

## İŞGÜCÜ FARKLILIKLARININ YÖNETİMİNDE YETKİNLİKLERİN ROLÜ

*Evrin Mayatürk Akyol*  
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi

*Olca Sürgevil*  
Dokuz Eylül Üniversitesi

### ÖZET

Farklılıkların, hem bireylerin hem de örgütlerin zenginlikleri olarak kabul edildiği bu çalışmada; “işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi” ile özellikle son yıllarda insan kaynakları yönetimindeki önemli gelişmelerden biri olarak kabul edilen Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi alanının temeli olan “yetkinlikler” ilişkilendirilmektedir. Çalışmanın amaçlarından ilki, işgücü farklılıklarının etkili yönetiminde sahip olunması gereken temel yetkinliklerin neler olduğunu kuramsal çalışmalar ışığında açıklamaktır. Çalışmanın bir diğer amacı ise, sahip olunan işgücü farklılıklarının yönetiminde gerekli olan yetkinliklerin kazanımı açısından insan kaynakları yönetiminin rolünü ortaya koymaktır.

**Anahtar kelimeler:** Yetkinlik, farklılık, farklılıkların yönetimi

## ROLE OF COMPETENCIES IN WORKFORCE DIVERSITY MANAGEMENT

### ABSTRACT

“Competencies” which are basis of Competency Based Human Resources Management field accepted as one of the important developments in human resources management particularly in recent years and “workforce diversity and diversity management” are associated in the study that approve diversities as richness of both individuals and organizations. The first aim of the study is to explain core competencies needed to be possessed in effective management of workforce diversity within the context of theoretical studies. Another aim of the study is to reveal role of human resources management in terms of gaining competencies which are necessary in workforce diversity management.

**Keywords:** Competency, diversity, diversity management

## GİRİŞ

Son yıllarda ilginin yöneldiği yetkinlik kavramı, temel olarak yüksek performans ile ilişkili şekilde değerlendirilmekte ve güdü, kişilik özellikleri, bilgi, beceri, tutum ve davranışlar gibi unsurlar barındırmaktadır. Örgüt içinde ortak bir dilin kullanılmasını sağlaması ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması ile önemli bir rol üstlenen yetkinlikler; özellikle küresel ölçekte benimsenen yaklaşımlara temel oluşturması nedeniyle büyük önem taşımaktadır (Mayatürk Akyol, 2011).

Bu yaklaşımlardan farklılıkların yönetimi; çeşitli nitelikler açısından birbirinden farklılaşan işgücü ile ilgilenen bir disiplin olarak; insan kaynakları teorisyenleri ve uygulamacılarının önem verdikleri bir alan özelliği taşımaktadır. Bireylerin sahip oldukları farklılıklara yönetsel açıdan yaklaşan bu disiplin, insanların kendi potansiyellerini kullanabilmelerini sağlayacak bir örgüt çevresi yaratmayı hedeflemektedir. Oldukça yoruma açık bir alan olarak kabul edilen farklılıklar ve farklılıkların yönetimi; 1990'lı yıllardan itibaren Amerika'da ve ardından tüm dünya ülkelerinde, 2000'li yıllardan sonra da ülkemizde birçok araştırmacının ilgisini çeken bir konu olarak tartışılmaya başlanmıştır.

İşgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi çalışmaları, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi gibi yeni insan kaynakları uygulamalarının ortaya çıkışında da etkili olmuştur. Bu bağlamda İnce'nin de belirttiği gibi (2005: 333) insan kaynakları departmanlarının, çalışanlara insan olduklarını hatırlatacak ve farklılıkları örgütün ortak faydası haline getirecek girişimleri sağlama zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, farklılıkları yönetme ile ilgili yeni yöntemlere, kapsamlı modellere ve ayrıca özellikle kültürel açıdan farklı olan grupları yönetmek için gerekli olan *yetkinlikler* neler olduğunun tespit edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Nitekim, kültürel farklılıkları yönetmek için gerekli olan yetkinliklerin belirlenmesinin, günümüz iş uygulamalarında özellikle çok uluslu ve küresel işletmeler için oldukça önemli olduğu belirtilmektedir (Ashkanasy vd., 2002).

Bu doğrultuda çalışmamızda öncelikle işgücü farklılıklarının yönetimi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından değerlendirilmekte; ardından söz konusu farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesinde gerekli olabilecek yetkinlikler incelenmektedir. Çalışmanın son bölümünde ise; bu yetkinliklerin geliştirilmesini sağlayabilecek insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yer verilmektedir.

## **I. İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinden İşgücü Farklılıklarının Yönetimi**

Literatürde işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi (Woodward ve Özbilgin, 1999; Özgener, 2007; Kamaşak ve Yücelen, 2007; Süral Özer, 2007; Dereli, 2007; Özbilgin ve Tatlı, 2008; Budak ve Sürgevil, 2008; Sürgevil, 2008,2010; Bell vd., 2011; Özbilgin ve Tatlı, 2011; Forstenlechner vd., 2012; Tatlı ve Özbilgin, 2012) ile yetkinlikler (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spencer ve Spencer., 1993; McClelland, 1998; Mayatürk Akyol, 2011; Çetinkaya ve Özutku, 2012; Emmerling ve Boyatzis, 2012; Budak, 2013) konuları hakkında gerçekleştirilmiş birçok çalışma dikkat çekmektedir.

İşgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi alanındaki çalışmalar; din, dil, etnik köken, cinsiyet, cinsel yönelim vb. özellikler açısından farklılaşan çalışanların, bu özellikleri sebebiyle herhangi bir ayrımcılığa uğramalarını önleme ve ayrıca bu insanların bir arada sinerji yaratacak şekilde nasıl yönetilebileceğine ilişkin öneriler geliştirme gibi amaçlar taşımaktadır. Bu bağlamda farklılıkların yönetimine bakış; “İnsanlar arasındaki farkların, örgüt için bir maliyet olmaktansa bir varlık haline dönüşmesini sağlayacak süreç ve stratejilerin amaca hizmet edecek yönde kullanılması” şeklindedir (Hays-Thomas, 2004: 12).

Çalışma yaşamı düşünüldüğünde işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi alanının hedef kitlesi; ırk ve etnik köken, yaş, cinsel yönelim, cinsiyet, engellilik, din, inanç, dil ve sosyal sınıf vb. özellikleri dolayısıyla ayrımcılığa maruz kalabilen bireyler (Daniel vd., 2004: 756) olmakla birlikte tüm çalışanlardır. Bu doğrultuda işgücü farklılıklarının yönetimi, “ayırım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat olanağı sağlamayı öngören, çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt iklimi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayış” şeklinde tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2010: 96). Bu yönetsel anlayışın edinilmesi, sürdürülmesi ve bundan fayda sağlanması için; farklılıkların yönetiminin, belirli amaçlarla tasarlanmış sistematik planlar, programlar ve süreçleri içerdiğinin anlaşılması gerekmektedir.

Cox ve Beale (1997: 2) farklılıkların yönetimini; “örgütve grup performansı açısından farklılığın olası avantajlarının artırıldığı, dezavantajlarının ise azaltıldığı bir iklim yaratmak” şeklinde ifade etmektedir. Bu farklılık ikliminin yaratılması görevi çoğu zaman; eğer örgütlerde bağımsız ve ayrı bir “farklılık departmanı” yok ise, insan kaynakları departmanları tarafından üstlenilmektedir.

Nitekim Miller ve Rowney tarafından gerçekleştirilen bir araştırmanın sonucuna göre; en kapsamlı farklılık programlarını sürdüren örgütlerin aynı zamanda büyük insan kaynakları departmanları bulunmaktadır. Bu örgütlerde, farklılıklarla ilgili girişimlerin çoğu, eğer üst yönetimin desteği mevcut ise, insan kaynakları departmanları tarafından sürdürülmektedir (1999: 312).

İnsan kaynakları departmanları genel olarak; iş analizi ve iş tasarımı, insan kaynakları planlaması, işgören tedariki, seçim ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve planlaması, performans değerlendirmesi, ücret yönetimi, sendikal ilişkiler, işgören sağlık ve güvenliği fonksiyonlarını yerine getirmektedir (Bingöl, 2010). Bu departmanın bir diğer önemli rolü ise, genellemelerden kaçınarak kurum içinde farklılıkların nasıl yönetilebileceğini saptamak ve bunun iş sonuçları üzerindeki etkisini göstermektir (Baltaş, 2009: 43). Benzer şekilde farklılıkları örgütün ortak faydası haline getirecek girişimleri sağlama görevi de insan kaynakları departmanlarına düşmektedir (İnce, 2005: 334).

Bu bakış açısından hareketle, yetkinliklerin ve yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin, farklılıkların yönetimi sürecinin daha iyi anlaşılmasına önemli katkı verdiği ve vereceği düşünülmektedir. Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi, farklılıklara saygı duyarak, daha barışçıl bir örgüt ortamı oluşturma amacı güden ve böylece insanların etkili ve verimli olabilecekleri yerlerde çalıştırılmasını mümkün kılan, “kazan-kazan” mantığına uygun bir düşünce sistemini simgelemektedir. Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi, insanların farklı olduklarını kabul etmekte ve farklılıkları iş yerinde zenginlik ve yaratıcılık kaynağı olarak benimsemektedir. Bu nedenle farklılıkların yönetimi, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin faaliyetleri arasında yer almakta ve tüm insan kaynakları fonksiyonlarını bir şemsiye gibi örtmektedir (Budak, 2013: 55).

Başka bir ifadeyle farklılığa dayalı eşitlik anlayışını içeren bir kültür; tüm grupların ırk, yaş, cinsiyet ya da din gibi faktörler önemsenmeksizin işe seçimini, yerleştirilmesini ve ilerlemesini kapsadığından, oluşturduğu yaratıcılık potansiyeli ile yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi için önemli bir temel oluşturmaktadır (Sparrow vd., 1994: 270). Bunların yanı sıra Shippmann vd. de (2000: 707), yetkinlik uygulamalarının gelişimine katkı sağlayan alanlardan birini bireysel farklılıklar olarak belirtmektedir.

Bu bağlamda işgücü farklılıklarına insancıl bakış açısı, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkışının en önemli temellerinden birini oluşturduğu gibi (Budak, 2013), farklılıkların yönetiminin de özünü oluşturmaktadır. Bu ortak bakış açısı, farklılıkları yönetme yetkinliğinin neler içerdiği sorusunu akla getirmektedir. Farklılıkları yönetme yetkinliğine

ilişkin literatürde çeşitli yetkinliklerin sıralanması şeklinde yaklaşımlara rastlandığı gibi, bu yetkinliğin tanımının farklı özelliklerin sıralanması yerine bir süreç olarak düşünülmesi gerektiğini savunanlar da görülmektedir (Cox ve Beale, 1997). Her iki bakış açısının da yararlı olabileceği varsayımından hareketle aşağıda farklılık ve farklılıkları yönetme yetkinlikleri ile ilgili açıklamalara yer verilmektedir.

## II. Farklılık ve Farklılıkları Yönetme Yetkinlikleri

Gerek farklılıkları yönetme konusunda gerekse diğer pek çok alanda önemli rol oynayan yetkinliklerin literatürde farklı tanımları yer almaktadır. Yetkinlik konusundaki temel çalışmaları ile tanınan Boyatzis'e göre (1982: 21) "bir bireyin üstün ya da etkin performansla ulaşmasını sağlayan temel özelliği" şeklinde tanımlanan kavram; Spencer ve Spencer (1993: 9) tarafından da benzer şekilde; "bireyin herhangi bir işteki ya da durumdaki etkili ve üstün sonuca ulaştıran temel özelliği" olarak ifade edilmektedir. Bunların yanı sıra "örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan gözlenebilir performans boyutlarının bir seti" (Athey ve Orth, 1999: 216) ve "çalışma ile ilgili bilgi, yetenek ve beceriler" (Nordhaug ve Gronhaug, 1994: 91) gibi yetkinlik tanımları da söz konusudur.

Bu tanımlardan hareketle kişisel farklılıkları ve farklılıkların çalışma ortamındaki ilişkilere etkisini anlamak, önemli bir işletme yetkinliği olarak kabul edilmektedir (Avery ve Thomas, 2004: 380). Bu çalışmada söz konusu işletme yetkinliği "farklılık yetkinliği" veya "farklılıkları yönetme yetkinliği" şeklinde isimlendirilmekte ve özünde her iki nitelemede benzer anlamları içermektedir.

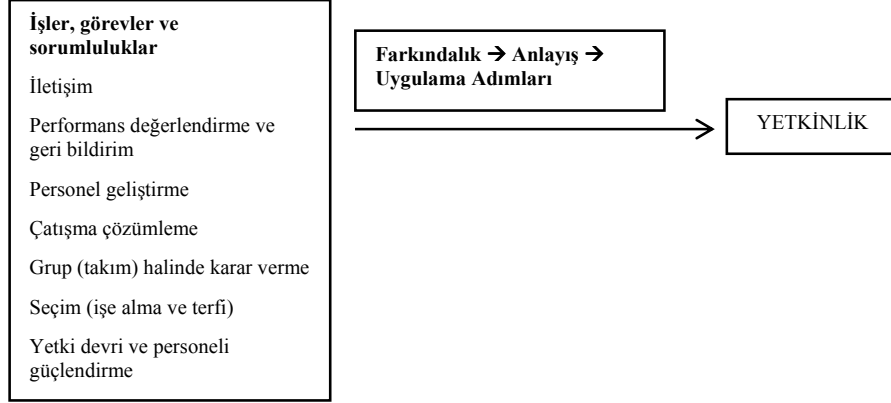
*Farklılık yetkinliği*, "her insanın eşsizliğine saygı göstermeye ilişkin bireysel bir yetenek" şeklinde tanımlanmaktadır (Frusti vd., 2003: 31). *Farklılıkları yönetme yetkinliği* nitelemesi ise bu tanıma bir adım öteye taşımakta ve (a) yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken, din, cinsel yönelim, engellilik, dil ve sosyoekonomik statüye yönelik farkındalık ve bilginin; insan davranışını anlamada kritik rol oynadığını ve (b) kültürel olarak farklı bireylerle, gruplarla ve topluluklarla etik olarak ve etkin bir şekilde çalışmak için gerekli olan becerileri ifade etmektedir (Avery ve Thomas, 2004: 382).

Başka bir tanıma göre *farklılıkları yönetme yetkinliği*; "tanımlanmış bir sosyal sistemde, sosyo-kültürel farklılıkların varlığından doğan fırsat ve tehditlere etkili bir şekilde cevap verebilmeyi sağlayan bir öğrenme süreci"dir. Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi, söz konusu yetkinlik, farklılıkların yönetimi için gereken yeteneklerin sıralanması değildir. Aksine bu yetkinlik, bir öğrenme süreci şeklinde tanımlanmakta ve *farkındalık oluşturma, bilgi ve anlayış geliştirme, davranış ve uygulama adımları* olmak üzere 3 aşamadan oluşmaktadır (Cox ve Beale, 1997: 2-5):

Bireyler ya da örgütler öncelikle farklılıklarla ilgili farkındalık geliştirirler. Bu bir anlamda; farklılıkların örgütsel davranış ve iş çıktıları üzerinde etkili olduğunu fark etmek anlamına gelir. Bu ilk aşama kişiyi değişim için motive eder ve ikinci aşamaya hazırlar. İkinci aşamada bireyler, konu ile ilgili daha çok bilgi sahibi olarak bir anlayış geliştirirler. Bu aşamada birey, farklılıklara bakış açısında bazı spesifik değişikliklerin önemli etkiler yaratabileceğine ilişkin bir inanç geliştirir ve böylece üçüncü aşamaya geçebilir. Sürecin son aşaması olan davranış ve uygulama aşamasında, bireyler değişim yaratacağını düşündükleri şekilde davranırlar. Bu davranışlar ve uygulamalar sayesinde farklılık yetkinliklerinin gelişmesi de mümkün olmaktadır.

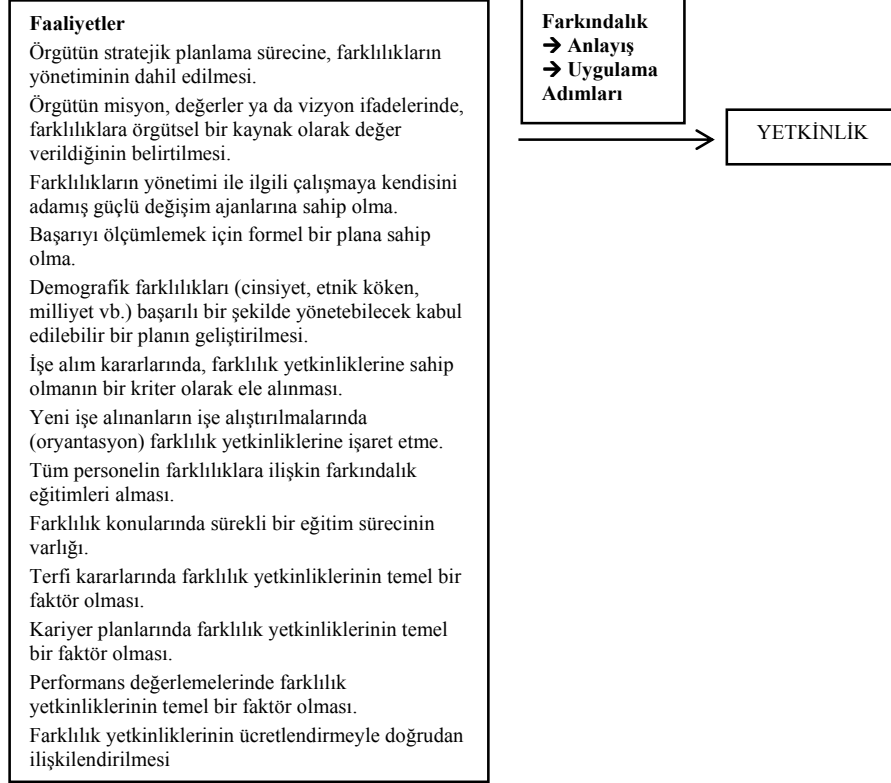
Farklı bir araştırmada yetkinlik gelişimine ilişkin bu öğrenme sürecinin aşamaları benzer şekilde; farkındalık, davranışsal beceriler ve eylem planı ya da sürekli gelişim şeklinde ifade edilmektedir(Avery ve Thomas, 2004: 383).

Bu öğrenme süreci, hem birey hem örgüt düzeyinde ele alınabilir. Buna göre birey düzeyinde, farklılıklara yönelik yetkinlik geliştirmek; çalışanların günlük görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kişisel davranışlarını değiştirmeyi öğrenmelerine işaret ederken; örgütler için farklılık yetkinliği geliştirmek ise, örgütte kişisel açıdan yetkin olan bireylerin oranının yüksek olması ve farklılıkları yönetme konusunda yetkinliği olan bu çalışanların desteklendiği bir ortamın yaratılmasıdır.1992 yılında Taylor Cox tarafından ileri sürülen ve daha sonra Cox ve Beale (1997) tarafından geliştirilen “Farklılık yetkinlikleri modeli”nde birey ve örgüt düzeyinde yukarıda sözü edilen öğrenme süreci ele alınmış ve modelde yetkinliklerin gelişmesini sağlayacak işler, görevler ve sorumluluklar açıklanmıştır. Söz konusu modele Çizim 1 ve Çizim 2’de yer verilmektedir (Cox ve Beale, 1997: 5-8):



### ÇİZİM 1

#### Birey Düzeyinde Farklılıkları Yönetme Yetkinliği Modeli



### ÇİZİM 2

#### Örgüt Düzeyinde Farklılıkları Yönetme Yetkinliği Modeli

Bu modelin, örgütlerde farklılık yetkinliklerinin geliştirilmesinde insan kaynakları departmanlarının rolünü de ortaya koyması bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir. Konu ile ilgili önem taşıyan bu noktanın detaylarına, ilgili başlık altında aşağıda yer verilmektedir.

Bunların yanı sıra bir örgüt; zenginlik üreten; verimli bir şekilde çalışan; firmanın yapıları ve ekipmanları, *çalışanların yetkinlikleri*, prosedürler ve normlar, kültür ve değerler şeklinde sınıflandırılabilen bir grup kaynaktan oluşmaktadır (Çetinkaya ve Özutku, 2012: 143). Bu kaynaklar arasında yer alan *çalışanyetkinliklerine* ilişkin çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlar arasında; Spencer ve Spencer'ın (1993), Boyatzis'in yetkinlik modeli çalışmasına dayanarak ve 200'ün üzerindeki işe ilişkin yetkinlikleri yeniden gözden geçirerek ortaya koyduğu sınıflandırma dikkat çekmektedir. Söz konusu yetkinlik türlerine aşağıda yer verilmektedir (Spencer ve Spencer, 1993: 25-89):

### 1. Başarı ve Çalışma Yetkinlikleri

**a) Başarı Yönelimi:** Yönetim tarafından konulan bir standardı karşılamaya çalışmak, kendi ya da diğerleri için zorlu amaçlara ulaşmaya çalışmak, maliyet-fayda analizleri yapmak ve hesaplı girişimsel riskler almak şeklinde ortak davranışlar içermektedir.

**b) Düzen, Kalite ve Doğruluk:** Çalışma alanını düzenli bir şekilde tutmaktan düzeni ve veri kalitesini arttırmaya ilişkin yeni sistemler kurmaya kadar uzanan davranışsal örnekler ile açıklanmaktadır.

**c) İnisiyatif:** İşte gereksinim duyulan ya da beklenenden daha fazlasını yapma, herhangi biri tarafından talep edilmeyen ancak daha iyi sonuçların elde edilmesini ve problemlerden kaçınılmasını sağlayan faaliyetleri gerçekleştirme ya da yeni fırsatlar bulma veya yaratma gibi durumları içermektedir.

**d) Bilgi Arayışı:** Kesin bir bilgiyi incelemek ya da bir dizi soru sorarak çelişkileri çözmek, olası fırsatları ya da gelecekte kullanılacak çok yönlü bilgileri araştırmak ve çalışmayla ilgili koşulları iyi bir şekilde değerlendirmek için kişisellikten sıyrılmak şeklindeki davranışsal göstergeleri içermektedir.

### 2. Yardım ve Hizmet Yetkinlikleri

**a) Kişilerarası Anlayış/Empati:** Diğer bireylerin; duygularını algılamak; tepkilerini tahmin etmek; tutumlarını, ilgi alanlarını, ihtiyaçlarını ve bakış



açılarını anlamak ve uzun dönemli davranış, tutum ya da problemlerinin sebeplerini anlamak gibi ortak davranışları içermektedir.

**b) Müşteri Hizmetleri Yönelimi:** İfade edilenin ötesindeki gerçek ve temel müşteri ihtiyaçlarını araştırmak ve ürün ve hizmetler ile bunları karşılamak ve müşteri hizmetlerine ilişkin problemlerin düzeltilmesi için kişisel sorumluluk alıp; bu problemleri hızlı ve etkin bir şekilde çözmek gibi davranışsal göstergelere sahiptir.

### 3. Etki Yetkinlikleri

**a) Etki ve Tesir:** Bir eylemin etkisini sezmek; somut örnekler ya da görsel kanıtlar kullanmak; belirli bir etki kurmak için bilgileri kasten vermek ya da saklamak ve bir grubu yönetmek ya da yönlendirmek için grup süreci yeteneklerini kullanmak şeklindeki ortak davranışsal göstergeleri kapsamaktadır.

**b) Örgütsel Farkındalık:** Örgüt içindeki resmi olmayan yapıları anlamak; dile getirilmemiş örgütsel kısıtları saptamak ve temel problemleri, fırsatları ya da örgütü etkileyen politik güçleri ifade etmek gibi tipik göstergeleri içeren bir yetkinliktir.

**c) İlişki Kurma:** Yetkinliğe ilişkin tipik davranışsal göstergeler; dostça ilişkiler kurma konusunda bilinçli bir şekilde çalışmak ve bu konuda kendini geliştirmek; dostça ilişkileri kolaylıkla kurmak; ortak bir zemin yaratmak için kişisel bilgileri paylaşmak ve bilgi ya da diğer destekler için ileride gerekli olabilecek kişilerle arkadaşça ilişkiler kurmak şeklindedir.

### 4. Yönetsel Yetkinlikler

**a) Diğerlerini Geliştirme:** Zor koşullarda dahi bireylerin potansiyeline inanmak; bir eğitim stratejisi olarak mantıklı açıklamalar sunmak; olumsuz geribildirim kişisel terimlerden uzak bir şekilde vermek ve gelişim için kişiselleştirilmiş önerilerde bulunmak; eğitim ya da gelişim ihtiyacını karşılamak için yeni programları ve materyalleri tasarlayıp kurmak şeklindeki davranışlarla tanımlanan bir yetkinliktir.

**b) Yönlendirme - Mevki Gücünün Kullanımı:** Söz konusu yetkinliği tanımlayan ortak davranışlar; bireyleri açık ve doğrudan bir şekilde performans problemleri ile yüzleştirmek; kendi ricalarına ya da düzenine uyum gösterilmesini sağlamak; diğerlerinin davranışlarına sınır koymak ve ayrıntılı talimatlar vermek şeklindedir.

**c) Takım Çalışması ve İşbirliği:** Farklı fikir ve düşünceleri teşvik etmek; bireyleri grup süreci konusunda güncel bilgilerle donatmak; diğer bireylerin olumlu beklentilerini ifade etmek; başarılarından dolayı bireyleri herkesin önünde takdir etmek ve diğer bireylerin güçlü ya da önemli hissetmelerini sağlamak şeklinde tipik davranışsal göstergeleri bulunmaktadır.

**d) Takım Liderliği:** Bir karardan etkilenen insanların neler olduğunu öğrenmesini sağlayacak şekilde onları bilgilendirmek; tüm grup üyelerine adil bir şekilde davranmak; takım moralini ve verimliliğini yükseltmeye ilişkin stratejiler kullanmak; takımın ihtiyaçlarının karşılandığından emin olmak; bireylerin liderin misyonunu ve tarzını desteklemesini sağlamak gibi ortak davranışlarla şekillenmektedir.

## 5. Bilişsel Yetkinlikler

**a) Analitik Düşünme:** Bu yetkinliği tanımlayan ortak davranışlar; görevleri önem sırasına göre dizmek; karmaşık bir görevi yönetilebilir parçalara ayırmak; olayların sebeplerini ve sonuçlarını tanımlamak; engelleri öngörmek ve gelecekteki adımları düşünmek ve farklı çözümler geliştirmek için bazı analitik teknikleri kullanmak şeklinde sıralanabilmektedir.

**b) Kavramsal Düşünme:** Problemleri ya da koşulları tanımlayabilmek için geçmiş tecrübeleri kullanmak; mevcut durum ile önceden gerçekleşen durumlar arasındaki önemli farkları görebilmek; öğrenilmiş karmaşık kavram ya da yöntemleri uygun bir şekilde uyarlayabilmek ve bağlantısız alanlardan sağlanan veriler arasında faydalı ilişkiler kurmak gibi göstergeleri bulunmaktadır.

**c) Teknik/ Profesyonel/ Yönetmelik Uzmanlık:** Bilgileri güncel tutmak için çalışmak; mevcudun ötesindeki keşfetmeye yönelik bir merak sergilemek; teknik problemlerin üstesinden gelme konusunda diğer bireylere gönüllü olarak yardım etmek; iş ile ilgili yeni konuları kendi kendine öğrenmek ya da bunlarla ilgili bir kursa katılmak ve yeni teknolojiyi yaygınlaştırmak için bir değişim ajanı olarak çalışmak şeklindeki ortak davranışlarla sergilenmektedir.

## 6. Kişisel Etkinlik Yetkinlikleri

**a) Öz Kontrol:** Bu yetkinliğe ilişkin tipik davranışsal göstergeler; zorlayıcı olmamak, uygun olmayan tepkilere ilişkin zorlamalara karşı direnmek ve stresli koşullarda soğukkanlı kalmak olarak sıralanabilmektedir.

**b) Özgüven:** Diğerleri ile anlaşmazlığa rağmen kararlara göre hareket etmek; kendisini etkileyici bir tarzla sunmak; daha üst pozisyonlar ile çatışmalarda

kendi konumunu açık bir şekilde ifade etmek; başarısızlıklar ya da eksikliklerde kişisel sorumluluk almak; hatalardan ders çıkarmak ve gelecekteki performansını geliştirmek gibi ortak davranışsal göstergeleri bulunmaktadır.

**c) Esneklik:** Bu yetkinliğe ilişkin ortak davranışsal göstergeler; farklı bakış açılarının geçerliliğini tanımlamak; işteki değişikliklere kolaylıkla uyum sağlamak; kuralları esnek bir şekilde uygulamak ve davranışını koşullara uygun şekilde değiştirmek olarak ifade edilebilmektedir.

**d) Örgütsel Bağlılık:** Çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmek; kendi önceliklerini örgüt gereksinimlerinin karşılanmasına yönlendirmek; önemli örgüt amaçlarını başarmak için işbirliği gereksiniminin farkına varmak ve örgütsel ihtiyaçları karşılamayı profesyonel ilgileri takip etmeye tercih etmek şeklinde davranışsal göstergeleri olan bir yetkinliktir.

Yukarıda sözü geçen yetkinliklerden bazılarının (örneğin *kişilerarası anlayış/empati, örgütsel farkındalık, ilişki kurma, takım çalışması ve işbirliği, takım liderliği, esneklik* gibi) diğerlerine nazaran, özellikle birbirinden farklı nitelikler taşıyan (heterojen) bir işgücünü yönetme görevini üstlenen yöneticiler için çok daha önemli olabileceği düşünülmektedir. *Kişilerarası anlayış/empati, örgütsel farkındalık, ilişki kurma, takım çalışması ve işbirliği, takım liderliği, esneklik* gibi bu yetkinliklerin yanı sıra, işgücü farklılıkların yönetiminde yardımcı olacağı düşünülen *kültürel yetkinlik ve duygusal zeka* konularına aşağıda ayrıca yer verilmektedir.

#### **a) Kültürel Yetkinlik**

*Kültürel yetkinlik*, “bireylerin diğerlerinin davranışlarını, değerlerini ve yaklaşımlarını anlama olanağı sağlayan bilgi, beceri, anlayış ve kavrayışları kazanması” anlamına gelmekte; dolayısıyla farklı işgücünün yönetiminde son derece yardımcı bir yetkinlik olarak karşımıza çıkmaktadır (Miller, 1994: 21). “Bireylerin grup içindeki ve gruplar arasındaki farklılık ve benzerliklere ilişkin anlayışlarını arttırmalarına yardım etmek amacıyla geliştirilen beceri seti” şeklinde de tanımlanabilen bu yetkinlik; kültürel farklılıklara ilişkin farkındalığı gerektirmektedir. Kültürel farklılıklar ise; bir toplumdaki farklı kültürel grupların tümü tarafından sergilenen ya da sahip olunan gelenekler, töre, kalıplar, alışkanlıklar ve yaşam tarzlarını ifade etmektedir (Williams, 2007: 55).

Örgütlerde işbirliğini sağlama ve gruplarda karşılıklı tatmin edici sonuçlara ulaşma amacıyla farklılıkları yönetme becerisine sahip olan liderlerin, kültürel açıdan yetkin oldukları düşünülmektedir (Chrobot-Mason ve Leslie, 2012: 219). Kültürel yetkinlik, ‘farklı’ bireylere yönelik uygun politika ve eylemler konusunda sürekli sorumlu olmayı da gerektirir. Kültürel yetkinlik,

bir amaç iken; farklılıkların yönetimi, kültürel açıdan yetkin örgütler yaratan bir süreç olarak kabul edilir (Weech-Maldonado, 2002: 112).

Kültürel yetkinlik, farklı kültürlere uyum becerilerini içermektedir. Örgütlerde yöneticilerin sahip olması gereken özel becerileri, *finansal ve kişisel beceriler* şeklinde ikiye ayırdığımızda; bu beceriler arasında, özellikle farklılıkların yönetiminde önemli rol oynayan “kültüre uyum”un önemli bir kişisel beceri olarak karşımıza çıktığı görülmektedir (Çetinkaya ve Özutku, 2012: 146).

Yönetsel başarıyı yakalayabilme açısından; işgücü farklılığının bir sonucu olarak ortaya çıkan problemlerin saptanması, önlenmesi ve çözümlenmesi, özellikle günümüzün *çok kültürlü çalışma çevresi* düşünüldüğünde kritik bir yetenek olarak görülmektedir (Chrobot-Mason ve Leslie, 2012: 219). Garcia (1995: 490), çok kültürlü farklılık yetkinliğini; farklı kültürel alt yapılardan gelen bireylere saygı gösterme ve onları anlama, onlarla etkin bir şekilde iletişim kurma ve söz konusu bireylerle işbirliği çerçevesinde çalışma yeteneği olarak tanımlamaktadır. Nitekim farklı örgüt liderlerinin, gruplar arası çatışmanın yıkıcı sonuçlarından kaçınmak için belirli tecrübe ve uygulamalar aracılığıyla çok kültürlü yetkinliği geliştirmeleri gerekmektedir. Liderler, çok kültürlü yetkinliği; *kültürel farklılıklara ilişkin bilgiler, artan öz-farkındalık ve çatışma yönetimi, kişiler arası iletişim, geri bildirim, rol model olma* şeklindeki yeteneklerin geliştirilmesi aracılığıyla ilerletebilirler (Chrobot-Mason ve Leslie, 2012: 220-221).

Çok kültürlülük ve farklı kültürel etkileşimler konularında yetenekli olan liderler, farklı bir işgücü yapısının yaratıcılık ve yenilik potansiyelini ortaya çıkarabilirler. Benzer şekilde çok kültürlülük açısından yetkin olan yöneticiler, gruplarda meydana gelebilecek potansiyel çatışmaları da minimize edebilirler. Bunların yanı sıra farklılıkları etkin bir şekilde yöneten liderler, ortak paydaları ortaya koyabilir ve düşünce farklılıklarını teşvik ederek bu konuda bir rol model olabilirler (Joplin ve Daus, 1997: 38). Aynı zamanda stresli koşulları idare etme konusunda uzmanlaşma ve diğerleriyle iyi iletişim kurmayı hedefleyen yöneticiler, çok kültürlü yetkinlik düzeyi yüksek bireyler olarak görülmektedir. Söz konusu yöneticiler, işgücü farklılıklarını, gruplar arası çatışmayı minimize ederek ve işbirliği ile takım çalışmasını arttırarak idare etme yeteneğine sahip olabilmektedir (Chrobot-Mason ve Leslie, 2012: 232).

Kültürel açıdan yetkin duruma gelme, aktif bir süreç olup; devamlılık göstermekte ve asla noktalanmamaktadır. Nitekim iş dünyasında müşteri çeşitliliği artmakta ve onlara gerektiği gibi hizmet verebilmek için kişisel sınırlılıkların farkına varıp sürekli gelişim sağlama bir zorunluluk haline gelmektedir (Sue vd., 1992: 481).

**b) Duygusal Zeka**

Duygusal zekanın farklılıkların yönetimindeki rolüne değinmeden önce farklılık çalışmaları ile duyguları bütünleştirmeyi sağlayan bazı eğilimlerden söz edilebilir. Söz konusu eğilimler; küreselleşme, hizmet ekonomisi, artan teknoloji, bilgiye dayalı çalışma eğilimleri şeklinde sıralanabilir (Ashkanasy vd., 2002: 308):

- *Küreselleşme eğilimi:* Örgütlerin farklı coğrafi bölgelerde faaliyet göstermesi ve dolayısıyla işgücünün ulusal sınırlar dışında çalışmaya başlaması, daha geniş bir kitle ile etkin bir şekilde iletişim kurmayı kritik hale getirmektedir. Farklı kültürlerdeki duygusal nüansların anlaşılması ve onlara uygun tepkilerin verilmesi yoluyla etkin bir iletişimin kurulması, farklılık ve duygu arasındaki ilişkinin önemini belirtmektedir.
- *Hizmet ekonomisi eğilimi:* Ulusal ve uluslararası turizm ile rekabetteki artış sonucu hizmet sektörü, ülke ekonomilerinde daha yüksek bir paya sahip olmaktadır. Duygusal yetkinlikler ve kültürler arası yönetim yetkinlikleri, çeşitlenen ve geçmiş yıllara göre daha fazla talepte bulunan müşterilere ne şekilde hizmette bulunulacağını öğrenme açısından oldukça önemlidir.
- *Artan teknoloji eğilimi:* Teknolojik ilerlemeler, farklı kültürel altyapılardan gelen insanlarla birlikte çalışma olasılığını artırmaktadır. Teknolojik gelişmelerin, üretim ya da hizmet için harcanan zamanı azaltarak etkinliği artırma yönündeki avantajları, çalışma çevresini önemli ölçüde değiştirmektedir. Örneğin teknolojik değişimler; zaman, yoğunluk ve duygular bakımından bireyler arasındaki etkileşimi arttırabilmekte; kültürel ve duygusal açıdan farklı ve çok yönlü bakış açılarını hızlı bir şekilde anlama ve bu bakış açılarının söz konusu etkileşimdeki potansiyel etkisini kavrama yeteneği, işletme başarısına katkıda bulunabilmektedir.
- *Bilgiye dayalı çalışma eğilimi:* Örgütsel uygulamaların giderek artan oranda çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve tutumlarına bağlı hale gelmesiyle birlikte, yeniliği teşvik eden yönetim faaliyetleri ve tüm çalışanları kapsayan öğrenme kültürü önemli hale gelmiştir. Farklılıkların yönetimi ve duygulara önem verme, bu tarz kapsayıcı kültürün geliştirilmesine katkıda bulunma potansiyelini barındırmaktadır.

Yukarıdaki eğilimler doğrultusunda farklılıkların yönetiminde duygusal zeka da önemli bir konuma sahip olmuştur. Bu bağlamda çoklu zeka teorisinin; farklı zeka türleri ile kişilerdeki değişen ilgi, ihtiyaç ve yeteneklerin ortaya çıktığı yönündeki görüşü (Canoğlu, 2002: 102-106); duygusal zeka çalışmalarının gelişimine zemin hazırlamış ve “kendi duygularının ve başkalarının duygularının farkında olabilme, duygularını net ve doğru biçimde ifade edebilme” olarak tanımlanan (Gürel ve Tat, 2010: 346) duygusal zeka; *empati, takım çalışması ve işbirliği, liderlik, örgütsel bağlılık*

ve *esneklik* gibi farklılık yönetiminde önemli rol oynayan yetkinliklere temel oluşturmuştur (Ashkanasy vd., 2002: 325-326).

Duygusal zekanın bileşenleri aynı zamanda dönüşümcü (transformasyonel) liderliğin bileşenleri ile de benzerlik göstermektedir. Zira dönüşümcü liderlerden duygusal öz farkındalığa sahip olmaları, izleyicilerinin duygusal gereksinimlerine duyarlı olmaları ve onlara empati ile yaklaşarak ne hissettiklerini anlamaları beklenmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlerin izleyicilerini duygusal olarak harekete geçirme ve onlara ilham verme yeteneğine sahip olması da büyük önem taşımaktadır. Bu durum, örgüte ve liderin vizyonuna bağlılığı beraberinde getirecektir. Diğer yandan duygusal olarak zeki liderler, kendi duygularını ve diğerlerinin duygularını düzenlemek için karizmatik liderlik yeteneklerinden de yararlanabilmeli, yaratıcı ve pozitif çıktılara ulaşmak için duygusal bilgiyi karar vermede kullanabilmelidirler. Bu liderler, izleyicileri ile empati kurabilmekte ve onlarla yapıcı ilişkiler oluşturabilmektedir. Sonuç olarak duygusal zeka, liderlere; *takım amaçlarını yapılandırma, üyelerini telkin etme, üyeleri ile empati kurma, işbirliği ve güven oluşturma, esnekliği teşvik etme* konularında yardımcı olmaktadır (Ashkanasy vd., 2002: 326).

Çalışma ortamına binlerce farklılık getiren kişilerle çalışma ve onlara uyum sağlama söz konusu olduğunda, duygusal sağduyunun gerekli olduğu şüphe götürmezdir. Bu nedenle işgücü farklılıklarını yönetmek söz konusu olduğunda, duygusal zekanın en az bilişsel yetenek kadar (hatta belki daha fazla) önemli olduğunu söylemek mümkündür (Chrobot-Mason ve Leslie, 2012: 223).

### **III. Farklılıkları Yönetme Yetkinliklerinin Geliştirilmesine Yönelik İnsan Kaynakları Politika ve Programları**

McLagan yetkinlik modellerinin; işe seçim ve yerleştirme, değerlendirme, bireysel gelişim planlaması, eğitim programı tasarımı, koçluk, mentorluk, başarı planlaması ve yüksek potansiyel tanımlaması, kariyer planlama gibi fonksiyonlarda kullanılabileceğini ifade etmektedir (McLagan, 1980: 23).

Farklılıkları yönetme yetkinliğinin geliştirilmesine ilişkin insan kaynakları uygulamalarından bazıları ise şu şekildedir (Weech-Maldonado, 2002: 119-120):

- İş görüşmelerinin, farklı çalışanlardan oluşan bir takım tarafından gerçekleştirilmesi
- Gelişim potansiyeli olan farklı çalışanların sistematik olarak belirlenmesi ve desteklenmesi
- Yönetici gruplarında farklı çalışanlardan da temsilciler olması
- Farklı çalışanların işgücü devir oranı arttığında düzeltici önlemlerin hızlı bir şekilde alınması
- Resmi mentorluk programlarının uygulanması

- Tüm çalışanları kaynaştıracak sosyal programların gerçekleştirilmesi
- Farklı çalışanların terfi durumuna yönelik olumsuzluklar söz konusu olduğunda düzeltici önlemlerin hızlı bir şekilde alınması
- Farklı müşterilere kültürel açıdan uygun hizmet sunan çalışanların ödüllendirilmesi
- Farklı çalışanlara yönelik mentorluk programlarına dahil olan yöneticilerin ödüllendirilmesi
- Ücret yönetiminin farklılık amaçlarının başarılması doğrultusunda düzenlenmesi

Bu insan kaynakları uygulamaları incelendiğinde; personel seçim ve yerleştirme sürecine, kariyer yönetimi faaliyetlerine, mentorluk uygulamalarına, performans yönetimi ve bunun sonuçlarına dayalı ücret ve ödül yönetimi fonksiyonlarına ve farklı çalışanların temsili konularına önem verildiği görülmektedir. Bunların yanı sıra, eğitim konusu da insan kaynakları alanının önemli bir işlevi olup, farklılık yetkinliklerinin geliştirilmesi açısından özel bir önem taşımaktadır. Bu doğrultuda bu işlevlerle ilgili bazı açıklamalara ve çeşitli önerilere aşağıda yer verilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi araçları, özel olarak personel seçim ve yerleştirme süreçleri, mümkün olduğu kadar “farklı” adayların işletmeye çekilmesi ve seçilmesini olanaklı kılacak şekilde düzenlenmelidir. Ayrıca, insan kaynakları yöneticileri, seçim sürecinde “farklı” adayları değerlendirirken objektif yöntemler kullanılmalıdır. Seçme ve değerlendirme sürecinde, objektifliği artırmayı sağlayacak yöntemlerden biri, farklı geçmişlere sahip *farklı* seçiciler kullanmaktır. Alternatif olarak, insan kaynakları yöneticileri kalıp yargılara odaklanmamaları konusunda eğitilebilirler (Benschop, 1999’dan akt. Bogaert ve Vloeberghs, 2005: 484).

Farklılıkların yönetimi söz konusu olduğunda, personel seçimi ile sorumlu olan kişilerin kullanmış oldukları araçlar da önem taşımaktadır. Nitekim, yetkinliğe dayalı testlerin kullanımının, daha yüksek kalitede bir seçim sürecini, adayların uygunluğunun daha kesin bir ölçümünü ve eşitlik ikliminin korunmasını sağladığı öne sürülmektedir. Diğer bir deyişle, formel bir eşit fırsatlar politikası olan ve farklılıkların teşvik edilmesine yüksek derecede önem veren işletmelerin, yetkinlik testlerini kullandıkları belirtilmektedir (Kirton ve Healy, 2009: 302-303).

Yetkinliğe dayalı anlayış ve farklılıkları yönetme yetkinlikleri, kariyer yönetimi süreci açısından da kapsamlı olarak uygulanabilmektedir. Söz konusu fonksiyonda yetkinliklerin kullanımı, seçim sürecindeki faaliyetlerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Bunun yanı sıra Biçer ve

Düztepe'nin de belirttiği gibi (2003: 16) özellikle terfi konusunda dikkate alınan kriterler, önem verilen yetkinliklerin bir ifadesi olmaktadır ve bu kriterler arasında farklılıkları yönetme yetkinliklerinin de yer alması mümkündür.

Ayrıca iş rotasyonu uygulamaları, sağladığı esneklik potansiyeli ile kişilerin çok yönlü geliştirilmelerine, farklı altyapılardan gelen çalışanlarla bir arada olma olanaklarının genişlemesine ve bireylerin bu konudaki yetkinliklerini gerekli durumlarda kolaylıkla kullanabilmelerine imkan vermektedir (Uyargil, 2008: 85). Sonuç olarak yetkinliğe dayalı kariyer yönetimi, bir yandan yöneticilerin gereksinim duyulan yetkinlikleri çalışanlarına iletmelerinde kullanılabilen bir araç iken (Dubois vd., 2004: 197); diğer yandan da çalışanların gelecekte olmayı arzu ettikleri noktaya ulaşabilmeleri için onlara hazırlık yapma olanağı sunmaktadır (Bayraktar, 2002: 12).

Kariyer yönetiminin bir parçası olarak değerlendirilebilen ve 1980'lerin ortalarında popülerlik kazanmaya başlayan mentorluk programları, bazı uzman görüşlerine göre; "kadınların ve azınlıkların iş edinmeleri ve işlerinde terfi alabilmelerini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen örgütsel çabaların bir parçası"dır. Ancak mentorluk ilişkilerinin, sadece "korunan" gruplara değil, tüm çalışanlara yarar sağladığını belirtmek daha doğru olacaktır. Mentorluk, yeni çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlamasını kolaylaştırır, yüksek potansiyele sahip çalışanların belirlenmesine ve geliştirilmesine yardımcı olur, çalışan verimliliğini ve performansını geliştirir ve farklılıklara özen gösterilmesini sağlar (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 21). Mentorluk ilişkilerini güçlendirmek için, yöneticilerin ve liderlerin, farklı grupların üyeleri arasında formal ve informal *sosyal grupların* oluşumunu da desteklemeleri gerekmektedir. Nitekim farklılıkların yönetiminde üstün olmaya çalışan yöneticiler ve liderlere, sosyal grupları desteklemeleri özellikle önerilmektedir (Stockdale ve Cao, 2004: 314).

Farklılıkları yönetme yetkinliklerini de içeren yetkinliğe dayalı bir performans yönetimi fonksiyonunun ise; çalışanların, hem amaçlara hem de davranışsal performansa göre değerlendirilmesini sağlayarak daha güçlü hale gelebileceği söylenebilir (Özçelik ve Ferman, 2006: 77). Bu işlev kapsamında, çalışanların sahip oldukları yetkinlikler ve düzeyleri değerlendirilmekte; dolayısıyla işletmenin önem verdiği ortak yetkinlikler ve bunlar arasında farklılıkları yönetme yetkinliklerinin rolü hakkında fikir edinilebilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 16).

Yetkinliğe dayalı performans yönetimi temeline kurulan ücretlendirme ve ödüllendirmede de sahip olunan yetkinlikler dikkate alınmakta; diğer bir deyişle sistem, bireylere odaklanmakta ve onları sahip oldukları becerilere



göre ücretlendirmekte ve ödüllendirmektedir. Dolayısıyla bir ücret artışı elde edebilmek ya da bir ödül kazanabilmek için anlamlı bir ilerleme sağlayan farklılıkları yönetme gibi yetkinliklerin öğrenilmesi ve geliştirilmesi önem taşımaktadır (Ünsar, 2009: 50). Bu tür yetkinliklerin gelişimi sonucu artan ücret ve ödüller; bireysel kapasite artışı, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve öğrenen bir kültür oluşumu gibi sonuçları da beraberinde getirmekte; dolayısıyla örgütsel performans artışını da sağlayabilmektedir (Zaim, 2007: 121-125).

Sözü edilen fonksiyon ve uygulamaların yanı sıra, insan kaynakları departmanları tarafından sürdürülebilecek ve farklılıkların yönetimine katkı sağlayabilecek bir diğer işlev de eğitim olup; bu konudaki faaliyetler ayrı bir önem teşkil etmektedir.

Nitekim bireysel ve kültürel farklılık konuları, eğitim ve geliştirme uygulamalarında giderek ön plana çıkmaktadır. Eğitim ve geliştirme çalışmalarında farklılık bakışına yer verilmesi, söz konusu çalışmaları yürüten bireylerin (a) varsayımları, değerleri ve önyargılarına ilişkin farkındalıklarının ve (b) araştırma, değerlendirme ve uygulama sürecine yönelik bilgi düzeylerinin artmasında önemli rol oynamaktadır (Daniel vd., 2004: 756-757). Başarılı farklılık eğitimleri; farklı bireyler ile iletişimi, katılımcıların farklılık konusuna yönelik farkındalıklarının artışını ve onların daha olumlu bir çalışma çevresine nasıl katkıda bulunacağı konularını içermektedir (Avery ve Thomas, 2004: 383).

Miller (1994: 22) tarafından da farklılığa değer verme, farklılığı örgüt kültürü ile bütünleştirme, küresel bakış açısı, bireysel öz geliştirme ve kişiler arası etkinlik, önyargı ve kalıp yargılara yönelik uzmanlık, eğitim ve geliştirme çabalarının periyodik değerlendirmesi konularında gerçekleştirilebilecek eğitim programları önerilmektedir.

Bu eğitim programlarının yanı sıra kültürel yetkinliği geliştirmede özel olarak farklı kültürel altyapılardan gelen bireyleri bütünleştirebilmek için “kültürlerarası iletişim eğitimleri”nden yararlanılabilir. Kültürlerarası iletişim konusunda alınan eğitimler; bireylerin değerlerinin, alışkanlıklarının ve davranışlarının farkına varmalarını ve diğer insanların kültürel geçmişleri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar. Bunların yanı sıra söz konusu eğitimler, kişilerin kültürel farklılıklarla nasıl baş edebileceğini öğrenmesini sağlar. Özellikle, derin düzeyde yer alan inançlar ve merkezi değerler konusundaki farklılıklarla ilgili çatışmaların yaşanması durumunda, karşılıklı anlayış ve saygı oldukça önemli bir hale gelir (Bogaert ve Vloeberghs, 2005: 485).

Farklılık eğitiminin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde aşağıdaki faktörler önem taşımaktadır (Weech-Maldonado, 2002: 119):

- Yöneticilerin, işgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi konularına heves ve sorumluluk duygusu ile bağlı olması
- Farklılık eğitiminin, farklılık iklimi ve kültürüne uygun şekilde tasarlanması
- Çalışanların, farklılık eğitimine aktif bir şekilde katılması
- Kültürel yetkinlik eğitiminin, kültürel açıdan uygun hizmetlerin verilmesini kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesi
- Yöneticilerin de farklılık eğitimine aktif bir şekilde katılması
- Eğitim verenlerin, farklı çalışanlara eşit bir ortam sağlamak amacıyla insan kaynakları uygulamalarında esneklik gereksinimini vurgulamaları
- Eğitimlerin sıklıkla gerçekleştirilmesi
- Dışarıdan gelen uzmanların eğitime katkıda bulunması ve konu ile ilgili danışmanlık yapması
- Farklılık iklimini denetleyen bir komitenin oluşturulması
- Farklılık eğitimine yönelik olumsuz bakış açılarının açık bir şekilde tartışılması

Farklılık eğitiminin yaygın kullanımı, farklılıkları anlamanın önemini kabul edildiğini göstermektedir. Zira bazı araştırmacılar, söz konusu eğitimin farklılıklar hakkındaki bilgiyi ve farklılıkların yönetimi çabalarına ilişkin desteği arttırdığını ileri sürmektedir (Avery ve Thomas, 2004: 381).

Son olarak; farklı bir işgücünün yönetimine ilişkin bir program tasarlamak ve uygulamak isteyen insan kaynakları yöneticilerine sunulabilecek öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ellis ve Sonnenfeld, 1994: 101):

- Tepe yönetimin, söz konusu programı açık bir şekilde desteklemesi (Bunun için firmanın işgücünün kültürel zenginliği ile ilgilenme nedenlerinin iyi bir şekilde ifade edilmesi önem taşımaktadır)
- Süreklilik gösteren seminer programlarının ya da tartışma gruplarının organize edilmesi (Söz konusu faaliyetlerin, kültürel açıdan duyarlı diğer insan kaynakları uygulamaları ile tutarlı olması gerekmektedir)
- Kalıp yargılardan arınmış bir şekilde etnik köken, ırk, cinsiyet, yaşam tarzı gibi konularda bilgi sahibi olan eğitimli sorumluların dikkatlice seçilmesi
- Programın yapısını ve mesajını, örgütün kültürüne uygun hale getirmek
- Bu aşamaları samimi, canlı ve pratik bir atmosferde gerçekleştirmek
- Irk, cinsiyet vb. özelliklerine bakılmaksızın adayların işe alımını sağlamak ve zengin bir işgücü oluşturmak
- Seminer materyallerini hazırlarken ve tartışmaları yönlendirirken, çalışanlara birey olarak saygı gösterme bilincini geliştirmek.

## SONUÇ

İşgücü farklılıkları ve farklılıkların yönetimi disiplini; çalışanın kim olduğu ya da onun örgütteki unvan ve pozisyonunun ne olduğunu önemsemeksizin, her bir bireyin örgüte katkı sağladığına inanmaktadır (Miller, 1994: 19-20). Bu katkı, bireylerin kendilerine saygı duyulduğuna inandıkları ve kendilerini değerli hissettikleri bir çalışma ikliminin varlığıyla daha da pekişmektedir. Çok kültürlü bir yönetim anlayışı da; daha yenilikçi ve yaratıcı karar vermeyi, daha tatmin edici bir çalışma çevresini ve daha iyi ürün ve hizmeti beraberinde getirmektedir. Bu durum; farklı bilgilerin, bakış açılarının ve fikirlerin oluşturduğu zenginlikten kaynaklanmaktadır (Ellis ve Sonnenfeld, 1994: 83).

Söz konusu farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesinde empati, farkındalık, ilişki kurma, takım çalışması ve işbirliği, liderlik gibi yetkinliklerin yanı sıra kültürel uyum ve duygusal zeka gibi daha spesifik olanlar büyük önem taşımaktadır. Bu yetkinliklere sahip bir işgücünün işe alımını, elde tutulmasını ve yönetimini amaçlayan ve böylece kültürel açıdan uyumlu bir sistemin geliştirilmesini mümkün kılan insan kaynakları politika ve uygulamalarının rolü de oldukça önemlidir (Weech-Maldonado, 2002: 123). Bunların yanı sıra insan kaynakları departmanlarının konumu, işleyişi, önem verdikleri işlevler; faaliyet çevreleri ve koşulları birbirinden farklı olan birçok işletme için çeşitlenmekle birlikte, bazı işlevler ve unsurlar özünde birçok işletmede aynı kalmaktadır. Günümüzde bu unsurların temelini, insancıl yaklaşım ve insan farklılıklarına saygıyı koymak mümkündür. Çünkü değişen işgücünün temel beklentileri arasında bu yer almaktadır.

Bu beklentiler doğrultusunda şekillenen bir disiplin olarak yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminin tüm işlevlerini bireylerin yetkinlikleri çerçevesinden ele almakta ve böylece çalışan farklılıklarını bir değer olarak örgüte yerleştirmektedir. Başka bir deyişle farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi ve örgüt içinde farklılıklara değer verilen bir iklim yaratılmasında başrolü oynayan insan kaynakları departmanları, yürüttüğü tüm işlevler ve sahip olduğu ilkeler açısından değerlendirildiğinde, farklılıkların yönetiminin büyük sorumluluğunu üst düzey yöneticiler ve tüm örgütle birlikte paylaşmaktadır.

Örgüt içinde yürütülen insan kaynakları işlevlerinden, ilk aşamada personel seçimi sürecinde ve daha sonraki aşamalarda çalışanın örgüt içinde adaletli, eşitlikçi ve olumlu bir ortamda çalışmayı sürdürebilmesi için kariyer planlaması, performans değerlendirme, ücretleme, ödüllendirme ve eğitim işlevlerinin her birinde farklılık yetkinliklerinin etkilerine rastlamak mümkündür. Bu işlevler arasında yer alan eğitim ve geliştirme çalışmaları; farklılık yönetimi yetkinliklerinin geliştirilmesi, konuya ilişkin öz farkındalık

---

ve bilgi düzeyinin arttırılması aracılığıyla tüm sürece rehberlik etmektedir (Daniel vd., 2004: 765). Frusti vd. de (2003: 33) insan kaynağı farklılık planlaması, farklı çalışma takımlarının geliştirilmesi, farklılık eğitimi ve saygılı bir çalışma ortamının oluşturulması konularını; farklılık yetkinliklerinin geliştirilmesinde önemli unsurlar olarak ileri sürmektedir.

Sonuç olarak; sözü edilen insan kaynakları uygulamaları ışığında kazanılabilecek çok kültürlü yetkinliğin, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık gibi bireysel; örgütsel performans gibi örgütsel sonuçlar ile pozitif yönlü bir ilişki gösterdiği (Chrobot-Mason ve Leslie, 2012: 222) ve özellikle farklı kültürel altyapılardan gelen çalışanların bir arada bulunduğu küresel ölçekli işletmeler açısından büyük önem taşıdığı ileri sürülebilir.

## KAYNAKÇA

- 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.
- Avery, D.R. ve Thomas, K.M. 2004. Blending Content and Contact: The Roles of Diversity Curriculum and Campus Heterogeneity in Fostering Diversity Management Competency. *Academy of Management Learning & Education*, 3(4): 380-396.
- Baltaş, A. 2009. *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bayraktar, O. 2002. Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. *Active*, Temmuz-Ağustos: 1-19.
- Bell, M.P., Özbilgin, M.F., Beaugard, A.T., Sürgevil, O. 2011. Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management*, 50(1): 131-146.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. 2003. Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2): 13-20.
- Bingöl, D. 2010. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bogaert, S. ve Vloeberghs, D. 2005. Differentiated and individualized personnel management: Diversity management in Belgium. *European Management Journal*, 23(4):483-493.
- Boyatzis, R.E. 1982. *The competent manager*. Canada: John Wiley & Sons.
- Budak, G. 2013. *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Canoğlu, İ. 2002. Eğitim Teknolojilerinden Yararlanarak Çoklu Zekanın Öğretimde Kullanımı Üzerine Bir Uygulama. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 3(4): 102-109.
- Chrobot-Mason, D. ve Leslie, J. B. 2012. The Role of Multicultural Competence and Emotional Intelligence in Managing Diversity. *The Psychologist-Manager Journal*, 15: 219-236.
- Cox, T., ve Beale, R.L. 1997. *Developing Competency to Manage Diversity*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishing.
- Çetinkaya, M. ve Özutku, H. 2012. Yönetimsel Performansa Yetkinlik Temelli Yaklaşım: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1): 142-161.
- Daniel, J.H., Roysircar, G., Abeles, N., ve Boyd, C. 2004. Individual and Cultural-Diversity Competency: Focus on the Therapist. *Journal of Clinical Psychology*, 60(7): 755-770.
- Dereli, B. 2007. *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dubois, D.D., Rothwell, W.J., Stern, D.J.K. ve Kemp, L.K. 2004. *Competency-Based Human Resource Management*. California: Davies Black Publishing.
- Ellis, C. ve Sonnenfeld, J.A. 1994. Diverse Approaches to Managing Diversity. *Human Resource Management*, 33(1): 79-109.
- Emmerling, R.J. ve Boyatzis, R.E. 2012. Emotional and Social Intelligence Competencies: Cross Cultural Implications. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(1): 4-18.

- Forstenlechner, I., Lettice, F., ve Özbilgin, M.F. 2012. Questioning Quotas: Applying a Relational Framework for Diversity Management Practices in the United Arab Emirates. *Human Resource Management Journal*, 22(3): 299-315.
- Frusti, D.K., Niesen, K.M. ve Campion, J.K. 2003. Creating a Culturally Competent Organization: Use of the Diversity Competency Model. *JONA*, 33(1): 31-38.
- Garcia, M.H. 1995. An Anthropological Approach to Multicultural Diversity Training. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 31(4): 490-504.
- Gürel, E. ve Tat, M. 2010. Çoklu Zeka Kuramı: Tekli Zeka Anlayışından Çoklu Zeka Yaklaşımına. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(11): 336-356.
- Hays-Thomas, R. 2004. *Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity*. M.S. Stockdale ve F.J. Crosby (Der.), The Psychology and Management of Workplace Diversity: 3-30. USA: Blackwell Publishing.
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14: 319-338.
- Joplin, J.R.W. ve Daus, C.S. 1997. Challenges of Leading a Diverse Workforce. *Academy of Management Executive*, 11(3): 32-47.
- Kamaşak, R., ve Yücelen, M. 2007. Farklılıkların etkin yönetimi: Çalışanların farklılık algısı ve ampirik bir araştırma. B. Dereli (Der.), *İşgücünde Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Kirton, G. ve Healy, G. 2009. Using Competency-Based Assessment Centres to Select Judges-Implications for Equality and Diversity. *Human Resource Management Journal*, 19(3): 302-318.
- Mayatürk Akyol, E. 2011. *Yetkinliğe dayalı performans yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- McClelland, D.C. 1973. Testing for Competence Rather Than Intelligence. *American Psychologist*, January: 1-14.
- McClelland, D.C. 1998. Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5): 331-339.
- McLagan, P.A. 1980. Competency Models. *Training and Development Journal*, 34(12): 22-26.
- Miller, E.K. 1994. Diversity and Its Management: Training Managers for Cultural Competence within the Organization. *Management Quarterly*, 35(2): 17-23.
- Miller, G.E. ve Rowney, J.I.A. 1999. Workplace diversity management in a multicultural society. *Women in Management Review*, 14(8): 307-315.
- Özbilgin, M. ve Tatlı, A. 2008. *Global Diversity Management: An Evidence-Based Approach*. New York: Palgrave Macmillan.
- Özbilgin, M. ve Tatlı, A. 2011. Mapping out the Field of Equality and Diversity: Rise of Individualism and Voluntarism. *Human Relations*, 64(9): 1229-1253.
- Özçelik, G. ve Ferman, M. 2006. Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context. *Human Resource Development Review*, 5(1): 72-91.
- Özgener, S. 2007. Diversity management and demographic differences-based discrimination: the case of Turkish manufacturing industry. *Journal of Business Ethics*, 82 (3): 621-631.
- Shippmann, J.S., Ash, R.A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L.D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E.P. ve Sanchez, J.I. 2000. The Practice of Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 53(3): 703-740.

- Sparrow, P., Schuler, R.S. ve Jackson, S.E. 1994. Convergence or Divergence: Human Resource Practices and Policies for Competitive Advantage Worldwide. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2): 267-299.
- Spencer, L.M., ve Spencer, S.M. 1993. *Competence at work*. Canada: John Wiley & Sons.
- Stockdale, M. S. ve 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. ve F.J. Crosby), Blackwell Publishing, USA.
- Sue, D.W., Arredondo, P. ve McDavis, R.J. 1992. Multicultural Counseling Competencies and Standards: A Call to the Profession. *Journal of Counseling & Development*, 70: 477-486.
- Süral Özer, P. 2007. Çeşitliliği yeniden düşünmek ve çeşitliliklerin yönetimi. M. Kurt ve S. Bayraktaroglu (Der.) *Türkiye’de işletmecilikte yeni perspektifler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sürgevil, O. 2008. Farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar ve yaklaşımlar. *Balkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20): 111-124.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. 2008. İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4): 65-96.
- Sürgevil, O. 2010. *Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tatlı A, Özbilgin, M. 2012. An emic approach to intersectional study of diversity at work: A Bourdieuan framing. *International Journal of Management Reviews*, 14: 180-200.
- United States Government Accountability Office (Araştırma Raporu). 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)).
- Uyargil, C. 2008. İş Analizi ve İş Dizaynı. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (ss. 55-97). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ünsar, S. 2009. Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1): 43-56.
- Weech-Maldonado, R., Dreachslin, J.L., Dansky, K.H., De Souza, G. ve Gatto, M. 2002. Racial/Ethnic Diversity Management and Cultural Competency: The Case of Pennsylvania Hospitals. *Journal of Healthcare Management*, 47(2): 111-126.
- Williams, R.A. 2007. Cultural Diversity, Health Care Disparities, and Cultural Competency in American Medicine. *Journal of the American Academy of Orthopaedic Surgeons*, 15: 52-58.
- Woodward, D., ve Özbilgin, M. 1999. Sex equality in the financial services sector in Turkey and the UK. *Women in Management Review*, 14 (8): 325-332.
- Zaim, H. 2007. Competency Based Pay, A New Approach to Compensation Policy. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 9(32): 115-133.

**Evrım Mayatürk Akyol**, Yönetim ve Organizasyon alanındaki yüksek lisans eğitimini 2006 yılında, İşletme alanındaki doktora eğitimini ise 2011 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi'nde tamamlamıştır. Başlıca araştırma alanları, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimidir. Daha önce Dokuz Eylül Üniversitesi ve Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmış olup, 2013'ten bu yana İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.  
E-posta: evrim.akyol@ikc.edu.tr

**Olca Sürgevil**, Lisans eğitimini 2003 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde tamamlayan Olca Sürgevil Dalkılıç; 2005 yılında DEÜ'de Yönetim ve Organizasyon alanında ve 2007 yılında Ege Üniversitesi Sosyal Psikoloji alanında yüksek lisans dereceleri almıştır. 2008 yılında DEÜ İşletme/Yönetim ve Organizasyon alanında doktora çalışmalarını tamamlayan Sürgevil Dalkılıç, 2012 yılında DEÜ İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Doçent olarak çalışmaya başlamıştır. 2013 yılından itibaren iki yıl boyunca University of Wisconsin RiverFalls, College of Business and Economics'de misafir araştırmacı olarak bulunmuştur. Bu süre zarfında etkili liderlik ve yönetim modeli geliştirilmesine yönelik uluslararası projeler serisinde aktif rol almış, iş yaşamında eşitlik tartışmaları, ayrımcılık ve farklılıkların yönetimi konularında çeşitli araştırma ve çalışmalar gerçekleştirmiştir. Uzmanlık alanları; endüstriyel psikoloji, çalışma yaşamında ayrımcılık ve farklılıkların yönetimi programlarının geliştirilmesi, pozitif psikoloji ve bir örgüt müdahale tekniği olarak kullanılan transaksyonel analiz şeklinde olup ilgili konularda gerçekleştirilmiş ulusal ve uluslararası birçok yayını ve çalışmaları bulunmaktadır. Sürgevil, International Transactional Analysis Association (ITAA), EURAM, Emerald Literati Network ve Society of Case Research (SCR) üyesidir.  
E-posta: olca.surgevil@deu.edu.tr