PERYÖN bilgi:
PERYÖN Yayınlar 2018 22.03.2018

# *Farklılıkların Yönetimi*

**İŞ GÜCÜ FARKLILIKLARI YÖNETİMİNİN, STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ – PERYÖN ODAK GRUP TOPLANTILARI**

**ÖNSÖZ**

**İnsanlar, birey ve grup olarak hareket ederken onları birbirlerinden ayıran, farklılaştıran özellikler bulunuyor. Bu özelliklerin tamamı, çalışma yaşamında "farklılıkların yönetimi" kavramı altında birleştiriliyor. Farklılıkların yönetimi, kurum içindeki bireysel farklılıkları işletme için rekabet avantajı yaratmak amacıyla yönetmeyi öngörüyor.**

Farklılıkların yönetimi, uluslararası bir araştırma raporunda "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" olarak tanımlanıyor. (1)

Bir çalışma alanı olarak sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, antropoloji, hukuk, işletme, yönetim bilimleri ve insan kaynakları yönetimi gibi disiplinlerin kesişim noktasında yer alıyor.

Prof. Dr. İsmet Barutçugil "Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi" başlıklı kitabında farklılıkların yönetimini şöyle özetliyor: (2)
- Farklılıkların yönetimi, farklılıkları görmek, kabul etmek, bireysel farklılıklara sahip insanlara değer vermek ve onları takdir etmektir.
- Farklılıkları kurum performansını iyileştiren, hizmet ve ürünlerini zenginleştiren ve toplumsal katkılarını arttıran önemli bir boyut olarak görmektir.
- Farklılıkları, organizasyona üstünlük kazandıran, değişik deneyimler ve bakış açıları sağlayan bir özellik olarak kabul etmektir.

Farklılıkların yönetimi, hem farklılıkları hem de sosyal adalet konularını kapsayan şu başlıkları içeriyor:
- Yaş, ırk, cinsiyet, etnik köken, fiziksel ve zihinsel yetenekler, cinsel yönelim
- Coğrafi yerleşim, medeni durum, ebeveyn durumu, dış görünüm, eğitim geçmişi, dini inanç, sosyo ekonomik düzey, hobiler
- Yönetim konumu, uzmanlık alanı, kıdem, bölüm/birim, işverenin konumu, işin niteliği
- Kültürel farklılıklar (Giyim, görünüm, davranış, yeme-içme, görgü kuralları, inançlar, tutumlar, dünya görüşü vb.)

"Farklılık" kavramı ilk kez, farklı iş gücü profilleri açısından oldukça zengin olan ABD'de, 1970'lerde konuşulmaya başlandı. "Farklılıkların Yönetimi" tabirini ilk kullanan kişi ise 1983'de ABD'de Farklılıkların Yönetimi Ensitüsü'nü (American Institute for Diversity Management) kuran R. Roosevelt Thomas Jr. oldu.

1990'larda küreselleşmenin ve rekabetin hızını artırması, kavramın altında yatan nedenleri de zenginleştirdi. Küreselleşme nedeniyle örgütlerin demografik yapısı değişiyordu. Çok uluslu şirketlerin sayısı ve rekabetin boyutu katlanarak artıyordu. Piyasaları düzenleyici yasalar, düzenlemeler ve davalar gündeme geliyordu. Kadınlar, azınlıklar, engelliler, göçmenler, ileri yaştakiler, farklı uyrukta olanlar iş gücüne daha fazla katılıyor, göçün yarattığı kültürel farklılıklar toplumları derinden etkiliyordu.

Farklılıkların yönetimi, zamanla iş hayatında önemi sürekli artan bir stratejiye dönüştü. Yaşanan değişimin "insan" kısmında, yalnızca çalışanlar değil, pazarda yerini alan müşteriler ve alıcılar da yer alıyordu.

Yaşanan gelişmeler, farklı gruplara mensup çalışanların yetenek ve becerilerinden faydalanılmasını gerektirirken, farklılıkları görmezden gelen yönetim anlayışına sahip örgütleri de zorluyor. Tüketici ihtiyaçlarındaki farklılaşmanın artması, daha yaratıcı müşteri sadakati stratejileri ve ürün yenilikçiliği gerektiriyor. Süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin bu belirli ihtiyaçları karşılamak için kişiselleştirilmesi ihtiyacı doğuyor.

Etkin farklılık politikaları olan şirketlerin en önemli avantajları şöyle sıralanıyor (3):
• Farklı yeteneklerdeki kişileri örgüte çekmek, istihdam etmek ve örgütte tutmak
• İş gücü devri ve devamsızlık maliyetini azaltmak
• Esneklik ve isteklilik konusunda çalışanlara yardım etmek
• Örgütte çalışan bağlılığını, moral ve motivasyonu artırmak
• Küreselleşme ve teknolojik değişimin etkisini daha iyi yönetmek
• Yaratıcılık ve yeniliği artırmak
• Farklı kültürlerin nasıl yönetileceği bilgisini geliştirmek
• Mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını anlamayı kolaylaştırmak
• Yeni müşterilerin ihtiyaçları hakkında bilgi edinmek
• Yeni ürünler, hizmetler ve pazarlama stratejilerinin gelişmesine yardım etmek
• Dış paydaşlarla örgütün itibar ve imajını geliştirmek
• Dezavantajlı gruplar için fırsatlar ve sosyal kaynaşma ortamı yaratmak

Tüm bu faydaların sağlanabilmesi kurum kültüründe de değişim anlamına geliyor. Başta liderler olmak üzere, tüm şirketin birlikte hareket etmesi, sorumluluğu yüklenmesi gerekiyor.

**TÜRKİYE ÇALIŞMA HAYATINDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ**

Türkiye'de iş dünyasının "farklılıkların yönetimi" kavramı ile tanışması, modern insan yönetimi uygulamalarının başladığı, "personel yönetiminden", "insan kaynakları yönetimine" geçilmeye başlanan 1990'lı yıllara dayanıyor. Çok uluslu şirketlerin öncülüğünde başlayarak yerel sermayeli kurumsal şirketlere de yayılan uygulamalarda öncelikle "kadın" ve yasal zorunlulukların da etkisi ile "engelli" çalışan sayısının artırılmasına, önyargılarla mücadeleye dönük çalışmalar göze çarpıyor.

Farklılıkların yönetiminin bir "konu başlığı" olarak şirketlerin gündemine girmesi, insan kaynakları birimlerinin görev ve sorumluluğunu da artırmış durumda. Çalışan profilinin demografik yapısının değişmesi, iş gücünün üretkenliği, uyumu ve yeteneklerin değerlendirilmesi konusunda insan kaynakları birimlerinin "özel" çalışmalar yapması gerekiyor.

İnsan kaynakları yöneticilerinin değişen iş gücü içindeki yetenekleri örgüte çekmek ve elde tutmak konusunda yaşadığı sıkıntılar, değişen dinamiklere uyum sağlamak üzere strateji geliştirmelerini, bu stratejilerin uygulanması konusunda ikna edici olmalarını gerektiriyor.

(1) United States Government Accountability Office:USGAO, 2005: 1
(2) Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi, Prof. Dr. İsmet Barutçugil, Kariyer Yayınları, 2011
(3) Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması, Yrd. Doç. Dr. Güler Tozkoparan, Yrd. Doç. Dr. Çiğdem Vatansever, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (21) 2011, 89-109

**PERYÖN ÖNCÜLÜĞÜNDE "FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ODAK TOPLANTILARI"**

Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN), Türkiye için henüz yeni bir alan olan "farklılıkların yönetimi" konusuna insan kaynakları liderlerinin bakışı, örnek uygulamalar, gelecek planları ve öngörüler konusunda, 2017 Mart ayında odak grup toplantıları gerçekleştirmiştir. 7-8-9 Mart'ta düzenlenen toplantılara çalışan sayısı 150'nin üzerinde olan 10, çok uluslu ve yerel şirketin 12 insan kaynakları lideri katılmıştır.

Katılımcılara, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Doktora Programında tez programı yürüten akademisyen Hayrettin Özçelik'in hazırladığı sorular yöneltilmiştir. Odak grup görüşmeleri, "İş Gücü Farklılıkları Yönetimini, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İnceleyen" doktora tezinin uygulama bölümü olarak gerçekleştirilmiştir. PERYÖN'e ait Popüler Yönetim (PY) Dergisi yazarlarından Humanist Kitap'ın Kurucusu Menekşe Polatcan Serbest'in moderatörlüğünde, Türkiye iş dünyasında, farklı-

lıkların yönetimi konusunda öne çıkan konular belirlenmiş, değerlendirmeler yapılmıştır.

**İŞ GÜCÜ FARKLILIĞI NEDİR?**

Odak grup görüşmelerinde insan yönetimi liderlerine sorulan ilk soru "iş gücü farklılığının (workforce diversity) onlar açısından ne ifade ettiği"dir.

Katılımcılar, ırk, dil, din ve cinsiyet kalıplarının ötesine geçerek, daha geniş bir perspektiften, aşağıdaki tanımlamaları yapmışlardır:

- Cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, din, cinsel yönelim, fiziksel yetenekler
- Eğitim, bilgi veya uzmanlık, deneyim, yetenekler
- Kültürel geçmiş, ideolojik inançlar
- Kavrama tarzı, duygusal eğilim, motivasyon faktörleri

Katılımcılar; farklılıkların bir potada eritilerek, adil bir şekilde yönetilmesi gerektiğini, bunun bir zenginlik olduğunu belirtmişlerdir. Farklılık "negatif" bir durum olarak algılanmamaktadır. Bir katılımcı farklılıkları, "şirket kültüründen biraz farklı olan, farklı renkler barındıran, ortaya renkli bir karışımın çıktığı değer" olarak tanımlamıştır. Farklılıkların kurumları ileriye taşıdığı, zenginleştirdiği, sinerji yarattığı ve "önemli" olduğu ortak görüş olarak belirtilmiştir. Farklılık kavramı, "çeşitlilik" ve daha ileri aşamada ise "kapsayıcılık" ile ilişkilendirilmiştir.

Ancak, işletmeler açısından, farklılıkların yönetimi her zaman sorun teşkil etmekte ve zorluklarla karşılaşılmaktadır. Örneğin, iş hayatına yeni katılan kuşaklar ile yönetimsel sorunlar yaşanmaktadır. Aynı şekilde Anadolu ile İstanbul'da çalışan kişiler arasındaki kültürel farklılıklar da (bakış açısı, davranışlar) şirket yönetimlerinde etkili olmaktadır.

"Statüler" (mavi yaka, beyaz yaka) arasındaki farklılıkların getirdiği davranış kalıpları ve "hiyerarşik kodlar" (bey, hanım hitapları) özellikle üretim şirketlerinde yaygın ve baskındır. Kurum kültürü, Türkiye'deki şirketlerin yüzde 95'ini oluşturan aile şirketlerinde çok baskındır ve farklılıklar konusunda yerleşik, değiştirilmesi zor alışkanlıklar yaratmıştır.

Cinsiyet farklılığı, geçmiş dönemlerin aksine, şirketlerin farklılıkların yönetimi konusundaki konu başlıkları arasındaki önceliğini yitirmiş görünmektedir. Bunun en önemli nedenleri, şirketlerin uzun süredir bu konuda çalışma yapmaları, pozitif ayrımcılık ve liyakata göre işe alma, terfi ettirme uygulamalarına başvurulmasıdır.

**İŞ GÜCÜ FARKLILIKLARININ YÖNETİMİ NEDİR?**

Katılımcılar, "iş gücü farklılıklarının yönetiminin kendilerine ne ifade ettiği" konusunda sorulan soruya en çok; "eşit istihdam fırsatı" ve "pozitif ayrımcılık" yanıtını vermişlerdir.

Farklılıkların yönetimi "uyumu yakalamak", "kurumsal renkliliğe ulaşmak", "herkesin özgürce fikrini söylemesi" ve bu sayede iş sonuçlarında pozitif etki yaratmak olarak tanımlanmıştır.

Yönetmek için öncelikle farklılıkların "varlığını kabul etmek", farklılıklarla "barışmak" ve "yüzleşmek" gerektiği belirtilmiştir.

Bölgesel (ve ülkesel) farklılıklara göre uygulama değişikliklerine giden firmalar bulunmaktadır. Örneğin, bölge yapılanmalarında İK yöneticisi ya da uzmanı istihdam edilmekte, işe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme sistemlerinde farklılıklara gidilmektedir.

"Fırsat eşitliği" önemli bir konu başlığı olarak görülmektedir. Cinsiyet ve kuşak farklılıklarına eşit fırsatlar verilmesinin yanında "statüler arasındaki farklılıkların performans değerlendirme sistemlerinde adaleti engelleyici bir rol oynamaması için" önlemler alınmaktadır.

Y kuşağının sosyalleşmeye, iş-özel yaşam dengesine, ödüllendirmeye, takdir edilmeye olan ihtiyacının giderilmesi için verilen örnekler arasında, "yöneticilere ekstra ödül verme hakkı, maddi ve manevi (teşekkür gibi) ödül kartları yer almaktadır. Kadınlara dönük uygulamalar arasında, "8 Mart Dünya Kadınlar Günü'nde kadın sivil toplum örgütlerine bağış yapılması, kadınlara özel kahvaltı, yemek, anne ve çocukları bir araya getiren etkinlikler sayılmıştır.

---

Bir katılımcı, farklılıkları yönetme konusunda geldikleri noktayı şöyle anlatmıştır: "Farklılığa, çeşitliliğe inanıyoruz, kapsayıcı olduğumuzu düşünüyoruz. Bu bizim normalimiz. Şirketimizde bir trans birey çalışıyor. LGBTİ çalışanlarımız ve bir grupları var. Başka şirketlere gidip farkındalık eğitimleri yapıyorlar. Kadınlar için bir grubumuz var. Kadınların kariyer gelişimi için, çeşitli eğitimler ve farkındalık çalışmaları yapıyorlar. Pozitif ayrımcılık yapıyoruz. Gerçekten farklılığa inanıyorsak bunu öğrenmek için 'biz kimiz' sorusunu sormamız gerekiyor."

Bir katılımcı ise pozitif ayrımcılık konusunda katılımcıların büyük bölümünden farklı bir görüş beyan etmiştir. Kadın sayısını artırmak istediklerini, ancak bunun için pozitif ayrımcılık yapmadıklarını, kadınları kariyerlerinden uzaklaştıran nedenleri bulmaya odaklandıklarını söylemiştir.

Toplumsal cinsiyet rolleri nedeni ile (çocuk bakma, ev ve eş ile ilgili sorumluluklar vb.) işten ayrılmak ya da kariyer fırsatlarını reddetmek durumunda olan kadınların, bu tercihlerini yaşarken kariyerlerine de devam etmeleri için ne yapmaları gerektiğini araştırdıklarını kaydetmiştir.

**İŞLETMELERİ İŞ GÜCÜ FARKLILIKLARINI YÖNETMEYE ZORLAYAN NEDENLER**

"İşletmelerin hangi nedenlerden dolayı iş gücü farklılıklarını yönetmek zorunda kaldıkları" yönündeki soruya verilen yanıtlar, belli başlı beş etkeni işaret etmektedir:

**1. Ürün/hizmet piyasasındaki değişimler:** Rekabetin hızı ve şiddeti artmakta, yeni pazarlar ortaya çıkmaktadır. Bilgi her zamankinden daha değerlidir ve hizmetin önemi artmaktadır.
**2. İş gücü piyasasındaki değişimler:** İş gücü piyasasının demografisi ile birlikte çalışanların davranışları da değişmektedir.
**3. Sermaye yapısındaki değişimler:** Piyasa değerleri içinde "maddi olmayanların" ve etik yatırımların önemi artmıştır.
**4. Kamu yönetiminin rolündeki değişimler:** Yasa ve yönetmelikler çıkarılmakta, kamuda dış kaynak kullanımı ve özelleştirme artmaktadır.
**5. Toplumun değerlerinin değişmesi:** İş yerinde adalet ve fırsat eşitliği beklentisi ile iş süreçlerinin ve yönetim sistemlerinin tamamına olan ilgi artmıştır.

Genel anlamda, kurumun, karlılık, büyüme, verimlilik ve çalışan memnuniyeti anlamında iyi bir yere gelebilmesi için farklılıkların yönetilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Yasal zorunluluklar ayrımcılık konusunda işletmeleri düzenlemeler yapmaya itmektedir. Engellilere dönük pozitif ayrımcılık yasal zorunlulukların ötesinde "sosyal sorumluluk" olarak görülmektedir. Şirketlerin farklılıkların yönetimi ve dezavantajlı gruplara yönelik tüm çalışmalarının çalışanların motivasyonunu, mutluluğunu ve iş yerine olan sadakatini olumlu etkilediği belirtilmiştir.

Kadınlara yönelik "kota" uygulamasının yasal bir zorunluluk olması halinde iş hayatında olumlu gelişmelere neden olacağı düşünülmektedir. Bunun nedeni, kadınların yasal doğum izinleri ve yarı zamanlı çalışma uygulamalarının aslında kadınların istihdamı üzerinde olumsuz etkiler yaratmasıdır.

İşletmelerin bazıları, farklılıkların yönetimi ile ilgili ilkelerini etik kodlarında vurgulamaktadır. "İnsan odaklılık" çalışanlara "eşit" davranıldığını belirten temel ifadelerden biridir.

Çalışanların etnik kökeni ve giyim-kuşamı da "farklılık" tanımı arasında yapılmıştır. Kadınların başının açık ya da kapalı olması, erkeklerin sakal, bıyık tarzı ya da aksesuarları (tespih, yüzük gibi) farklılığı tanımlayan unsurlardır. Katılımcıların büyük bölümü işe alım aşamasından itibaren bu tür farklılıklar konusunda "hassas" davrandıklarını ve ayrımcılığa (ve ötekileştirmeye) karşı mücadele ettiklerini belirtmişlerdir. "Yetkinlik" ve "liyakat"a odaklanılmakta, üst düzey yöneticilerin bakış açısı ve şirket kültürü ayrımcılıkla mücadelede olumlu anlamda etkili olmaktadır.

Bir katılımcı, daha önce çalıştığı kurumlarda ötekileştirilme korkusu ile çalışanların birbirine benzeme çabası olduğunu, aynı birimde çalışanların birbirine benzer kıyafetler giydiklerini, örneğin başı kapalı bir çalışanın, kendisine telkinde bulunulmamasına rağmen şirket içinde başını açıp, şirket dışında kapalı dolaşabildiğini belirtmiştir.

Öte yandan, kurumun farklılıkları iyi yönetmesi bu durumun şirket-müşteri iletişimine de yansıdığı anlamına gelmemektedir. Bir kurum temsilcisi, "başörtülü" ya da "azınlıklara mensup" çalışanlarını istemeyen müşterileri olabildiğini ve bu talepleri karşılamak durumunda kaldıklarını söylemiştir.

Yine kurum içi uygulamalardan birinde ise işletme, çalışanlarının dini gereklilikleri yerine getirme taleplerini karşılamakta, farklı dinlere mensup çalışanları için ibadet yeri göstermektedir. Çalışanlar, "önceden bildirmek koşulu" ile ibadet saatlerinde işlerine ara verebilmektedir.

İyi örneklere rağmen, bazı işletmelerde "kast sistemi" benzeri uygulamalar da farklılıkların yönetimi çalışmalarına ve farkındalığın artırılmasına ket vurmaktadır. Bu uygulamalardan en yaygın olanları, aynı ortamda yemek yiyen üst düzey yöneticilerin masalarında beyaz örtü (ve çiçek) varken, alt kademedekilerin ve mavi yakalıların masalarında örtü olmaması, üst düzey yöneticiler için özel asansörler, giriş-çıkış kapıları tahsis edilmesidir.

**ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ FARKLILIKLARIN İŞLETMELERE SAĞLADIĞI AVANTAJLAR**

Çalışanlar arasındaki farklılıkların işletmelere hangi avantajları sağladığı yönündeki soruya verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

• Yaratıcılık ve yenilikçiliğin artması
• Çalışan bağlılığı, moral ve motivasyonun artması
• Küreselleşme ve teknolojik değişime adaptasyonun daha kolay olması
• Farklılık sahibi müşterilerin ihtiyaçlarını anlamanın kolaylaşması
• Örgüt itibarı ve imajının gelişmesi

Kuşakların birbirini anlayabilmesi ve birlikte daha verimli çalışabilmesi için çalışmalar yapan işletmelerden birinin temsilcisi, bu çabanın, müşteri tarafında da karşılığını bulduğunu belirtmiştir. Bunun en önemli nedeni müşterilerinin de artık çoğunlukla Y kuşağından olmasıdır.

Katılımcıların büyük bölümü, farklılıkları yönetmenin en büyük avantajının "çalışan bağlılığını artırma" olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra farklılıkların yönetimi konusunda çalışan şirketler sürekli kendilerini yenileme ve yenilikçi bakış açısına sahip olma ihtiyacı hissetmektedirler. Yurt içindeki ve yurt dışındaki uygulamaları ve trendleri takip ederek, diğer kurumlarla dayanışma içinde olmak da gelişim için gerekli görülmektedir.

Bir katılımcı, araştırmalara göre, bir kurumda gelecek görebilen kişilerin o kurumda kaldığını belirtmiştir: "Kendini ifade edebiliyor mu, işte saygı görüyor mu, değerli hissedebiliyor mu, görüşleri dinleniyor mu, eşit fırsatlar var mı, yükselme fırsatlarından eşit-adil bir şekilde faydalanabiliyor mu? Bunları sağlamanız zaten o kişiyi kazanmanıza yol açıyor."

Çalışanlarda özgüven ve memnuniyet artışı, farklı kişilerle iletişim kurabilme becerisinin gelişmesi, daha özgür ve cesur hissetmek diğer avantajlar arasında sayılmıştır. Farklı bakış açılarının işletme körlüğünü ortadan kaldırmada etkili olduğu kaydedilmiştir.

Takımlarda kadın olmasının detayları yakalamak konusunda avantaj sağladığı, buna karşın erkek çalışanların da detaylar içinde kaybolmayı engellediği belirtilmiştir. Bir departmanda yalnızca bir cinsiyetin yer almasının farklı bakış açılarını yakalama konusunda dezavantaj yarattığı görüşü hâkimdir.

**ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ FARKLILIKLARIN İŞLETMELERDE YARATTIĞI SORUNLAR**

"Çalışanlar arasındaki farklılıkların işletmeler açısından hangi sorunları yarattığına" dair soruya verilen yanıtlarda üç başlık öne çıkmaktadır:

- İş yerinde çatışmanın artması
- İş gücü devrinin yükselmesi
- Devamsızlık ve işe geç gelmenin artması

Katılımcılar, işe alımda, Türkiye'nin belli başlı üniversitelerinden (ODTÜ, İTÜ, Boğaziçi...) mezun olanların tercih edilmesinin hala çok yaygın olduğunu, bu üniversiteler ile diğerleri arasındaki kalite farkının çok fazla olması nedeniyle bu durumun yakın zamanda değişmeyeceğini belirtmişlerdir.

İşletmeler, "eğitim kalitesinin belli seviyenin altında olduğunu düşündükleri" üniversitelerden mezun olanları istihdam etme konusunda istekli değillerdir ve bu durumun yakın bir zamanda değişeceğini düşünmemektedirler. Özellikle işletme sahipleri ve üst düzey yöneticiler "farklı üniversitelerden mezun olanları" istihdam etme konusunda direnç göstermektedirler.

İşletmeler kendi verimlilikleri ve kültürlerinin devamlılığı açısından kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri, anlaşabilecekleri, aynı eğitim sisteminden gelmiş, belli bir kültürü almış kişileri tercih etmektedirler. Kurumsal imaj açısından da ülkenin belli başlı üniversitelerinden mezun olanları istihdam etmenin bir avantaj olduğu düşünülmektedir. Türkiye'nin eğitim sisteminde sorunlar yaşandığı yönündeki endişe de "eğitim kalitesinde sürdürülebilirliği yakalamış" üniversitelerin mezunlarına olan talebi arttırmaktadır.

Şirket birleşmelerinde ise farklı kültürlerin bir araya gelmesinin dezavantaj yarattığı durumlar olabilmektedir. Birleşmenin sonuçları konusunda gerekli analiz yapılmadığında "farklılıklar" öngörülmeyen zararları ortaya çıkarmaktadır. Yerel ve uluslararası şirketler arasında "birleşme" süreçlerinde belirgin farklılıklar vardır. Uluslararası şirketlerde daha belirgin olan kurumsal kültür ve uzun yıllardır uygulanan yazılı kurallar ve farklılıkların yönetimi uygulamaları değişimi yönetme aşamasında avantaj sağlamaktadır.

Bir katılımcı, ikisi de yerel olan kurumsal şirket – aile şirketi birleşmesinde, satın alınan aile şirketi çalışanlarının iş yapış şekillerini değiştirmemek için direndiğini ve şirketin çalışamaz hale getirildiğini, müşteri kaybettiğini kaydetmiştir. Sorunu çözmek amacıyla çalışanlar iş ortamı dışında (piknik, gezi) bir araya getirilmiş, iletişim kurmaları, birbirlerini tanımaları ve anlamaları sağlanmaya çalışılmıştır. Yönetim danışmanlığı alınmış, şirketin misyonu, vizyonu ve değerleri çalışanların da katılımı ile yeniden belirlenmiştir.

Doğru ve yerinde bir liderliğin olmadığı yerlerde farklılıkların olumsuz sonuçlar yaratabileceğini söyleyen bir katılımcı, yönetilebilen farklılıkların her zaman için avantaj anlamına geldiğini kaydetmiştir: "Önemli olan adapte olmak ve onu avantaja dönüştürmek. Yönetmezseniz çalışanınız ve müşteriniz mutsuz oluyor."

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLETMELERDE STRATEJİK ROL ÜSTLENİYOR MU?**

Odak toplantılarında, insan yönetimi liderlerine "İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) işletmelerde stratejik rol üstlenip üstlenmediği" de sorulmuştur.

Katılımcılar İKY'nin stratejik öneminin göstergelerini şöyle tanımlamışlardır:

- İKY yöneticilerinin üst yönetimde temsil edilmesi
- İKY yöneticilerinin kurumsal stratejik planların oluşumuna katılımı
- İKY politikaları ile kurumun stratejik planlarının uyumlu olması
- İKY uygulamaları arasında uyumun olması

İKY'nin günümüzde "söylenenleri yapan" değil, "fikir ve öneriler götüren" bir departman haline geldiği düşünülmektedir. Stratejik İK'nın yönetimin aldığı kararlara eşlik eden, o kararın alınmasında payı olan, kararı sorgulayan, yönlendiren, yöneten bir yapıda olması gerektiği belirtilmektedir. Stratejik İK'nın başarısının, İK'cıların donanımı, yetkinliği ve kurum yapısıyla uyumuna bağlı olduğunun altı çizilmektedir.

İKY'nin stratejik olabilmesi için İK'cıların "iş"ten (business) anlaması gerektiği, diğer birimlerle birlikte hareket ederek sorunlara çözüm bulması gerektiği belirtilmiştir.

İnsan yönetimi liderleri, kurumlarında stratejik İKY olması için geçtiğimiz beş yılda önemli çalışmalar yaptıklarını, zorlu bir süreçten geçtiklerini kaydetmişlerdir. Bu süreçte kurum yöneticilerinin her birinin "bir İK'cı gibi" konumlandırılmaları, her kademeden yönetici ile kurulan birebir ve açık iletişim, İK biriminin "içine kapanık" değil, dışa dönük olması İK'ya stratejik bakış konusunda destek sağlamıştır.

Bir katılımcı, "bütüne etki edebilen İK'nın" stratejik olduğunu söylemiştir. Başka bir katılımcı, İK'nın şirketlerde "sermayeyi, üretim tesislerini ve insanı" yönettiğini ve nihai hedefin "net kar üretmek" olduğunu belirtmiştir: "İK, anı ya da günü değil geleceği planlar, kurumun geleceğine katkı yapmayı hedefler, yaptığı iş kaynak yönetimidir."

İnsan yönetimi liderleri İKY'nin "vizyoner" olması ve stratejik İKY için insan yönetimi profesyonellerinin "icra kurullarında" yer alması gerektiği konusunda fikir birliği içindedir. İK birimlerinin

"destek birimi" değil, "stratejik iş ortağı" olarak konumlandırılması gerektiğini düşünmektedirler. Çalışan sayısı yüksek, uluslararası ve kurumsal işletmelerde, İK birimleri stratejik iş ortağı olarak "iş"in önemli bir parçası olarak görülmektedir.

**İŞLETMELERİN İKY'LERİNİN STRATEJİKLİK DÜZEYİ İLE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ARASINDA İLİŞKİ VAR MI?**

"İşletmelerin İKY'lerinin stratejiklik düzeyi ile iş gücü farklılıklarının yönetimi arasında bir ilişki olup almadığına" yönelik soruya çoğunlukla "artan düzeyde ilişki olduğu" yanıtı verilmiştir. İKY'nin stratejiklik düzeyi arttıkça farklılıkların yönetiminde daha başarılı olunmaktadır. Bunun nedeni, İKY süreçlerinin tamamının strateji ile ilişkilendirilmesi ve farklılıkların yönetiminin de bunun bir parçası olmasıdır. İşveren markasının güçlenmesiyle birlikte İK'nın "stratejik İK" haline geldiğinin altı çizilmiştir.

Farklıkları yönetebilen, bunlara değer veren, kişisel farklılıkları önemseyen şirketlerin çalışana daha çok değer verdiği, çalışana yatırım yaptığı belirtilmiştir. Bu durum İK'nın stratejik bakış açısını yansıtmaktadır. Stratejik İK boyutuna geçmiş şirketlerde farklılıklar daha iyi yönetilmektedir.

Katılımcılar, İKY'nin stratejik olması için İK'cının yüksek potansiyele sahip olması ve üst düzey yönetimin de bu bakış açısına sahip olması gerektiğini düşünmektedir. Patron ya da CEO'nun görüşü bu konuda belirleyicidir. İşletmelerde İK'cının önemli fonksiyonlarından birinin "değişimi başlatmak" olduğunu ve farklılıkların yönetimi gibi "yeni" bir alanın da İK'cılar tarafından yönlendirileceğini belirtmektedirler.

**İŞLETMELERİN İKY FAALİYETLERİNDE, İŞ GÜCÜ FARKLILIKLARINA YÖNELİK UYGULAMALAR**

İşletmelerin, İKY konu başlıklarına göre farklılıkların yönetimi uygulamaları şöyle sıralanmaktadır:

**a. Seçme ve yerleştirme / işe alma**

- İş başvuru formlarında yer alan sorular (doğum tarihi, cinsiyet bilgisi, mezun olunan üniversite vb.)
- Görüşmelere çağrılan adayların özgeçmişlerine bakılarak yapılan filtrelemeler
- Farklılıklara yönelik istihdam kotaları
- Mültecilere yönelik uygulamalar

Birden çok katılımcı, iş ilanlarında cinsiyet, yaş bilgisi ve fotoğraf istemediklerini, iş görüşmelerinde kadınlara "çocuk yapmayı planlayıp planlamadığı yönünde" soru sorulmadığını belirtmiştir. Ancak "çocuk planı", evli, nişanlı, sözlü olup olmama durumu İK birimindekiler tarafından sorulmasa bile, kişinin işe alınma ihtimali olan birimin yöneticisi tarafından sorulabilmektedir. Mülakat soruları ile ilgili olarak, İK biriminden sonra görüşme yapacak birimler açısından, her şirkette "farklılıklarla" ilgili yazılı kurallar bulunmamaktadır. Kadın mühendis sayısını artırmak amacıyla pozitif ayrımcılık yaptıklarını söyleyen bir katılımcı, staj programı için de Suriyeli göçmen kotası belirlediklerini kaydetmiştir.

**b. Eğitim ve geliştirme**

- Farklılıklara yönelik eğitimler
- İletişim ve empati eğitimleri
- Farklılık sahibi çalışanlar için mentorluk programları
- Proje ve hobi gruplarının oluşturulması
- Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı
- Eğitim planlarında çalışan farklılıklarına göre ayrımcılık yapmama

İK birimleri, kurumda iş görüşmesi yapacak kişilere dönük eğitimler vermektedir (Yetkinlik bazlı mülakat teknikleri). Mülakatlarda "farklılıklara yaklaşım" konusunda bilgiler de içeren bu eğitimler yalnızca İK birimlerini değil, şirketin tamamını içermektedir.

İşletmeler, pozisyonlara göre farklı eğitim programları planlamaktadır. İçerik, konu başlıkları ve uygulama açısından (görsel, işitsel, sözel) farklılıklar vardır. Liderlik pozisyonundakilere dönük "liderlik akademisi" ya da "yönetici eğitimleri" planlanmaktadır. "İhtiyaçlara bakarak" ama "pozisyonlar da göz önünde bulundurularak" eğitim planlaması yapılmaktadır.

Bir katılımcı, "mavi yaka, beyaz yaka, altın yaka, gri yaka" gibi tanımlamaların "ayrımcı" olduğunu ve İş Hukuku'nda yerinin olmadığını belirtmiştir. Bu ayrımın iş dünyası tarafından yapıldığını ve aslında "ayrımcılık" olduğu düşünülmeden günümüze kadar geldiğini söylemiştir. Mavi yakalı olmanın, bu şekilde tarif edilen çalışanların kendilerini ötekileştirmelerine neden olduğunu kaydetmiştir.

Bir diğer katılımcı, maliyetleri azaltmak amacıyla Türkiye'nin farklı bölgelerindeki çalışanlarına uzaktan eğitim programı başlattıklarını söylemiştir. Ancak değerlendirme formlarında çalışanların çok yüksek oranda memnuniyetsiz olduğu görülmüştür. Bunun nedeni eğitimin kalitesi değil, çalışanların eğitimcilerle birebir bir araya gelme arzusudur. Bunun gerçekleşmemesi çalışanlarda "şirket yönetimi tarafından önemsenmedikleri" yönünde bir algı oluşturmuştur. Eğitimin devamı çalışanların isteği yönünde gerçekleştirilmiş ve yüzde 90'ın üzerinden memnuniyet sağlanmıştır.

**c. Kariyer yönetimi**

- Farklılıklara sahip çalışanlar için kariyer yönetim programları
- Üst pozisyonlarda farklılık sahibi çalışanların da yer alması

Bir katılımcı, oryantasyon esnasında her çalışana kariyer planını kendisinin yapması gerektiğini söylediklerini belirtmiştir. Kişiden, kariyer hedefleri için talepte bulunması istenmektedir.

İşletmelerde üst düzey pozisyonlara (CEO, genel müdür) getirilen kişilere bakıldığında, İK liderliğinden gelen kişilerin çok az olması da "ayrımcılık" ve "farklılıkların iyi yönetilmediğine dair" bir örnek olarak verilmiştir. İK birimlerinde çalışan kişilerin, finans, pazarlama, satış birimlerinde rotasyona tabii tutularak üst düzey pozisyonlara hazır hale getirilebileceği belirtilmiştir.

**d. Performans değerlendirme**

- Objektif ve adil performans yönetimi
- Farklılıklar ile ilgili yeteneklerin performans kriterleri arasında yer alması

Bir katılımcı mavi ve beyaz yakalılar için farklı performans değerlendirme kriterleri bulunduğunu ve bir yıl içinde tek bir sisteme geçeceklerini belirtmiştir.

Başka bir katılımcı, şirketin kültürel değerlerini yerine getiren ve yansıtan kişilere pozitif ayrımcılık uyguladıklarını, ayrıca not sisteminden vazgeçtiklerini söylemiştir.

**e. Ücret ve ödüllendirme**

- Kurum içi adalet (cinsiyete dayalı ücret farklılığının olmaması)
- Çalışanlar arasındaki iş birliğini teşvik edici bir ödül sistemi
- Kurumun faydasına olabilecek farklılıkların (eğitim, yabancı dil vb.) ücrete yansıtılması

Bölgelere göre yaşam koşullarının farklı olması nedeni ile aynı iş için farklı saat ücretleri (ücret seviyesi) de söz konusu olabilmektedir. Aynı şekilde, arazide, zorlu şartlarda çalışan kişilerin çalışma ve izin dönemlerinde esnek uygulamalar mevcuttur.

Çalışanlara, esnek çalışma, uzaktan çalışma, yarı zamanlı çalışma hakkı verdiklerini anlatan bir katılımcı, "yarı zamanlı çalışmaya izin verilmemesi" durumunda bunun nedeninin yönetici tarafından açıklanması gerektiğini söylemiştir. Bu şirkette, çalışanların yan haklarında pozisyon bazında farklılık yoktur ve herkese aynı yan haklar sağlanmaktadır. Buna karşılık başka bir katılımcı, yan haklarının tamamının pozisyona/kademeye göre farklılaştığını belirtmiştir.

Sendikanın olduğu bir işletmede ise toplu sözleşmelerden gelen haklar yalnızca işçilere verilmekte, yönetim kademesine verilmemektedir (yakacak yardımı, bayram yardımı vb.).

**f. Diğer faaliyetler**

- İşçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları
- Tüm çalışanların sigortalanması
- Esnek çalışma saati uygulamaları

Bir katılımcı, işçi sağlığı ve güvenliği konusunda zorunlu eğitimlerin dışında, tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilen "tecrübe paylaşımı" toplantıları yaptıklarını ve bu sayede iş kazalarında belirgin bir düşme sağladıklarını belirtmiştir.

**g. İşletmenizde ya da çevrenizde iş gücü farklılıklarına yönelik örnek program/proje var mı?**

- Ülkem İçin Engel Tanımıyorum (Koç Holding)
- Sakura projesi (Daikin)
- Özel istihdam projeleri (Turkcell çağrı merkezlerinde kadın, engelli ve yöresel)

**SONUÇ**

Tüm katılımcılar farklılıkların yönetimi ile şirket verimliliği arasındaki doğrudan ilişkinin altını çizmiş ve sürecin ancak tüm liderler tarafından benimsenmesi durumunda ve her liderin bir İK çalışanı yetkinliği ile ilerlemesi yoluyla yönetilebileceğini belirtmiştir.