



Yayına Geliş Tarihi: 20/03/2019  
Yayına Kabul Tarihi:22/04/2019  
Online Yayın Tarihi: 30/04/2019

Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik  
Araştırmalar Dergisi  
Cilt: 3, Sayı: 6, Yıl: 2019, Sayfa: 51-66  
ISSN: 2587-2206

## FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Nilgün KÖKSALAN<sup>1</sup>

### ÖZET

*Bu çalışmada farklılıkların yönetimi açıklanmakta ve işgücü ile farklılık kavramından yola çıkılarak işletme içinde farklılıkların yönetimine bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılmaktadır. Öncelikle farklılık kavramı irdelenmekte ve bu kavram doğrultusunda işgücünün ne gibi farklılıklara sahip olabileceği konusunda bilgi verilmektedir. Son olarak, farklılık yönetimine yaklaşımlar ele alınarak yönetsel uygulamalar ışığında farklılıkların yönetiminin işletmeler ve çalışanlar açısından önemi incelenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, Yönetim

## DIVERSITY MANAGEMENT

### ABSTRACT

*In this study diversity management is briefly explained and it is tried to ensure a perspective on the diversity management within the enterprise based on the concepts of labor and diversity. First of all, diversity concept is examined and it is given information about diversities of the work force. Finally, approaches to diversity management are discussed and the importance of diversity management is examined in terms of management and workers in the light of managerial practises.*

**Keywords:** Diversity, Diversity Management, Management

---

<sup>1</sup> Trakya Üniversitesi, ESBMYO, [nilgunkoksalan@gmail.com](mailto:nilgunkoksalan@gmail.com)

**GİRİŞ**

İnsanları birbirinden ayıran çeşitli özelliklerin farkına vararak işgücünü yönetme kavramı çalışma yaşamında gün geçtikçe artan bir öneme sahiptir. Günümüzde, bireyler arasındaki farklılıklar yaşamın tüm alanlarında yönetilmesi gereken bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bireylerin belirgin farklılıkları olmasına rağmen uyum içinde çalışabilmeleri işverenler, firmalar, çalışanlar ve en önemlisi de toplum adına önemli kazanımlar sağlamaktadır. Örgütlerin karlılık, verimlilik ve etkinlik gibi nihai amaçlarına ulaşabilmeleri açısından çalışanların arasında var olan farklılıkları olumlu bir şekilde çalışma yaşamlarına bir katkı niteliğinde kazandırmak gereklidir.

Farklılıkların yönetimi olgusu “yeni bir paradigma” olarak örgütsel yaşam içinde yerini almaktadır (Sürgevil, Budak: 2008). Günümüzün küresel dünyasında farklı kimliklerin aynı çatı altında her geçen gün artan bir şekilde toplanmasıyla birlikte farklılıkların yönetimi konusu da önem kazanmıştır. Farklılıkların iyi yönetimiyle çalışma ortamının ahengini sağlamak ve dolayısıyla örgütsel hedeflere ulaşmak amaçlanmaktadır.

Rekabet avantajı yakalamak isteyen firmalar, çalışanları bireysel farklılıkları ile değerlendirmek ve bundan faydalanmak istemektedir. Ekonomilerin uluslararasılaşması ve küreselleşmesiyle birlikte örgütler uluslararası ve dolayısıyla çok kültürlü çevrelerde çalışmak zorunda kalmıştır (Özkaya, Özbilgin, Şengül: 2000).

Bu çalışmada, farklılıkların yönetiminin organizasyonel bağlamda önemi vurgulanarak işletmelere, insan kaynakları yöneticilerine ve tüm şirket çalışanlarına bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılmıştır. İşletmelerde farklılıklardan doğabilecek çatışmaların yerini huzur ve güven ortamının alabilmesi için yöneticilerin “farklılıkların farkı” olgusuna gereken önemi vermesiyle hem insanların mutlu bir şekilde kendini ifade etmesi hem de rekabet stratejisi anlamında işletmelerin ilerleme kaydetmesi mümkün olacaktır.

**1.FARKLILIK, İŞ GÜCÜ FARKLILIĞI KAVRAMLARI VE FARKLILIKLARIN NEDENLERİ**

Bireyler arasındaki farklılıklar toplumsal yaşamın yanında gün geçtikçe küreselleşen iş yaşamını etkileyen bir unsur olarak göze çarpmaktadır. Bu bölümde, öncelikle farklılık ve iş gücü farklılığı kavramları açıklanarak, ardından söz konusu farklılıkların nedenlerine değinilmektedir.

### 1.1. Farklılık ve İş gücü Farklılığı Kavramları

Farklılıklar işletmelerde bir sorun olarak anlaşılabilirdiği gibi bir zenginlik olarak da algılanabilmektedir. İş ilişkilerinde başarısızlık, yönetim sorunları, zaman, maliyet kayıpları çoğu kez kültürlerarası farklılıklardan kaynaklanan yanlış anlamaların, anlaşmazlıkların sonuçları olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan, organizasyonlarda ve toplumlarda sosyal, entelektüel ve ekonomik zenginliği, çalışkanlığı, yaratıcılığı ve üretkenliği sağlayan özelliklerin başında da farklılıklar gelmektedir (Barutçugil,2011: 41).

Farklılık kavramı “farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” olarak tanımlanmaktadır (Atasoy,2012). Felsefe alanında ise doğal toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik şeklinde ifade edilmektedir (TDK, 2011).

Gorman ve Lietunant (2000: 8-16), farklılık kavramını farklılıklar ve benzerlikler tarafından belirlenen ve çeşitli boyutların karışımından oluşan doğal bir oluşum olarak ifade etmektedir. Barutçugil (2011) 'e göre ise farklılığın tanımını yapmak oldukça zordur. Konunun çok boyutlu olması ve bunların çoğunun duygusal nitelikler taşıması nedeniyle hemen herkes farklı düşünmekte ve farklı tanımlar vermektedir. (Barutçugil,2011: 42)

Küreselleşen iş yaşamıyla birlikte bu tür farklılıkların işletmeler içerisinde artması söz konusudur. İşgücü farklılıkları yaş, cinsiyet, fiziksel yetenekler, eğitim, sosyo-ekonomik düzey, ırk, din, kültür gibi nedenlerden kaynaklanabilmektedir. İş gücü farklılıklarının hem örgüt hem toplum üzerinde güçlü etkilere sahip olması nedeniyle farklılıkların anlaşılması, kabullenilmesi ve iyi yönetilmesi durumların bireysel düzeyde, takımlarda, örgütlerde ve toplumsal düzeyde sorunlara yol açması kaçınılmazdır. Günümüz iş dünyasında, çalışanların farklı profillerde olması sonucunda birçok örgüt bu değişikliklerin verimli ve etkin yönetilmesinin örgütsel işlevsellik ve rekabet gücünü etkilediğini farkına vararak hareket etmektedir (Von Bergen, Soper ve Pamell, 2005).

### 1.2. Farklılıkların Nedenleri

Farklılıkların ortaya çıkmasının temel nedeni olarak değişen demografik yapı gösterilmektedir (Luthans,1995: 51) Yaşlanan iş gücü, kadınların iş yaşamına artan düzeyde katılımı gibi demografik faktörler farklılıkların ilk ve en temel sebebinin oluşturmaktadır.

Farklılıkların ortaya çıkmasının ikinci nedeni ise hızla küreselleşen iş ortamlarıdır. Özellikle kültürel, ırk, din, dil boyutlu farklılıkların temelini bu yapı oluşturmaktadır. İşletmelerin ulusal kimliklerinin yanında uluslararasılaşmaya çabalaması ve rekabet ortamı içinde geri düşmemeye çalışması nedeniyle ulusal işgücüne ek olarak farklı kimliklerin de organizasyon içinde görev alması söz konusu olmuştur.

Sonuç olarak, küreselleşmenin yarattığı etkilerle birlikte iş yapma tarzlarındaki değişiklikler, toplumların ve dolayısıyla örgütlerin giderek değişen demografik yapısı, çeşitli toplumsal değişme ve gelişmeler, çok uluslu işletmecilik anlayışının yaygınlaşması, işletme evliliklerinin sayısının artması gibi nedenler farklılıkların yönetimi konusunun tüm dünya ülkelerinde hem akademik bir araştırma konusu hem de bir uygulama alanı olarak yaygınlaşmasında itici bir güç olmuştur (Sürgevil,Budak,2008 :69).

### **1.2.1.Demografik Farklılıklar**

Demografi kavramıyla bir ülkede bulunan nüfusun yapısı, durumu, zaman içinde değişen özellikleri açıklanmaya çalışılmaktadır. Farklılıklar bağlamında incelendiğinde bireylerin yaş, cinsiyet, etnik köken ve eğitim durumunun kişiler arasındaki temel farklılıklardan olduğu görülmektedir (Luthans,1995: 51).

#### **1.2.1.1. Yaş**

İşgücünün değişen yaş bileşeni organizasyonları birtakım düzenlemeler yapmaya zorlamaktadır. Daha yaşlı işçilerle çalışmayı öğrenmek yapılması gereken düzenlemeler açısından verilecek örneklerden birisidir (Luthans,1995: 53).

Yeni yasalarla birlikte yaşlanan işgücünün de iş yaşamına katılımı söz konusudur ve işletmeler bu manada sorumluluklarını yerine getirmelidir. İşverenler çalışanlarını yaş ayırımına tabi tutmamalıdır, onların tecrübelerinden faydalanabilmeli ve ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir (Atasoy,2012: 22).

#### **1.2.1.2. Cinsiyet**

Cinsiyet konusu farklılık yönetimi felsefesinin temel kavramlarından biridir. Özellikle kadınların aktif iş yaşamında gün geçtikçe artan katılımları ile bunu bir rekabet avantajına dönüştürmeyi amaçlayan şirketler cinsiyet farklılıklarını bir sorundan ziyade bir zenginliğe dönüştürmeye çalışmaktadır.

Günümüzde değişen yasaların ve kadınların iş hayatında kabul görmesinin artmasının üst düzey yönetici olmak isteyen kadınların önünde engel olan camdan

tavanın ortadan kalkması için yeterli olmadığı da göze çarpmaktadır (Atasoy,2012: 24). Cam-tavan etkisi kadınların en yüksek yönetim kadrolarına terfi etmesini engelleyen bir faktördür (Luthans, 1995). Örneğin bir firmanın 1000 çalışanının 500 i kadın ise ve 15 kıdemli yöneticiler arasında sadece bir kadın var ise burada cam-tavan ilişkisinin varlığı söz konusu olabilmektedir.

Cinsiyet farklılıklarının iyi yönetilebilmesi adına, işe alım süreci ile birlikte kadınların üst kademelere yükselmesi, yine annelik sürecini yaşayan kadınlara pozitif bir ayrımcılık uygulanması, anneliğinin ve aile yaşamı ile birlikte iş hayatını güven ve huzur içinde sürdürebilmesinin önü açılması gerekmektedir.

### **1.2.1.3. Irk**

Irk terimi bir grubun ya da bir kurumun etnik bileşimi şeklinde tanımlanmaktadır (Luthans,1995). Her türlü ırk ayrımcılığının önünde durulması hem yasal bir zorunluluk hem de şirket menfaatleri açısından bir gerekliliktir. Küreselleşen şirketlerin etnik farklılıkları da bir avantaja dönüştürmeyi bilmesi gerekmektedir. Bu anlamda etnik kökenlerin iş yaşamında bir saygı unsuru haline getirilmesine çalışılmalıdır. Farklılıkların etkin yönetimi farklı özelliklere sahip insanları yönetmek için planlanan ve uygulanan organizasyonel sistemlerin, farklılığın potansiyel yararlarını üst düzeye çıkarırken, olası sorunlarını ve sakıncalarını da en alt düzeye indirecek şekilde oluşturulmasıyla sağlanabilir (Barutçugil,2011: 202).

### **1.2.1.4. Eğitim**

Bireyler arasındaki temel farklılıklardan birisi de kişilerin farklı eğitim seviyeleridir. Karakter gelişimi, sosyal ilişkilerin iyi olması, anlayış, hoşgörü, dürüstlük, yardımseverlik duygularını kazandıran bir eğitim sistemi özellikle işletmeler ve insanlar arası ilişkiler açısından değerlendirildiğinde hem toplum hem ülkenin yararına olacaktır (Bahşi,2011: 165).

İşgörenlerin, işverenlerin eğitim seviyelerinin yükseltilmesi, ülke düzeyinde kaliteli eğitimin verilmeye çalışılması ve bunun toplum düzeyinde birincil amaç haline getirilmesi gelişim adına hayati bir önem arz etmektedir. İş hayatında farklı eğitim seviyelerinden gelmiş kişilerin olması doğaldır ve bunu bir sorun olmaktan öte öğrenen organizasyonlarla bu eğitim farklılıklarını bir ahenk içinde yönetmek örgütsel başarıya ulaşmada önemli bir basamak olacaktır.

### **1.2.2.Kültür Farklılıkları**

Küreselleşme, yönetim uygulamalarında kültürel farklılıkların varlığını ve rekabetçi üstünlüğe katkısını kabullenmeyi gerektirmektedir (Barutçugil,2011: 234). Çok uluslu işletmeler içinde yer aldıkları yerel kültürleri iyi bilmeli, saygı göstermeli ve bu gerçeklerle birlikte global düşünme mekanizmasını gerçekleştirebilmelidir (Çetin ve Dereli, 2007: 145) Barutçugil (2011) 'e göre, küreselleşmenin ilerlemesiyle çok kültürlü ortamlarda faaliyet gösteren organizasyonların dinamiklerini anlamak önem kazanmıştır ve günümüzün başarılı organizasyonları kültürel anlamda farklılıkları olan iş ortamlarını anlayan iş liderlerine ihtiyaç duymaktadır.

Kültürel farklılıkları anlamak organizasyonlar açısından günümüz iş dünyasının değişen ve dönüşen şartlarında firmalara rekabet avantajları sunabilecek yegane fırsatlardan birisidir. Uluslararası şirketlerin iş dünyasında artışıyla birlikte işgörenlerin ve işverenlerin homojen bir kültür yapısı göstermesi pek de mümkün olmamaktadır. Böyle bir ortamda etkileme, iletişim ve bilişsel yetkinlik gibi boyutlarıyla kültürel yetkinliğe sahip işverenler ve yöneticiler insanlarla iletişim kurarak, onları etkileyerek ve biçimlendirerek yönetebilme yeteneğine sahip demektir (Barutçugil,2011: 234).

Görüldüğü gibi farklılıkların bir arada bulunması şirket adına bir zenginliktir. Farklı kültürlerin oluşturduğu, farklı dillerin, farklı dinlerin farklı anlayışların bir arada olduğu iş ortamları organizasyonlar açısından bir sinerji yaratmaktadır ve en önemlisi de birden fazla gözlükle farklı açılardan iş yaşamına bir bakış sağlanabilmektedir. Yılmaz ve Karahan (2010) işletmelerin küresel pazarlardaki rekabet performansını arttırmalarını performans odaklı bir kültür oluşturmalarına bağlamıştır. İşletmeler yüksek performans kültürünü, çalışanları motive ederek, işletmenin tümünde paylaşılan değerler yaratarak ve her düzeyde sorumlulukların paylaşılmasını sağlayarak yaratabilmektedir ( Atasoy,2012: 31).

### **1.2.3. Bir Diğer Farklılık Boyutu Olarak: Genetik Testler**

Genetik ayrımcılık olarak da literatürde geçen bu kavram, genetik farklılıkların çeşitli testlerle belirlenmesinden sonra kişilerin belli kategorilere ayrılarak şirkete sağlayacağı avantajlar ya da dezavantajlar yönünden bir değerlendirilmeye tabi tutulması ve kötülerin elenmesi anlamına gelmektedir.

Genetik testlerin her geçen gün ucuzlaması ve ticarileşmesi sonucu işyerleri de bu tür genetik testlerin uygulanabileceği ve elde edilen genetik bilginin işverenler ve sigorta şirketleri tarafından kötü amaçlarla kullanabileceği yerlerden birisidir (Yılmaz, 2007: 127). Yılmaz (2007) 'a göre, genetik bilgilerin işverenler tarafından personel seçiminde ve işe son verme gibi kararlarda kullanılması

kaydedilen gelişmelerle her geçen gün kolaylaşmaktadır ve henüz ülkemiz için geçerli olmasa da bilgilerin işyerinde kullanımının çalışanların mahremiyetleri, otonomileri ve istihdamda eşitlik gibi konularda önemli bir tehdit teşkil etmektedir.

İşgörenlerin genetik hastalıkları, olası tıbbi rahatsızlıkları bu sayede saptanarak kişiler bu şekilde bir genetik ayrımcılığa tabi tutulmaktadır. Verimliliğin ve maliyet azaltımının sıkça vurgulandığı günümüz iş dünyasında işverenler tüm kararlarında olduğu gibi işe alım ve çıkarmada çalışanın sadece mevcut tıbbi durumuyla ilgili bilgilerle yetinmemekte çalışanın gelecekte de iş yapabilirliğini ve kendisine getireceği maliyeti hesaplayarak bireyin gelecekteki sağlık durumunu belirleyebilen genetik testlere yönelmektedir (Yılmaz,2007: 132).

## **2.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI VE ORGANİZASYONLARDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ**

Farklılıkların yönetimi olgusu günümüz iş dünyasında işgören çeşitliliğiyle bir rekabet avantajı yakalamak isteyen organizasyonların gündeminde önemli bir konu olarak yer almaktadır. Bu bölümde öncelikle farklılıkların yönetimi kavramı açıklanarak, ardından organizasyonlarda farklılıkların yönetimi, farklılıkların yönetimini etkileyen unsurlar, farklılıkları yönetmenin avantaj ve dezavantajları ile farklılıkların yönetimi paradigmaları ele alınmıştır.

### **2.1. Farklılıkların Yönetimi Kavramı**

Farklılıkların yönetimi, organizasyonlarda heterojenliğin tanınmasının ve buna değer verilmesinin hem organizasyon performansına hem de mali kar hanesine katkıda bulunacağını öne süren bir yönetim felsefesi olarak ifade edilmektedir (Özbilgin,2008). Farklı altyapılardan gelen çalışanların bir arada çalışabilmesi adına yapılan resmi ya da resmi olmayan organizasyonel faaliyetler, programlar, politikaları kapsamaktadır.

Farklılık yönetimi kavramı, 1990'lı yılların sonunda ABD kökenli bir anlayış olarak ortaya çıkmış ve günümüzde yeni bir paradigma olarak yerini almıştır. Farklılıkları örgütsel davranış alanında tanımlayan Luthans (1995: 51)'a göre, bir grubun ya da organizasyonun üyeleri, yaş, cinsiyet, ırk ve/veya eğitim bakımından birbirlerinden farklı olduklarında ortaya çıkan bir durumdur. Bu farklılıkların iyi yönetilmesi sayesinde, "maliyetlerde azalma, kaynak sağlama, pazarlama, yaratıcılık, problem çözme ve esneklik gibi alanlarda çeşitli faydalar" elde edilmektedir (Sürgevil,2010).

Son yıllarda farklılık yönetimi, istihdam ilişkilerinden, finans ve muhasebeye, müşteri ilişkilerinden strateji ve pazarlamaya kadar organizasyonun her bölümünün bir meselesi olarak ele alınmaktadır (Özbilgin,2008). İnsan kaynakları açısından da farklılık yönetimi kavramı stratejik bir konu olarak işletmelerin gündeminde yer almaktadır.

Her örgütün farklılıklara yönelik yaklaşımı farklılıklar içerebilir (Dass ve Parker, 1999: 68). Örgütlerin bakış açıları, farklılıkların boyutları ve yoğunluğu gibi etkenler örgüt içerisinde farklılıkların yönetiminde çeşitli yollar izlenmesini gerekli kılmaktadır. Farklılıkların yönetimi, bütün çalışanları cinsiyet, ırk, dil, din, milliyet, yaş, meslek ve bölüm gibi sosyal grup kimliklerinin ayrıştırıcı olumsuz etkilerinden kurtararak onların bütün yeteneklerini organizasyonun amaçları doğrultusunda kullanmayı sağlamayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır (Barutçugil,2011: 202). Bu bağlamda farklılıkların yönetimi kavramı organizasyonun tümüne yayılan bir felsefe olarak şirkete sağlayacağı potansiyel kazanımları ışığında değerlendirilmelidir.

## 2.2. Organizasyonlarda Farklılıkların Yönetimi

Küresel bir bakış açısını zorunlu kılan zamanın piyasa şartlarında uluslararası pazarlarda boy göstermek isteyen firmaların farklı kültürlerden gelen insanlarla çalışmak durumunda kalması son derece doğaldır. Farklılıkları yönetme niyetiyle işe başladıktan sonra her bir yönetici öncelikle bu farklılıkları kabul ettikten sonra, çalışanlara değer verme, fikirlerini ve yaşam tarzlarını olgunlukla karşılama gibi şirket içi huzur ve güven ortamını sağlayan şartları yerine getirmek durumundadır. Barutçugil (2011: 203) 'e göre farklılıklar organizasyona rekabet üstünlüğü kazandıran değişik deneyimler ve bakış açıları sağlayan bir boyut olarak görülmelidir.

Organizasyonların farklılıklara bakış açıları her geçen gün değişmektedir. Bir organizasyon "ayrımcılık ve adalet" bakış açısıyla kendilerinden önceki organizasyonların ayrımcılık nedeniyle yaşadığı olumsuz tecrübeleri yaşamak istemez ve buna göre farklılıklara sahip çıkma stratejisini izlemeyi tercih ederken; bazı organizasyonlar "pazarlama erişim" bakış açısıyla yeni pazarlara girmek ve pazarı büyütmek adına niş pazarlardaki müşterilere ulaşmak amacıyla farklı işgören kadrosunu bünyesinde barındırmayı hedeflemekte; bir kısım organizasyon ise, "öğrenme ve etkinlik" bakış açısı ile çalışanların farklılıklarına değer vererek onların kapasitelerini şirket için bir rekabet avantajına dönüştürmeye çalışmaktadır (Barutçugil,2011:204-205).

### 2.2.1. Organizasyonlarda Farklılıkların Yönetimini Etkileyen Unsurlar



Bireyler arasında var olan farklılıkların iş yaşamında iyi yönetilmesi organizasyonların küresel iş şartlarında pazar başarısını yakalamasında bir gereklilik halini almaktadır. Bu bağlamda, birçok organizasyonda farklılıkların iyi yönetimi ile ilgili çeşitli çalışmaların yürütüldüğü görülmektedir. Bu bölümde, farklılıkların yönetimini etkileyen yasal düzenlemeler, rekabet ortamı ve şirketlerin uluslararasılaşması gibi unsurlardan bahsedilmiştir.

### **2.2.1.1.Yasal düzenlemeler**

Luthans (1995: 51) ‘a göre, yasal kurallar organizasyonları daha fazla işçi çalıştırmaya ve tüm işçilere eşit fırsatlar sağlamaya zorlamaktadır, hiçbir ayrımcılık türü yasal değildir ve topluma karşı da işlenmiş bir suçtur, herkes ırk, dil, din vs. ayrımı olmadan kanun önünde eşittir ve kimse yaşlı, özürlü, kadın olması dolayısıyla ayrımcı bir zihniyete kurban edilemez.

Yasalar bu manada, düşünsel açıdan da fikir özgürlüğü, siyasal düşünce farklılıklarına da saygı gösterilmesi konusunda yönlendiricidir. İşletmeler, yasal ortamın zorlayıcılığı bir yana farklılık yönetimi felsefesinin bir gereği olarak düşünce ve düşünceyi açıklayabilme hürriyetinin varlığına ve sürdürülebilirliğine dikkat etmelidir.

Çeşitli yasalara ülkemizden örnek vermek gerekirse, Sendikalar Kanunu, Madde:31’e göre; “İşveren bir sendikaya üye olan işçilerle sendika üyesi olmayan işçiler veya ayrı sendikalara üye olan işçiler arasında işin sevk ve dağıtımında, işçinin mesleki ilerlemesinde, işçinin ücret ikramiye ve primlerinde, sosyal yardım ve disiplin hükümlerinde, ve diğer hususlara ilişkin hükümlerin uygulanması veya çalıştırılmaya son verilmesi bakımından herhangi bir ayırım yapamaz” ibaresi yer almaktadır (2821 sayılı Sendikalar Kanunu,1983).

Çok uluslu şirketler açısından bakıldığında, faaliyette bulunulan her bir ülke için farklı yasal düzenlemelere uyum sağlamak önemlidir. Farklılıkların yönetimi açısından farklı yasalar bağlamında da uyum çabası içinde olmak ve bu konuda hataya yer vermemeye özen göstermek rekabetçi üstünlük açısından şirketler adına bir kazanım sağlayacaktır.

### **2.2.1.2.Rekabet ortamı**

Rekabetçi baskılar işletmelerin farklılıkların yönetimi konusuna önem vermesini sağlamıştır (Atasoy 2012: 36). Daha önceki dönemlerde farklılıkların yönetimi daha çok yaşlılar, kadınlar, engelliler gibi kişilerin haklarını korumak adına hukuksal bir çaba iken günümüzde buna ek olarak rekabetin kızışmış ortamı

farklı kişiliklerin şirket içinde avantaja dönüştürülmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşme sonucu rekabet çok hızlı artmaktadır ve örgütlerin bu konuda rekabet avantajı elde etmesi zorlaşmaktadır (Aksüzek,2008:2). Günümüz iş dünyasında rekabet eden firmaların teknolojik altyapıları birbirine benzer olduğundan üstünlük avantajının farklı yetenekli yaratıcı ve kuruma içtenlikle bağlanmış bilgi çalışanları ile sağlanabilmektedir (Yüceler,2009: 455).

Farklılıkların yönetimi denildiğinde bireyler arasındaki farkların örgüt için maliyet yaratan bir durum olmaktan çok bir varlık haline dönüşmesini sağlayacak süreç ve stratejilerin amaca hizmet edecek yönde kullanılması da anlaşılmalıdır (Sürgevil ve Budak,2008: 69). İnsan kaynakları yönetiminden bu anlamda maksimum seviyede faydalanılmalı ve şirketin rekabetçi gücünün artmasıyla birlikte sağlanacak performans artışı, karlılık artışı, hem işgören, hem işveren, dahası tüketici memnuniyeti gibi şirketin geleceğinde kilit rolü olan değişkenler de güvence altına alınmalıdır.

### 2.2.1.3.Şirketlerin Uluslararasılaşması

Şirketlerin uluslararası boyut kazanması ile birlikte küresel farklılık yönetimi kavramı önem kazanmıştır. Tek uluslu farklılık yönetimi ile küresel farklılık yönetimini farklı açılardan inceleyen makalesinde, Özbilgin (2007: 3) küresel farklılık yönetimini şu şekilde tanımlamaktadır:

*“Küresel farklılık yönetimi, uluslar arası, çok uluslu, küresel ya da uluslar üstü işgücüne sahip organizasyonlardaki farklılık yönetimi politikaları ve uygulamalarındaki ulusal farklılıkları aşmaya çalışan bir dizi yönetim stratejileri, politikalar,girişimler, eğitim ve gelişim faaliyetlerinin planlanması, koordinasyonu ve uygulanması olarak tanımlanabilir.”*

Ulusal firmaların kabuklarından sıyrılarak uluslararası arenada boy göstermeye çalışmasıyla birlikte işgücünün de etnik ve kültürel yapısı da zenginleşmeye başlamıştır. Bu zenginleşmeyi daha geniş bir bakış açısıyla değerlendirmek gerekmektedir. Firmalar özellikle iş yaptıkları ülkelerin kendi vatandaşlarıyla ya da en azından aynı dili konuşabilen ve daha sıkı bir iletişim içine girebilmeye aday çalışanları seçmede titizlik göstermelidir. Bu sayede küreselleşmenin bir gereği olarak artan işgören farklılıklarının bir rekabet avantajına çevrilmesi söz konusu olmaktadır.

Heterojen iş gücü bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. İşletmeler bu sorunları anlamak ve çözümler bulmak zorundadır. Çok uluslu işletmeler özellikle bu konuda kültürel farklılıkları bir zenginlik olarak bünyesinde

barındırmaya özen göstermektedir. Farklılıkların çeşitli avantajlarının sıralanabileceği gibi bazı dezavantajlarının da sayılması mümkündür. Ünalp (2007: 164) 'e göre, işletme maliyetlerinin azalması, yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi, işletmenin satışlarının ve Pazar payının artması işletmenin yetenekli işgücü için daha cazip hale gelmesi, işletmenin uyum yeteneğinin ve esnekliğinin artması gibi avantajları varken, işletme içinde çatışmaların artması, güven ortamının bozulması, çalışanlar arasında adil ve eşit davranılmadığı düşüncesinin ortaya çıkması ve grup içi bağlılığın azalması dezavantajlarıdır.

### 2.2.2. Farklılıkları Yönetmenin Avantajları Ve Dezavantajları

İşgücü farklılıkları bir yandan yaratıcılık, sorun çözme, inovasyon gibi olumlu birtakım getirilerinin yanında, çatışmaların artması, grup performansında ve bağlılığında azalma gibi olumsuzluklara da neden olmaktadır (Marie Elene Roberge ve Rolf van Dick, 2010: 295-308)

Farklılıkların firma içinde destek mi göreceği yoksa engellerle mi karşılaşacağı organizasyonların farklılıkların yönetiminin firma için sağlayacağı faydalara ya da maliyetlere bakış açısına bağlıdır. Etkin bir yönetim insanları mutlu çalışanlara dönüştürür ve şirket içi hizmetlerinde de gönüllülük sağlamaktadır. Farklılıkları yönetmenin sağlayacağı avantajlar toplumsal, organizasyonel ve bireysel açıdan üç boyutta incelenmektedir.

İlk olarak, toplumsal kazanımlarına bakıldığında, Barutçugil'e göre (2011:209) , bir toplumda ayrımcılık, önyargılar, dışlamalar ve bunlardan kaynaklanan gerginlik ve çatışma ortadan kalktığında insanların kendilerini daha huzurlu ve güvenli hissetmeleri söz konusudur ve bu ortam onların daha yüksek bir istekle ve verimlilikle çalışmalarını, kendilerine, yakın çevrelerine ve topluma daha fazla katma değer yaratmalarını sağlayacaktır.

İkinci olarak, organizasyonel açıdan, farklı fikirlerin meydana çıkmasıyla birlikte yaratıcılıklarının ve yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinin önu açılırken, nitelikli elemanların yetiştirilmesi ve elde tutulması da firma adına daha kolay olabilecektir. Bir diğer faydası da pazarın gelişmesi, pazar payının artması ve gelirlerin artarken maliyetlerin azalması, yönetim etkinliğinin artması şeklinde kazanımları olacaktır (Barutçugil,2011: 214).

Son olarak farklılıkların yönetimi bireysel açıdan şirket içinde çalışanların motivasyonlarının artması ve kişisel gelişimlerine katkı sağlaması yönünde bir kazanım sunmaktadır. Farklılıkların iyi yönetilmesiyle çalışanlar psikolojik şiddet, ayrımcılık gibi olumsuz öğelerden arınmış bir organizasyon içinde diğer

çalışanlarla barışık olarak yaşayabilmekte ve dikkatlerini işlerine verebilmektedir (Barutçugil,2011: 214).

Farklılıkların şirket içinde yoğun bir şekilde var olması her olgu gibi olumlu özelliklerinin yanı sıra birtakım maliyetleri de içinde barındırmaktadır. Farklılık yönetimi özveri ve çaba isteyen bir çalışma gerektirmektedir ve bir demokrasi kültürünün toplum ve çalışan nezdinde oturmuş olmasını gerekli kılmaktadır. Henüz bu tür özellikleri içine sindirememiş toplumlarda hoşgörü, farklı fikirlere ve yaşantılara saygı gibi durumlar söz konusu olduğunda farklılıkların yönetimi daha da zorlaşmaktadır. Öncelikle iletişimin kuvvetli olması gerekir, olmaması ya da az olması halinde ise çatışma ortamı artar, algı farklılıkları kişilerde stres baskısına yol açar. Müşteri kaybı, nitelikli eleman kayıpları, saygınlık kaybı gibi çeşitli olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Buna ek olarak, kişilerarası çatışmaların artması, iletişim bozukluğu, stres seviyesindeki artış, karar alma hızında yavaşlama farklılıkların getirdiği olumsuzluklar arasında sayılmaktadır (Neck, Smith ve Godwin: 1997: 192).

Bu avantajları ve dezavantajları göz önünde bulunduran firmaların farklı yönetsel uygulamaları mevcuttur. Bu uygulamalara örnek olarak; farklılıkları yok saymak (farklılıklara odaklanmamak), farklılıkları kabul etmek (değer vermek) ve farklılıkları yönetmek (stratejik olarak bir rekabet avantajı sağlamaya çalışmak) verilebilmektedir.

### **2.2.3. Farklılıkların Yönetimi Paradigmaları**

Dünya üzerindeki işgücünün artışına cevap olarak birçok firma toplumun farklı kesimlerinden gelen çalışanları için çeşitli politikalar, promosyon sistemleri, programlar oluşturmaya çalışmaktadır. Toplumlar içinde bakacak olursak birçok öncelikli gruba sahip ya da dezavantajlı gruplara sahip insanlar görebilmek mümkündür. Yasalarla bu dezavantajlar giderilmeye çalışılsa da grupların büyük kesimi çalışma ortamından bütünüyle fayda sağlayamamaktadır.

Globalleşen dünyada çok uluslu şirketlerde heterojen bir yapı söz konusudur. Bu anlamda uluslararası farklılık yönetimi farklı uluslardan gelen çalışanların tek ulusun organizasyonel yapısında yönetilmesi anlamına gelmektedir. İkinci olarak çapraz ulusal farklılık yönetimi kavramı, farklı ülkelerdeki farklı vatandaşlarla, göçmenlerle çalışan organizasyonlarla ilgili bir kavramdır. Çapraz ulusal farklılık yönetiminde, ülkelerin hukuki yapısı da bu durumda dikkate alınmak durumundadır.

Cox (2001: 16) 'a göre, farklılık yönetimine sadece sahip olmak yetmez aynı zamanda performans engellerini ortadan kaldırarak potansiyel performansı maksimize etmek için şartları yaratmak gerekir. Bununla birlikte firma bir rekabet avantajı elde ettiğinden farklılık yönetimi yalnızca bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülmemelidir bir sistem olarak düşünülmalıdır.

Farklılık yönetimi konusunda çok farklı paradigmlar mevcuttur. Burada iki farklı paradigmadan bahsedilecektir. Bunlardan birincisi insan kaynakları paradigması ve ikincisi çok kültürlü organizasyon paradigmasıdır.

### **2.2.3.1.İnsan Kaynakları Paradigması**

Bireyler, kendi değerlerine yakın organizasyonlara dahil olmak istemektedir, yine organizasyonlar da seçimlerini bu yönde yapmaktadır ve kendi hali hazırdaki çalışan profiline uygun başvuruları değerlendirmektedir. Daha önce başarılı olmuş özellikteki çalışanlara benzer özellikleri tercih ederek herhangi bir başarısızlık riskinden uzaklaşmaya çalışmaktadır. Bu şekilde organizasyon yapısına uymayan kişiler elenir ve homojen bir yapı elde edilmeye çalışılmaktadır. Ancak bu durum organizasyonların uzun dönemde farklı çevresel etkilere maruz kaldığında zayıf bir hale düşmesine neden olabilmektedir.

Yakın zamanlarda insan kaynakları yöneticileri farklı iş gücü kavramını benimsemekte ve bunu destekleyici bazı politikalar üretmektedir. Kossek ve Lobel (1996)' e göre insan kaynakları açısından farklılık yönetimi dört şekilde incelenebilmektedir:

Farklılık Yayılımı; bu yaklaşım farklı etnik kökenlerden gelen çalışanların nicel olarak arttırılmasına odaklanır. Buradaki hedef, işgücünün demografik kompozisyonunu değiştirerek organizasyon kültürünü değiştirmektir.

Farklılık Duyarlılığı; bu yaklaşım ise farklı altyapılardan gelen iş gücünün taşıdığı zorluklara odaklanmaktadır. Organizasyon, çalışanlar arasındaki iletişimi arttırarak farklılıkların getirdiği zorlukları aşmaya çalışır. Buradaki varsayım, duyarlılığın artması halinde farklılıklar performansı artırır şeklindedir.

Kültürel Denetleme; bu yaklaşımda farklı altyapılardan gelen işgücünü sınırlandıran engeller tanımlanır. Bu genellikle organizasyon dışından bir danışmanla bir anket yada mülakat yoluyla çalışanların bir baskı grubu içinde kalıp potansiyel performanslarını gerçekleştirip gerçekleştirmediğini anlamaya çalışma şeklindedir. ( Ford, 2002 yılında PULSE adında bir anket düzenlemiş ve %71

katılımla bu anket gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde Ford performansı artırma anket sonuçlarını değerlendirmiştir.)

Organizasyonel Sonuçları Başarma Stratejisi; bu yaklaşımda yöneticiler, farklılık yönetimi ve istenen organizasyon hedefleri arasındaki bağlantıyı tanımlar. Organizasyonel seçimler, değişen iş gücü piyasası, global ekonomi, hizmet sektörüne kayma, devlet baskıları gibi çevresel iticilerle düşünülmelidir. Örneğin inovasyon bir strateji olarak belirlendiyse, farklılık yönetimi bu anlamda teşvik edilir. Çünkü farklı fikirleri, farklı bakış açılarını organizasyona kazandıracak olan ancak farklılıkların artmasıdır.

### 2.2.3.2.Çok Kültürlü Organizasyon Paradigması

Cox (2003) 'a göre farklılık yönetiminde üç farklı paradigma bulunmaktadır: Tekil organizasyon, çoğul organizasyon ve çok kültürlü organizasyon. Çok kültürlü organizasyon paradigmasına göre; farklılık yönetimi, çok kültürlü organizasyon içinde işgücünün potansiyelini tam olarak kullanabilmesi anlamına gelmektedir.

Tekil Organizasyon; Demografik ve kültürel olarak homojen bir organizasyondur. (Çin organizasyonları kültürel olarak homojendir ancak cinsiyet olarak homojen değildir.) Farklı grupların asimilasyonu söz konusudur. Çoğunluğa sahip grubun yönetimi altında politikalar farklı grupların aleyhine işlemektedir. Grup içi çatışma az görülür ancak yine de küresel piyasalarda tekil organizasyonlar bir dezavantaja sebep olur.

Çoğul Organizasyon; bu organizasyonda heterojen bir yapı vardır ve politikalar farklı gruplara adil bir şekilde uygulanmaya çalışılır. Çeşitli denetsel yollarla (anket vs. ) çalışma ortamındaki her türlü ayrımcılık önlenmeye çalışılır. Grup içi çatışmanın önüne geçmek adına çalışan arasında duyarlılık geliştirilmeye çalışılır.

Çok Kültürlü Organizasyon; bu daha ideal bir organizasyon tipidir ve çok az şirket bu seviyeye ulaşabilmektedir. Çok kültürlü organizasyon yapısal ve informal olarak tam bir entegrasyon içerir. Etkin bir farklılık yönetimi ile grup içi çatışmanın önüne geçmek mümkündür.

## SONUÇ

Küreselleşen ekonomi ve artan çok uluslu şirketlerin etkisiyle farklılık yönetimi günümüz firmaları için bir zorunluluk haline almıştır. Farklılık yönetimi kavramı, farklı altyapılardan gelen işgücünün formel ve informal organizasyon

yapısı içinde politikalar ve programlar geliştiren gönüllü bir organizasyon faaliyeti anlamına gelmektedir. Farklılık yönetimi fırsat eşitliği yasalarına göre daha proaktif bir uygulamadır ve bütün organizasyonun potansiyelini tam olarak kullanabilmesi şartlarını yaratmayı amaçlamaktadır.

Farklılık yönetimi uygulamalarının sebeplerine gelince, bu günümüz dünyasında kaçınılmaz bir gerekliliktir. Çünkü rekabet gün geçtikçe kızışmaktadır ve firmalar en büyük sermayesi olan insanı devreye sokmak durumundadır. Farklılık yönetiminin bireysel, toplumsal ve firmaya dönük çok sayıda kazanımları vardır. Toplumsal olarak ayrımcılığın önüne geçilirken, organizasyonel açıdan yaratıcılıkların öne çıkarılarak, yeni ürün gelişimlerine katkı sağlanması ve rekabet avantajı elde edilmesi, bireysel olarak da, iş tatmini, yüksek moral gibi avantajları söz konusudur.

Günümüz organizasyonları, farklılaşan piyasalarda sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek için, farklılıkları yok saymaktan ziyade, onları teşvik etmeli, farklı altyapılardan gelen işgücüne değer vermeli ve yönetebilme becerilerini geliştirmeye çalışmalıdır.

## KAYNAKÇA

Atasoy,Z. (2012) “Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi” Yüksek lisans Tezi, Karamanoğlu Üniversitesi, Karaman.

Barutçugil, İ. (2011), “Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi”, Kariyer Yayınları, İstanbul

Cox,Taylor, Jr. (1994), Cultural Diversity in Organizational Theory,Research and Practice, Berrett-Koehler Publishers, San Fransisco.

Dass, P. ve Parker, B. (1999). Strategies fo Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning, Academy of Management Executive, 13 (2), 68-80.

Düren, Z. (1999), “Küreselleşen İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi” Yönetim, S.33, İstanbul Üniv. İstanbul.

Gorman, F. ve Lieutenant C. (2000). Issues 2000 Multinational Logistics Managing Diversity, Air Force Journal of Logistics, 24 (3).

Luthans, F. (1995), Organizational Behavior, Literatür.

Marie, Elene Roberge ve Rolf van Dick, (2010) Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? Human Resource Management Review, 20 (295-308). performance?" Human Resource Management Review 20 (2010) 295– 308

Neck, C.P., Smith, W. J. , Godwin, J.I., (1997). Thought Self Leadership: A self-Regulatory Approach to Diversity Management, Journal of Managerial Psychology, 12 (3).

Özbilgin, M. (2008), “Küresel Farklılık Yönetimi”, B. Dereli(Ed.) İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi. Beta Yayınları, İstanbul.

Özkaya,M., Özbilgin,M. ,Şengül,C. (2007), Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı ortaklı şirket örnekleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı 19.

Sürgevil,O. (2010), “Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi”, Nobel yayınevi, Ankara.

Sürgevil,O. ve Budak, G. (2008), İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 10, s: 4.

Von Bergen, C. W. , Soper, B. ve Parnell, J. A. (2005) Workforce Diversity and Organizational performance. Equal Opportunities International, 24, s: 1-16.

Yılmaz, G. (2008), “Yeni Bir Ayrımcılığa Doğru: Genetik Testlerin İşyerlerinde Kullanımı ve Genetik Ayrımcılık”, B.Dereli(Ed.) İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi. Beta Yayınları, İstanbul.