

TÜRKİYE'DE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ: TÜRK VE YABANCI ORTAKLI ŞİRKET ÖRNEKLERİ

Meltem Onay ÖZKAYA*
Mustafa ÖZBİLGİN**
Canan Muter ŞENGÜL***

ÖZET

Örgüt içindeki bireysel farklılıkları işletme için rekabet avantajı yaratmak amacıyla yönetmeyi öngören “farklılıkların yönetimi” yaklaşımı, gün geçtikçe günümüz işletmeleri için önemi artan bir stratejiye dönüşmektedir. Bu düşüncelerle yapılan araştırmanın temel amacı; yazında belirtilen modellerden “Tam Bütünleşme Teorisi” dikkate alınarak ele alınan altı işletmede (3’ü Türk, 3’ü Yabancı Ortaklı) farklılıkların yönetime ilişkin oluşturulan üç sürecin ne ölçüde gerçekleşmiş olduğunu ve işletmeler arasında bir farklılığın bulunma durumunu tespit etmektir.

Anahtar Kelimeler: Farklılıkların Yönetimi, Türk Şirketleri, Küresel Şirketler

ABSTRACT

Diversity management approach, which proposes making use of differences between individuals in organizations in order to offer competitive advantage, is becoming getting a more important strategic consideration for contemporary organizations. The main goal of this research is to observe the application of the three processes cited in the “Total Integration Theory” in six organizations (three of domestic companies, three of foreign invested companies) and whether there are differences between them.

Keywords: Diversity Management, Turkish Companies, Global Firms

1. GİRİŞ

Neden örgütler farklılıklara dikkat etmektedirler? Birçok araştırmacı, örgütleri farklılıklara dikkat etmeye yönlendiren farklı nedenler olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır. Bu nedenlerden birincisi, toplumda ortaya çıkan bazı gelişmelerin işgücüne yansımalarıdır. Örneğin; kadınların ücretli işgücüne katılımının gün geçtikçe değişmesi; yaşam süresinin uzaması; köyden kente olan göçün artması gibi nedenlerle, çalışan profili gün geçtikçe değişmekte ve çeşitlenmektedir. Bu gelişmeler, farklı gruplara mensup çalışanların yetenek ve becerilerinden faydalanılması konusunda farklılıkları hiçe sayan standart yönetim anlayışları geliştiren örgütleri zorlamaktadır. Araştırmacıların benzer fikirlerde oldukları ikinci ortak konu, çalışanları için eşit haklara ve imkanlara inanan örgütlerin farklılıklara ve farklılıkların yönetimine son zamanlarda göstermeye başladıkları ilgidir. Üçüncü neden ise; farklılığın başarılı bir şekilde yönetilmesi durumunda örgütün rekabet avantajı sağladığı yönündeki ampirik bulgulardır.

Ekonomilerin uluslararasılaşması ve globalleşmesiyle birlikte örgütler de uluslararası ve dolayısıyla çok kültürlü çevrelerde çalışmak zorunda kalmışlardır. Memnun müşterinin rekabet avantajı açısından önemli bir kaynak olduğu göz

* Doç. Dr., Celal Bayar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu

** Prof. Dr., University of East Anglia, İngiltere

*** Arş. Gör., Celal Bayar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu

önüne alındığında ise çalışanlardaki farklılığın müşterilere olumlu bir şekilde yansıtılması firmanın başarı kriterleri üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Tüm bunların yanı sıra farklılıkların yönetimine önem veren firmaların yeni ve yetkin çalışanları çekmesi de kolaylaşacaktır. Yeni çalışanların yeni fikirler ve bakış açılarıyla örgüte katmış oldukları değer, firma için yeni bir avantaj yaratma imkanını da sağlayabilecektir (Bogaert ve Vloeberghs, 2005:484; Adler,1988; Ashkanasy ve vd,2000:307; Basow,1991:15).

2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Farklılıklar yönetimi yazınında konuyla ilgili iki farklı görüşe rastlanmaktadır. Bu gruplardan birincisi Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'daki danışman ve işverenlerin görüşleridir. Bu grup; örgüt içerisindeki farklılıklardan ve sosyal gruplardan yararlanarak, rekabet ortamını performansı artırıcı bir araç olarak kabul etmektedir. Bir grup ticaret odası üyesi ve yönetici-akademisyenden oluşan ikinci grup ise, farklılıkların yönetilmesinin endüstriyel ilişki disiplinine, geleneksel yapıya ve sosyal eşitliğe aykırı olacağı görüşünü desteklemektedir (Gatley ve Lessem, 1995: 5; Neck ,1997:17).

Humpries ve Grice söylevlerinde (1995:17), küreselleşmeyle birlikte bireyselleşmenin ön plana çıkacağını ve bunun sonucu olarak da örgüt içerisinde sosyal ve yapısal eşitliği birleştirmek için bireylerin/farklı grupların ortak çalışmalara, yaratıcı projelere katkıda bulunacağı pozitif değer artacağını söylemişlerdir. Araştırmacılara göre, endüstriyel ekonomilerdeki fırsat eşitliği kavramının yaygınlaşması örgütün farklılıklara önem verdiğini gösteren önemli bir yönetsel araçtır(Doney, 1998: 610; Mor Barak, 2000:345). (Milliken ve Martins (1996:402; Abell,1996:70;Tennekes,1994:140), bireyler arasındaki farklılığın bir örgüte katacağı katkıları üç kavramsal boyut içerisinde incelemeye çalışmıştır (bilişsel çıktı, eşitlik sembolü, iletişim etkisi).

Glastra (1999:698); örgütlerin farklı bir örgütsel işgücü yaratabilmesi için farklılığa dört yaklaşım getirmiştir.(açıklık; ayırıcı ; bireyselleştirme; kültürleme'dir. (Benschop, 1999:166; Weilek, 2004:162; Jackson,1992, Kertsen, 2000:235-248; Kumar, 2000:237-252; Loveman,1991:7).

Yazında aynı zamanda, farklılık yaratmaya yönelik yaklaşımların yanında farklılık yönetim modelleri de bulunmaktadır. Bunlar arasında; Gary Powel'ın Modeli (Agars ve Kottke, 2004:58), Taylor ve Cox'un Modeli (1991); Roosevelt Thomas'ın Modeli (1996), Robert Golembiewski'nin Modeli (1995)'dir. Yayımlanan bu modeller farklılıkların yönetimine ilişkin beklentileri ne yazık ki tam olarak açıklayamamıştır. Bu nedenle son yıllarda öğrenme odaklı yaklaşımlar geliştirilmeye çalışılmıştır. (Dass ve Parker (1999); Thomas ve Ely (1996); Cox (1991); Cox ve Blake (1991); Allen ve Montgomery (2001).

Farklılıkların yönetiminde, başarılı olmada ilk kriter "işe alım" sırasında gerçekleşmektedir. Yani; örgüte seçilen, çekilen ve örgüte katılmasına karar verilen kişiler, İnsan Kaynakları Departmanları tarafından seçilirler. Seçilen bu kişiler, örgütsel sosyalleşme süreci içerisinde farklılıkların önemini kavrarlar ve bunu bir rekabet gücü olarak algırlar. Bu aşamada Scheider tarafından geliştirilen ASA Modeli (attraction- çekim; selection- seçim; attrition-yıpranma)

Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri

örgütsel davranışı açıklamak üzere geliştirilmiş olup, farklılıkların yönetimi konusunda dikkate alınan bir yönetsel modeldir (Schneider, 1995:747; Arbak ve Özmen,2000:91; Cox ve Blake, 2002:45; Stoner ve Chapin, 1997:6; James ve Wooten, 2001:17; Certo, 2006).

Farklılıkların yönetimi konusunda başarılı olmada, temel kriterler arasında, örgütlerin farklılıklara olan ihtiyaçlarının belirlenmesi; ödül ve teşvikler yoluyla farklılıkların yönetimine teşvik edilmesi; farkındalığın eğitim çabalarıyla artırılması gereklidir. Bu eğitimlerde temel olarak; kişisel önyargıları elimine edecek varsayımlar ile çalışma yaşamında azınlık gruplara yönelik olumsuz tutumları (cinsel taciz ve mobbing) azaltacak varsayımlar dikkate alınmaktadır;çünkü; örgütsel yaşamda “toplumsal cinsiyet rolleri” ile “kariyer gelişiminde” cinsiyet farklılıkları, farklılıkların yönetiminde ve başarısında önemli bir belirleyici olarak kabul edilmektedir (Kanter, 1977:351; Addleson, 2000:233; Lindsay,2000:374; Powel, 1993:731; Super, 1957; Schein, 1978; Levinson, 1979; Gutek ve Larwood, 1987).

ARAŞTIRMANIN AMACI; YÖNTEMİ; ÖRNEKLEMİ; ÖNERMELERİ VE YAZINA KATKILARI

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; farklılıkların yönetimi konusunda işletmelerin ne tür faaliyetlerde bulduklarını tespit etmek amacıyla, yazında belirtilen ilgili modellerden “Tam Bütünleşme Teorisi” dikkate alınarak, ele alınan altı işletmede (3’ü Türk, 3’ü Yabancı Ortaklı) üç aşamalı sürecin (Sorunun tanımlanması, Uygulama aşaması ve Sürdürülebilirlik aşaması) ne ölçüde gerçekleştirilmiş olduğu ile işletmeler arasındaki farklılıkları tespit etmeye yöneliktir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, farklılıkların yönetimi konusunda pek çok araştırmada bulunan ve yapılan araştırmada araştırmacılar arasında yer alan Prof.Dr Özbilgin’in “Global Diversity Management: The Case of Automobile Manufacturing Companies in Japan“ isimli makalesinde kullanmış olduğu “anket formu” dikkate alınarak hazırlanmıştır. Ele alınan anket formunun geçerliliği ve güvenilirliği konusunun iki açıdan kabul edilebileceği düşünülmektedir. Bunlardan birincisi; Özbilgin’in anket formunu ve bu teorik çerçeveyi kullanarak ABD, AB ve Japonya’da yapmış olduğu çalışmaların dünya çapında kabul görmüş akademik dergilerde yayınlanmış olması (Özbilgin 2005; Nishii ve Özbilgin 2007; Tatlı ve Özbilgin 2007) bir diğeri ise; altı şirketin İnsan Kaynakları Uzmanları tarafından yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak detaylı bilgilerin alınmasının, nitel olarak yorumlanabileceğine ve teori oluşturulmasına destek olacağına dair yapılmış ve kabul görmüş araştırma yöntemlerinin bulunmasıdır. Bu yöntemler arasında case study yöntemi bulunmaktadır (Yin, 1994)

Araştırma, 2007 Mart ayı içinde başlamış olup, Nisan ayının 15’in de bitmiştir. Ele alınan altı firmanın, İnsan Kaynakları Uzmanları ile yüz yüze

görülmüştür. Özbilgin'in hazırlamış olduğu anket formunda bulunan 29 soru, kendilerine iletilmiş, alınan yanıtlar tarafımızca yazılmış ve gerekli düzenlemeler yapılarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca araştırmanın genel çerçevesini oluşturan üç ana önermeden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan “önerme” ifadesi, araştırmacıların konuyla ilgili merak ettikleri konuları açıklamaya yönelik oluşturduğu soru cümleleri olup aynı zamanda yazında belirtilen farklılık ve farklılıkların yönetimi ile ilgili “Tam Bütünleşme Teorisi” nin aşamalarını içermektedir. Yapılan araştırmada ise, oluşturulan üç ana önermeyi test edebilmek için hipotezden yararlanılmıştır.

Yapılan araştırmada özellikle belirtilmesi gereken önemli bir konu da, araştırmada sorulan bazı sorulara verilmeyen yanıtlardır. Bu yanıtların verilmemiş olmasının en büyük nedeni, firmalarda farklılıkların yönetimi konusuna henüz ciddi bir çalışmanın yapılmamış olmasıdır. Bu nedenle araştırmada farklılıkların yönetimi ile ilgili faaliyetlerde bulunan firma yetkililerinin yanıtları dikkate alınmış ve değerlendirilmiştir.

Araştırmaya başlamadan önce anketin İngilizce ve Türkçe metinleri, Özbilgin'e gönderilmiş yapılan tercümenin doğruluğu teyit edilmiş, daha sonra İnsan Kaynakları Uzmanları ile görüşülmüştür. Görüşmeye başlamadan önce konu ile ilgili yazında belirtilen bilgiler kendilerine anlatılmış, araştırmanın amacının farklılıkların yönetimi konusunda firmalarında, ne tür faaliyetlerde bulduklarının tespit edilmeye çalışıldığı anlatılmaya çalışılmıştır. Daha sonraki aşamada ankette bulunan sorular kendilerine sorulmuştur. Konu ile ilgili faaliyette bulunan firma yetkilileri soruları açıklamaktan çekinmemişler, henüz bu konuda aktif uygulamalarda bulunmayan işletme yetkilileri ise sorulara arzulanan yanıtları vermemişlerdir.

Araştırmanın Örnekleme

Gerek yabancı ortaklı gerekse Türk firmalarının seçiminde “amaçlı örnekleme“ (purposeful sampling) yöntemi seçilmiştir. Türk firmalarının seçiminde ülkemizde tanınmış, itibarı olan, yurt dışı pazarlara açılan üç işletme ele alınmıştır. Yabancı ortaklı firmalar açısından ise belli bir kriter dikkate alınmamış ancak araştırma yapılmasına izin verilen şirketler tercih edilmiştir. Yabancı ortaklı şirketlerde araştırma yapmanın zorluğu dikkate alındığında bu yaklaşımın geçerli olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, bütün şirketler, isimlerinin açıklanmaması konusunda özen gösterilmesini rica ettikleri için, araştırmada şirket isimlerine yer verilmemiştir.

Araştırmanın Yazına Katkısı

Farklılıkların yönetimi konusunda yapılan çalışmalar, 1990 yıllarında ABD'de başlamıştır. Fırsat eşitliğine bir alternatif olarak yeniden gündeme geldiğinde, özellikle ayrımcılık yapıldığı düşünülen belirli grupların (azınlıkların) yönetiminin, kurumlar için bir rekabet avantajı olacağı düşünülmüştür. Yazında konuyla ilgili pek çok araştırma bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmı, farklılıkların yönetimini “teorik” açıdan ele almış (Stoner ve Russell-Chapin, 1997; Ivancevich ve Gilbert, 2000; Swanson vd., 2002; Luthans, 1998; Cassell

ve Biswas, 2000; Barmes ve Ashtionty, 2003; Harrison vd, 1998; Bhadue vd., 2000; Barry ve Bateman, 1996), bazıları ise uygulamalı araştırmalar (Özbilgin; Bogaert ve Vloeberghs, 2005) yapmışlardır.

Ülkemizde ise farklılıkların yönetimi konusu şüphesiz dikkate değer bir konu olarak kabul edilmiş olsa bile, Türk yönetim yazınında konuyla ilgili fazla araştırma bulgularına rastlanmamıştır. Bu bağlamda, yapılan araştırmanın ilk olduğu iddia edilmese bile, ilk çalışmalardan biri olduğu düşüncesiyle faydalı olacağı ve konuya farklı bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir.

Ayrıca, bu bakış açısı içerisinde, Bogaert ve Vloeberghs’in (2005) farklılıkların yönetimi konusunda ortaya koyduğu dört yaklaşımın; ele alınan altı şirkette ne ölçüde uygulandığını görmek, farklılıkların yönetiminin bir kurum için ne kadar önemli olacağını göstermesi açısından dikkate değer olacağı düşünülmektedir.

3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME SONUÇLARI

Araştırmada ele alınan firmalarda “farklılıkların yönetimi” konusunda ne tür faaliyetlerde bulduklarını tespit etmek amacıyla, yazında belirtilen ilgili modellerden “Tam Bütünleşme Teorisi”(Agar ve Kottke, 2004) dikkate alınarak üç ana önermeden yararlanılmıştır. Bu önermeler aracılığıyla araştırmada sorgulanmak istenen temel sorunsallar;

Önerme 1. “ Sorunun tanımlanması aşamasında (organizasyonların, farklılıkların yönetimi konusuna öncelik vermesi) yabancı ortaklı ve Türk firmalarında farklılıklar var mıdır?

Önerme 2. “ Uygulama aşamasında (farklı niteliklere sahip işgücünü destekleyecek yeni politikaların uygulanması ve var olan uygulamaların uyumlaştırılması) yabancı ortaklı ve Türk firmalarında farklılıklar var mıdır?

Önerme 3. “Sürdürülebilirlik aşamasında (farklılıkları destekleyecek bir örgüt kültürünü teşvik eden biçimsel ve biçimsel olmayan süreçlerin tespit edilmesi) yabancı ortaklı ve Türk firmalarında farklılıklar var mıdır?

Bu üç önermeden yola çıkarak yapılan araştırmada Özbilgin tarafından hazırlanan anket formu, konuyu destekleyen hipotezler yardımıyla genişletilmiş ve firmaların uygulamalarda “farklılıkların yönetimi” konusunu ne ölçüde dikkate aldıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Önerme 1: “Sorunun tanımlanması aşamasında (organizasyonların, farklılıkların yönetimi konusuna öncelik verme aşamasında) yabancı ortaklı ve Türk firmalarında farklılıklar var mıdır?

Araştırmada ele alınan altı firmadan sadece ikisinde “farklılıkların yönetimi” konusunda aktif bir uygulama yapıldığı tespit edilmiştir. (sözlü mülakatlar sonucunda) Bunlardan birincisi, yabancı ortaklı **C Firması** diğeri ise **Türk Firması c’dir**. Araştırmada, ele alınan işletmelerin stratejik planlarında farklılıkların yönetimine ilişkin belirli başlıklar bulunması durumunda, işletmenin bu anlayışı öncelikli bir konu olarak dikkate almış oldukları kabul edilmiştir.

Türk firması c'de, bu yönetim anlayışı; şirketin stratejik planlamaları içerisinde yer almaktadır. Firmanın İnsan Kaynakları Uzmanı'na, farklılıkların yönetimini neden firmanın stratejik hedefleri arasında dikkate almak zorunda kaldıkları sorulmuştur. Alınan yanıtlar uzmanın açıklamalarıyla aşağıda belirtildiği gibidir; “ *Holding şirketleri 65 yıllık süreç içerisinde, Türkiye’de x şebriinde kurulan ve gelişen bir işletmedir. Son 4-5 yıl içerisinde, bu şebriin dışındaki lokasyonlarda da faaliyete başladı. (üretim, yönetim) Bu dönem, firmada kültürel farklılıkların ve çatışmaların ortaya çıktığı dönem oldu. Grup yurt dışı yatırımlara başladığı zaman farklı din, dil ve ırklardan insanlarla- Romenler; Mısırlılar; Özbekler ve diğer milletlerden gelenler- çalışmak zorunda kaldık. Burada ciddi bir kültürel çatışma yaşandı. Yeni bir işgörme anlayışını kabul etmek zorunda kaldık. Holding üst düzey yetkilileri, farklılıkların yönetimi konusuna daha fazla önem vermek zorunda kaldılar*” demiştir.

C firması'nda “farklılıkların yönetimi” konusu ana şirketin vermiş olduğu kararlarla yaygınlaşmaya başladı. Şirket yetkilileri, yatırım yapılan ülkelerde tepe yönetime getirmiş oldukları kişilerin büyük bir çoğunluğunun “erkek yöneticiler” olduklarını fark ettiler. Bu yapıyı değiştirmenin tek şartı ise, yapılacak olan uygulamanın stratejik bir hedef olarak kabul edilmesi ve daha eşitlikçi bir uygulamanın getirilmesiydi. Bu yapıyı oluşturmak için “**liderlik yetkinlikleri**” kullanıldı. Bu kriterlere uyan çalışanlar (kadın ya da erkek yöneticiler) her hangi bir ayrımcılığa maruz kalmadan eşit bir şekilde ödüllendirildi.(Kariyer planlaması açısından)

Ele alınan diğer Türk firmalarında “farklılıkların yönetimi” konusunda herhangi bir faaliyette bulunulmamasının nedenleri arasında işletmede “yabancı uyruklu” çalışan kişilerin bulunmamasıdır. Bu nedenle yönetim konuyla ilgili bir önlem almayı gerekli bulmamıştır. A Firması uzmanının görüşlerine göre: “*CEO'muz 15 yıldır Türkiye’de, artık o da Türk gibi düşünüyor*”; B firması uzmanı ise: “*CEO'muz bir İtalyan ancak Türk kültürüne çok benzer bir yönetim anlayışına sahip*” demişlerdir.

Durum böyle olunca da, çoğunluğun Türk çalışanlardan olduğu bir kurumda, farklılıkların yönetilmesi konusunda her hangi bir düşünce ya da uygulamadan söz edilme gereğinin duyulmamış olduğu söylenebilir. Tam bütünleşme teorisi; farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesinde üç aşamalı sürecin gerçekleşmesini, dört temel algısal süreç içerisinde tanımlanmıştır. Bu dört süreç; tam bütünleşmeye ilişkin- nasıl yönetildiklerine bağlı olarak- hem birincil engelleri hem de birincil kolaylaştırıcıları temsil etmektedir. Bu süreçler sırasıyla: (1) Cinsiyet stereotipleri gibi sosyal algılar (Deaux ve Kite, 1985; Tajfel ve Turner,1998); (2) tehdit algısı (Staw ve Dutton, 1981); (3) adalet algısı (Greenberg,1987); (4) fayda algısı (Boudreaw,1991)dır. Bu temel süreçler, farklılıkların yönetimi ile ilgili gösterilen çabaların başarısını veya başarısızlığını yönlendirmektedir (Agars ve Kottke,2004:67-68).

Araştırmada sorunun tanımlanması aşamasında oluşturulan Önerme 1 doğrultusunda ele alınan dört temel algısal süreçten ikisi ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan iki hipotez, ele alınan işletmelerde uygulanan farklılıkların yönetiminde ne tür farklılıkların bulunduğunu tespit etmeye yöneliktir. Buna göre:

Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri

Hipotez 1: “Cinsiyet stereotipleri açısından yabancı ortaklı işletmeler ile Türk firmaları arasında farklılıklar bulunmaktadır. “

Farklılıkların yönetimi yazınında “heterojen ve homojen” örgüt yapısı terimleri, çalışan sayısının cinsler arasında eşit dağılımı olarak açıklanmaktadır (Coffé & Geys, 2006). Bu dağılım aynı zamanda yönetim kadrosunda bulunan yöneticiler için de geçerlidir. Araştırmada, örgüt yapısının homojenliğini ve heterojenliğini açıklamak amacıyla “Cam Tavan Sendromu- Glass Ceiling” olarak bilinen kavram dikkate alınmış ve toplam yönetici sayısı içerisinde kadın yönetici sayısı oranının bu tür bir yapılanmanın göstergesi olarak kabul edilmiştir. Yani; işletmenin departmanlarında çalışan toplam yönetici sayısının kadın yöneticilere oranı ile toplam üst yönetimde bulunan yönetici sayısının kadın yönetici oranının en az %50 ve üstü olması durumunda bu örgütlerde “heterojen bir yapılaşma” söz konusudur şeklinde bir açıklama getirilmiştir.

Hipotez 1’i test etmek amacıyla İnsan Kaynakları Uzmanları’ndan alınan veriler dikkate alındığında, altı firmada çalışan yönetici ve üst düzey yönetici profili Tablo 1’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 1. Ele Alınan Firmalardaki, Yönetici ve Üst Düzey Yönetici Sayıları

	A Firması	B Firması	C Firması	a Firması	b Firması	c Firması
Toplam çalışan sayısı	480	150	650	138	800	1535
Departman sayısı	11	7	5	4	7	14
Kadın yönetici sayısı	1	2	1	-	2	7
Beyaz yakalılar	80	40	450	64	70	352
Beyaz yakalılarda kadın sayısı	28	16	157	23	25	82
Üst yönetimde toplam sayı	2	7	6	6	6	12
Üst yönetimde kadın sayısı	1	2	2	-	3	1
Üst düzey /departman yönetici oranı	%50- %9	%28,57- %28,57	%33,33- %20	-	%50- %35,7	%8,33- %50
Örgütsel yapı	Homojen	Homojen	Homojen	Homojen	Homojen	Homojen

* Üst düzey yönetim: Fabrika müdürü, Genel Müdür, Koordinatör, CEO gibi ünvanlar için kullanılmıştır.

* Üst düzey/departman yönetici oranı: Üst düzeyde bulunan toplam yönetici sayısı ile kadın yönetici sayısı arasındaki oran/ departmanlarda toplam yönetici sayısı ile kadın yönetici sayısı arasındaki oran

Tablo 1 verileri dikkate alındığında, gerek Türk firmalarında gerekse Yabancı Ortaklı Firmalarda “**homojen yapılaşma**”nın halen devam ettiği görülmektedir.

Hipotez 2: “Fayda algısı açısından yabancı ortaklı ve Türk firmaları arasında farklılıklar bulunmaktadır.”

Yazında fayda algısı genellikle finansal boyut dikkate alınarak değerlendirilmektedir. Ancak araştırmada bu kavram daha çok “sosyal sorumluluk” şeklinde algılanmış olup, cinsiyetin dışında ayrımcılığın yapıldığı düşünülen diğer üç kategoride (eski hükümlüler, özürlüler ve terör mağdurları) bulunan kişilerin, işletmelerde ne ölçüde yer aldıkları ile ilgilidir.

Türkiye’de konuyla ilgili İş Kanunu’na göre; iş bulmakta zorluk çeken özürlü, eski hükümlü ve terör mağduru kişilerin, topluma kazandırılması temel esastır. (4857 sayılı İş Kanunu, md.30/1; Ek md.1/B; md.101),(Ek md.1 İş K.md.5/4;5/5;5/3; Sen.K.md.31/3, 6; İş K.md.5/6); (Any.md.10). İş Kanunu’nun getirmiş olduğu hükümler doğrultusunda ele alınan işletmelerin bu oranı dikkate alarak “eşitlik ve ayrımcılık” konularına hassasiyet göstermiş olabilecekleri tahmin edilmektedir. Firmaların İnsan Kaynakları Uzmanları tarafından konuyla ilgili vermiş oldukları sayılar Tablo 2’de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 2. Firmalarda Çalışan Özürlü, Terör Mağduru ve Hükümlü Sayısı

	A	B	C	A	b	c
	Firması	Firması	Firması	Firması	Firması	Firması
Toplam çalışan sayısı	480	150	650	130	800	1535
Özürlü sayısı	7	4	11	3	10	36
Eski hükümlü sayısı	5	2	3	2	9	17
Terör mağduru	1	-	1	1	1	-
Çalışan sayısı oranı (Azınlık grubu toplamı)	% 2,7	%4	% 2,3	%4,6	%2,5	% 3,4

Tablo 2 verilerine göre, ele alınan hiçbir firmada kanunların belirtmiş olduğu çalışan sayısı ile azınlık gruplarının sayısının (%2 özürlü %2 terör-%2 hükümlü) arzulan oranlarda dikkate alınmadığı görülmektedir. Ele alınan firmalarda bu oranlar genellikle firmaların “Sosyal Sorumluluk Anlayışı”nın bir parçası olarak değil de İş Kanunları’nın yaptırımları nedeniyle dikkate alınmış olduğu görülmektedir.

Farklılıkların yönetimi konusunda, ayrımcılık yapıldığı düşünülen gruplar arasında “gay ve lezbiyenlerin” de bulunduğu belirtilmektedir (Luthans,1998: 60). Bu kriter, Kuzey Amerika veya Avrupa yazınında dikkate alınan bir kriterdir. Ancak ülkemizde, bu tür konular açıkça konuşulmamaktadır. Bireyler, cinsel tercihlerini ya saklamakta ya da toplu çalışma hayatına katılmamaktadırlar. Ele alınan şirketlerden sadece tek bir Türk firmasında, konuyla ilgili İnsan Kaynakları’na yansıyan bir olay olmuştur. İşe alınırken, bu karakteristik özelliği belli olmasına rağmen, adaya ayrımcılık yapılmamış ve çalışma talebinde

Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri

bulunan kişi işe alınmıştır. Ancak çalışan “özel hayatı ile iş hayatını” birbirine karıştırması nedeniyle İK ve üst yönetimin ortak bir kararıyla işine son verilmiştir.

Hipotez 1 ve Hipotez 2’de belirtilen ifadeler dikkate alındığında, ele alınan altı işletmede gerek cinsiyet stereotipleri gerekse fayda algısı açısından farklılıklar bulunmamaktadır.

Önerme 2: “Uygulama aşamasında (farklı niteliklere sahip işgücünü destekleyecek yeni politikaların uygulanması ve var olan uygulamaların uyumlaştırılması) yabancı ortaklı ve Türk firmaları arasında farklılıklar var mıdır?”

c firması’nda, farklı kültürel özelliklere sahip kişilerle uyum içerisinde çalışabilmek için iki aşamalı bir süreç izlenmiştir. Birinci aşamada, firmanın bütün süreçlerinde eşitlik ilkesini uygulamaya geçirecek olan “temel yetkinlik” kriterleri belirlenmiştir. Daha sonraki aşamada, rekabetçi bir ortama uyum sağlayabilecek yeni bir organizasyon yapısı oluşturulmuştur. Bütün bu oluşumlarda üç temel yol izlenmiştir:

a) Çalışanların farklı kültürlere sahip kişilerle çalışmalarına yardımcı olacak yetkinlikler belirlenmiş, tüm personele farklılıkların yönetimine ilişkin eğitimler verilmiş ve onların ortak çalışabilecekleri projeler oluşturmalarına imkan sağlanmıştır.

b) Şirket prosedürleri, şirketin faaliyet alanı içinde çalıştığı ortam göz önünde bulundurularak ayrımcılığı engelleyecek şekilde düzenlenmiştir.

c) Kurumsal kültürünün değişimini sağlayan temel yetkinlikler, global değerlere ulaşılacak şekilde düzenlenmiş ve her çalışandan bu yetkinliklere ulaşmaları beklenmiştir.

Sonuç olarak ele alınan firmalardan farklı niteliklere sahip işgücünü destekleyecek yeni politikaların uygulanması ve var olan uygulamaların uyumlaştırılmasında hem üst yönetimin hem de İnsan Kaynakları Departmanı’nın etkili oldukları tespit edilmiştir.

Önerme 3: “Sürdürülebilirlik aşamasında (farklılıkları destekleyecek bir örgüt yapısını destekleyecek bir örgüt kültürünü teşvik eden biçimsel ve biçimsel olmayan süreçlerin tespit edilmesi) yabancı ortaklı ve Türk firmaları arasında farklılıklar var mıdır?”

Sürdürülebilirlik aşaması, istikrar sağlama aşamasıdır. Cinsiyet farklılığını destekleyen biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyonlar, politikaların uygulanmasını ve geliştirilmesini hedeflenmektedir. Biçimsel faaliyetler arasında: (1) farklılıkları içeren ve yanlıklardan arınmış ödüllendirme sistemi; (2) daha geniş bir nüfusu hedefleyen kapsayıcı işe alma ve seçim uygulamaları; (3) taciz politikaları; (4) liderlik pozisyonlarında farklılıklar bulunmaktadır.

Yazında belirtilen biçimsel faaliyetler doğrultusunda dört konu başlığı içinde ele alınan “sürdürülebilirlik aşaması” üç hipotez aracılığı ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Hipotez 1: “Farklılıkları içeren ve yanlılıklardan arınmış ödüllendirme sistemleri açısından yabancı ortaklı ve Türk firmaları arasında farklılıklar bulunmaktadır.”

C firmasında, İnsan Kaynakları uzmanına göre, farklılıkların yönetimini yaygınlaştırma amacıyla işletmede liderlik yetkinlikleri arasına, “farklılıkların değerlendirilmesi”ne yönelik ilave bir kriter daha eklenmiştir. Firmada şu anda çalışan her kim olursa olsun, bu kritere uyması durumunda “performans değerlendirme” kat sayıları artmakta bu da onların ücretlerine yansımaktadır.

c firmasında ise, farklılıkların yönetimini yaygınlaştırmak için; “ücret, ikramiye, sosyal yardım paketi, servis, günlük yemek ücreti ve prim” gibi imkanlar sunulmaktadır.

Sonuç olarak, farklılıkların yönetimini yaygınlaştırmak ve bu olumlu tutumu bir “performans değerlendirme kriteri” olarak ele almanın yararlı olabileceği söylenebilir.

Hipotez 2: “Daha geniş bir nüfusu hedefleyen kapsayıcı işe alma ve seçim uygulamaları aşamasında yabancı ve Türk firmaları arasında farklılıklar bulunmaktadır.”

Farklılıkların yönetimi politikalarını ve uygulamalarını gerçekleştirdikten sonra temel amaç; çalışanların örgüt kültürü içinde kendilerini göstermelerini sağlamaktır. Kültürü güçlendirmek için doğal süreçler Schneider’in (1987) - “çekicilik-seçim-yıpranma” ASA teorisinde olduğu gibi işlemeye başlar. Schneider’in teorisi heterojenliği değil, homojenliği öngördüğü için, bu sonuç biraz çelişkilidir. Bununla birlikte, eğer organizasyonlar; farklılıkları kabul eden bir işgücünü destekleyen ve ona değer veren bir kültürü yönetiyorsa ASA süreci birbirine benzeyen çalışanlardan oluşan bir işgücü ile sonuçlanacaktır (Agars ve Kottke, 2004:70).

İnsan Kaynakları Uzmanları’na, firmaya eleman alırken hangi kriterleri dikkate aldıkları sorulmuştur. Bütün uzmanların ortak görüşü; firmanın kendi kurumsal kültürlerine (norm, değer ve inançlarına) uygun ve sorun çıkarmayan kişileri tercih etmiş olmalarıdır.

Bu nedenle de firmalarda homojen (erkek çalışan yoğunluklu) bir yapılaşma oluşmaktadır.

Hipotez 3: “ İşyerlerinde kadın çalışanlara yönelik olumsuz tutumlara – taciz/mobbing vb- yönelik uygulamalar açısından yabancı ortaklı ve Türk firmaları arasında farklılıklar bulunmaktadır.”

Araştırmada kadın çalışanlara yönelik olumsuz tutumlar arasında “cinsel taciz ve duygusal taciz-mobbing- dikkate alınmıştır. Firma yetkililerine, iki konuyla ilgili tespit edilen şikayetlerin bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Alınan yanıtlara göre, birkaç küçük olayın dışında, İnsan Kaynakları Departmanı’na önemli bir konu intikal etmemiştir. Sadece, **b firmasında** bir kadın yöneticiye yapılmış olan “sözel taciz” konusunda İK hemen devreye girmiş, ilk uyarıdan belli bir zaman sonra erkek yönetici firmadan ayrılmak zorunda kalmıştır. **B firmasında** ise bir yöneticinin, çalışanlara karşı “sözel tacizi” üzerine, yöneticiye

Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri

uyarıda bulunmuş ve yönetici bir daha bu tür baskıda bulunmamaya çalışmıştır. **a firmasında**, mavi yakalı bir hanım çalışanın cebinde bulduğu “erotik notlar” nedeniyle İnsan Kaynakları Uzmanı’na şikayette bulunmuş, yetkililer bütün çalışanlardan “el yazısı” örnekleri alınmasına rağmen kimin yaptığı tespit edilememiştir.

Ülkemizde yürürlükte olan İş Kanunu’nda, işyerinde karşılaşılacak olumsuz tutumlar (cinsel taciz) karşısında, çalışanı korumaya yönelik hükümler bulunmaktadır. (md.24/11,b; İş K.md.24/11,d) Ancak gerek Yabancı Ortaklı gerekse Türk Firmalarında kadın çalışanlara yönelik olumsuz tutumlara rastlanmasına rağmen, kanıt bulunmaması nedeniyle cezai hüküm alan kişi sayısının oldukça düşük olduğu görülmektedir.

DEĞERLENDİRME SONUÇLARI VE ÖNERİLER

Kuzey Amerika ve Batı Avrupa’daki sanayileşmiş ülkeler ile Türkiye’deki farklılıkların yönetimi anlayışının karşılıklı analizi, bu yapısal değişimin kurumlar/firmalar üzerindeki etkilerine gerek mikro ve meso gerekse makro bakış açısı getirecektir.

Tam bütünleşme teorisi, farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilen organizasyonların özelliklerini tanımlamaktadır. Bu modeldeki tam örgütlenmiş örgüt; Cox’un “çok kültürlü” örgüt kavramı ile Thomas’ın “farklılıkları yönetebilen” örgüt kavramı ile benzerlik göstermektedir. Modele göre organizasyonlar farklılıkları etkin bir şekilde uygulamak istediklerinde üç aşamalı bir süreçten geçmektedirler. Türkiye’de farklılıkların yönetimini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada yabancı ortaklı ve Türk firmalarında belirgin farklılıklar bulunmamıştır. Ele alınan altı firmadan sadece ikisinde farklılıkların yönetimi konusunda ciddi çalışmalar gözlemlenmiştir. Bu firmalardan biri Türk firması diğeri ise yabancı ortaklı firmadır. Bir Türk firmasında farklılıkların yönetimi konusunun öncelikli bir konu olarak ele alınması sevindirici bir durumdur. Özellikle yabancı ortaklı iki firmada bile uygulamaya geçilmeyen bu anlayışın **c firmasında** işler haline getirilmesi önemli bir konudur. Bu nedenle c firmasında yapılan uygulamaların diğer Türk firmalarında bu anlayışı oluşturmaya çalışanlar için önemli bir rehber olacağı düşünülebilir.

Son olarak araştırmada atıfta bulunulan Bogaert ve Vloeberghs’in (2005) farklılıkların yönetimi konusunda açıklamalarda bulunduğu dört yaklaşımda belirtilen ifadelere göre ele alınan iki firmada farklılıkların yönetimini yaygınlaştırmak için farklı yönetsel araçlardan (proje bazlı çalışmalar, temel yetkinliklere dayalı işe eleman alımı, eğitim ve kariyer planlama) yararlandıkları tespit edilmiştir.

Bütün araştırma sonuçları dikkate alındığında, ülkemizde faaliyette bulunan firmaların rekabet gücünü artırmaya yönelik olarak sunulan “farklılıkların yönetimi” konusunda, aktif uygulamaların başlatılması için, aşağıda belirtilecek olan önerilerin dikkat çekici olabileceği düşünülmektedir;

Eğitim programları, teşvik sistemi ve proje bazlı çalışmalar
İşe eleman alım ve metotlarında düzenlemeler
Üst düzey yetkililerin bilinçlendirilmesi ve desteği
Basında ve yönetimle ilgili yayın yapan dergilerde konuyla ilgili çalışmaların duyurulması
Akademisyenlerin, konuya farklı bakış açıları getirebilecekleri çalışmalar yapması
Sendikaların konuyla ilgili bilinçlenmesi ve Sendikalar Kanunu'nda gerekli düzenlemeler
İşçi Standart Kanunu'nun çıkarılması (Part-time, Full-time)
İşe Alım Kanunu'nun çıkarılması (Yaşlı/eski çalışanlar için)
Ticaret Odası ve sektörde etkin olan diğer odaların konuya sahip çıkması
Görsel basında cinsiyet ayrımcılığına yönelik çıkan haberler için cezai hükmün getirilmesi
Okul kitaplarında cinsiyet ayrımcılığına yönelik yazıların çıkarılması
Endüstriyel yargı sisteminin oluşturulması (cinsel taviz ve vb)

Yapılan araştırma “farklılıkların yönetimi” konusuna genel bir bakış açısı ile bakarak, altı firma içerisinde “Tam Bütünleşme Teorisi” kapsamında organizasyonların farklılıkları etkin bir şekilde yönetme sürecinde ne tür etkinliklerde bulunduğu belirlemeye yönelik betimleyici bir ön çalışmadır. Yapılan araştırmanın farklılıkların yönetimi konusunda fikir edinmek isteyen kurumlar için yararlı bir kılavuz olacağı düşünülmektedir. Zira kişiler sadece sosyo demografik özellikleri açısından değil bireysel ihtiyaç ve beklentileri açısından da gittikçe daha da farklılaşmaktadır. Örgütlerin bu çevresel değişimlerle nasıl, neden mücadele ettiklerini hatta bunu başarabilmek için hangi yöntemleri uygulamaları gerektiğini bilmelerinin dikkat çekici bir konu olacağı düşünülebilir. Örgütler mevcut değerlendirmeleri birer tehdit olarak algılayabilirler ancak yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanlar arasında yaşanan farklılıkların doğru bir şekilde yönlendirilmesi durumunda bir firma için oldukça yararlı sonuçlar doğurabileceğine dair ip uçları verilmeye çalışılmıştır.

Ayrıca yapılan araştırmanın ilginç bulgulardan biri de, araştırma sonuçlarının AB, ABD ve Japonya’da ele alınan farklılıklarla benzerlik göstermemesidir. Bu da çok uluslu şirketler için önemli bir bulgudur. Her ülkenin farklılık araçları ve konuları ülkeye özeldir. Dolayısı ile farklılıkların yönetiminde tek doğru olacağı düşünülen yaklaşımlar, özellikle uluslararası ve çok uluslu şirketler için olumlu neticeler vermeyebilir. Yapılması gereken temel farklılıkların ülke, sektör, kurum ve sosyo-ekonomik şartlar göz önünde bulundurularak açığa çıkartılması ve belirlenen farklılıkların da örgüt içi ve dışından birçok grubun (yönetim, çalışanlar, sendikalar, yasama ve yargı) etkileri göz önünde bulundurularak yönetilmesidir.

KAYNAKÇA

Abell, J.P. (1996) “Werving en selectie van allochtone werknemers. W. Burggraaf and J.Van Kooten, Kluwer Bedrijfsinformatie” (Der.), **In Interculturel Management Organiseren en Realiseren: 69-83**, Deventer.

Adler, N. ve Izraeli, D. (1988) **Women in Management Worldwide**, New York: Armonk- Sharpe.

Agars, M.D., Kattke, J.L. (2004) “Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory”, Stockdale, M, Crosby, F. (ed.), **The Psychology and Management of Workplace Diversity**, Blackwell Publishing, Oxford.

Allen, R.S., Montgomery, K.A. (2001) “Applying an Organizational Development Approach to Creating Diversity”, **Organizational Dynamics**, 12(7), ss. 149-161.

Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J. ve C.S., Daus (2002) “Diversity And Emotion The New Frontiers In Organisational Behaviour Research”, **Journal of Management**, 28 (3), ss. 307-338

Arbak, Y. Ve Özmen, Ö. (2000) “Eleman Seçiminde Kişi- Kültür Uyumunu Belirlemeye Yönelik Üç Görgül Çalışma”, Ankara, **Türk Psikologlar Derneği Yayınları** ,No:21, ss. 91.

Addleson, M. (2000) “What is Good Organization?: Learning Organizations, Community and the Rhetoric of the “Bottom Line”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 9(2), ss. 233-252.

Barmes, L., ve Ashtiany, S. (2003) “The Diversity Approach To Achieving Equality: Potential and Pitfalls”, **The Industrial Law Journal**, 32, ss.274-296

Barry, B. ve Bateman, T.S. (1996) “ A Social Trap Analysis Of The Management Of Diversity.”, **Academy Of Management Review**, 21, ss.757-790

Basow, S.A. (1991) “**Gender Roles**”, Women’s Studies Encyclopedia, New York: Peter Bedrick Books, ss.156-158.

Benschop, Y. (1999) “Diversiteit aan het werk. H.Doorewaard and W.De Nijs” (Der.), **In Organisatieontwikkeling En Human Resource Management**, ss.253-272.

Bhadury, J., Mighty, E.J. ve H., Damar (2000) “Maximising Workforce Diversity In Project Teams: A Network Flow Approach”, **The International Journal of Management Science**, 28, ss. 143-153

Bogaert,S. ve Vloeberhs, D. (2005) “Differentiated and Individualized Personel Managament: Diversity Management in Belgium”, **European Management Journal**, 23 (4), ss. 483-493.

Cassell, C. ve Biswas, R. (2000) “Managing Diversity In The New Millennium”, **Personnel Review**, 29, ss.268-273.

Certo, S.C., ve Certo, S.T. (2006) **Modern Management**, New Jersey: Prentice Hall.

Coffé, H. ve Geys, B. (2006) “ Community Heterogeneity: A Burden for the Creation of Social Capital” , **Social Science Quarterly**, 87, ss. 1053-1072.

Cox, T.Jr. (1991), “The Multicultural Organization”, **Academy of Management Executive**, 5(2), ss.34-47.

Cox, T.H., ve Blake, S. (1991) “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness”, **Academy of Management Executive**, 5(3), ss. 45-56.

Cox, T.H., ve Blake, S. (2002) “**Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competitiveness**”, M.J. Allard And C

(Der.), In Understanding And Managing Diversity, Readings, Cases And Exercises: ss. 45-59, New Jersey: Prentice Hall.

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

Doney, P.M., Cannon, J.P. ve M.R. Muller (1998) “Understanding The Influence Of National Culture On The Development Of Trust”, **Academy Of Management Review**, 23, ss.601-620.

Deaux, K. ve Kite, M.E. (1985) “Clustering and Gender Schemata”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, 11(4), ss. 387-397.

Gatley, S. ve Lessem, R. (1995) “Enhancing The Competitive Advantage Of Transcultural Business”, **Journal Of European Industrial Training**, 19, ss.3-11.

Glastra,F. (1999) “Organisaties en Diversiteit”, **Naar een Contextuele Benadering van Intercultural Management**, ss. 261.

Golembiewski, R.T. (1995) **Managing Diversity in Organizations**, Alabama: University Alabama Press.

Gutek, B.A, Larwood, L. (1987) **Introduction: Women’s Careers are Important and Different**, California: Sage.

Greenberg , J. (1987) “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **The Academy of Management Review**, 12(1), ss. 9-22.

Harrison, D.A., Price, K.H. ve M.P., Bell (1998) “Beyond Relational Demography: Time And The Effects Of The Surface-And Deep-Level Diversity On Work Group Cohesion”, **Academy of Management Journal**, 41, ss. 96-107.

Humpries, M.ve Grice, S. (1995) “Equal Employment Opportunity And The Management Of Diversity”, **Journal of Organisational Change**, 8, ss.17-32.

Ivancevich, J. ve Gilbert, J. (2000) “Diversity Management Time for A New Approach”, **Public Personel Management, Spring** ,(29), ss. 75-92.

Jackson, S. (1992) **Diversity In The Workplace**, New York: The Guilford Pres.

James, E.H. ve Wooten, L.P. (2001) “Managing Diversity Employee Differences Can Become Valuable Assets”, **Executive Excellence**, 18(8), ss.17-30.

Kanter, R.M. (1977) **Men and Women of the Corporation**, New York: Basic Boks, Inc.

Kersten A. (2000) “Diversity Management, Dialogue, Dialects And Diversion”, **Journal of Organisational Change Management**, 13, ss.235-248.

Kumar, R. ve Andersen, P.H. (2000) “Inter Firm Diversity And The Management Of Meaning in International Strategic Alliances”, **International Business Review**, 9, ss.237-252.

Levinson, D.J ve Darrow, E.B. (1979) **The Seasons of a Man’s Life**, New York: Ballantine.

Lindsay, C.P. ve Pasquali, J.M. (1993) “The Wounded Feminine: From Organizational Abuse To Personal Healing”, **Business Horizons, March**, ss.35-41.

Loveman, G.W. ve Gabarro, J.J. (1991) “The Managerial Implications Of Changing Workforce Demographics: A Scoping Study”, **Human Resource Management, Spring**, ss. 7-29.

Luthans, F. (1998) **Organizational Behavior.**, New York: McGraw Hill.

Milliken, F.J. ve Martins, L.L. (1996) “Searching For Common Threads: Understanding The Multiple Effects Of Diversity İn Organizational Groups”, **Academy Of Management Review**, 21 (2), ss.402-433.

Mor Barak, M.E. (2000) “The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach To Diversity Management”, **Social Work**, 45, ss. 339-352.

Powel, G.N. (1993) **Women and Men in Management**, California: Sage

Neck, C.P., Smith, W.J., ve J.L., Godwin (1997) “Thought Self-Leadership: A Self-Regulatory Approach To Diversity Management”, **Journal Of Managerial Psychology**, 12, ss.190-203

Nishii, L. ve Ozbilgin, M. F. (2007) “Global Diversity Management: Towards a Conceptual Framework”, **International Journal of Human Resource Management**

Özbilgin, M. F. ve Tatlı, A. (2007) “**Diversity Management as Calling: Sorry, It’s the Wrong Number**”, in Iris Koall, Verena Bruchhagen and Friederike Höher (eds.), **Diversity Outlooks - Managing Diversity, Zwischen Ethik, Business Case und Antidiskriminierung**, LIT-Verlag, Münster, Hamburg.

Özbilgin, M. F. (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), ss. 43-67.

Özbilgin, M. (2005) **Global Diversity Management in the Japanese Automotive Sector**, (commissioned by) the Japan Institute for Labour Policy and Training (JILPT).

Schein, E.H. (1978) **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**, Massachusetts: Addison-Wesley.

Stoner, C.R., ve Russell-Chapin, L.A. (1997) “Creating A Culture Of Diversity Management: Moving From Awareness To Action”, **Business Forum**, Spring, ss. 6-12.

Super, D.E. (1957) “**Career Patterns And Life Stages**”, **The Psychology Of Careers**, New York: Harper, 5.Bölüm.

Swanson, D.R. (2002) “Diversity Programs: Attitude And Realities İn The Contemporary Corporate Environment”, **Corporate Communications**, 7 (4), ss. 257- 268.

Tennekes, J. (1994) “Communicate En Cultuurverschil”, **Tijdschrift Voor Organisatiekunde En Sociaal Beleid**, 48 (2), ss. 130-143.

Thomas, D.A., Ely, R.J. (1996) “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity”, **Harvard Business Review**, 74(5), ss. 79-90.

Thomas, R.R. (1991) **Beyond Race and Gender: Unlashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity**, New York: American Management Association.

Thomas, R.R. (1996) **Redefining Diversity**, New York: American Management Association.

Varoğlu Bacacı, D. (2001) **“Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini”**, Salih Güney (Der.), Yönetim ve Organizasyon: ss. 323- 339, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Weiler, A. (1999) “Analysis Of Equal Opportunities Agreements”, B. Bercusson And A. Weiler (Der.). In Equal Opportunities And Collective Bargaining In The European Union, Innovative Agreements: An Analysis, **European Foundation**, ss.29-151,

Yin, R. (1994) **Case Study Research: Design and Method**, Thousand Oaks, CA: Sage.