

## **İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma**

**Olca Sürgevil\***

**Gülşay Budak\*\***

### **Özet**

*Bu çalışmada farklılıklarının yönetimi anlayışı kısaca tanıtılmakta ve işletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına bakış açılarının saptanması amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen veri ve bulgulara yer verilmekte; konuya ilişkin genel bir durum tespiti yapılarak, farklılıkların yönetimi anlayışı bir uygulama alanı olarak değerlendirilmektedir. Örneklem kapsamındaki işletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili gerçekleştirdikleri faaliyetlerin yanı sıra, konuya ilişkin bakış açılarının saptandığı bu çalışma; işletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili sınırlı düzeyde uygulamalar gerçekleştirdiğini, bunların yeterli sayılamayacağını ve uygulamada gelişmeye muhtaç alanların olduğunu gözler önüne sermektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** farklılık, işgücü farklılıkları, farklılıkların yönetimi

---

\* Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı, Araş. Gör.

\*\* Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı, Prof. Dr.

### **Abstract**

*In this study, diversity management is briefly explained and the results of the field study, which aims to determine the viewpoints of businesses related to diversity management approaches, are investigated. It is also aimed to evaluate the existing conditions of businesses in terms of diversity and diversity management. The results of the study suggests that businesses have only limited level of diversity management policy implementation and there are many areas for development.*

**Key Words:** diversity, workforce diversity, diversity management

## **1. Giriş**

İnsan farklılıkları, yaşamın tüm alanlarında yönetilmesi gereken bir olgu olarak değerlendirilmekte ve örgütsel yaşam içinde daha da önem kazanmaktadır. Çünkü belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluklarının sahip oldukları ahenk ve çalışma uyumu, örgütsel çıktılar üzerinde önemli rol oynamaktadır. Performans, karlılık, verimlilik, etkinlik gibi örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar, bir yandan diğer çalışma arkadaşlarına ve örgüte uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da sahip oldukları farklılıkları (cinsiyet, yaş, engellilik vb.) özgürce yaşamak istemekte ve bu farklılıklara saygı duyulmasını beklemektedir.

Bu doğrultuda karşımıza, işletmecilik ve yönetim alanında “farklılıkların yönetimi” adıyla anılan bir yönetim paradigması çıkmaktadır. Kökeni Amerika olan bu anlayışın, küreselleşen dünyada faaliyet gösteren tüm örgütler ve ülkeler için geçerli olduğu düşünülmektedir. Ancak dünya çapında tartışılan bu konunun, farklı kültürler ve ekonomik koşullarda işlerliğinin sorgulanması gerekmektedir. Bu doğrultuda, ülkelere veya uluslara özgü çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Benzer şekilde, Türkiye’de de farklılıkların yönetimi anlayışı ve uygulamaları ile konunun geleceğinin sorgulanmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

Bu noktadan hareketle, bu çalışmada, işgücünün çeşitli boyutlar açısından sahip oldukları farklılıkları incelemek ve Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin bu işgücü farklılıklarını yönetme konusuna yaklaşım tarzlarını saptamak amacıyla bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Türkiye'de farklılıkların yönetimi alanında işletme düzeyinde gerçekleştirilen uygulamalı çalışmaların sayısının azlığı değerlendirildiğinde; bu çalışmanın farklılıkların yönetimi alanında yapılacak gelecekteki çalışmalara da referans olması hedeflenmiştir. Özellikle işletmelerin sahip oldukları farklılıklar ve farklılıkların yönetimi anlayışı açısından genel durumlarını değerlendirmek amacıyla, Ege Bölgesi Sanayi Odası'nın sanayi kuruluşları listesinde yer alan ilk 100 işletmenin her birinde çalışan insan kaynakları yetkilileri üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu uygulamanın, farklılıkların yönetimi ile ilgili işletme düzeyinde gerçekleştirilen faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmanın yanı sıra, farklılıkların yönetimi anlayışının gerçekçi bir bakış açısıyla incelenmesine de imkan tanıyacağı düşünülmektedir.

## **2. Farklılıkların Yönetimi Kavramı ve İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Benimsedikleri Yaklaşımlar**

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

Farklılıkların yönetimi, en yalın şekliyle; çalışan farklılıklarından doğan gerilimi dengelemeye ve bu farklılıklardan avantaj elde etmeye çalışan bir anlayışa işaret etmektedir. Bu anlayışın hedef aldığı farklılıklar; bireyleri birbirlerinden farklılaştıran veya onlara benzer kılan, kişiye özgü içsel ve dışsal bütün özellikleri ifade etmekte ve "insanlar arasında, ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş ve fiziksel yeterlilikler vb. açısından var olan farklar" şeklinde tanımlanmaktadır (Sonnenschein, 1997: 3).

Tüm insanlar ve toplumlar her zaman birçok boyutta çeşitli farklılıklara sahip olmakla birlikte, farklılık kavramının ve farklılıkların yönetimi anlayışının literatüre kazandırılması 1990'lı yıllarda Amerika'da gerçekleşmiştir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 1; Miller ve Rowney, 1999: 307). Amerika'da "diversity" ve "diversity management" başlıkları altında incelenen kavram ve

konular, insan farklılıklarından doğan çeşitli sorunları birey, grup, örgüt ve toplum düzeyinde değerlendirmeye ve çözüm önerileri bulmaya çalışmakta; bir yandan tüm insanların eşit fırsatlara sahip olması için çabalayan bir yandan da herkesin farklılıklarına saygı duymaya çalışan bir anlayışı yansıtmaktadır.

Farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili günümüz yönetim literatüründe yer alan bilgilerin çoğunun kökeni; 1960'larda Amerika'da başlayan ayrımcılık karşıtı hareketlerin doğurduğu politik ve felsefik tartışmalardır (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 309).

Eşit istihdam fırsatı yaratmayla ilgili düşünceler ve çabalar, 40 yıldan beri Amerikan iş çevresinin bir parçası olmuştur ve hem kamu hem de özel forumlarda yıllardır tartışılmaktadır. Ancak, farklılıkların örgütsel büyüme ve gelişme için değerli bir varlık olduğu, son on beş yıldan beri ifade edilmektedir. Bu konuda, Hudson Enstitüsü tarafından gerçekleştirilen *İşgücü 2000* isimli çalışma, dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Bu çalışma, Amerika ve komşu ülkelerde, farklılıklarla ilgili konulara önem verilmesini tetiklemiştir. Daha sonra yönetim, psikoloji, sosyoloji, iktisat vb. farklı disiplinlerden bilim insanları; işyerlerindeki farklılıkların dinamiklerini daha iyi anlayabilmek ve onları yönetebilmek için gerekli olan önemli kavramların, konuların açıkça ifade edilmesine yardımcı olmuşlar ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmaya yarayacak görgül araştırmalar yapmışlardır (Stockdale ve Crosby, 2004: 1).

Özetle, yönetsel bir anlayış ve uygulama alanı olarak farklılıkların etkin bir şekilde yönetimi üzerine yapılan çalışmalar, öncelikle Amerika'daki işyerlerinde eşitliği sağlamak için yaygın olarak paylaşılan "ayrımcılık karşıtı uygulamalar, eşit fırsatlar ve olumlu eylem" gibi yaklaşımlardan sonra ortaya çıkmış (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004: 532) ve ardından tüm dünya ülkelerinde önem kazanmaya başlamıştır.

Küreselleşmenin yaratmış olduğu 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

(Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 308; Hays-Thomas, 2004: 3; Sonnenschein, 1997: 2-3; Dietz ve Petersen, 2006: 243; Reichenberg, 2001: 2), konunun tüm dünya ülkelerinde hem akademik bir araştırma konusu hem de bir uygulama alanı olarak yaygınlaşmasında itici bir güç oluşturmuştur. Ayrıca, kadınların iş yaşamında daha çok yer elde etmeye başlaması, yaşlı ve genç çalışanların iş yapma yöntemleri arasındaki farklılaşmalar, fiziksel ve zihinsel engelleri olan insanların çalışma yaşamıyla bütünleştirilmesi, endüstrileşme nedeniyle oluşan göç dalgalarının yarattığı kültürel farklılıklar vb. konular çalışma yaşamında farklılıklar üzerinde düşünmeyi gerekli kılmaktadır.

R. Roosevelt Thomas, 1990 yılında farklılıkların yönetimi kavramını ortaya atan kişi olarak anılmaktadır. Thomas'a göre (1990), farklılıkları yönetmek; farklılıkları içermek veya farklılıkları kontrol etmek anlamına gelmemektedir. Farklılıkların yönetimi, işgücüne katılan herkese potansiyellerini sergileyebilme fırsatı vermek anlamına gelmektedir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 4-5). Başka bir deyişle Thomas'a göre farklılıkların yönetimi, "bir örgüte herkesin kendinden bir şey katabileceği, örgütün hedefleri için tüm performanslarını ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratmaktır" (Budak, 2008: 399).

Cox ve Blake (1991); farklılıkları yönetmenin hem insanlar hem de örgütler için *iyi* olduğunu vurgulamakta ve farklılıkların akılcıca yönetilmesi yönündeki çabaların; birey / grup, örgüt ve toplum nezdinde fayda getireceği düşünülmektedir (Stockdale ve Cao, 2004: 299, 316). Farklılıkların iyi yönetilmesi, işgücünün *tümünü* için potansiyel faydalar yaratmakla birlikte (Özbilgin, 2005: 24); Cox ve Blake'e göre (1991), örgüt açısından *maliyetlerde azalma, kaynak sağlama, pazarlama, yaratıcılık, problem çözme ve esneklik* gibi alanlarda çeşitli faydalar sunmaktadır. Toplumsal açıdan farklılıkların yönetimi ise, farklı gruplar arasındaki işbirliğini ve iletişimi geliştirmekte, kişilerarası ve kültürlerarası anlayışın ve hoşgörünün gelişmesine yardımcı olmaktadır.

Farklılıkların yönetimi denildiğinde; "insanlar 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.

Bu durumda, “farklılıkların yönetimi”, belirli amaçlarla tasarlanmış sistematik, planlar, programlar ya da süreçleri içermektedir (Hays-Thomas, 2004: 10, 12).

Başka bir deyişle farklılıkların yönetimi, “çalışanların farklılıklarına ve benzerliklerine değer verilen, böylece çalışanların potansiyellerinin tümünü, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanabilecekleri bir iş çevresi yaratma ve bu iş çevresini sürdürme süreci”dir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 1).

Bu çalışmada, işgücü farklılıklarının yönetimi ile ilgili geliştirilen şu tanım benimsenmiştir (Sürgevil, 2008: 126): “*İşgücü farklılıklarının yönetimi; ayırım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkanı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayıştır.*”

## **2.2. İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Benimsedikleri Yaklaşımlar**

İşletmelerin farklılıklarla ilgili benimsedikleri birçok yaklaşım bulunmaktadır. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, farklılıkların yönetimi ile ilgili modellerde bu yaklaşımlara yer verildiği görülmektedir. Bu doğrultuda farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenebilecek yaklaşımlar ilgili oldukları modeller çerçevesinde aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Literatürde, farklılıkların yönetimi ile ilgili geliştirilen ilk modellerin ortak özelliği; örgütsel durumları tanımlamalarıdır. Bu modellerde, örgütlerin değişen ve giderek farklılaşan işgücünü nasıl kabullenecekleri ve bu farklılıklardan nasıl avantaj sağlanacağı açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu modellerdeki amaç, örgütün bir durumdan diğerine ve sürekli ilerleyen şekilde, farklılıkları daha iyi anlayabilmesini sağlayacak *en iyi yaklaşımlara* doğru yöneltilmesidir. Bu süreçte en son aşama; örgütü, öncü olunan ya da arzulanan amaçlara sahip bir konuma ulaştırmaktır. Bu modellere ve modellerde söz edilen yaklaşımlara aşağıda yer verilmektedir (Akt: Agars ve Kottke, 2004: 58-60).

Farklılıkların yönetimi ile ilgili ileri sürülen ilk modellerden biri olan modelde, Thomas (1991, 1996), “işgücünün değişen özelliklerine örgütlerin verdikleri tepkileri” temel alan, üçlü bir örgüt sınıflaması ileri sürmektedir: (a) **olumlu eylem**, (b) **farklılıklara değer vermek** ve (c) **farklılıkları yönetmek**. İşgücü piyasasının değişen koşullarına, olumlu eylemle cevap veren örgütler; kadınların ve azınlıkların örgütlerinde daha çok temsil edilmeleri için yollar aramaktadırlar. Farklılıklara değer verme yönünde girişimlerde bulunan örgütler; farklılıkları anlamayı ve kabullenmeyi özendirerek, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmeyi hedef almaktadır. Ancak Thomas’a göre; “farklı” işgücü potansiyelinden avantaj sağlanabilmesi ve bu işgücünün uyumlu bir şekilde çalışabilmesi için; örgütün, temel kültüründe ve sistemlerinde değişikliğe gidilmesi zorunludur. Bu da ancak farklılıkların yönetimi ile mümkün olmaktadır (Akt: Agars ve Kottke, 2004: 58).

Cox (1991) da Thomas gibi; **tekil, çoğulcu ve çokkültürlü** olmak üzere, üç örgüt tipi tanımlamıştır. Bu örgüt tipleri; örgüt ikliminin, farklılıklara değer verme açısından, yeni düşüncelere açık olma derecelerini temsil etmektedir. Farklılıklarla ilgili en eski modellerden biri olan Gary Powell’ın modeli (1993); farklılıkların yönetimini, “örgütlerin eşit istihdam fırsatı konularına cevap verme tarzları” ile açıklamaktadır. Powell’a göre, örgütler; farklılıklarla ilgili **proaktif, reaktif** ya da **nötr** olabilirler. Powell’ın modelinde; bir örgütte olması en çok istenen davranışın, “proaktif”lik olduğu belirtilmektedir. **Proaktif örgüt**; kadınların ve azınlıkların işgücüne katılmasını öngören ayrımcılık karşıtı yasaların yönlendirmesi olmaksızın, kendi başına hareket etmekte ve çok kültürlü işgücüne değer vermektedir. Bunun tam karşıtı olan **reaktif örgüt**; sadece var olan kanunlarla ters düşmemek için, kadınları ve azınlıkları işgücüne dahil etme sorumluluğunu üstlenmektedir. Son olarak, bazı örgütler de, hiçbir şey yapmamayı tercih edebilmektedir (ihmkar - **nötr örgüt**). Modele göre, **nötr örgütler**; kendileriyle ilgili dava açılması veya mal ve hizmetlerinin boykot edilmesi gibi riskleri göze alarak, kamuoyunun gözündeki itibarlarını da yitirme riski taşırlar. Golembiewski (1995) tarafından geliştirilen bir modelde ise, örgütlerin değişen demografik özelliklere karşı verdikleri tepkilerin neler olduğunu açıklanmaya çalışılmıştır.

Golembiewski, farklılıklara ilişkin; *baskı altında farklılık* (diversity under duress), *eşit fırsat* (equal opportunity), *artan olumlu eylem* (augmented affirmative action), *farklılıklara değer vermek* (valuing differences) ve *farklılıkları yönetmek* (managing diversity) olmak üzere beş yaklaşım öne sürmüştür (Akt: Agars ve Kottke, 2004: 59-60).

Yukarıda açıklanan bu modellerde görüldüğü gibi, işletmeler için farklılıkların yönetilmesi ve farklılıklara yönelik proaktif bir yaklaşıma sahip olunması ve çok kültürlülük, *ideal* olarak kabul edilmektedir.

İşletmeler farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili çeşitli bakış açılarına sahip olabilmekte ve bu doğrultuda farklı yaklaşımlar benimseyebilmektedirler. Bu yaklaşımların neler olduğunu belirlemek amacıyla, The Centre for Diversity and Business (2002) tarafından “Eşitlik Skalası (Equity Continuum)”<sup>1</sup> geliştirilmiştir.

Bu çalışmada işletmelerin, farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsemiş oldukları yaklaşımların neler olduğunu tespit edebilmek amacıyla, bu skaladan yararlanılmıştır. Skalada yer alan beş temel ifade, farklılıklarla ilgili beş temel düzeyi (eşitlik skalasında yer alan beş düzey) ifade etmektedir. Eşitlik skalasında yer alan bu düzeylere ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmektedir (Centre for Strategy and Evaluation of Services (2003); Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises, Project report: 21):

**Birinci düzey: Yasal gerekliliklere uyma (compliance):**

*“Farklılıklara yönelik herhangi bir politikamız yok; sadece, tüm çalışanlara eşit muameleyi şart koşan yasal gerekliliklere uymayı amaçlıyoruz.”*

Bu durumdaki işletmelerin farklılıklara yönelik ilgilerinin kaynağı, yasal gerekliliklerdir. Söz konusu işletmelerin temel amacı, yasal gerekliliklere uymamaktan kaynaklanan olumsuz

---

<sup>1</sup> Equity Continuum (Eşitlik Skalası), Centre for Diversity and Business tarafından geliştirilmiştir ve 2002 yılında yayınlanan “Developing Standards to Measure Diversity (Farklılıkları Ölçmeye Yönelik Standartlar Geliştirme)” isimli çalışmada yer almaktadır.



sonuçlardan kaçınmaktır. Bu tür işletmeler, farklılıklardan çok eşitliklere önem verirler. Başka bir deyişle, insanların sahip oldukları farklılıklara saygı duymaktan yani *farklılıklara* odaklanmaktan ziyade, herkese eşit şekilde davranma yani *eşitliğe* odaklanırlar. Yasal zorunluluklar ortadan kalktığında, genellikle bu işletmelerin eşitliğe ilişkin girişimleri de ortadan kalkar. Bu düzeydeki işletmelerin, *reaktif* bir yaklaşıma sahip oldukları söylenebilir.

**İkinci düzey: Yasal gerekliliklere uymanın ötesinde (beyond compliance):** *“Yasal gerekliliklere uymaya çalışıyor ve ayrıca dezavantajlı grupları (örneğin; kadınlar, engelliler vb.) destekleme konusunda bazı özel uygulamalarda bulunuyoruz.”*

Bu durumdaki işletmeler, farklılıklara sadece yasal zorunluluklar nedeniyle değil aynı zamanda imaj vb. unsurlar nedeniyle önem vermeye başlayan işletmelerdir. Bu işletmelerin amacı, yıllar boyunca dezavantajlı konumda kalmış olan grupları desteklemektir. İşletme böylece, kamuoyu nezdindeki imajını da güçlendirmiş olacaktır. Bu işletmelerdeki eşitlik anlayışı, dezavantajlı gruplar için doğru olan şeyi yapmak şeklinde yorumlanmaktadır. Ayrıca bu işletmeler, farklılıklarla ilgili bu uygulamaları, insan kaynakları yönetimi süreçleriyle ve örgüt kültürüyle bütünleştirme konusunda yetersiz kalmaktadır. Kamuoyunun bu gibi girişimlere duydukları ilgide azalma veya değişme söz konusu olduğunda, işletmelerin genellikle bu uygulamalara son verdiği görülmektedir.

**Üçüncü düzey: Farklılıkları bir işletmecilik olayı olarak değerlendirme (the business case):** *“İşletmemizde farklılıkların yönetimi programlarına yatırım yapmak için güçlü nedenlerimiz var.”*

Bu durumdaki işletmeler, farklılıklarla ilgili girişimlerinin; örgütsel verimliliği, takım çalışmalarını ve etkinliği geliştireceğini ve pazar fırsatlarını artıracığını fark etmişlerdir. Bu tür işletmeler, farklılıkları, işletmenin geneline katkı sağlayacak şekilde programlamaya çalışırlar. Kamuoyunun veya işletmelerin bu uygulamaya ilgisi bitse veya azalsa da, bu işletmeler uygulamalarına devam edebilirler.

Ancak bunun için, farklılıkların işletmeye karlılık, verimlilik, etkinlik vb. yönde katkısının devam ettiğine inanılması gerekir. Bu işletmeler, kapsayıcı bir farklılık tanımı benimserler ve amaçları, herkes için eşit olan bir iş çevresi yaratmaktır.

**Dördüncü düzey: Çalışanlar tarafından tercih edilme (employer of choice):** *“Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor ve her duruma uyumlaştırılıyor.”*

Bu durumdaki işletmeler, farklılıkları temel bir örgütsel değer olarak içselleştirmişlerdir. İşletme yöneticilerinin sahip olduğu temel düşünce; farklılıkların, sürekli gelişmenin en temel unsurlarından biri olduğudur. Bu işletmenin bütün basamaklarında farklılıklara saygı duyulur ve yöneticiler, herkes için adil ve eşit bir iş çevresi yaratma konusunda kendilerini sorumlu hissederler. İşletmelerin, farklılıklara bu yönde bir ilgi ve bağlılık göstermelerinin ekonomik eğilimlerle bir ilgisi yoktur. Birçok insan, bu işletmeleri çalışanlar tarafından tercih edilen işletmeler şeklinde tanımlamaktadır.

**Beşinci düzey: Farklılıklar konusunda öncü olma (leader in diversity):** *“Farklılıklar işletmemizde, temel örgütsel değerler olarak benimseniyor, her duruma uyumlaştırılıyor ve bu yaklaşımın ilişkide olduğumuz tüm işletmeler arasında yaygınlaştırılmasına çalışılıyor.”*

Bu düzeyde, herkes için eşitlik idealini gerçekleştirmiş ve bu ideali artık kendi işletme sınırlarının dışında da yaygınlaştırma arayışında olan işletmeler yer almaktadır. Bu işletmeler, farklılıklara değer vermenin ve onları etkin şekilde yönetebilmenin hem işletmenin tüm paydaşlarını hem de genel ekonomiyi güçlendireceğini fark etmişlerdir. Farklılıklar, bu işletmeler tarafından, örgütsel yaşamın her safhası ile bütünleştirilmektedir.

### **3. İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma**

#### **3.3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmada; işgücünün, çeşitli boyutlar (cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, din, dil, engellilik, eski hükümlü olma, kültür, cinsel yönelim, medeni durum, ailevi konum, meslek, eğitim vb.) açısından sahip oldukları farklılıkların incelenmesi ve işletmelerin bu işgücü farklılıklarını yönetme konusuna yaklaşım tarzlarının saptanması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin sahip oldukları farklılıklar ve farklılıkların yönetimi anlayışı açısından genel durumları değerlendirilmekte, farklılıkların yönetimi bir işletmecilik / yönetim uygulaması olarak incelenmekte ve konunun geleceği tartışılmaktadır.

Bu araştırma, Ege Bölgesi Sanayi Odası'na (EBSO) bağlı ilk 100 işletmenin insan kaynakları yetkililerinin genel görüşlerinin alındığı bir değerlendirmeyi içermektedir. Çalışmanın insan kaynakları yetkileri ile gerçekleştirilmesinin sebebi, işletmelerde farklılıkların yönetimi politikalarıyla ilgili en çok bilgi sahibi olabilecek ve aynı zamanda farklılıkların yönetimi politikalarını birinci derecede uygulama yetki ve sorumluluğuna sahip kesimin insan kaynakları yetkilileri olacağına yönelik varsayımımız olup bu değerlendirmenin, farklılıkların yönetimini eleştirel ve gerçekçi bir bakış açısıyla incelemeye imkan tanıyacağı düşünülmektedir.

Konu ile ilgili literatür incelemesinde, birey ve grup düzeyinde gerçekleştirilen birçok çalışma olduğu, ancak *işletme veya örgüt düzeyinde* oldukça az sayıda çalışma gerçekleştirildiği görülmektedir. Çalışmamızın işletme / örgüt düzeyinde gerçekleştirilen bir çalışma olması nedeniyle, ilgili literatüre katkı verebileceği düşünülmektedir.

Ayrıca, farklılıkların yönetimi, Amerika ve Avrupa literatürüne kıyasla, ülkemiz literatürü için oldukça yeni sayılabilecek bir konu ve araştırmaya muhtaç bir alandır. Bu doğrultuda, bu çalışmanın; yeni bir yönetim anlayışının hem uygulamada hem de akademik alanda tartışılmasına katkı sağlaması umulmaktadır.

### 3.3.2. Araştırmanın Örnekleme

*Araştırmanın örnekleme*, Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO); “2007 yılı üretimden satışlarına göre 17 milyon YTL barajını aşan sanayi kuruluşları” listesinde yer alan ilk 100 işletme olarak belirlenmiştir. Araştırma, örnekleme yer alan 100 işletmenin her birini temsilen bir insan kaynakları yetkilisine uygulanmıştır.

EBSO’ya bağlı ilk 100 işletmeden, ulaşılabilir özel işletme sayısı 90 olarak belirlenmiştir. Bu işletmelerden 8’i çalışmaya katılmayı çeşitli nedenlerle reddetmiştir. Toplam 82 işletmeye soru formu ulaştırılmıştır. İşletmelere ulaştırılan soru formlarından geri dönen soru formu sayısı 63 olup, genel olarak geri dönüş oranı % 77’dir. Geri dönen soru formlarının tamamı, araştırmanın analizlerine dahil edilmiştir.

### 3.3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, “İşgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi araştırması” başlığını taşıyan bir *soru formu* kullanılmıştır. Soru formu üç kısımdan oluşmaktadır:

1. İşletmelerin farklılıklarla ilgili benimsedikleri yaklaşımın ne olduğunun ve herhangi bir farklılık politikasına<sup>2</sup> sahip olup olmadıklarının tespit edilmesine ilişkin sorular<sup>3</sup>
2. Herhangi bir farklılık politikasına sahip olmayan işletmelere yöneltilen sorular<sup>4</sup>
3. Farklılık politikasına sahip olduklarını belirten işletmelere yöneltilen sorular<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> “Farklılık politikası”; işletmelerin işgücü pazarında, kadın, etnik azınlıklar, dinsel azınlıklar, engelliler, cinsel yönelimi farklı olanlar, yaşlılar gibi ayrımcılıkla karşılaştığı düşünülen bazı gruplarda çalışanların işe yerleştirilmesi, istihdamı ve geliştirilmesi vb. konularda tasarladıkları işgücü farklılıklarına ilişkin politikaları ifade etmektedir.

<sup>3</sup> Bu sorulara ilişkin veri ve bulgular 3.3.4.1., 3.3.4.2. ve 3.3.4.2.1. başlıklarında irdelenmiştir.

<sup>4</sup> Bu sorulara ilişkin veri ve bulgular 3.3.4.3. (a, b, c) başlıklarında irdelenmiştir.

Soru formu genel olarak iki temel çalışmada kullanılan soru formlarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Birincisi, Centre for Strategy and Evaluation of Services (2003) tarafından hazırlanan “Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises (Kuruluşlardaki farklılık politikalarının maliyet etkinliklerini ölçmeye yarayan yöntemler ve göstergeler)” isimli proje çalışmasında kullanılan soru formu<sup>6</sup>; ikincisi, Mustafa F. Özbilgin ve Ahu Tatlı (2008) tarafından, farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili ulusal düzeyde gerçekleştirilmiş olan bir proje çalışmasında kullanılan soru formudur<sup>7</sup>. Her iki soru formundan da bazı soru grupları uyarlanarak, bazıları da orijinal yapısına sadık kalınarak kullanılmıştır. Ayrıca, çalışmanın amaçları doğrultusunda, işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi literatüründen faydalanılarak bazı sorular da eklenmiştir. Oluşturulan soru formu, genel bir durum değerlendirmesine imkan veren *soru grubu* özelliği taşımaktadır.

Araştırmada, anket tekniği kullanılmıştır. Uygulama; 11 Ağustos 2008 – 6 Ekim 2008 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Örneklem grubundan elde edilen *verilerin analizi*; SPSS 13.0. pc. paket programı vasıtasıyla yapılmıştır. Analizlerde; betimsel istatistiksel teknikler ve bağlantısız örneklem için t testi analizi kullanılmıştır.

---

<sup>5</sup> Bu sorulara ilişkin veri ve bulgular 3.3.4.4. (a, b, c, d, e, f, g, h, i) başlıklarında irdelenmiştir.

<sup>6</sup> Çalışmamızdaki soru formunda, bu çalışmadan doğrudan alınmış veya uyarlanmış soru grupları için, merkez yetkilileri ile görüşülerek izin alınmış, araştırmacıların projede kullandıkları soru formu kendilerinden temin edilmiştir.

<sup>7</sup> Bu çalışma “Ulusal düzeyde farklılıkların yönetimi (Diversity management at the national level)” başlığını taşımakta olup, çalışmanın tamamı; Özbilgin ve Tatlı (2008) tarafından yayınlanan, konu ile ilgili birçok araştırma ve proje çalışmasının yer aldığı “Küresel Farklılıkların Yönetimi (Global Diversity Management)” isimli kitapta yer almaktadır. Çalışmamızda kullanılan soru formunda yer alan soru gruplarını kullanabilmek için yazarlarla bağlantı kurulmuş ve izin alınmıştır.

### **3.3.4. Veriler ve Bulgular**

Bu kısımda, araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonuçları yer almaktadır.

#### **3.3.4.1. İşletmelerin farklılıklarla ilgili benimsedikleri yaklaşıma ilişkin veriler / bulgular**

Çalışmanın bu kısmında, işletmelerin farklılıklarla ve farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsedikleri yaklaşımların neler olduğunu belirlemek amacıyla, yukarıda ayrıntılı Şekilde açıklanan The Centre for Diversity and Business (2002) tarafından geliştirilen “Eşitlik Skalası (Equity Continuum)”ndan yararlanılmıştır.

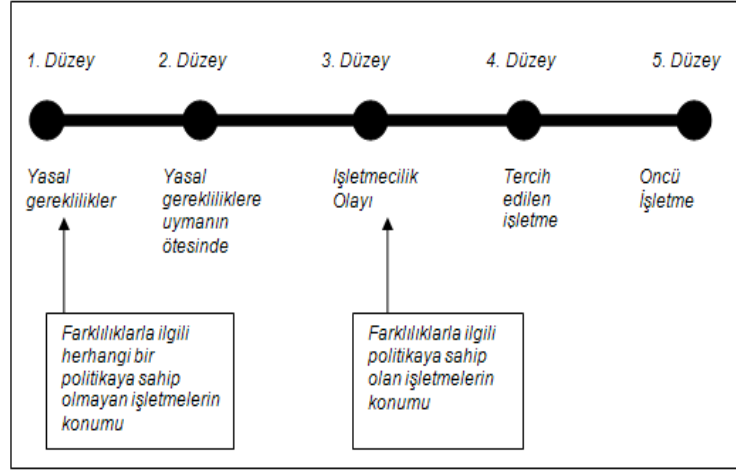
Sonuçlara göre, araştırma kapsamındaki işletmelerin, farklılıklarla ilgili benimsemiş oldukları yaklaşımlar değerlendirildiğinde; işletmelerin % 49’unun (31 işletme) 1. düzeyde, % 24’unn (15 işletme) 2. düzeyde yer aldığı saptanmıştır. Bunun yanı sıra örneklemdaki işletmelerin % 9’unun (6 işletme) 3. düzeyde, % 13’unn (8 işletme) 4. düzeyde, % 5’inin (3 işletme) ise 5. düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular bize, farklılıkların yönetimi konusunda rneklemda yer alan işletmelerimizin büyük bir çoğunluğunun henüz başlangıç noktasında yer aldıklarını ve farklılık ile farklılıkların yönetimi konusunda henüz farkındalık düzeylerinin oldukça düşük olduğunu göstermektedir.

### **3.3.4.2. İşletmelerin farklılık politikalarına sahip olup olmamalarına ilişkin veriler / bulgular**

İşletmelerin, farklılıklar veya farklılıkların yönetimi ile ilgili herhangi bir politikaya sahip olup olmadıkları değerlendirildiğinde; örneklemdaki işletmelerin % 49'unun (31 işletme) farklılıklarla ilgili politikaya sahip oldukları; % 51'inin ise (32 işletme), farklılıklarla ilgili herhangi bir politikası olmadığı görülmüştür.

#### **3.3.4.2.1. Farklılık politikalarına sahip olan işletmeler ile farklılık politikalarına sahip olmayan işletmelerin farklılıklarla ilgili benimsedikleri yaklaşımlar arasındaki farklılaşmaya ilişkin veriler / bulgular**

Farklılıklarla ilgili politikası olan işletmelerle olmayan işletmelerin farklılıklarla ilgili benimsedikleri yaklaşımların farklılaşp farklılaşmadığını incelemek amacıyla, Bağılantısız Örneklem için, T Testi (Independent Samples Test) gerçekleştirilmiş ve gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu gözlenmiştir ( $t(61) = 10,318$ ;  $p = ,000$ ). Sonuçlara göre, farklılık politikalarına sahip olan grubun eşitlik skalasındaki yeri üçüncü düzey civarında iken ( $\bar{X} = 3,00$ ;  $s = 1,06$ ), farklılık politikalarına sahip olmayan grubun eşitlik skalasındaki yeri birinci düzeydir ( $\bar{X} = 1,03$ ;  $s = ,17$ ). Bu bulgular, Şekil 1.'den de izlenebilmektedir:



**Şekil 1.** İşletmelerin Eşitlik Skalasındaki Konumları

Gerçekleştirilen analizde, yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi iki grubun birbirinden önemli ölçüde farklılaştığı bulgulanmıştır. Bulgulara göre, farklılık politikalarına sahip olan grubun eşitlik skalasındaki yeri 3. düzey, yani “farklılıkları bir işletmecilik olayı olarak fark etme” düzeyi civarında iken; farklılık politikalarına sahip olmayan işletmelerin henüz 1. düzeyde yer aldığı görülmektedir. Birinci düzey, farklılıklara sadece yasalar öyle gerektirdiği için ilgi göstermeye işaret etmektedir. Bu sonuç, farklılıkların yönetimi ile ilgili politikalara sahip olan işletmelerin, farklılıkları bir işletmecilik olayı olarak benimsediklerine ve farklılıkları yönetme yaklaşımını faydalı bulduklarına işaret etmektedir. Bu bulgular, farklılıkların yönetimi politikasına sahip olan işletmelerin, diğerlerine göre farklılık ve yönetimi konusunda daha yüksek derecede farkındalığa sahip olduklarını göstermektedir.



### **3.3.4.3. İşgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi ile ilgili herhangi bir politikaya sahip olmayan işletmelere ilişkin veriler / bulgular**

Araştırmanın, işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi ile ilgili herhangi bir politikaya sahip olmayan işletmelerle ilgili olan kısmında üç temel konu sorgulanarak analiz edilmiştir: (a) işletmelerin farklılık politikasına sahip olmama nedenleri, (b) farklılık politikasına sahip olsalardı elde etmeyi umdukları faydalar, (c) ülkemizde çalışma yaşamında önemli olduğunu düşündükleri farklılık boyutları.

#### **a. İşletmelerin işgücü farklılıklarına ilişkin herhangi bir politikaya sahip olmamalarına ilişkin nedenlerle ilgili veriler / bulgular**

İşletmelerin farklılık politikasına sahip olmamalarının nedenleri ile ilgili analiz sonuçlarına göre, temel neden; yatırımcılarından bu politikalara sahip olmaları yönünde herhangi bir baskının gelmemesidir ( $\bar{X} = 3,66$ ;  $s = ,90$ ). Diğer önemli nedenler arasında; farklılıklarla ilgili düzenleme yapmaları konusunda devletten herhangi bir baskı görmedikleri için bu uygulamaları gerekli görmemeleri ( $\bar{X} = 3,22$ ;  $s = 1,15$ ), iş yapma tarzlarını değiştirmeleri yönünde herhangi bir rekabetçi baskıya maruz kalmadıkları için bu politikalara yönelmemeleri ( $\bar{X} = 3,13$ ;  $s = 1,21$ ), işletme içinde ve dışında, farklılıkların yönetimi konusundaki bilgi ve uzmanlıktan yoksun olmaları ( $\bar{X} = 3,09$ ;  $s = 1,17$ ), ve işgücü farklılıklarına ilişkin politikaların uygulanabilirliği hakkında hiçbir fikirleri olmaması ( $\bar{X} = 3,03$ ;  $s = 1,20$ ) sıralanmaktadır. Bu sonuçlar, örneklemimizdeki işletmelerin farklılıklarla ilgili *reaktif* bir bakış açısına sahip oldukları ve yatırımcılardan veya devletten gelebilecek baskıların, işletmelerin farklılıkların yönetimi politikalarını belirleyenler açısından itici bir güç oluşturduğu şeklinde yorumlanabilir.

İşletmelerin farklılık politikalarına yatırım yapmama nedenleri arasında son sıralarda yer alan nedenler ise, finansal kaynakların yetersizliği ( $\bar{X} = 2,44$ ;  $s = ,98$ ) ve çalışanların ya da sosyal paydaşların bu politikaları desteklemeyecekleri yönündeki

inanırlardır ( $\bar{X} = 2,50$ ;  $s = 1,16$ ). Finansal kaynak yetersizliğinin ve çalışanların / sosyal paydaşların bu politikalara destek vermemesinin, işletmelerin farklılıkların yönetimi politikalarının önündeki engeller arasında son sıralarda yer aldığı görülmektedir. Bu durum, farklılıkların yönetimi politikaları konusunda işletme dışından gelen baskıların daha önemli olarak algılandığını göstermekte ve işletmelerin öncelikli olarak dışsal etkilere veya baskılara cevap vermeyi hedefledikleri yönünde bir yoruma imkan vermektedir.

**b. İşletmelerin, farklılık politikalarına yatırım yapmış olsalardı, sağlayabileceklerini düşündükleri faydalara ilişkin veriler / bulgular**

Farklılık politikasına sahip olmayan işletmelerin, işgücü farklılıklarına ilişkin politikalara sahip olsalardı, en çok elde edebileceklerini düşündükleri faydalar sırasıyla çalışanlarının motivasyonlarını artırmak ve etkinliklerini geliştirmek, nitelikli elemanları işletmeye çekmek, kurum itibarını geliştirmek ve örgüt içindeki kültürel değerleri güçlendirmek şeklinde saptanmıştır. En az fayda sağlayabileceklerini düşündükleri alan ise, mahkeme masraflarında azalmadır.

İşgücü farklılıkların etkin yönetilememesi sonucu işletmelerle çalışanlar arasında çıkabilecek anlaşmazlıklar, Amerika başta olmak üzere birçok ülkede çeşitli ayrımcılık davalarına konu olabilmektedir. Ülkemizde, konu ile ilgili bilinç yeni gelişmekte olduğu için, işletmeler için mahkeme masrafları henüz büyük bir maliyet kalemini oluşturmuyor gibi gözükmektedir.

**c. İşletmelerin, ülkemiz çalışma yaşamında önemli olduğunu düşündükleri farklılık boyutlarına ilişkin veriler / bulgular**

Farklılık politikası olmayan işletmelerin ülkemiz çalışma yaşamında önemli olduğunu düşündükleri farklılık boyutları ile ilgili yapılan analiz sonucunda; ilk dört farklılık boyutu sırasıyla; engellilik, cinsiyet, yaş ve eski hükümlü olma iken; en az önemli olduğu düşünülen farklılık boyutları ise, ırk ile ulusal köken olarak tespit edilmiştir.

Ülkemiz koşulları içinde en önemli oldukları düşünülen farklılık boyutlarından engellilik ve eski hükümlü olma, çalışma yaşamını düzenleyen İş Kanunu'nda adı geçen boyutlar olması yönüyle dikkat çekicidir. Nitekim, araştırmamızın bulgularına göre, çoğunluğu farklılıklara sadece yasal gereklilikler (1. düzey) nedeniyle önem veren işletmelerimizin, yasalarda adı geçen farklılık boyutlarını önemli görmesi de tesadüf değildir. Literatürde birçok farklılık boyutu sıralanırken ve işletmelerin bu boyutların hepsini hedef alarak çeşitli uygulamalar tasarlamaları önerilirken; ülkemizdeki uygulayıcılar tarafından sadece yasalarda adı geçen boyutların farklılık olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Ülke koşulları içinde hangi farklılık boyutlarının önemli olduğunun saptanması, farklılıklarla ilgili çeşitli müdahale tekniklerinin tasarımı aşamasında büyük fayda sağlayacaktır. Çünkü, hangi farklılık boyutlarının hangi koşullarda veya ülkelerde önemli olduğunu bilen işletmeler için, müdahale edilecek farklılık boyutlarının neler olacağını belirlemek oldukça kolay olacaktır. Bu durum, çok uluslu veya küresel işletmeler için, daha da büyük önem taşımaktadır. Nitekim, hangi ülkelerde hangi boyutlara önem verildiğinin bilinmesinin, ülkelere özgü politikalar geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **3.3.4.4. İşgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi ile ilgili politikaya sahip olan işletmelere ilişkin veriler / bulgular**

Araştırmanın, işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi ile ilgili politikaya sahip olan işletmelerle ilgili olan kısmında; dokuz ana konu sorgulanarak analiz edilmeye çalışılmıştır: (a) farklılıklarla ilgili politikalara yatırım yapma nedenleri, (b) farklılık politikalarını uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunların nedenleri, (c) farklılık politikalarında odaklanılan farklılık boyutları, (d) çalışanların farklılık politikalarını benimsemeleri için aldıkları önlemler, (e) farklılıklarla ilgili sahip oldukları olanak ve faaliyetler, (f) farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamaların etkileri, (g) farklılık politikalarına yatırım yapmakla sağladıkları faydalar, (h) farklılık politikaları geliştirmekle katlandıkları maliyetler, (i) işletmelerin farklılık politikalarına yatırım yapmalarında etkili olabilecek unsurlar.

**a. İşletmelerin farklılık politikalarına yatırım yapma nedenlerine ilişkin veriler / bulgular**

Örneklemdaki işletmeler, farklılık politikalarına yatırım yapmalarının temel nedenleri olarak; yasal gerekliliklere uygun davranmayı ( $\bar{X} = 4,42$ ;  $s=,92$ ) ve sosyal adalet inancını ( $\bar{X} = 4,42$ ;  $s=,95$ ) belirtmektedirler. Etik nedenler ( $\bar{X} = 4,26$ ;  $s=,85$ ), çalışanların fırsat eşitliği konusundaki beklentilerini karşılamak ( $\bar{X} = 4,06$ ;  $s=1,03$ ) ve çalışan kalitesini artırabilmek ( $\bar{X} = 4,00$ ;  $s=1,09$ ) de diğerlerine kıyasla ön plana çıkan nedenler arasındadır. Yatırımcıları risk yönetimi konusunda tatmin edebilmek ( $\bar{X} = 2,55$ ;  $s=1,06$ ), diğer nedenlerle kıyaslandığında en düşük puanı alan nedendir. Bu durum, işletmelerin; farklılıklara ilişkin politikalarla, risk yönetimi arasında herhangi bir bağlantı görememiş olmalarıyla açıklanabilir.

Bu bulgular, araştırmaya dahil olan işletmelerin farklılık politikalarına yatırım yapmalarının temel nedeninin, yasal gerekliliklere uygun ve etik davranma istekleri olduğunu göstermektedir. Bu durum, araştırmaya katılan işletmelerin farklılıkların yönetimi konusuna bakış açılarının yine *reaktif ve yasal tabanlı* olduğunun bir diğer göstergesi olarak yorumlanabilir.

**b. İşletmelerin farklılıklarla ilgili politikaları uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunların nedenlerine ilişkin veriler / bulgular**

Örneklemdaki işletmelerin farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili politikaları uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunların ilk üç nedeni sırasıyla; farklılıkların yönetimi ile ilgili yönetim yeteneklerinin yetersizliği ( $\bar{X} = 4,10$ ;  $s=,74$ ), farklı işgücünün işletmeye faydaları konusunda herhangi bir bilgiye sahip olunmaması ( $\bar{X} = 4,10$ ;  $s=,94$ ) ve farklılık politikalarını uygulayacak işletme içi uzman personel yetersizliği ve denetim eksikliğidir ( $\bar{X} = 4,06$ ;  $s=,89$ ).

Bu bulgular işletmelerde, farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili yönetim yeteneklerinden ve bilgiden yoksunluğa ve uzman personel yetersizliğine işaret etmektedir.

Bununla birlikte, işletmelerin farklılık politikalarını uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunlardan en az işaretleneni, finansal kaynakların yetersizliğidir ( $\bar{X} = 2,74$ ;  $s = 1,23$ ). Bu durum, farklılık politikalarının uygulanmasında karşılaşılan sorunların finansal kaynak yetersizliğinden doğmadığına işaret etmektedir. Diğer bir deyişle, işletmelerin, farklılık politikalarını uygulama konusunda yeterli finansal kaynağa sahip oldukları söylenebilir.

#### **c. İşletmelerin farklılıklarla ilgili politika ve faaliyetlerinde hedef aldıkları farklılık boyutlarına ilişkin veriler / bulgular**

Farklılık politikalarında, işletmelerin odaklandıkları farklılık boyutları, sırasıyla; yaş, cinsiyet, engellilik, sosyal ve ekonomik alt yapı olarak belirlenmiştir. Bu boyutların ilk üçü özellikle çalışma yaşamını düzenleyen İş Kanunu'nda adı geçen boyutlardır.

Farklılık boyutlarının her biri önemli olmakla birlikte, yasalarda adı geçen boyutların daha dikkat çekici olduğunu söylenebilir. Başka bir deyişle, işletmelerin yasalarda adı geçen boyutlar hakkında bilgi sahibi olmaları ve yasal gereklilikler doğrultusunda bu boyutlarla ilgili uygulamalarda bulunmaları, bu işletmelerin aynı zamanda farklılıklarla ilgili yaklaşım açısından henüz ilk aşamada (1. düzey: yasalara uyma) olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

İşletmelerin farklılıklarla ilgili hedef aldıkları boyutlar arasında en az odaklanılan boyutun, cinsel yönelim olduğu görülmüştür. Türkiye'de cinsel yönelime ilişkin konuların henüz tabu olmaktan kurtulamadığı düşünüldüğünde, bu bulgunun şaşırtıcı olmadığı söylenebilir.

#### **d. İşletmelerin, çalışanların farklılık politikalarını daha çok benimsemeleri için aldıkları önlemlere ilişkin veriler / bulgular**

Farklılıklarla ilgili politikaya sahip olan işletmelerde, çalışanların farklılıklarla ilgili politikaları daha fazla benimsemeleri için ne gibi önlemler alındığına ilişkin yapılan analizde; farklılıklarla ilgili mesajların ve politikaların tüm örgüt çapında iletilmesini sağlamak, farklılık uygulamalarına çalışanların

katılımını teşvik etmek, farklılık politikalarını performans ve stratejik yönetim sistemlerine dahil etmek ve farklılıkların yönetimi ile ilgili eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yer vermek şeklindeki önlemlerin işletmeler tarafından alındığı görülmektedir.

Nitekim, işletmelerin çoğu, çalışanların politikaları zaten benimsediklerini varsaymamakta ve bu politikaların tüm örgüt çapında benimsenebilmesi için çeşitli önlemler aldıklarını belirtmektedirler. Çalışanların farklılık politikalarını benimsemelerini ve uygulamalara katılımlarını destekleyen bu önlemler oldukça önemlidir. Çünkü, farklılıkların yönetimi gibi bir yönetsel anlayışın çalışanların katılımı olmadan bir kültür haline dönüşmesi ve bu uygulamadan istenen düzeyde fayda sağlanabilmesi mümkün değildir.

#### **e. İşletmelerin farklılıklarla ilgili sahip oldukları olanak ve faaliyetlere ilişkin veriler / bulgular**

Farklılıklarla ilgili politikalara sahip olan işletmelerin, farklılıklara ilişkin ne gibi olanak ve faaliyetlere sahip oldukları değerlendirildiğinde; işletmelerin farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili en çok sahip oldukları olanak ve faaliyetlerin, engelli çalışanlara istihdam fırsatı sağlamak ( $\bar{X} = 4,45$ ;  $s=,67$ ) olduğu görülmüştür. Bunu takiben, doğum yardımı ( $\bar{X} = 3,94$ ;  $s=1,06$ ) ve tüm çalışanları kapsayan şeffaf ve biçimsel performans değerlendirme sistemi ( $\bar{X} = 3,90$ ;  $s=1,22$ ) farklılıkların yönetimi kapsamında en çok uygulanan faaliyetler arasındadır. İşletmelerde engelli çalışanlara istihdam yaratma konusundaki olanak ve faaliyetlerin varlığı, yasal gerekliliklere cevap verme amaçlı bile olsa, oldukça önemli ve gereklidir.

Bununla birlikte, sıralanan diğer olanak ve faaliyetler arasında yer alan, “tüm çalışanlara yönelik mentorluk programları”na ( $\bar{X} = 2,65$ ;  $s=1,05$ ) ve “tüm çalışanlara yönelik çocuk bakımı hizmetleri”ne ( $\bar{X} = 2,65$   $s=1,40$ ) diğerleri kadar sahip olunmadığı görülmektedir. Günümüzde kadınların işgücüne katılımlarındaki artış düşünüldüğünde, çocuk sahibi olan kadın personelin de sayılarında artış olabileceği ve aile-iş yaşamı dengesinin sağlanabilmesi için; diğer tüm olanak ve faaliyetler

kadar önemli olan *çocuk bakımı* gibi hizmetlerin de işletmeler tarafından sağlanması gerektiği söylenebilir.

**f. İşletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamalara ilişkin değerlendirmeleri ile ilgili veriler / bulgular**

Araştırmamızda, farklılıklarla ilgili politikalara sahip olan işletmelerin, sahip oldukları politikaların ve uygulamaların etkinliğini değerlendirmeleri istenmiş ve işletmelerin genel olarak farklılıkların yönetimi politika ve uygulamalarının olası etkilerinin hepsini olumlu şekilde değerlendirdikleri görülmüştür. Ancak bu etkiler arasında ilk dört içinde sırasıyla, (1) çalışanların eşitlik ve farklılıklarla ilgili tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileme ( $\bar{X} = 4,39$ ;  $s=,61$ ), (2) farklı altyapısı olan çalışanlar arasındaki etkileşimi olumlu yönde etkileme ( $\bar{X} = 4,35$ ;  $s=,60$ ), (3) ayrımcılık davalarının azalmasını sağlama ( $\bar{X} = 4,35$ ;  $s=,70$ ), (4) çalışanların eşitlik ve adalet algılarını olumlu yönde etkileme ( $\bar{X} = 4,26$ ;  $s=,72$ ) yer almaktadır. Bulgular, farklılıkların yönetimi ile ilgili politika ve uygulamaların bütün alanlar için olumlu sonuçlar yaratacağının desteklendiğini ancak yukarıda sıraladığımız dört nedenin diğerlerine kıyasla ilk sıralarda yer aldığını göstermektedir.

**g. İşletmelerin, işgücü farklılıkları ile ilgili politikalara yatırım yapmakla sağladıkları faydalara ilişkin veriler / bulgular**

Araştırmamızda, farklılıklarla ilgili politikalara sahip olan işletmelerin, bu politikalara yatırım yapmakla sağladıkları faydalar değerlendirildiğinde; işletmelerin bu politikalara sahip olmakla en çok “kurum itibarını geliştirmek” ve “örgüt içindeki kültürel değerleri güçlendirmek” gibi faydalar sağladıklarını düşündükleri görülmektedir. Bununla birlikte, “çalışanların motivasyonlarını artırmak ve etkinliklerini geliştirmek” ve “nitelikli elemanları işletmeye çekmek” de en çok fayda sağladıklarını düşündükleri maddelerdir.

Farklılıkların yönetimi ile ilgili politikaya sahip olan işletmelerin, bu politikaların faydaları ile ilgili görüşleri değerlendirildiğinde; kurum itibarı ve örgüt kültürü gibi yararların

ön planda olduğu görülmektedir. Bu durum aynı zamanda farklılıkların yönetimi konusundaki anlayışın, 2. düzey olan “yasalara uymanın ötesinde” bir noktaya taşındığının da bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

İşletmelerin farklılıklarla ilgili politikalara yatırım yapmakla en az fayda sağladıkları alan ise işe devamsızlıklarda azalmadır. Bu politikaların, işe devamsızlık oranlarında bir düşüşe yol açması yönünde bir fayda sağladığına yönelik düşünce, diğer faydalara nazaran çok daha az desteklenmektedir.

#### **h. İşletmelerin, işgücü farklılıkları ile ilgili politikalar geliştirmekle katlandıkları maliyetlere ilişkin veriler / bulgular**

Farklılıklarla ilgili politikalara sahip olan işletmelerin, bu politikaları geliştirmek ve uygulamak için katlandıkları maliyetler değerlendirildiğinde; işletmelerin bu politikalara sahip olmakla en çok “eğitim ve geliştirme maliyetleri”, “yasal maliyetler” ve “farklılıklarla ilgili politika ve uygulamalara ilişkin ayrılan zamanın alternatif maliyeti” gibi maliyetlere katlandıklarını düşündükleri görülmektedir.

Bu maliyet kalemlerinin belirlenmesi önemlidir. Çünkü birçok işletme, bu maliyetlere katlanmak istemediği için, bu gibi politikalara yönelmemekte veya farklılık politikalarını uygulamakla elde edecekleri faydaların maliyetleri aşmayacağını düşündükleri için, bu politikalara yatırım yapmaktan kaçınmaktadır.

#### **i. İşletmelerin, işgücü farklılıklarına ilişkin politikalara yatırım yapması için etkili olabilecek unsurlara ilişkin veriler / bulgular**

İşletmelerin farklılıklarla ilgili politikalara yatırım yapmalarında ne gibi unsurların etkili olabileceği incelendiğinde; katılımcıların, farklılıkları yönetmenin maliyet ve faydalarını gösteren araştırmaları ( $\bar{X} = 4,10$ ;  $s=,94$ ) ve farklılık politikalarıyla işletme performansı arasındaki ilişkiyi gösteren akademik araştırmaları ( $\bar{X} = 4,10$ ;  $s=1,07$ ), diğerlerine nazaran daha önemli olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bu gibi araştırmalar, farklılıkların yönetiminin işletmeler için karlı ve etkili bir anlayış olduğunu göstermesi açısından önemlidir.



Bu unsurlar aynı zamanda, farklılıklarla ilgili konuların ve farklılıkların yönetimi anlayışının gelişebilmesi için önem verilmesi gereken alanların neler olduğunun belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Nitekim, konu ile ilgili farkındalığın artmasını sağlayabilecek bu çalışmalar, farklılıkların yönetiminin hem kuramsal alanda hem de uygulamada gelişmesini teşvik edici bir rol oynamaktadır.

### **Sonuç**

Çalışmadan elde edilen bulgular, Türkiye'deki tüm işletmelere veya işgücüne genellenememekle birlikte, örnekleme oluşturan işletmeler sınırlılığında farklılıkların yönetimi ve işgücü farklılıkları ile ilgili genel bir değerlendirme yapmaya imkan tanımaktadır.

Türkiye'de farklılıkların yönetimi akademik bir çalışma konusu olarak özellikle son yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Konu ile ilgili literatürde, eşit fırsatlar, farklılıkların yönetimi ve ayrımcılık gibi başlık ve konularda gerçekleştirilen çalışmalara rastlamak mümkündür (Aytaç, 1991; Woodward ve Özbilgin, 1999; Aytaç, 2000; Özbilgin, 2000; Özbilgin, 2002; Özbilgin ve Woodward, 2004; Özbilgin ve Healy, 2004; Healy, Özbilgin ve Aliefendioğlu, 2005; Bereket ve Adam, 2006; Kara, 2006; Bulutlar, 2007; Kamaşak ve Yücelen, 2007; Küskü, Özbilgin ve Özkale, 2007; Özgener, 2007; Süral Özer, 2007; Uzunçarşılı ve Uzunçarşılı Soydaş, 2007).

Konunun akademik açıdan gelişiminin yanında, işletmelerin gündemine de son yıllarda girmeye başlayan bir yönetsel anlayış olduğu söylenebilir. Çalışmamızdan elde edilen bulgular, farklılıkların yönetimi ile ilgili işletmelerin ancak belirli bir düzeyde sınırlı kalacak şekilde uygulamalar gerçekleştirdiğini, bunların yeterli sayılamayacağını ve uygulamada gelişmeye muhtaç alanların olduğunu gözler önüne sermektedir.

Hem uygulamacıların hem de araştırmacıların, farklılıkların yönetimi ile ilgili inceleme ve araştırmalara önem vermesi gerekmektedir.

Konu ile ilgili literatüre yapılacak her türlü katkı, işletmecilik dünyasının çeşitli uygulama alanlarına da sığrayarak fayda sağlayacaktır.

Son yıllarda konu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalardaki genel eğilim, farklılıkların yönetiminin kuramsal altyapısını zenginleştirme yönündedir. Bu amaçla, çeşitli disiplinlerden destek almak hem gerekmede hem de önerilmektedir. Nitekim, bir çalışma alanı olarak işgücü farklılıklarının yönetimi; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, antropoloji, hukuk, işletme, yönetim bilimleri ve insan kaynakları yönetimi gibi disiplinlerin kesişim noktasında yer almaktadır. Farklı disiplinlerden alınan katkılarla gerçekleştirilen bilimsel araştırmalar, farklılıkların süreç içindeki etkilerini anlayabilmeye yardımcı olacak kuramların inşa edilmesini de sağlayabilir.

Farklılık konusu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmaların, farklılıkların yönetimi anlayışının kuramsal açıdan gelişimine katkı sağlaması kuşkusuz çok önemlidir. Ancak, işletmelerin bu anlayışı bir uygulama alanı olarak benimseyebilmeleri için, pratik bazı yararları olduğunu fark etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, farklılıkların yönetiminin somut faydalarını gösteren uygulamalara ve farklılıklarla performans, karlılık, verimlilik gibi işletme çıktıları arasındaki ilişkileri gösteren çalışmalara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

İşgücü farklılıklarının etkin bir şekilde yönetilmesi konuları, tüm dünya ülkelerinde tartışılmaya başlanan bir konu olmakla birlikte; anlayışın farklı ülkelerdeki yansımaları, gereklilikleri, etkileri ve sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, farklılıkların yönetimi ile ilgili programlar ve uygulamalar geliştirebilmek veya süreçler öne sürebilmek için; önyargı, kalıp yargı, yanlılık, ayrımcılık gibi olguların ve bu olguların altında yatan süreçlerin anlaşılması gerekmektedir.

Bunların yanı sıra, farklılıkların yönetimi alanında gerçekleştirilen araştırmaların yöntemlerine ilişkin de önerilerde bulunabilir. Nitekim, konunun sadece belirli araştırma yöntemleriyle çalışması çeşitli yanlılıklara (subjektifliklere) yol açmaktadır. Bu doğrultuda yapılacak olan araştırmalarda hem

niceliksel hem de niteliksel yöntemlerin kullanılması önerilmektedir. Böylece konunun kuramsal gelişimi için daha çok verinin toplanması mümkün olmaktadır. Ayrıca farklılıkların ölçümü ve farklılıkların yönetiminin etkinliğini değerlendirme konularında yaşanan sıkıntılar, konu ile ilgili ölçek geliştirme çabalarının da gerekliliğine işaret etmektedir.

Farklılıkların yönetimi, hem insanlara eşit davranmayı, hem de onların farklılıklarına saygı duyarak bu farklılıklardan yararlanmayı içermektedir. Bu nedenle, başarılması kolay olan bir uygulama değildir. Farklılıkları etkin bir şekilde yönetmeye yardımcı olacak süreçler oluşturmak ve farklılıkların yönetiminin tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmesini sağlayarak paylaşılan bir kültür haline gelmesini sağlamak, uzun bir süreyi ve kararlılığı gerektirmektedir. Ancak, sağladığı faydalar değerlendirildiğinde, işletmelerin bu anlayışa gereken yatırımı yapmaktan kaçınmamları gerektiği düşünülmektedir.

## Kaynaklar

Agars, M. D., Kottke, J. L. (2004). Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 55-77) (Editörler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.

Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., ve Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*. 28(3):307-338.

Aytaç, S. (1991). Çalışma hayatında kadın erkek eşitsizliği. *Tekstil ve Mühendis*. Tmmob Makine Mühendisleri Odası Yayını. 5(27).

Aytaç, S. (2000). Özürlülerin Rehabilitasyonunun Artan Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(2).

Bereket, T., Adam, B. D. (2006). The emergence of gay identities in contemporary Turkey. *Sexualities*. 9(2):131-151.

Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Bulutlar, F. (2007). İşgücü Farklılığı, Performans Değerlendirmesi ve Duygular. *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi* (ss. 163-183) (Editör: Dereli, B.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Centre for Strategy and Evaluation of Services. (2003). *Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises*. Project report (Araştırma raporu).

Cox, T. H. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5:34-47.

Cox, T. H., Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3):45-57.

Dietz, J., Petersen, L. (2006). Diversity Management. *Handbook of Research in International Human Resource Management* (ss. 223-243). (Editörler: Stahl, G., Björkman, I.). UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Esty, K., Griffin, R., Hirsch, M. S. (1995). *Workplace Diversity: A Manager's Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage*. Avon, Massachusetts: Adams Media Corporation.

Golembiewski, R. (1995). *Managing diversity in organizations*. Tuscaloosa: University of Alabama Press. [Akt: Agars, M. D., Kottke, J. L. (2004). Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 55-77) (Editörler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.]

Hays-Thomas, R. (2004). Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 3-30) (Editörler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.

Healy, G., Özbilgin, M. ve Aliefendioğlu, H. (2005). Academic employment and gender: A Turkish challenge to vertical sex segregation. *European Journal of Industrial Relations*. 11(2):247-264.

Kamaşak, R., Yücelen, M. (2007). Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma. *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi* (ss. 31-57) (Editör: Dereli, B.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Kamp, A., Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Diversity management in a Danish context: Towards a multicultural or segregated working life. *Economic and Industrial Democracy*. 25(4):525-554.

Kara, O. (2006). Occupational gender wage discrimination in Turkey. *Journal of Economic Studies*. 33(2):130-143.

Küskü, F., Özbilgin, M. F. ve Özkale, L. (*baskıda*), Against the tide: gendered prejudice and disadvantage in engineering study from a comparative perspective. *Gender, Work and Organization*.

Miller, G. E., Roney, J. I. A. (1999). Workplace diversity management in a multicultural society. *Women in Management Review*. 14(8):307-315.

Özbilgin, M. (2000). Is the practice of equal opportunities management keeping pace with theory? Management of sex equality in the financial services sector in Britain and Turkey. *Human Resource Development International*. 3(1):43-67.

Özbilgin, M. F. (2002). The way forward for equal opportunities by sex in employment in Turkey and Britain. *Management International*. 7(1):55-65.

Özbilgin, M. F., Woodward, D. (2004). Belonging and otherness: Sex equality in banking in Turkey and Britain. *Gender, Work and Organization*. 11(6):668-688.

Özbilgin, M., Healy, G. (2004). The gendered nature of career development of university professors: the case of Turkey. *Journal of Vocational Behavior*. 64:358-371.

Özbilgin, M. (2005). 'Global' diversity management: The case of automobile manufacturing companies in Japan. *Japan Institute for Labor Policy and Training (Working Paper Series)*. 8.09.2005, Tokyo.

Özbilgin, M. F., Tatlı, A. (2008). *Global Diversity Management, An Evidence-Based Approach*. New York: Palgrave Macmillan.

Özgener, Ş. (2007), Diversity management and demographic differences-based discrimination: The case of Turkish manufacturing industry. *Journal of Business Ethics*.

Powell, G. N. (1993). Promoting equal opportunity and valuing cultural diversity. *Women and men in management* (pp. 225-252) (Ed: Powell, G. N.). Thousand Oaks, CA: Sage. [Akt: Agars, M. D., Kottke, J. L. (2004). Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 55-77) (Editörler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.]

Reichenberg, N. E. (2001). Best practices in diversity management. *United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service*. United Nations Headquarters. New York. 3-4 May 2001.

Sonnenschein, W. (1997). *The Diversity Toolkit: How You Can Build and Benefit From a Diverse Workforce*. New York: McGrawHill Companies.

Stockdale, M. S., Cao, F. (2004). Looking Back and Heading Forward: Major Themes of The Psychology and Management of Workplace Diversity. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 299-316) (Editörler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.

Stockdale, M. S., Crosby, F. J. (2004). *The Psychology and Management of Workplace Diversity*. USA: Blackwell Publishing.

Süral Özer, P. (2007). Çeşitliliği Yeniden Düşünmek ve Çeşitliliklerin Yönetimi. *Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler* (ss. 97-122) (Editörler: Kurt, M., Bayraktaroğlu, S. Ankara: Gazi Kitabevi.

Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*. T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi (Danışman: Prof.Dr. Gülay BUDAK). İzmir.

Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 2:107-117.

Thomas, R. R. (1991). *Beyond Race and Gender: Unleashing the power of your total work force by managing diversity*. New York: AMACOM. [Akt: Agars, M. D., Kottke, J. L. (2004). Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 55-77) (Editörler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.]

Thomas, R. R. (1996). Redefining diversity. New York: AMACOM. [Akt: Agars, M. D., Kottke, J. L. (2004). Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 55-77) (Editörler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.]

Woodward, D., Özbilgin, M. F. (1999). Sex equality in the financial services sector in Turkey and the UK. *Women in Management Review*. 14(8):325-332.

United States Government Accountability Office. (2005). Diversity management: Expert-Identified leading practices and agency examples. Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate, GAO-05-90 ([www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-05-90](http://www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-05-90)).

Uzunçarşılı, Ü., Uzunçarşılı Soydaş, A. (2007). Farklılıkların Yönetimi ve Cinsiyet Ayrımcılığı: İş dünyasında kadın olmak. *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi* (ss. 59-107) (Editör: Dereli, B.). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.