

## Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme

Yavuz DEMİREL<sup>1</sup>, B. Dilek ÖZBEZEK<sup>2</sup>

Geliş Tarihi

14.02.2016

Kabul Tarihi

04.04.2016

### Öz

Günümüzde toplumların yapısına bağlı olarak örgütlerin de farklı bilgi, yetenek, etnik, cinsel, politik, dini vb. özelliklere sahip çalışanlardan oluştuğu bilinen bir gerçektir. Ülkelerin zenginlik kaynaklarının başında beşeri sermaye olarak nitelendirdiğimiz insan sermayesi gelmektedir. Bu sermayenin önemini kavrayan ve buna yönelik yatırımlar yapan ülkeler giderek zenginleşirken, bu durumu ihmal eden ülkeler ise giderek fakirleşmektedirler. Bu nedenle örgütlerin farklılığı bir sorun değil, bir fırsat olarak görmeleri ve buna dönük etkili bir insan kaynakları yönetimi stratejisi geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Özellikle küreselleşme süreci kapsamında yöneticilerin, işgücü profilinde farklılaşmaların kaçınılmaz olduğu gerçeğinden hareketle insan kaynakları gelişimi için gerekli olan koşulları ve ortamı sağlayacak stratejiler, politikalar ve programlar geliştirilerek farklılığı bir sinerjiye dönüştürmeleri gerekir. Bu bağlamda yapılan çalışmada, örgütlerde zenginliğin kaynağı olarak kabul gören “farklılıkların” insan kaynakları yönetimi çerçevesinde ele alınarak konunun önemi ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılık, insan kaynakları yönetimi, farklılıkların yönetimi.

<sup>1</sup>Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Kampüsü, Kastamonu-TÜRKİYE

E-posta: ydemirel@kastamonu.edu.tr

<sup>2</sup>Doktora Öğrencisi; Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kampüsü, Gaziantep-TÜRKİYE

E-posta: dilekozbezek@gmail.com

---

---

## Diversity Management as a Source of Wealth in the Organization: A Conceptual Analysis

Yavuz DEMİREL, B. Dilek ÖZBEZEK

---

---

Received

14.02.2016

Accepted

04.04.2016

---

---

### Abstract

Today, it is an accepted fact that the organizations also consist of people who are absolutely multinational, and from different religions, political views, ethnicity, gender and knowledge, according to the structure of the society. Human resource, which we can call human capital, is the primary wealth of a country among other resources. The countries that could comprehend the significance of that human capital, and make true investments through it, have been becoming wealthier while the ones that ignore the issue have been getting poorer. Just because of that, it has a real importance for those organizations to see diversity not as a problem but as an opportunity, and to prepare an effective human resources management strategy. Especially within the process of globalization, the managers, considering the fact that it is inevitable, the diversity in labour, should turn the diversity into a synergy by developing effective policies, programs and strategies to ensure the conditions and environment which are needed to develop human resources. In this respect, in this study, the “diversity” which is accepted as the source of wealth in the organizations was examined within the frame of human resources management and the importance of the issue was pointed.

**Keywords:** Diversity, human resource management, diversity management.

## Giriş

Farklılık genel olarak, bir bireyin özellikleri bakımından diğer bireylerden dikkat çekici bir şekilde farklı olmasıdır. Sosyal açıdan farklılık terimi yaş, cinsiyet, etnik köken, ırk, din, dil, kültür, cinsel yönelim, fiziksel, ruhsal ve zihinsel yetenek, sosyo-ekonomik ve diğer ayrıcalıklar gibi birçok özelliğin popülasyonda varlığı anlamına gelir (Sulman vd., 2007: 146). İşletme açısından farklılık kavramı ise işyerinde bir takım veya grup üyeleri arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların derecesini ifade eder (Van Knippenberg vd., 2010: 308). Diğer bir ifadeyle farklılık; ırk, cinsiyet, etnik grup, yaş, kişilik, davranış stili, görev süresi, örgütsel fonksiyon, eğitim gibi mesleki ve kişisel özelliklerinin toplamını ifade etmektedir (Patrick ve Kumar 2012: 1).

Farklılıkların yönetimi tüm bireylerin biçimsel olmayan sosyal gruplara ve biçimsel işletme uygulamalarına dâhil olmasını sağlayan gönüllülük (Gilbert vd., 1999: 61) esasına dayalı, bir stratejik örgütsel yaklaşımı ifade etmektedir (Jonsen vd., 2011: 38). Günümüzde dünya çapında demografik, ekonomik, politik, teknolojik gelişme ve değişimlere bağlı olarak birçok örgüt ulusal sınırlarının ötesine genişlemiştir (Gröschl, 2011: 224). Örgütler, faaliyetlerini farklı coğrafyalarda sürdürdükçe işgücünün ülkeler arası dolaşımı da buna bağlı olarak artacaktır. İşgücündeki hareketlilik, yöneticileri daha farklı kimliklere sahip bireylerle çalışmaya zorlamaktadır (Ashkanasy vd., 2002: 308; Akt.: Memduhoğlu, 2011). Bu çerçevede farklılıkların yönetimi, örgüt kültürünü anlamada ve işyerinde insan davranışını analiz etmede güçlü ve özgün bir araç olarak görülmektedir (Barbosa ve Cabral-Cardoso, 2007: 277; Groschl, 2011: 225).

Literatürde farklılıkların yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda pozitif ayrımcılık, eşit istihdam fırsatı ve stratejik düzeyde farklılıkları kullanma ve anlamaya adanmış yönetim felsefesi üzerine güçlü vurgu yapılmıştır (Shen vd., 2009: 242). Ancak insan kaynakları yönetimi (İKY) süreci bakımından farklılıkların yönetimi bir bütün olarak incelenmediği dikkat çekmektedir. Yapılan çalışmalarda genel olarak, İKY ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişki, bir veya birkaç değişken üzerinden ele alınmıştır. Bu noktadan hareket ederek çalışmanın amacı; farklılıkların yönetimi ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasındaki ilişkiyi bir bütün olarak ortaya koymaktır. Bu bağlamda çalışmada, farklılıklar kavramı, farklılıkların ortaya çıkma nedenleri, farklılıkların yönetimi, insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarında farklılıkların yönetimi ve insan kaynaklarında (İK) etkili bir farklılık yönetiminin çerçevesi ayrıntılı olarak incelenecektir.

## **Farklılık Kavramı**

Günümüzde örgütsel çeşitliliğin ve zenginliğin temel kaynağı olan (Gonzalez, 2010: 197) farklılık, birçok farklı durum ve özelliği içermektedir (Rachele, 2012: 400). Kelime boyutu ile kişiliği oluşturan tüm nitelik ve özellikleri anlatmak için kullanılan (Ewoh, 2013: 112) farklılık kavramı, hem birey odaklı hem de toplumsal yapılar vasıtasıyla (Kreitz, 2008: 102) dar ve geniş bakış açılarından tanımlanabilir (Morrison vd., 2006: 279). Dar anlamda farklılık tanımları cinsiyet, yaş, etnik köken, milliyet, eğitim, ya da iş durumu gibi çeşitli boyutları içermektedir (Podsiadlowski vd., 2013: 160). Geniş anlamda farklılık tanımları ise yaş, engellilik, din, cinsel yönelim, değerler, etnik kültür, ulusal köken, eğitim, yaşam tarzı, inançları, fiziksel görünüm, sosyal sınıf ve ekonomik durumu farklı olan insanların (Lumby, 2009: 424) bir dizi farklı nitelikleri ve özellikleri kapsayacak şekilde tanımlamaktadır (Byrd, 2014: 516).

Örgüt literatüründe, farklılık, grupların veya işgücünün bileşimini tanımlamak için kullanılmıştır. Örneğin, farklılık gruplarının, bir özelliği olarak kabul edilmekte ve (Roberson, 2006: 214) bir grup insanı başkalarından ayıran birinci ve ikinci boyut olarak tanımlanmaktadır (Mazur, 2010: 6). Bu boyutlar; üzerinde çok az ya da hiçbir kontrolümüzün olmadığı farklılıklar ve üzerinde daha fazla kontrolümüzün olduğu farklılıklardır (Treven ve Mulej, 2006: 822). Farklılıkların birinci boyutu yaş, etnik köken ya da ırk, cinsiyet, zihinsel ve fiziksel yetenek ve cinsel yönelim gibi özellikleri içermektedir. Bu özellikler genellikle değiştirilemez ve çalışma hayatını da önemli ölçüde etkilemektedir. Farklılıkların ikinci boyutu ise iletişim tarzı, sosyo-ekonomik statü, inançlar, eğitim, coğrafi konum, iş vb. gibi öğeleri içermektedir (Milena, 2013: 39). Bu boyut örgütsel farklılıklardan oluşmaktadır. Ancak, işgücü farklılıklarının sadece örgüt üyelerinin fiziksel ve sosyal nitelikleriyle sınırlı olmadığına dikkat etmek oldukça önemlidir (Choy, 2007: 11).

Literatürde farklılık kavramının, değişik şekillerde tanımlandığına da rastlamak mümkündür (Singal, 2014: 11). Birçok yazar farklılığı, bir bireyi diğerlerinden ayıran en önemli bir fark olarak (Kreitz, 2008: 102) tanımlarken, genellikle farklılıkların kültürel yönlerine de dikkat çekmektedirler (Schmidt, 2009: 299). Cox'da (1993), kültürel öneme sahip tamamen farklı grup üyelerinden oluşan insanların bir sosyal sistemde temsil edilmesi farklılık olarak tanımlanmaktadır (Weaver vd., 2003: 238). Buna göre farklılık hem sosyal ve kültürel yönden farklı kimliklere sahip gruplar ve kişisel özellikleri (örneğin; cinsiyet, ırk, ulusal köken, din vb.) hem de iş, pazar sistemleri, örgütsel ya da coğrafi konumları da içermektedir (Hanappi-Egger, 2006: 125). Başka bir açıdan, Deresky'de (1994) grup üyeleri arasında farklılıkların; ulusal köken, dil, din, kültür, yaş, fiziksel yetenek, sosyo-

ekonomik durum, medeni durum, cinsel yönelim, ırk, aile durumu ve cinsiyet gibi boyutlar açısından da izah edilebileceğinin altını çizmiştir (Choy, 2007: 11). Benzer şekilde, Ferdman'da (1995) farklılıkları; ırk, cinsiyet, etnik köken, milliyet, cinsel yönelim, fiziksel yetenekleri, sosyal sınıf, yaş değişimlerinin oluşumu olarak tanımlamıştır (Schmidt, 2009: 299). Cox ve Beale'de (1997) ise farklılıkları; bir sosyal-kültürel çeşitliliğin varlığı tarafından oluşan zorluklara ve fırsatlara etkili bir şekilde cevap verme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Chrobot-Mason ve Leslie, 2012: 220). Yine, Cox'da (2001) farklılık kavramını, bir iş ya da pazar ortamındaki mevcut insanlar arasında sosyal ve kültürel kimliklerin değişimi olarak tanımlanabileceğini ileri sürmüştür (Byrd, 2014: 516).

Yukarıda değinilen çalışmalardan da anlaşılacağı üzere, farklılık genellikle herhangi bir sınıf, örgüt, topluluk, ulus ya da ulusun grupları içinde tüm insanların farklı kimlik, geçmiş, deneyim, inanç, yaş, cinsiyet, ırk, etnik grup, milliyet, din, sınıf, iş deneyimi, fiziksel yeterlik, eğitim düzeyi, aile durumu, siyasal ve ekonomik eğilimleri (Balyer ve Gündüz, 2010: 26; Foxman ve Easterling, 1999: 285) ile ilgili farklılıkları kabul etmek, anlamak, onaylamak, değerlendirmek ve yönetmek olarak tanımlanmaktadır (Deshwal ve Supriya, 2012: 74). Buna göre, bireyler ve gruplar arasında doğal çeşitlilik ve ayırt edici özellikler üzerine odaklanan (Morrison vd., 2006: 279) farklılık kavramı, kabulü ve saygıyı içermektedir. Her bireyin benzersiz olduğunu kabul etmemiz, bireysel farklılıklarımızı tanıma anlamına gelmektedir (Patrick ve Kumar 2012: 1).

### **Farklılıkların Ortaya Çıkma Nedenleri**

Farklılığın boyutları ve türleri birçok ampirik çalışmada incelenmiştir (Jonsen vd., 2011: 38). Bu çalışmalarda, genellikle farklılıkların derecesine ve niteliğine bağlı olarak bireyler ve çalışma grupları için (Ely ve Thomas, 2001: 230) kolaylıkla saptanabilen/daha az gözlemlenebilen, yüzeysel vedetaylı düzeyde, büyük ölçüde işle ilgili/daha az iş ile ilgili, görevle ilgili/ilişkileri odaklı ve rol ile ilgili/doğuştan gelen boyutlar ön plana çıkmaktadır (Simons ve Rowland, 2011: 173). Bu doğrultuda, araştırmacılar farklılıkların ortaya çıkma nedenlerini dört düzeyli bir model ile açıklamışlardır. Şekil 1'deki modele göre farklılıklar (Hanappi-Egger, 2006: 126; Kreitz, 2008: 102);

**Kişilik**, bireye ait olan özelliklerin tamamıdır. Bu özellikler başkalarında doğrudan doğruya görünmez veya birebir aynı değildirler. Örneğin, beceriler, yetenekler, güdüler, duygular, değerler, çıkarlar vb. çok sayıda benzersiz kişisel özellikler, kişilikle ilgilidir. Bu özellikler, daha çok kalıtım, kültür ve kişinin aile ortamı tarafından da etkilenerek şekillenmektedir (Trevan ve Mulej, 2006: 824). Bu açıdan kişilik özellikleri, duruma ve

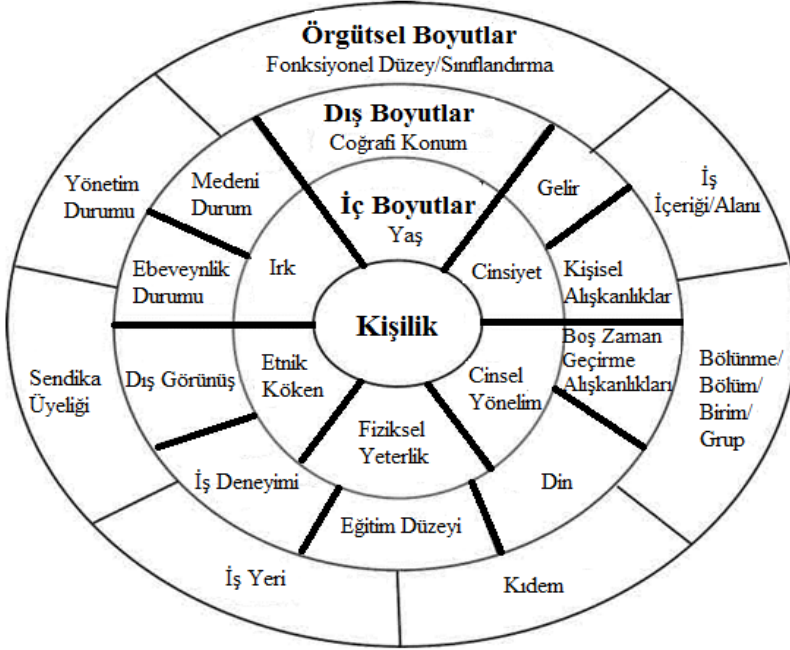
zamana göre değişebilir. Kişilik özelliklerinin değişmesine bağlı olarak, farklı düşünce, duygu ve davranış kalıpları ortaya çıkmaktadır (Elanain, 2007: 47). Dolayısıyla, dünyanın farklı bölgelerinde yaşayan insanların farklı davranışları, tutumları ve iş yapma biçimleri vardır (Qamar vd., 2013: 82). Bu yüzden yöneticiler ve diğer çalışanlar iş ortamında değerlerin ve tutumların doğasını ve etkisini anlamaları gerekir. Çünkü bu durum işyerinde sorunları, daha etkin bir şekilde çözmeye yardımcı olabilir (Treven ve Mulej, 2006: 825).

**İç boyutlar**, başkalarında kısmen görülen özelliklerdir. İçsel boyutlar,cinsiyet, ırk, etnik köken, cinsel yönelim, zihinsel ya da fiziksel yetenekler ve milliyet gibi (Ely ve Thomas, 2001: 230; Kreitz, 2008: 102) doğuştan gelen ve/veya aile ve toplum ya da içinde yaşadığımız zamanlarda birlikte oluşan, kişinin gelecek yaşamı üzerinde önemli etkisi olan ve değişmeyen insan farklılıklarından (Ewoh, 2013: 112) oluşmaktadır. Choy'un (2007: 11) özellikle bireylerde kolayca ayırt edilebilen ve ilk bakışta algılanabilen özelliklerdir. Bu özellikler, bireysel kimlik üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir ve temel dünya görüşlerimizi şekillendirmektedir. Ayrıca, bu boyutlar genellikle kişinin işyerinde ve toplumda, diğer bireyler ve gruplarla ilişkisini doğrudan etkiler (Milena, 2013: 39; Mazur, 2010: 6).

**Dış boyutlar**, ifade edilebilir özelliklerdir. Örneğin, kültür, milliyet, din, medeni ya da ebeveynlik durumu, iletişim tarzı, eğitim durumu, sosyo-ekonomik statü, anadili, askeri deneyim, siyasi inançlar, coğrafi konum, çalışma tarzı, iş deneyimi, meslek, gelir, örgütsel rolü ve seviyesi gibi insanların yaşamı boyunca bilinçli ve planlı olarak edindikleri, bırakabildikleri ve/veya değiştirilmesi nispeten daha kolay olan özellikleri içermektedir. Bu özellikler daha az görülebilir ve kişisel kimlik üzerinde daha değişken etkiye sahiptir (Treven ve Mulej, 2006: 822; Schmidt, 2009: 300; Mazur, 2010: 6) Ayrıca, bu boyutlar bireylerin çevrelerini algılamalarını, iletişim yöntem ve stillerini şekillendirmektedir (Kramar, 1998: 134).

**Örgütsel boyutlar**, örgütlerin içinde oluşan özelliklerdir. Genelde bu tür özellikler, pozisyon, departman, sendika vb. nedenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.Çalışanların pazarlama, finans, muhasebe, imalat, üretim vs. gibi mesleki, fonksiyonel veya iş bilgileri, iş görev süresi veya kıdemi, departman veya bölümü, örgüt içinde hiyerarşik sıralaması (örneğin, üst yönetim, orta yönetim ve alt yönetim) ve iş veya mesleki deneyimi gibi işle ilgili özelliklere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Barbosa ve Cabral-Cardoso, 2007: 275; Choy, 2007: 11). Bu özellikler, işyerinde gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri ile ilgili olması muhtemel olan iş, görev, eğitim vs. dâhil olmak üzere performans ile ilgili niteliklerin düzenlenmesi ifade

etmektedir (Ma, 2010: 11). Dolayısıyla, farklılıkların bu boyutu çalışanların eğitim ve geliştirilmesinde özel bir öneme sahiptir (Schmidt, 2009: 300).



Şekil 1. Farklılıkların Ortaya Çıkma Nedenleri

Kaynak: Hanappi-Egger, 2006, s.126

Şekil 1’de görüldüğü üzere, farklılıklar birçok boyuta sahiptir. Bunlar özellikle insan profilinin hem farklılıklarını hem de benzerliklerini ortaya koymak amacıyla oluşturulmuştur (Mazur, 2010: 7). Bu tür farklılıklar; görülebilir veya demografik farklılıklar (ırk, cinsiyet ve yaş, vb.), görülemez veya bilgilendirici farklılıklardan (iş tecrübesi, eğitim durumu, yetenek durumu, görev süresi, vb.) ve değer farklılıklarından (din, kültür, vb.) veya kişilik ve tutumlar gibi psikolojik özelliklerden ayırt edilmiştir (Jonsen vd., 2011: 38).

### Farklılıkların Yönetimi

Farklılıkların yönetimi yeni bir durum değildir. Aslında (Deshwal ve Supriya, 2012: 75) farklılık yönetimi, olumlu eylem ve politikaların ve işgücü demografik yapısındaki hızlı değişimlerin (beyaz erkekler, kadınlar, İspanyollar ve Afrika Kökenli Amerikalıların sayısının artması) kapsamında

ortaya çıkmış olup, kökeni 1960'larda ayrımcılık karşıtı hareketlerin başlangıç yeri olan Kuzey Amerika'ya dayanmaktadır (Burgess vd, 2009: 78). Daha sonra (Jonsen vd., 2011: 38; Groschl, 2011: 225) bu anlayış, 1980'li yıllardan itibaren Amerika kökenli çokuluslu işletmelerin hızlı gelişiminin yarattığı işgücü piyasasında oluşan sorunlara bir tepki olarak gelişmiştir (Bendl vd., 2008: 382; Milena, 2013: 40). Bu tarihlerde sivil haklar hareketi ve liberal siyaset felsefesinin bir ürünü olan eşit istihdam fırsatı ve pozitif ayrımcılık (Shen vd., 2009: 238) çıktıları açısından farklılık yönetiminin kavramlaştırılması, belirli gruplara karşı ayrımcılığı ortadan kaldırma politikaların geliştirilmesine ve yasal uyumun sağlanması gibi konular üzerine odaklanmıştır (Kramar, 1998: 134). 1990'lı yıllarda işe farklılıkların yönetimi, en popüler insan kaynakları yönetimi (İKY) stratejilerinden biri olarak (Subeliani ve Tsogas, 2005: 831; Bridgstocka vd., 2010: 557) daha önceki eşit istihdam fırsatı ve pozitif ayrımcılık konularını (Gröschl ve Doherty, 1999: 262) çağdaş veya insanî yönetimsel değerler ile güçlendirilmiş bir şekilde yeniden kavramsallaştırılmıştır (Holvino ve Kamp, 2009: 396).

Roosevelt Thomas 1990 yılında farklılık yönetimini, örgütsel süreçlere katkıda bulunma potansiyeli olan yönetici ve çalışanlar için geçerli ve uygulanabilir yönetim stratejisi olarak ortaya koyan kişi olarak kabul edilmektedir (Hanappi-Egger, 2006: 126; Wyatt-Nichol ve Badu Antwi-Boasiako, 2012: 750; Choi ve Rainey, 2014: 308; Sabharwal, 2014: 200). Thomas farklılık yönetiminin yaş, arka plan, eğitim, iş fonksiyonu ve kişilik dâhil olmak üzere tüm farklılıkları yönetmek anlamına gelmesi gerektiğini ileri sürmüştür (Ma, 2010: 18). Benzer şekilde, Cox (1991) farklılık yönetimini, kültürel farklılıkları örgütün sahip olduğu rekabet düzeyi ile ilişkilendirmiş (Miller ve Rowney, 2001: 7) ve çalışanların sahip oldukları farklılıklar doğrultusunda (Süß ve Kleiner, 2007: 1935) kendini değerli hissettiği, kendi yeteneklerini tam olarak kullandığı ve örgütsel hedeflerin karşılandığı (Mavin ve Girling, 2000: 421) verimli bir iş ortamının oluşturulup ve sürdürülebildiği bir yapı oluşturmak (Patrick ve Kumar 2012: 2) şeklinde ifade etmiştir. Yine, başka bir açıdan Thomas ve Ely (2001) farklılıkların yönetimini, bireyler arasında farklı normlar, değerler, inançlar, amaç ve hedef önceliklerini ortaya koymak için, iş süreçlerini ve uygulamalarını değişen demografik özellikleri göre belirlemek şeklinde açıklamaktadırlar (Houkamau ve Boxall, 2011: 441-442).

Yukarıda değinilen çalışmalardan da anlaşılacağı üzere, farklılıkların yönetimi tanımları üç ana noktayı içermektedir: (1) farklılıkların etkin yönetimi ve çalışanlar arasında farklılıklar şirkete değer ekleyebilir (2) çalışan farklılıkları cinsiyet ya da etnik köken gibi sadece açıkça görülen fiziksel farklılıkları değil aynı zaman da her çeşit farklılıkları içermektedir



(3) örgüt kültürü ve çalışma ortamı sorunları çalışanların farklılıklarının yönetilmesi ile ilgilidir (Treven ve Mulej, 2006:823). Bu doğrultuda farklılıkların yönetimi farklı sınıf, ırk, kültür ve cinsiyetten gelen çalışanları işe almak, örgütte tutmak, ödüllendirmek ve teşvik etmek için örgütler tarafından sistematik ve planlanmış uygulamalardır (Taylor, 2003: 169). Farklı bir pencereden bakıldığında ise farklılıkların yönetimi bilinçli politikalar ve programlar aracılığıyla resmi ve gayri resmi örgüt yapıları içinde farklı geçmişlere sahip çalışanların etkin yönetilmesidir (Jonsen vd., 2011: 38). Bu bağlamda farklılıkların yönetimi, çalışan potansiyellerinin fark edilmesi, esnek çalışma düzeninin sağlanması, çalışanlara değer verilmesi, motive edildiği, geliştirildiği ve örgütte ilerlemelerinin teşvik edildiği bir kültürü oluşturmak ve bunu devam ettirmeye dönük stratejiler, politikalar ve programlar geliştirmektir (Mavin ve Girling, 2000: 422) (Wyatt-Nichol ve Badu Antwi-Boasiako, 2012: 752).

Ülkemizde farklılıklar üzerine yapılan ve uygulamaya dönük çalışmalardan birkaçını ise şu şekilde özetleyebiliriz. Sürgevil ve Budak'ın (2008) Ege Bölgesi Sanayi Odası'na (EBSO) bağlı ilk 100 işletmenin insan kaynakları yetkililerinin genel görüşlerine dayandırarak insan kaynaklarının farklı boyutları (cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, din, dil, engellilik, eski hükümlü olma, kültür, medeni durum, cinsel yönelim, vb.) üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada, farklılıkların yönetimi ile ilgili işletmelerin farklılıkların yönetiminde sınırlı uygulamalar gerçekleştirdikleri ve bu uygulamaların yetersiz olduğu ve geliştirilmesi gerektiği sonucuna varmışlardır. Helvacıoğlu ve Özutku (2010), kültürel farklılıkların yönetiminde insan kaynakları stratejilerinin rolü: IKEA örneği çalışmasında, IKEA'da insan kaynakları uygulamaları ile ilgili olarak ayrımcılık yapmama, istihdamda kadınlara ve azınlıklara fırsat eşitliği sağlama dikkati çekmektedir. Ancak bazı ülkelerde, o ülkelerin kültürel farklılıklarına bağlı olarak uygulama prosedürlerinin ve bazı uygulamaların ülkelere göre farklılaştığı saptanmıştır. Ayrıca çalışmanın Türkiye uygulamaları kısmında ise insan kaynakları planlaması, açıklık, esneklik, iş ve yaşam dengesi, kadrolama politikalarındaki eşitlikçi yaklaşım, yetiştirme ve geliştirme programları ve liderliğe ilişkin stratejik uygulamaların ön plana çıktığı saptanmıştır. Gültekin ve Ulukan (2012), çokuluslu ekiplerde kültürel farklılıkların yönetimini araştırmak üzere Marmaray Projesi ekibine yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada, ekip üyelerinin kültürel farklılıkları genel olarak iyi yönettikleri ancak dil açısından bazı anlaşmazlıkların olduğu ve buna bağlı küçük çapta gruplaşmaların yaşandığı görülmüştür. Fakat projenin başarısını etkileyecek boyutta bir sorun görülmemiştir. Memduhoğlu ve Ayyürek'in (2014), anaokullarındaki yönetici ve öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin farklılıkları bir zenginlik olarak gördükleri, farklılıklara saygı duyulduğunu ve yöneticilerin

farklılıkları göz önüne alarak yönetim sürecini yönettikleri sonucu elde edilmiştir. İnce, vd. (2015) tarafından Karaman'da üniversite akademik ve idari personeline yönelik gerçekleştirilen çalışmada, farklılıkların yönetimini algı düzeyi; cinsiyet ve kıdem durumuna göre göre farklılık göstermediği, yaş ve medeni duruma göre ise farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ersoy ve Ehtiyar (2015), kültürel farklılıkların yönetiminde kültürel zekânın rolü: Türk ve Yabancı yöneticiler üzerine gerçekleştirilen çalışmada, yabancı yöneticiler ile herhangi bir yabancı dili iyi düzeyde bilmeyen Türk departman müdürleri arasında anlaşabildikleri ortak bir dilin olmaması nedeniyle anlaşmazlık yaşanabildiği görülmüştür.

Yapılan çalışmalar içerik yönünden bütün olarak incelendiğinde, çalışmalarda insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişki, bir veya birkaç değişken dikkate alınarak incelenmiş olup, İKY ve farklılıkların yönetimi arasında kavramsal bir bütünlük sağlanamamıştır. Bu nedenle çalışmanın söz konusu bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

### **İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Kapsamında Farklılıkların Yönetimi**

Farklılıkların yönetimi farklı arka plan ve özelliklere bakılmaksızın işyerlerinde insanların adalet ve eşit muamele görmesini benimseyen yönetim felsefesidir (Madera, 2013: 125). Tarihsel olarak, etkili bir farklılık yönetimi ayrımcılık suçlarına karşı yasal savunmacı bir pozisyon sağlamak için kullanılmış (Shen vd., 2009: 238) ve özellikle 1990'lara kadar, farklılık ile ilgili araştırmaların çoğunda pozitif ayrımcılık, eşit istihdam fırsatı ve temsili bürokrasi üzerinde durulmuştur. Bu yaklaşım itici gücünü yasalardan almakta ve iş ortamında farklı çalışanların geliştirilmesine yardımcı olabilen yönetim mekanizmaları üzerinde çok az vurgu yapmaktadır (Konrad ve Linnehan, 1995: 788; Pitts, 2009: 328). Fakat, R. Roosevelt Thomas'ın (1990) *From Affirmative Action to Affirming Diversity (Pozitif Ayrımcılıktan Farklılıkların Yönetimine)* başlıklı makalesinden sonra farklılıkların yönetimi, örgüt üyeleri tarafından sergilenen hem fiziksel hem de işle ilgili farklılıkların bütünleşmesi (entegrasyon) ve geliştirilmesine yönelik bazı programlar, etkinlikler ve araçlar tarafından desteklenen, İKY için stratejik bir yaklaşım (Boxenbaum, 2006: 939; Kreitz, 2008: 102; Bernardi ve De Toni, 2009: 3; Ma, 2010: 18) olarak görülmüştür.

Konrad ve Linnehan (1995), Dagher, D'Netto ve Sohal (1998), Gilbert, Stead ve Ivancevich (1999), D'Netto ve Sohal (1999), McDonald (2003), Kossek, Lobel ve Brown (2005), Choy, (2007), Shen, Chanda, D'Netto ve Monga (2009), Bernardi ve De Toni (2009), Shen, D'Netto ve Tang (2010), Jonsen, Maznevski, ve Schneider, (2011), Mat Noor, Khalid ve Abdul

Rashid (2013), D'Netto, Shen, Chelliah ve Monga (2014) gibi araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda, eşit istihdam fırsatı ve pozitif ayrımcılığın mevcut yasa veya mevzuata uygun örgütün dışında formüle edildiğine ve uygulandığına, farklılık yönetiminin ise iş yerinde bir eşitlik atmosferi ve tam kapsamlı organizasyon kültürü oluşturma çabaları aracılığıyla örgütün içerisinde formüle edildiğine ve uygulandığına dikkat çekmişlerdir (Shen vd.,2009:238;Shen vd., 2010:2157).Bu bakış açısı ile araştırmacılar İKY'nin önemli alanları ile farklılık yönetimini birleştirerek *İK Farklılık yönetimi* yapısını daha spesifik tanımlamış ve İKY aracılığıyla farklılık yönetimini geliştirmek için birçok teknik ileri sürmüşlerdir.

İKY aracılığıyla farklılık yönetimi, işletmelerin fayda elde edecek şekilde örgütsel uygulamalarda yaş, ırk ve engellilik gibi bireysel müşteri ve çalışanların farklılıklarının tanınması sağlanmaktadır (Foster, 2005: 471).Shen, Chanda, D'Netto ve Monga (2009), İK, farklılık yönetimini; (1) fırsat eşitliği ile ilgili yasalara uyarak eşitliği sağlamak ve (2) ırksal azınlıklar ve kadınlar gibi geleneksel olarak yeterince temsil edilmeyen çalışanların temsil edilmesini artırarak farklılıkları güçlendirmek, değer vermek ve kullanmak olarak ifade etmektedirler (D'Netto vd., 2014: 1243).Bu doğrultuda, İKY bir örgütün insan kaynaklarını çekmeyi (cezbetmeyi), yönetmeyi ve sürdürmeyi amaçlayan bir dizi ayırt edici faaliyetlerdir.İKY ve farklılıklar, fonksiyonları ve süreçleri bakımından iki nedenden dolayı farklılık yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır (Shen vd., 2009: 239; Shen vd., 2010: 2157);(1) hem İKY hem de farklılık yönetimi iş stratejisine İK fonksiyonunun katkısı ile ilgilenmektedir, (2) hem İKY (özellikle uyumlu İKY) hem de farklılık yönetimi her bir bireyin refahı ve gelişmesi için bireysel farklılıklar ile ilgilidir.

İK farklılıkların yönetilmesinde, her bireyin İK uygulamalarında farkına varılmasını ve İKY fonksiyonlarını kapsamında farklılıkların İKY sistemi içerisinde değerlendirilmesinitemel almaktadır. Bir başka ifadeyle, etkili bir farklılık yönetimi, örgütsel amaçlar doğrultusunda tüm bireylerin potansiyellerini kullanmasını sağlayan, paylaşım ve işbirliğine dayalı bir ortam oluşturma, işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama, performans yönetimi ve ücretlendirme gibi önemli İK fonksiyonlarının farklılık yönetimi ilkelerine etkili bir şekilde entegrasyonudur (Dagher vd., 1998: 178; D'Netto ve Sohal, 1999: 531; McDonald, 2003: 103; Shen vd., 2009: 239; Mat Noor vd., 2013: 303).

***İşe Alma ve Seçme:*** İş gücü yönetilmesi ve düzgün şekilde kullanılması gereken temel örgütsel kaynaklardan birisidir (Mat Noor vd., 2013: 303). Bu nedenle pek çok örgüt için, işgücü farklılıklarında büyümeyi yönetmek,

kadınların ve azınlıkların temsilini arttırmak,işe alma ve seçme önemli bir İKY stratejisi olarak kabul edilir. İnsan kaynakları yöneticileri genellikle örgütte uygun ya da benzer değerlere sahip çalışanları bir araya getirme ve teşvik etme eğilimindedirler (Shen vd., 2009: 243). Oysaki başarılı örgütler farklı işgücü piyasalarından insanları çeken örgütsel bir ortam oluşturarak işgücü farklılıklarından yararlanabilir. Farklılıkların yönetimi,bireylerin etnik köken, yaş, cinsiyet ya da diğer bireysel özelliklerine bakılmaksızın işe uygun kişiyi alarak rekabette önemli avantaj sağlamayı hedefler (D'Netto ve Sohal, 1999: 531). Bu bakış açısı ile farklılık yönetimi, farklı kökenlerden gelen adayları işe alma ve seçmede sözkonusu adaylara eşit istihdam fırsatı sağlamaktadır (D'Netto vd., 2014: 1247). Bu nedenle örgütlerin işe alma ve seçme sürecinin kalıplaşmış davranışlardan ve ayrımcılık konularından uzaklaştırmaları gerekir. Böylece, pozitif bir farklılık yaklaşımı örgüte, iş için en iyi yeteneğe sahip kişiyi tercih etmek ve seçme olanağı sağlamış olur (Mat Noor vd., 2013: 303).

**Eğitim ve Geliştirme:** Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi örgütsel işgücünün beceri ve yeteneklerini geliştirmek için tasarlanmış stratejileri, araçları ve prosedürleri içeren önemli bir İK fonksiyonudur. (Dagher vd., 1998: 179; Shen vd., 2009: 243; Mat Noor vd., 2013: 303; D'Netto, Shen, Chelliah ve Monga (2014: 1247), etkili farklılık eğitimi ve geliştirilmenin, farklı çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için eşit fırsatlar üzerinde odaklandığını ve farklılık bilincini artırdığını ifade etmişlerdir. Bu bakış açısı ile eğitim programları farklı işgücünün, tutumlar, değerler ve davranışları açısından bireysel farklılıklara saygının artırılmasına yardımcı olmak ve grup farklılıkları sorunları ile başa çıkmak için kullanılmaktadır (D'Netto ve Sohal, 1999: 532). Ayrıca, farklılık eğitim ve geliştirme programları çalışanların moralini ve iş memnuniyetini artırır ve nitelikli çalışanları örgütte tutmaya yardımcı olur. Koçluk, mentorluk ve açık iletişim içeren farklılık eğitim ve geliştirme programları, azınlık ve genel çalışanları arasında grup entegrasyonu artırabilir (D'Netto vd., 2014: 1247-1248).

**Kariyer Planlama:** Mesleki gelişim ve kariyer planlama, farklılık yönetimi politikalarını tasarlarırken pozitif ayrımcılık yapılan ve dikkat edilmesi gereken bir başka alandır. Eğer kariyer planlaması ile ilgili İK uygulamaları farklılık konusunu etkili bir şekilde yansıtmıyorsa, farklı çalışanlar tüm süreci olumsuz algılayacaktır. Örgütlerin tüm çalışanlara terfi ve kişisel gelişim için eşit fırsatlar sağlanmayı garanti etmeleri gerekir (Shen vd., 2009: 243). Bu doğrultuda,azınlık çalışanlarının yeteneklerini tanımlamak ve nitelik açısından gelişmeye açık olan çalışanlara yönelik kariyer geliştirme olanakları sağlanmalıdır. Genellikle, işgücü farklılıkları çalışanlar arasında ayrımcılık sorunu ihtimalini artırır. Kariyer planlaması ile ilgili İK

uygulamaları, farklı çalışanların olumsuz algıları aşmak için farklılık konularını yansıtmalıdır. Nitekim, farklı çalışanlar için kariyer gelişmesi sağlamada başarısızlık çalışanların motivasyon, moral, yaratıcılık, yenilik ve performansını olumsuz bir şekilde etkileyecektir (Mat Noor vd., 2013: 305).

**Performans Yönetimi:** Performans yönetimi bireysel performansını değerlendirmek için hedeflerin tespit edilmesi ile ilgili faaliyetleri belirleyen (Ding vd., 2015: 2890) bir İKY uygulamasıdır. Farklılık alanında etkili performans değerlendirme uygulamaları, karar alma organlarında farklılıkları birleştirmeyi hedeflemelidir (Dagher vd., 1998: 180). Farklılık yönetimi kapsamında performans değerlendirme uygulamaları, tüm çalışanlara iş ile ilgili, adil, eşitlikçi ve objektif değerlendirme kriterlerinin uygulanmasını gerektirir. Değerlendirme yapılırken, değerlendirme kriteri, çalışanın kişilik ya da demografik farklılıklara değil performansına odaklanmalı ve kültürel olarak mümkün olduğunca nötr olmalıdır (Shen vd., 2009: 244; D'Netto vd., 2014: 1248). Değerlendirme sürecinde İKY uygulamaları kullanmada başarısızlık çalışanların performansını ve verimliliğini geliştirmede bir başarısızlık nedeni olabilir (Mat Noor vd., 2013: 304).

**Ücretlendirme:** Ücret sistemleri potansiyel iş başvurularını çekmek, iyi çalışanları motive etmek ve elde tutmak, yasal mevzuat kapsamında ödemeleri yönetmek, örgütsel stratejik hedefleri kolaylaştırmak ve güçlendirmek için gerekli olan bir İKY fonksiyonudur. Bu durum etkili bir ödeme sistemi, çaba ve ödül arasında doğrudan bir ilişki sağlar ve insan kaynaklarının elde edilmesi ve kullanımı ile ilgili tüm politikaların temelini oluşturur (Dagher vd., 1998: 180; D'Netto ve Sohal, 1999: 533-534; Mat Noor vd., 2013: 304). Farklılıkların yönetiminde eşit işe eşit ücret ve performansa dayalı ödeme sistemi ilkesinin tam olarak uygulanmasını gerektirmektedir. Ampirik kanıtlar tazminat yapısı, ücret belirleyicileri ve fayda planlarının sadece ortak ilkeler üzerinde değil aynı zamanda bireylerin yetenek, bilgi ve beceri açısından dikkate alınarak tasarlanması gerektiğini göstermektedir. Birey odaklı ücretlendirme sistemi bireysel yaşam tarzlarını kolaylaştırır ve daha fazla farklılıkları teşvik eder (Shen vd., 2009: 244).

Örgütlerde ücrete dayalı farklılıkların olması doğal bir durumdur. Ancak ücret farklılığının nedenini çalışanlarla açık ve anlaşılabilir bir şekilde paylaşmak gerekir. Örgütlerde ücrete dayalı farklılığın negatif ayrımcılığı doğuracak şekilde değil, pozitif ayrımcılık algısına göre belirlenmesi ve uygulanması, çalışanlar arasında genel kabul gören bir durumdur. Bu nedenle ücrete dayalı farklılıkların yönetilmesinde aşağıdaki hususları

dikkate almakta yarar vardır. Bu hususlar (Pfeffer, 1997:79; Danışman, 2008:40 Demirel, 2011:78) göre;

- Görev, sorumluluk ve iş tanımlarına göre çalışanlara ne kadar ücret ödeneceğinin belirlenmesi,
- Çalışanlar arasında ücret farklılığının hangi kriterlere göre belirleneceğinin açıklanması,
- Çalışan verimliliği ve performansına göre ücret ve ödüllendirmelerin de farklılaşabileceğinin belirtilmesi,
- Ücretlendirmede çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerinin dikkate alınması,
- Ücretlendirmede, bedensel ve zihinsel çabanın dikkate alınması,
- Çalışma koşullarına (kaza ve tehlike riskine göre) göre ücret farklılığının oluşturulması,
- Ücret farklılığında, çalışanların, cinsiyeti, ırkı ve yakınlık derecesi gibi özelliklerin etkisinin olmaması,
- Sonuç olarak ücret farklılığında “eşit işe eşit ücret” veya ücrette adalet ilkelerinin temel alınmasıdır.

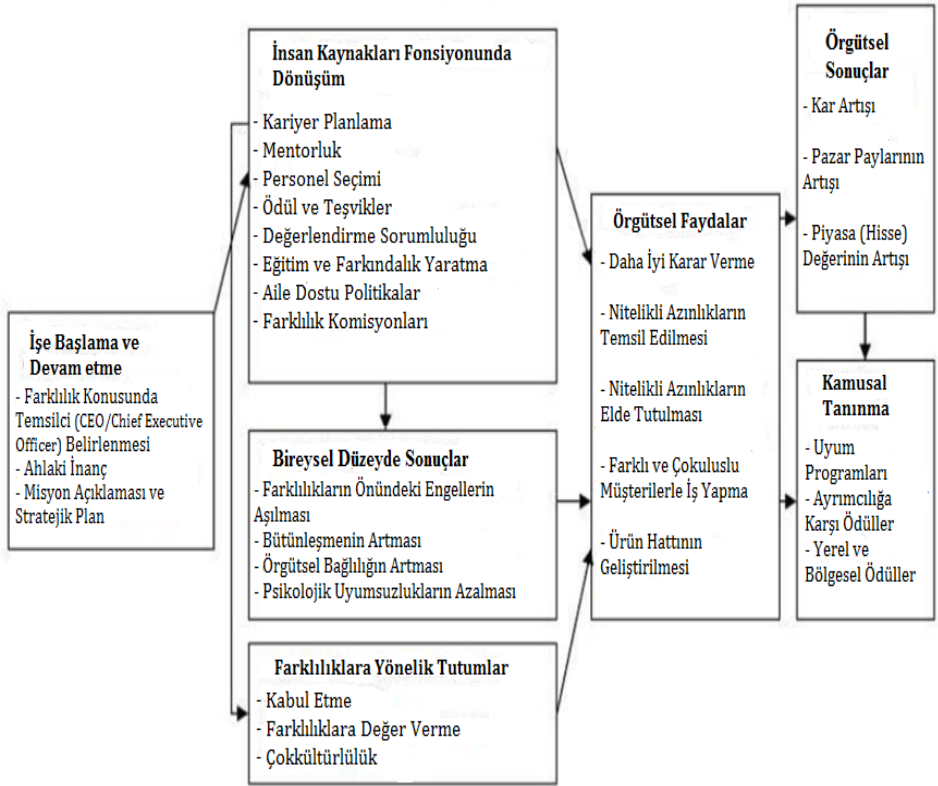
### **İnsan Kaynaklarında (İK) Farklılık Yönetiminin Uygulaması**

Teorik olarak, etkin farklılık yönetimi örgütsel amaçlar, yapılar, politikalar ve ödüllendirme sistemleri içerisine farklılıkların yerleştirmesine bağlıdır (Taylor, 2003: 171). Yani, İK farklılık uygulamaları pozitif ayrımcılık ve eşit istihdam fırsatının ötesinde (Kossek vd., 2005: 54) farklılıklara değer verme ve stratejik düzeyde farklılıklardan yararlanmaya adanmış yönetim felsefesi (Shen vd., 2009: 242) gerektirmektedir. Bu düşünce çerçevesinde etkili bir farklılık yönetimi, tüm bireylerin farklılıklarına ve benzerliklerine değer verilen, böylece tüm çalışanların potansiyellerinin tamamını, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanabildikleri bir çalışma ortamı oluşturma ve sürdürmeyi amaçlamaktadır (Shen vd., 2009: 242; GAO, 2005: 1).

Farklılıkları yönetmek için; politikalar, insanlar ya da gruplar arasındaki farklılıkları tanımak, geliştirmek, teşvik etmek, farklılıklara yönelik yapıcı girişimleri, aktiviteleri ve uygulamaları hayata geçirmek gerekir. Bu elementler, aynı zamanda örgütün verimliliğini artıran ve fırsatlara erişimin demokratikleşmesini destekleyen sosyal entegrasyonun sağlanmasının teminatı olan pozitif değerler olarak görülmektedir (Jabbour vd., 2011: 60). Hanappi-Egger (2006: 127) bu süreçte farklılıklardan doğal bir sinerji oluşturularak farklılıklar üzerine kurulu bir örgüt yapısında;

- Farklılık yönetiminin başlatılması (iş içeriğinin belirlenmesi, farklılıkların anlaşılması, farklılık hedeflerinin tanımlanması, mevcut durumun analiz edilmesi, stratejiler belirlenmesidir.)
- Gerçekleştirme (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya farklılık yönetiminin başlatılması, İK yönetimi farklılıkları bütünleştirilmesi, iletişim ve pazarlama)
- Süreçlerin yönetimi (farklılık yönetimi kurulması, güven artırıcı önlemler ve kontrol) gibi dinamiklerin takip edilmesi gerekir.

Gilbert, Stead ve Ivancevich (1999: 67) örgütlerde demografik, bireysel ve sosyal farklılıkların daha iyi değerlendirilmesi amacıyla insan kaynakları fonksiyonu ile başlayan, mevcut prosedürler ve uygulamaların değiştirilmesini içeren etkili bir farklılık yönetimi için Şekil 2'deki modeli geliştirmişlerdir.



Şekil 2. Farklılıkların Yönetimi Modeli

Kaynak: Gilbert vd., 1999, s.67

Şekil 2’de görüldüğü üzere, stratejik bir zorunluluk olarak farklılık yönetimi özellikle İK fonksiyonunun güçlendirilmesine ve yapısal olarak organizasyon değişikliklere neden olacaktır (Gilbert vd., 1999: 68; Hanappi-Egger, 2006: 127). Gilbert, Stead ve Ivancevich (1999: 67) literatür taraması, iş yaşamındaki uygulama anekdotları ve örgüt yöneticileriyle yapılan görüşmelere dayalı olarak hazırladıkları modele göre, örgütlerde farklılık konusunda temsilcinin (CEO/Chief Executive Officer) belirlenmesi, temsilcinin öncülüğünde etkili bir farklılık yönetimi planının yapılması ve uygulanması temel koşul olarak ele alınmaktadır. Daha sonra örgütte başta İKY olmak üzere mevcut işleyiş ve uygulamaların farklılıklara göre belirlenmesi, değer verilmesi, uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi ile örgütsel imajın korunmasının sağlanması gelmektedir.

***İşe Başlama ve Devam Etme:*** Etkili bir farklılık yönetimi için örgütler, ilk olarak örgütteki farklı grupların temsilcilerini (CEO) belirlemeli ve bunlardan aktif bir şekilde faydalanmalıdır. CEO temsilcileri farklılık gruplarına mensup çalışanlar tarafından seçilmelidir. Örgütlerde CEO’nun belirlenmesi, hem örgütsel adaletin sağlanması hem de çalışanların geliştirilmesi için önemli bir unsurdur. Bununla birlikte, örgütlerde farklılıklara, sadece yasal zorlamaların ve yükümlülüklerin gereği tasarlanmış örgütsel politikaların soyutlanmış bir bileşen olarak değil, bütüncül bir kültürel değişim aracı olarak görülmeli ve değer verilmelidir. Örgütlerin farklılıklara ilişkin amaçları doğrultusunda misyonunu ve stratejik planlarını etkileyecek ve değişecektir (Gilbert vd., 1999: 67-68).

***İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dönüşüm:*** İK stratejileri, artan örgütsel öğrenme, esneklik, bilgi oluşturma ve farklılık yönetimine yardım eden elverişli bir çalışma ortamının gelişmesine odaklanmaktadır (Shen vd., 2009: 237). Farklılıkların yönetiminin odak noktası çalışanlar üzerine olduğu göz önüne alındığında (D’Netto vd., 2014: 1246), farklılık yönetimi uygulamaları çok çeşitli işgücünü sürdürmeye ve artırmaya odaklanan birbiriyle ilişkili İK politikalarının bütüncüseli olarak görülmektedir (Madera, 2013: 124) Günümüzde İKY alanında hem akademisyenler ve uygulayıcılar farklılıkların önemini kabul etmiş ve geleneksel İK uygulamalarının son derece heterojen gruplara uygulandığı zaman faydalı olmadığını farkına varmışlardır (López-Fernández ve Sánchez-Gardey, 2010: 492). Örneğin; insanların farklı sosyo-kültürel eğilimlerinin bir sonucu olarak değerleri ve inançları belirgin bir biçimde değişiklik gösterebilir. Bu durum danışmanlık hizmetlerini, ast-üst ilişkilerini, liderlik ve karar verme stillerini, kültürler arası iletişimi, uluslararası ekip yönetimi, personel motivasyonu, personel işe



alım, seçme ve geliştirme, personel uzaklaştırma ve geri dönüşüm gibi örgütsel süreçleri, yapılandırmaları ve diğer yönetim fonksiyonlarını etkileyecektir (Choy, 2007: 12). İşte tam bu noktada, örgütlerin farklılıkları avantaja dönüştüren gerekli becerilere sahip işgücü oluşturmak için İK politikalarının (kariyer planlama, mentorluk, personel seçimi, ödül ve teşvikler, değerlendirme vs.) çalışanların katılımını artırmayı sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Bu doğrultuda, İK uygulamalarının yukarıdan aşağıya doğru farklılıkların güçlü ve zayıf yönleri ile başa çıkmak için yeniden incelenmesi gerekir, böylece yeni yetenekler kazanmak, elde tutmak ve daha etkili bir şekilde yönetmek için yönetim tarafından daha iyi yaklaşımlar oluşturulabilir (Dagher vd., 1998: 181).

***Bireysel Düzeydeki Sonuçlar:***Farklılık sadece insanların kendilerini nasıl algıladıkları değil aynı zamanda başkalarını nasıl algıladıklarını içermektedir. Bu algıları onların etkileşimlerini etkiler (Patrick ve Kumar 2012: 1). Araştırmalar, eğitim, fonksiyonel arka plan, organizasyon görev, sosyo-ekonomik arka plan ve kişilik gibi temel özelliklerin grup üyeleri arasındaki etkileşim kalıplarını etkilediğini göstermiştir (Roberson, 2006: 214).Farklılık yönetiminin amacı ortak (bireyciliğe karşı) örgüt kültürü, ekip çalışması, katılım ve bütünleşme (entegrasyon) özelliklerini taşıyan bir çalışma ortamı oluşturmayı (Kossek vd., 2005: 66) desteklemektir.

Farklılıkların yönetimi çalışma faaliyetlerine herkesin katılımını teşvik eder, her bir örgüt üyesinin bireysel özelliklerini destekler ve stratejik bir kaldıraç olarak bireysel özelliklerini kullanır (Bernardi ve De Toni, 2009: 3). Farklılık yönetimi, işletmelerin küreselleşmesi, dünya piyasalarının gelişimi, artan işgücü hareketliliği ve bireysel farklılıkların artan farkındalıklarından kaynaklanan büyüyen kültürel çoğulculuğunun avantajlarından faydalanır (Shen vd., 2009:238). Örneğin; yeni pazarlara girmek ve yeni ürün geliştirmek için çok kültürlü ekipler kullanılabilir (Sippola ve Smale, 2007: 1897). Bu nedenle, farklılıklara değer vermek bir rekabet avantajı kaynağı haline gelebilir (D'Netto, 2014: 1246).

***Farklılıklara Karşı Tutumlar:***Farklılıkların yönetimi örgüt kültürü ve kişisel kültür ile ilgili varsayımlar arasında bir bağlantı yapmasını gerektirmektedir (Ewoh, 2013: 113). Etkili bir farklılık yönetimi (1) farklılıkları kabul etmeyi ve (2) herkesin kendini değerli hissettiği ve kabul edildiği bir ortam oluşturmayı (Treven ve Mulej, 2006: 827) ve (3) verimliliği artırmak için farklılıkları kullanmanın önemini vurgular (Hanappi-Egger, 2006: 127).

Örgütlerde İKY kapsamında farklılıkların yönetiminde aşağıdaki hususların dikkate alınmasında yarar vardır Menduhoğlu (2007); (Thomas ve Ely, 1999: 140-142);

- Örgüt yöneticileri çeşitlilik taşıyan çalışanların farklı çalışma durumları ve yaklaşımlar içereceğini anlamalı, görüş ve kavrayış çeşitliliğine gerçekten değer vermelidir.
- Yöneticiler, farklı görüşlerin dile getirilmesinin örgütün önüne çıkaracağı öğrenme fırsatlarını ve zorluklarını görmeli ve kabul etmelidirler.
- Örgütsel kültür, örgütte herkese yönelik olarak yüksek performans standartları beklentisi oluşturmalıdır.
- Örgütsel kültür, kişisel gelişmeyi harekete geçirmelidir.
- Örgütsel kültür, şeffaflığı özendirmeli, hoşgörüyü aşılmalı ve işle ilgili konularda yapıcı fikir ayrılıklarını desteklemelidir.
- Kültür, çalışan ve yöneticilere birlikteliği veya biz ruhuyla hareket etmeyi sağlamalıdır.
- Örgütün kendisini ifade edebilecek ve çalışanlar tarafından kabul gören açık ve uygulanabilir bir misyonu olmalıdır.
- Örgütsel faaliyet ve süreçler basit ve anlaşılabilir olmalıdır.
- Farklılıkların örgütün zenginlik kaynağı olarak kabul edilmesi ve negatif ayırıcı tutum ve davranışlardan kaçınılması gerekir.

**Örgütsel Faydalar ve Sonuçlar:**Cox ve Blake'de (1991: 45-51) yaptıkları çalışmalarında etkili yönetilen iş gücü farklılıklarının örgütsel çıktılarını şu şekilde belirlemişlerdir;

- Maliyet; işgücü devir (turnover), işten ayrılma ve devamsızlık oranlarında düşüş,
- İnsan kaynakları; en iyi personeli işletmeye çekme,
- Pazarlama; kültürel duyarlılık anlayışı geliştirme ve pazar payını artırma,
- İş süreçlerinde yenilik ve yaratıcılığın artması,
- Problem çözme;problemlere daha kapsamlı perspektiflere dayalı eleştirel çözüm önerileri geliştirme,

- Sistem esnekliği; daha hızlı ve az maliyetle çevredeki değişmelere tepki gösterme gibi çıktılardır.

Görüldüğü üzere, farklılıkların başarılı yönetimi birçok örgüt için önemli kazanımlar sağlama potansiyeline sahiptir (Taylor, 2003: 169). Etkili bir farklılık yönetimi işletme performansının iyileştirmesi, işgücünün kalitesini ve etkinliğinin artırılması, esnekliğin ve yaratıcılığın artırılması, karar verme ve örgütsel öğrenmenin iyileştirilmesi, daha iyi istihdam sağlanması, kalifiye ve yetenekli insanların örgütte tutulması, müşteri anlayışını artırılması ile birlikte rekabet düzeyinin güçlenmesi gibi örgütsel düzeyde faydalar sağlamaktadır (Milena, 2013: 40).

***Kamuoyunda Tanınma:*** Gilbert, Stead ve Ivancevich (1999), Federal Uyum/Programları Ofisi (Office of Federal Compliance Programs/OFCCP) ve Ulusal Cam Tavan Komisyonu (Glass Ceiling Commission) gibi kuruluşlar, ABD’de farklılıklara yönelik ayrımcılığı önleyen ve farklılıkları değerlendiren örgütleri ödüllendirmektedirler. Bu kuruluşlar, beyaz erkeklerden oluşan geleneksel homojen işgücü içerisinde, kadın, etnik çeşitlilik, çok kültürlü azınlıklar ve engelliler gibi, yeni üyelerin bütünleşmesi (entegrasyon) üzerinde (Bernardi ve De Toni, 2009: 5) odaklanarak, farklı gruplara yönelik işe girmede fırsat eşitliği, eğitim, terfi ve eşit ücret gibi uygulamalarla farklılıkları değerlendiren örgütlere ödüller vermektedirler. Kuruluşların, örgütleri ödüllendirmede göz önünde bulundurdıkları ölçütler şunlardır; farklılıklara yönelik yükümlülükleri yerine getirmek, farklılıkları kabul ve temsilde liderlik göstermek, işe alma, seçme ve işte tutmada düşük temsil oranına sahip grupların göz önüne alınması, çalışanları geliştirme uygulamalarına yer vermek ve başarılı farklılık girişimlerini desteklemektir (Gilbert vd., 1999: 70).

## **Sonuç**

Günümüzde hem iş dünyasında hem de toplumsal hayatta hızlı ve çok yönlü değişiklikler, çok boyutlu toplum ve örgüt yapısını doğurmuştur. Bu yapı içerisinde, değişik özelliklere sahip bireyleri uyum içerisinde yönetmek de giderek zorlaşmaktadır. Bu nedenle konuya duyarlı olan toplum ve yöneticiler farklılıkların yönetilmesi gerektiğini ve bu farklılıkları nasıl zenginliğe dönüştürebiliriz arayışı içerisine girmişlerdir. Artık farklılıkların yönetiminide dünya çapında, hem toplumlar açısından hem de işletmeler açısından stratejik bir konu haline getirmiştir. Çalışmada özellikle işletmeler açısından farklılıkların yönetimi üzerinde durulduğundan açıklamalar bu çerçevede yapılmıştır. İşletmelerde, birçok yönden birbirlerinden farklı insanlardan oluşan, iş gücü farklılıkları başarılı bir şekilde yönetildiği

zaman, örgütler için rekabetçi üstünlük sağlayabilir. Diğer taraftan iş gücü farklılıkları başarılı bir şekilde yönetilmediği zaman, örgütlerde çatışma veya sorun kaynağını oluşturmaktadır.

Örgütlerdeki etkili bir farklılık yönetimi, çalışanlar arasındaki farklılıkları uyumlu hale getirir ve farklılıkların olası olumsuz etkilerini hafifleterek çatışmaları azaltır. Etkili bir farklılık yönetimi örgütün üst yönetiminde başlar. İşte bu noktada, örgütlerde farklılık kültürünün oluşması kaynaklarının ve liderin önemli bir kararlılığını gerektirmektedir. Ayrıca farklılık kültürü, örgütsel vizyon, misyon, iş stratejisi ve İKY stratejilerini vurgulamalıdır. Böylece tüm çalışanları kucaklayan ve motivasyonlarını üst düzeyde tutan üst yöneticiler yönetimde başarılı olmaktadır. Farklılıkların etkili bir şekilde yönetilebilmesi için kuvvetli kültürel sinerji, yöneticilerin çalışanların ve müşterilerin eşsiz özelliklerine göre örgütsel politikalar, stratejiler, yapılar ve uygulamaların benimsenmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde etkili bir farklılık yönetimi,örgütlere sadece maddi kazançlar sağlamayıp çalışan ve yöneticilerin birbirlerine olan inancı, saygısı ve hoşgörüsü gibi manevi değerleri de sağlamaktadır. Dolayısıyla günümüzde iş gücü farklılıklarını bir tehdit unsuru olarak değil, gelişmeyi, değişimi, yeniliği, sinerjiyi gerçekleştiren, farklı bakış açılarını birleştiren, örgüt süreçlerini bütünleştiren,kültürel çeşitliliğe olanak sağlayan, ülke ve kurum imajını artırıcı bir zenginlik olarak görmek gerekir.

Çalışmanın teorik boyutta ele alınmış olması çalışmanın en önemli sınırlılığını ortaya koymaktadır. Bu sınırlılığa rağmen çalışmamız, gelecekte yapılacak çalışmaların kavramsal yapısının ve içeriğinin oluşturulmasına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Buna ilaveten yapılacak çalışmalar, farklılıkların tüm boyutları ile insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ile ilişkilendirilerek uygulamaya dönük olmaları konunun anlam ve önemini pekiştirecektir.

## KAYNAKÇA

- Ashkanasy, Neal M. & Hartel, Charmine E.J. & Daus, Catherine S. (2002), “Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research”, *Journal Of Management*, 28(3):307-338.
- Balyer, Aydın & Gündüz, Yüksel (2010). “Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi”, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32:25-43.

- Barbosa, Iris & Cabral-Cardoso, Carlos (2007), “Managing Diversity in Academic Organizations: A Challenge To Organizational Culture”, *Women In Management Review*, 22(4):274-288.
- Bendl, Regine & Fleischmann, Alexander & Walenta, Christa (2008), “Diversity Management Discourse Meets Queer Theory”, *Gender in Management: An International Journal*, 33(6):382-394.
- Bernardi, Erika & De Toni, Alberto F. (2009), “Managing Cultural Diversity: Integration Values and Management Skills”, *POMS 20th Annual Conference*, Orlando, Florida U.S.A. May 1 To May 4, Abstract Number 011-0559.
- Boxenbaum, Eva (2006), “Lost in Translation: The Making of Danish Diversity Management”, *American Behavioral Scientist*, 49(7): 939-948.
- Bridgstocka, Ruth & Letticea, Fiona - Ozbilgin Mustafa F. – Tatli, Ahu (2010), “Diversity Management for Innovation in Social Enterprises in The UK”, *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6):557–574.
- Burgess, John & French, Erica & Strachan, Glenda (2009), “The Diversity Management Approach to Equal Employment Opportunity in Australian Organisations”, *The Economic And Labour Relations Review*, 20(1):77–92.
- Byrd, Marilyn Y. (2014), “Diversity Issues: Exploring “Critical” Through Multiple Lenses”, *Advances In Developing Human Resources*, 16(4):515-528.
- Choi, Sungjoo & Rainey, Hal G. (2014), “Organizational Fairness and Diversity Management in Public Organizations: Does Fairness Matter in Managing Diversity?” *Review Of Public Personnel Administration*, 34(4): 307–331.
- Choy, William KW (2007), “Globalisation and Workforce Diversity: HRM Implications for Multinational Corporations in Singapore”, *Singapore Management Review*, 29(2):1-29.
- Chrobot-Mason, Donna & Leslie, Jean B. (2012), “The Role of Multicultural Competence And Emotional Intelligence in Managing Diversity”, *The Psychologist-Manager Journal*, 15: 219–236.
- Cox Taylor H. & Blake, Stacy (1991), “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competiveness”, *The Academy of Management Executive*, 5(3):45-56.

- Dagher, Joseph & D'Netto, Brian & Sohal, Amrik S. (1998), "Managing Workforce Diversity in The Australian Manufacturing Industry", *Human Factors And Ergonomics İn Manufacturing*, 8(2):177-192.
- Danışman, Ali (2008). Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. Adana: Nobel Kitabevi.
- Demirel, Yavuz (2011). "İşyerinde Ayrımcılık: Kavramsal Bir İnceleme, TİSK Akdeme, II, ss. 67-87.
- Deshwal, Parul & Choudhary, Supriya (2012), "Workforce Diversity Management: Biggest Challenge For 21st Century Managers", *ZENITH International Journal Of Multidisciplinary Research*, 2(4):74-87.
- Ding, Ming J. & Kam, Booi H. & Zhang Jia Y. & Jie, Ferry (2015), "Effects of Human Resource Management Practices on Logistics And Supply Chain Competencies – Evidence From China Logistics Service Market", *International Journal Of Production Research*, 53(10):2885-2903.
- D'Netto, Brian & Shen, Jie & Chelliah, John – Monga, Manjit (2014), "Human Resource Diversity Management Practices in The Australian Manufacturing Sector", *The International Journal Of Human Resource Management*, 25(9): 1243-1266.
- D'Netto, Brian & Sohal, Amrik S. (1999), "Human Resource Practices and Workforce Diversity: An Emperical Assessment", *International Journal of Manpower*, 20(8):530-547.
- Elenain, Abu & Hossam M. (2007), "The Five-Factor Model of Personality and Organizational Citizenship Behavior in United Arab Emirates", *Sam Advanced Management Journal*, 47-57.
- Ely, Robin J. & Thomas, David A. (2001), "Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes", *Administrative Science Quarterly*, 46(2):229-273.
- Ersoy, Aslı & Ehtiyar, Rüya (2015). "Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekânın Rolü: Türk ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma"  
*Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, Bahar: 42 - 60.
- Ewoh, Andrew I. E. (2013), "Managing and Valuing Diversity: Challenges To Public Managers in The 21st Century", *Public Personnel Management*, 42(2):107-122.

- Foster, Carley (2005), "Implementing Diversity Management in Retailing: Exploring The Role of Organisational Context", *The International Review Of Retail, Distribution And Consumer Research*, 15(4):471-487.
- Foxman, Ellen & Easterling, Debbie (1999), "The Representation of Diversity in Marketing Principles Texts: An Exploratory Analysis", *The Journal of Education For Business*, 74(5):285-288.
- GAO -United States Government Accountability Office, (2005), *Diversity Management: Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples*, Report To The Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security And Governmental Affairs, U.S. Senate, United States Government Accountability Office, ([Http://Www.Gao.Gov/New.İtems/D0590.Pdf](http://www.gao.gov/new.items/D0590.pdf), Erişim Tarihi 24.03.2015).
- Gilbert, Janqueline A.,& Stead, Bette A, & Ivancevich, John M. (1999), "Diversity Management: A New Organizational Paradigm", *Journal of Business Ethics*, 21(1):61-76.
- Gonzalez, Jorge A. (2010), "Diversity Change in Organizations: A Systemic, Multilevel, and Nonlinear Process", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(2):197-219.
- Gröschl, Stefan (2011), "Diversity Management Strategies of Global Hotel Groups A Corporate Web Site Based Exploration", *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 23(2):224-240.
- Gröschl, Stefan & Doherty, Liz (1999), "Diversity Management in Practice", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(6): 262-268.
- Gültekin, Zeynep & Ulukan, Cemil (2012). "Çokuluslu Ekiplerde Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1):89-102.
- Hanappi-Egger, Edeltraud (2006), "Gender And Diversity From A Management Perspective: Synonyms or Complements?", *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 3(2):121-134.
- Helvacıoğlu, Nuray & Özutku, Hatice (2010). "Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: IKEA Örneği", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1):194-216.
- Holvino, Evangelina & Kamp, Annette (2009), "Diversity Management: Are We Moving in The Right Direction? Reflections From Both Sides of

- The North Atlantic”, *Scandinavian Journal of Management*, 25:395-403.
- Houkamau Carla & Boxall, Peter (2011), “The Incidence and Impacts of Diversity Management: A Survey of New Zealand Employees”, *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, 49(4):440–460.
- <http://www.Pomsmeetings.Org/Confpapers/011/011-0559.Pdf>,(Erişim Tarihi: 20.03.2015)
- İnce, Mehmet; Gül, Hasan; Candan, Hakan & Çakıcı, A. Burhan (2015). “Örgütlerde Sınırlandırıcı ya da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Sayı 12: 292-321.
- Jabbour, Charbel J. C. & Gordono, Fernanda S. & De Oliveira, Jorge H. C. & Martinez, Jose C. & Battistelle, Rosane A. G. (2011), “Diversity Management”, *Equality, Diversity And Inclusion: An International Journal*, 30(1):58-74.
- Jonsen, Karsten & Maznevski, Martha L. & Schneider, Susan C. (2011), “Diversity and Its not so Diverse Literature: An International Perspective”, *International Journal Of Cross Cultural Management*, 11(1):35–62.
- Konrad, Alison M. & Linnehan, Frank (1995), “Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealingorganizational Practices?”, *The Academy of Management Journal*, 38(3):787-820.
- Kossek, Ellen E.,& Lobel, Sharon A. & Brown, Jennifer (2005),“Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity Examining The Business Case”, In A. M. Konrad, P. Prasad, & J. K. Pringle (Eds.), *Handbook of Workplace Diversity*. Thousand Oaks, CA: Sage, 53-74.
- Kramar, Robin (1998), “Managing Diversity: Beyond Affirmative Action in Australia”, *Women in Management Review*, 13(4):133-142.
- Kreitz, Patricia A. (2008), “Best Practices for Managing Organizational Diversity”, *The Journal of Academic Librarianship*, 34:101-120.
- López-Fernández, Macarena & Sánchez-Gardey, Gonzalo (2010), “Managing The Effects Of Diversity On Social Capital”, *Equality, Diversity And Inclusion: An International Journal*, 29(5):491-516.
- Lumby, Jacky (2009),“Leaders’ Orientations to Diversity: Two Cases From Education”, *Leadership*, 5(4):423–446.



- Ma, Jia (2010), “Diversity Management and Its Organizational Outcomes: Where Strategic Human Resources Management Fits In”, *A Dissertation Submitted to The Graduate School-Newark Rutgers, The State University of New Jersey*, UMI 3408900.
- Madera, Juan M. (2013), “Best Practices in Diversity Management in Customer Service Organizations: An Investigation of Top Companies Cited By Diversity Inc.”, *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2):124–135.
- Mat Noor, Ahmad N. & Khalid, Shaiful A. & Abdul Rashid, Nik Ramli N. (2013), “Human Resource Diversity Management Practices and Organizational Citizenship Behavior: A Conceptual Model”, *International Journal of Academic Research In Business And Social Sciences*, 3(8):301-308.
- Mavin, Sharon & Girling, Gill (2000), “What is Managing Diversity and Why Does It Matter?”, *Human Resource Development International*, 3(4): 419-433.
- Mazur, Barbara (2010), “Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice”, *Journal of Intercultural Management*, 2(2):5–15.
- Mcdonald, Darren (2003), “Strategic Human Resource Management Approaches To Workforce Diversity in Japan&Mdash; Harnessing Corporate Culture For Organizational Competitive”, *Global Business Review*, 4(1):99-113.
- Memduhoğlu, Hasan Basri & Ayyürek, Osman (2014). “Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Anaokullarında Farklılıkların Yönetimi”, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1): 175-188.
- Memduhoğlu, Hasan Basri (2007). Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Memduhoğlu, Hasan Basri (2011). “Okullarda Farklılıkların Örgütsel Doğurguları: Bir Örnek Olay İncelemesi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(2), 115-138.
- Milena, Jiřincová (2013), “Potential Future Managers and Their Opinion on The Issue of Diversity, Inclusion and Their Possible Use in Management”, *Journal of Competitiveness*, 5(2):37-50.
- Miller, Gloria E.,& Rowney, Julie I.A. (2001), “One Step Forward, or Two Steps Back? Diversity Management and Gender in Organizational Analysis”,

([Http://Www.Mngt.Waikato.Ac.Nz/Ejrot/Cmsconference/2001/Papers/Gender/Miller.Pdf](http://www.Mngt.Waikato.Ac.Nz/Ejrot/Cmsconference/2001/Papers/Gender/Miller.Pdf), Erişim Tarihi 24.03.2015).

- Morrison, Marlene & Lumby, Jacky & Sood, Krishan (2006), “Diversity and Diversity Management Messages From Recent Research”, *Educational Management Administration & Leadership*, SAGE Publications (London, Thousand Oaks and New Delhi), 34(3):277–295.
- Patrick, Harold A. & Kumar Vincent R. (2012), “Managing Workplace Diversity: Issues And Challenges” *Sage Open*, April-June:1-15.
- Pfeffer, Jeffrey (1999). “Ücret Konusunda Altı Tehlikeli Efsane”, *Managing People-İnsanları Yönetmek*,(Çev. Gündüz Bulut). İstanbul: BZD Yayıncılık, ss. 77-103.
- Pitts, David (2009), “Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence From U.S. Federal Agencies”, *Public Administration Review*, 69(2):328-338.
- Podsiadlowski, Astrid & Gröschke, Daniela & Kogler, Marina & Springer, Cornelia & Van Der Zee, Karen (2013), “Managing A Culturally Diverse Workforce: Diversity Perspectives in Organizations”, *International Journal of Intercultural Relations*37:159-175
- Qamar, Ahsan & Muneer, Saqib & Jusoh, Ahmad & Idris, Halimah (2013), “The Relationship Between Organizational Conduct and National Culture”, *Journal Of Economics And Behavioral Studies*, 5(2):82-88.
- Rachele, Jude S. (2012), “The Diversity Quality Cycle: Driving Culture Change Through Innovative Governance”, *Jude. AI & Society*, 27(3):399-416.
- Roberson, Quinetta M. (2006), “Disentangling The Meanings of Diversity And Inclusion İn Organizations”, *Group & Organization Management*, April 31(2):212-236.
- Sabharwal, Meghna (2014),“Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance”, *Public Personnel Management*, 43(2):197–217.
- Schmidt Steven W. (2009), “Employee Demographics and Job Training Satisfaction: The Relationship Between Dimensions of Diversity And Satisfaction With Job Training, *Human Resource Development International*, 12(3): 297-312.
- Shen, Jie - D'Netto, Brian - Tang, Jiong (2010), “Effects of Human Resource Diversity Management on Organizational Citizen Behaviour in The

- Chinese Context”, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12): 2156-2172.
- Shen, Jie & Chanda, Ashok & D'netto, Brian & Monga, Manjit (2009), “Managing Diversity Through Human Resource Management: An International Perspective And Conceptual Framework”, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2):235-251.
- Simons, Starlene M. & Rowland, Kimberly N. (2011), “Diversity And Its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes”, *J. Technol. Manag. Innov.* 6(3):171-183.
- Singal, Manisha (2014), “The Business Case for Diversity Management In The Hospitality Industry”, *International Journal of Hospitality Management*40:10-19.
- Sippola, Aulikki & Smale, Adam (2007), “The Global İntegration of Diversity Management: A Longitudinal Case Study”, *The International Journal of Human Resource Management*, 18(11):1895-1916.
- Subeliani, David & Tsogas, George (2005) “Managing Diversity in The Netherlands: A Case Study of Rabobank”, *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5): 831-851.
- Sulman, Joanne & Kanee, Marylin & Stewart, Paulette & Savage, Diane (2007), “Does Difference Matter?”, *Social Work in Health Care*, 44(3): 145-159.
- Sürgevil, Olca & Budak, Gülay (2008). “İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4):65-96.
- Süß, Stefan & Kleiner, Markus (2007), “Diversity Management in Germany: Dissemination And Design of The Concept”, *The International Journal of Human Resource Management*, 18(11):1934-1953.
- Taylor, Tracy (2003), “Diversity Management in A Multi-Cultural Society: An Exploratory Study of Cultural”, Diversity And Team Sport In Australia, *Annals Of Leisure Research*, 6(2):168-188.
- Thomas, David A. & Ely, Robin, J. (1999), “Farklılıklara Önem Kazandırmak”, İnsanları Yönetmek, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, (Çev. G. Bulut), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, BZD Yayıncılık, İstanbul.

- Treven, Sonja & Matjaž Mulej (2006), “Employee Diversity Management In The Context of Dialectical Systems Theory”, *Cybernetics And Systems: An International Journal*, 37(8):815-837.
- Van Knippenberg, Daan & Dawson, Jeremy F. & West, Michael A. & Homan, Astrid C. (2010), “Diversity Faultlines, Shared Objectives, and Top Management Team Performance”, *Reprints And Permission: Sagepub, Human Relations*, 64(3):307-336.
- Weaver, Pamela & Lachelle Wilborn & Ken Mccleary & Apichoke Lekagul (2003), “Diversity Training Management Initiatives in The Lodging Industry: An Exploratory Analysis of Underlying Dimensions”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(2): 237-253.
- Wyatt-Nichol, Heather & Antwi-Boasiako, Kwame B. (2012), “Diversity Management: Development, Practices, and Perceptions Among State and Local Government Agencies”, *Public Personnel Management*, 41(4):779-772.