilerini uygulayan diğer işletmelerle kıyaslama şansına da sahip olmuş, birbirleriyle görüş alışverişinde bulunmuşlardır. Bu durum, yapılan araştırmanın uygulayıcılara da katkı sağladığı ve kendi uygulamalarına dönük farkındalık yarattığı biçiminde yorumlanabilir.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Özellikle çok kültürlü yaşamın kaçınılmaz bir ögesi olan ve küreselleşmenin etkisiyle günümüzde hızla yayılmaya devam eden farklılık etkisi, gelecek yıllarda örgütlerde daha derinden hissedilmeye başlayacaktır. Dolayısı ile, farklılıkların yönetiminin de önümüzdeki yıllarda daha büyük önem kazanacağı öngörülmektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin bu konuda yeterince bilinçlenerek farklılıkları örgüt için sorun değil fırsat olarak görmelerinde, farklılıkların yönetimini ise örgütsel yaşam biçimi olarak algılamalarında yarar vardır. Çünkü, yöneticilerin amacı, şiddetli çatışmaların yaşandığı bir örgütsel ortam değil, çalışanların kimliklerinin korunduğu, uzlaşma ve hoşgörü unsurlarının hakim olduğu bir örgütsel ortam yaratmak olmalıdır. Bu konuda işletmelerin en büyük yardımcısı, örgütün değişim uzmanı olan insan kaynakları bölümü ve insan kaynakları yöneticileri olacaktır.

Bu bağlamda, çalışma kapsamında, farklılıkların yönetimi konusunda Türkiye'nin önde gelen çok uluslu işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinin, konuya yönelik algılarını tespit etmeye ve işletmelerinde bu konuda neler yapıldığını belirlemeye yönelik betimleyici bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmanın, bu konuda çalışmak isteyen uygulamacı ve akademisyenler için önemli bir rehber olacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında, insan kaynakları yöneticilerinin farklılık algılarının çalıştıkları işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre, örgüt yapısına ve kültürüne, işletmenin faaliyet alanına, örgütün ihtiyaçlarına ve çalışan yapısı ile çeşitliliğine bağlı olarak farklılık gösterdiği söylenebilir. Çok uluslu işletmelerde, merkez politikaların kılavuzluğunda, yerel işletmelere göre konuyla ilgili uygulamalara biçimsel boyutta olmasa da daha fazla yer verildiği ve uygulamaların kuramsal kısımda belirtildiği gibi insan kaynakları bölümlerinin sorumluluğunda olduğu dikkati çekmektedir. Araştırma kapsamında, çok uluslu işletmelerin merkez politikalarında her türlü farklılık unsurunun çok rahat bir biçimde ele alınıp o konuyla ilgili çalışmalar yapılmasına karşın, Türkiye'de ise çoğu farklılık unsurunun ayrımcılık olarak değerlendirildiği, kişilerin dışlanabildiği, sosyo-kültürel boyutta yaşanan tabular ve dogmalar nedeniyle baskı ve korkuların yaşanabildiği gerçeğinin altı çizilmiştir. Türkiye'de kendinden farklı olana tahammül sınırlı düzeyde olup, özellikle engelli olan ve cinsel yönelimi farklı olan çalışanlara tahammül çok zayıftır. Görüşmede dikkat çeken önemli bir başka nokta ise özellikle 80 kuşağı ile yaşanan kuşak çatışmasının önemli hale gelmeye başlamasıdır. Bu durum, 80 ve sonrası kuşağın yönetiminin, bazı sektörler ve bazı görevler için daha fazla önem kazanacağı biçiminde değerlendirilebilir.

Bu çalışmanın öncül çalışması niteliğinde olan çok uluslu üç işletmede gerçekleştirilen örnek olay incelemesinden elde edilen bulgularda da, OGG sonucuna benzer şekilde, işletmelerdeki uygulamaların yazınla paralellikler taşıdığı, bununla beraber dünya uygulamaları ile Türkiye uygulamaları

arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hem konunun ülkemiz için çok yeni olmasından hem de Türkiye'deki "farklılık" boyutları ile diğer ülkelerdeki "farklılık" boyutlarının ayrı olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu yüzden, Türkiye'de konunun henüz emekleme aşamasında olması nedeniyle farklılıkların yönetimini uygulayan işletme sayısı da oldukça sınırlıdır. Çoğu firma ya merkezin talebi doğrultusunda ya da yasal zorunluluklar gereği farklılıkların yönetimini uygulamaktadır (Tozkoparan, 2008: 179). Her iki çalışma sonucu elde edilen veriler ışığında, dünyadaki gelişmelere karşın, farklılıkların yönetimi konusunda Türkiye'de henüz istenilen seviyeden çok uzak olduğu söylenebilir.

Farklılıkların yönetimi konusunun ülkemiz işletmeleri için çok yeni bir konu olması nedeniyle, bu konuda yapılmış olan çalışmalar da sınırlıdır. Çalışmaların sınırlı sayıda oluşunun, araştırmacılar için önemli bir uygulama alanı oluşturduğu, dolayısı ile konuyla ilgili yürütülecek niteliksel ve niceliksel çalışmalarla hem alan ile ilgili yazına hem de farklılıkların yönetimi ile ilgili uygulamaların yaygınlaşmasına önemli katkılarda bulunulacağı düşünülmektedir. Araştırma kapsamında, farklılık kavramı konuşulurken ayrımcılık kavramının da katılımcıların söylemlerinde sıklıkla yer alması dikkat çekicidir. Bu bağlamda, gelecekte konuyla ilgili çalışacak uygulamacı ve akademisyenlere, iki konunun etkileşimini ayrı bir çalışmada ele alarak incelemeleri önerilebilir.

KAYNAKÇA

- ALLEN, R.S., Montgomery K.A. (2001) Applying an Organizational Development Approach to Creating Diversity, *Organizational Dynamics*, 30 (2), 149-161.
- ANCA, De C., Vazques A. (2007) *Managing Diversity in the Global Organization-Creating New Business Values*, Palgrave Macmillan, China.
- BARUTÇUGİL, İ. (2007) <http://www.rcbadoor.com>, Erişim Tarihi: 20.06.2007.
- BAŞ, T., Çamır, M., Özmaldar, B. (2008) Odak Grubu Çalışması, Baş,T. ve Akturan, U. (Editör) *Nitel Araştırma Yöntemleri* içinde, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- BENDICK, M.Jr., Egan, M.Lou; Lofhjelm, S.M. (2001) Workforce Diversity Training : From Anti-Discrimination Compliance to Organizational Development, *Human Resource Planning*, 24 (2), 10-25.
- BOGAERT, S., Vloeberghs, D. (2005) Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium, *European Management Journal*, 23 (4), 483-493.
- COX, Taylor H., Blake, Stacy (1991) Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, *Academy of Management Executive*, 5 (3), 45-56.
- ÇOKLUK, Ö., Kürşad Y., Ebru O. (2011) Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi, *Kuramsal Eğitimbilim*, 4 (1), 95-107.
- DASS, P., Parker, B. (1999) Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning, *Academy of Management Executive*, 13 (2), 68-80.
- GILBERT, J.A., Ivancevich J.M. (2001) Effects of Diversity Management on Attachment, *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1331-1349.
- GORMAN, F., Lieutenant C. (2000) Issues 2000 Multinational Logistics Managing Diversity, *Air Force Journal of Logistics*, 24 (3).
- HANAPPI-EGGER, E. (2007) Gender And Diversity From A Management Perspective: Synonyms Or Complements?, *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, 3 (2), 121-134.
- HOSFORD, V.L. (1998) *Integrating Managerial Cognitions : Disability, Diversity and The Ada*, University of La Verne.
- LANDAU, S., Landau, B., Landau, D. (2001) From Conflict to Creativity, San Francisco, John Wiley & Sons Inc.
- LORBIECKI, A., Gavin J. (2000) Critical Turns In The Evolution of Diversity Management, *British Journal of Management*, Özel Sayı, 11 (3), 17-31, <http://www.commerce.uct.ac.za/Managementstudies/Courses/BUS5037W/2007/Suki%20Goodman/Lecture%207/Lorbieckiarticle.pdf>, Erişim Tarihi: 04.01.2011.

- LUTHANS, F. (2007) Organizational Behavior, 7. Baskı, Mc Graw Inc.
- MATHEWS, A. (1998) Diversity: A Principle of Human Resource Management, *Public Personnel Management*, 27 (2).
- NECK, C.P., Smith, W.J., Godwin J. L. (1997) Thought Self-Leadership: A Self-Regulatory Approach To Diversity Management, *Journal of Managerial Psychology*, 12 (3).
- NIISHI, L.H., Özbilgin, M.F. (2007) Global Diversity Management: Towards A Conceptual Framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 18:11, 1883-1894.
- PENDRY, L.F, Driscoll, D.M., Field, S.C.T. (2007) Diversity Training: Putting Theory Into Practice, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 27-50.
- ROBERSON, Q.M., Park H.J. (2007) Examining the Link Between Diversity and Firm Performance-The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity, *Group & Organization Management*, 32 (5), 548-568.
- SEYMEN, A.O. (2006) The Cultural Diversity Phenomenon in Organisations And Different Approaches For Effective Cultural Diversity Management: A Literary Review, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13 (4), 296-315.
- SUß, S., Kleiner, M. (2007) Diversity Management in Germany : Dissemination and Design of the Concept, *International Journal of Human Resource Management*, 18 (11), 1934-1953.
- SÜRAL ÖZER, P. (2007) Çeşitliliği Yeniden Düşünmek ve Çeşitliliklerin Yönetimi, M.Kurt, S.Bayraktaroğlu (Editör) *Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler* içinde, Gazi Kitabevi, Ankara.
- SYED, J., Özbilgin, M. (2009) A Relational Framework For International Transfer Of Diversity Management Practices. *The International Journal of Human Resources Management*. Vol.20. No:12. 2435-2453.
- TAYLOR, C.(1995), Building a Business case for Diversity, *Canadian Business Review*, 22 (1).
- TOZKOPARAN, Güler (2008), İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılıkların Yönetimi-Örnek Olay İncelemesi, *C.B.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2).
- TREVEN, S., Mulej, M. (2007) The Systemic Approach To The Encouragement Of Innovativeness Through Employee Diversity Management, *Kybernetes*, 36(2), 144-156.
- YILDIRIM, A., Hasan Ş. (2006) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 6. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- <http://www.stop-discrimination.info/5771.0.html>, Erişim Tarihi : 12.11.2008.
- <http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/uyelik/Pages/uyeler.aspx>, Erişim Tarihi : 10.02.2009.