

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BAĞLAMINDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ: TÜRKİYE YAZINI

Hakan SEZEREL¹

H. Zümrüt TONUS²

ÖZ

Farklılıkları “yönetmek” düşüncesi, her ne kadar topluluk yaşamıyla birlikte başlasa da, eşit istihdam fırsatı ve pozitif ayrımcılık programları aracılığıyla yönetim yazınında yer alışı ancak 1960’larda mümkün olmuştur. 1990’lı yıllardan itibaren ise insan kaynağını sürdürülebilir bir rekabet unsuru olarak gören stratejik insan kaynaklarının gelişimine koşut olarak, ABD başta olmak üzere çok kültürlü ülkelerde işletmecilik yazınına taşınmıştır. Türkiye’de farklılıkların yönetimi yazını ise benzer saiklerle son on yılda ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi yazını içinde gelişen farklılıkların yönetimi konusunun Türkiye yazınındaki karşılığı incelenmektedir. Çalışmada, 2004-2015 yılları arasında Türkiye’de farklılıkların yönetimi konusunda yazılmış olan doktora tezleri ve bilimsel makalelerin içerik analizi aracılığıyla, alanın gelişimi hakkında bir değerlendirme sunulmaktadır. Çalışmada, farklılıkların yönetimi yazınının taşıdığı “yenilik” vurgusuna rağmen hem içerik hem de biçim açısından Türkiye yönetim ve örgüt yazınının kendine has özelliklerini neredeyse tamamen sürdürerek ilerlediği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Farklılıklar, farklılıkların yönetimi, yönetim yazını, içerik analizi.

DIVERSITY MANAGEMENT IN STRATEGIC HUMAN RESOURCES CONTEXT: TURKISH LITERATURE

ABSTRACT

Although the idea of “managing” the diversity stems back to the community life, it took a part in management literature in 1960s via the equal employment opportunity and affirmative action programs. Since 1990s, in parallel to the development of the strategic human resource management that considers the human resource as a part of sustainable competitive advantage, it is transferred in management literature notably in US and the other multicultural countries. In the same vein it has a place in management research, in the last decade in Turkey. This study examines the correspondence in Turkish literature. In addition, the study demonstrates a review of the progress of diversity management literature including the doctoral thesis and the journal articles. In spite of the emphasis on the “novelty” in the writings, it is concluded that the diversity management literature follows the Turkish management researches’ characteristics.

Keywords: Diversity, diversity management, management literature, content analysis.

DOI: 10.17823/gusb.259

¹ Yard. Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi Turizm Fakültesi, hakansezerel@anadolu.edu.tr

² Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, zguven@anadolu.edu.tr

GİRİŞ

Bir örgütü diğer bir örgütten ayrıştırarak, rekabet üstünlüğü sağlayacak bileşenler nelerdir? (Stratejik) İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) bu soruya, her bir bireyden elde edilecek ve toplamda tüm insan kaynağını etkileyecek olan yeteneklerin değerlendirilmesi ve bu yolla özgün fikirlerin oluşturulması, bunların ürün ve hizmetlere dönüştürülerek endüstri ortalamasının üzerinde bir kârlılık sağlanması biçiminde yanıt vermektedir. Kısaca, insan kaynakları yönetimi açısından temel mesele, insan kaynaklarının bu yanıtta yönlendirilmesidir.

1990'lardan bu yana "farklılıkların yönetimi" kavramı etrafında, yönetim ve örgüt araştırmacıları yukarıdaki hedeflere ulaşmada heterojen yapıdaki insan kaynağının merkezi bir rol oynayabileceğini belirtmektedirler (Sands vd., 2000; Cox ve Blake, 1991; Mazur, 2010; Sammartino vd., 2002:6). Bu nedenle de, farklılıklar, insan kaynağı içinde stratejik bir konum kazanan ve yasal ve etik gerekçelerin yanı sıra örgüt performansını da arttıracak bir bileşen olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Farklılıkların yönetimi, farklı geçmiş deneyimlerden gelen çalışanların biçimsel ve biçimsel olmayan örgütsel yapılarda, sistematik politika ve programlar aracılığıyla kapsanmalarının artırılması için başvurulan *gönüllü* örgütsel etkinlikleri ifade etmektedir (Barak, 2011:235). Kendisine zemin oluşturan "Eşit İstihdam Fırsatı"³ ve "Olumlu Eylem/Pozitif Ayrımcılık"⁴ (affirmative action/positive discrimination) programlarının ötesine geçerek farklılıkların yönetimi, yasal zorunlulukların ötesinde, farklılıkları olumlayan ve bu farklılıklardan kazanç elde etmeyi amaçlayan *proaktif* bir işletmecilik "*paradigmasıdır*". Eşit istihdam fırsatı ve pozitif ayrımcılığı da dâhil edecek olursak, modern anlamda "farklılıkları yönetmek" fikrinin, 1960'lardan itibaren yasal zorunluklarla ABD'de başladığını ve 1990'lardan itibaren, gerek kamuda gerekse özel sektörlerde kurumları insan kaynağına dayalı stratejik bir rekabet unsuru olarak öne çıktığı söylenebilir. Söz konusu bilgileri bir araya getirdiğimizde, farklılıkların yönetiminin 1960'lardan itibaren bireysel farklılıklardan ziyade, belirli farklılık grupları (özellikle, azınlıktaki etnisiteler, kadınlar gibi) açısından ele alındığı ve bir işletmecilik anlayışı olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Geniş bir anlamda farklılıkların yönetimi, çalışanları kendi potansiyelinin tamamına erişebilmekten alıkoyan engellerin yok edilmesi için örgütsel sistemde, yapılarda ve uygulamalardaki değişiklikleri içerir. Farklılıkların yönetimi yöneticilerden, her bir çalışanın biricikliğini (uniqueness) tanınmasını ve değer vermesini, örgüte rekabet üstünlüğü sağlayacak farklı fikir ve perspektifleri yönetmesini talep eder (Bateman ve Snell, 2013:205). Bu nedenle, yönetim ve örgüt araştırmalarında stratejik insan kaynakları yönetimiyle ilişkilendirilmektedir. Bir örgütü insan kaynağı aracılığıyla

³Kişilerin ve grupların farklı özelliklerinden dolayı ayrımcılığa uğramalarını engelleyen yasal düzenlemelerdir.

⁴Eşit istihdam fırsatına yönelik örgütlerin yasal olarak uygulamaya zorunlu olduğu etkinliklerdir. Amerika'da kullanılan olumlu eylem kavramı, İngiltere'de pozitif ayrımcılık kavramıyla karşılanmaktadır. Türkiye'de de pozitif ayrımcılık kavramının daha yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir.

diğer örgütlerden farklılaştırmak, eşit istihdam ve pozitif ayrımcılık gibi yasal ve etik zeminde ele alınan *farklılıklar* ve *farklılıkların yönetimi* konularını bir işletmecilik anlayışına doğru taşımıştır.

Dünyada ve Türkiye'deki gelişmelere bakıldığında; etnik, dini, politik ve demografik özelliklere bağlı farklılıkların giderek daha fazla gündeme geldiği ve bilim insanları, siyasetçiler, sivil toplum örgütleri, işletme yöneticileri gibi toplumun pek çok farklı kesimi tarafından tartışılmakta olduğu görülmektedir. Özellikle, Türkiye gibi çok kültürlü ve karmaşık toplumsal yapılara sahip ülkelerde kimlik ve temsiliyet politikalarının yükselişi, “farklılık” ve “farklılıkların yönetimi” konularını güncel bir çalışma alanı haline getirmektedir. Başka bir deyişle, değişen demografik eğilimler, yaşanan paradigma değişimleri ve göçler gibi nedenler farklılıkların yönetimini yerel, ulusal ve uluslararası düzeylerde zorunlu kılmaktadır. Güncel koşullar; gerek bir ülkede, gerekse birden farklı ülkede faaliyet gösteren örgütleri, belirli nedenlerle farklılıkları yönetmeye zorlamaktadır. Uluslararası rekabet, değişen işgücü kompozisyonu, İKY'nin önemi konusunda artan farkındalık ve dezavantajlı gruplara yönelik talep edilen özel muamelelerin artması gibi gerekçeler, işletmeler için bir anlamda kurumsal bir baskı aracı özelliği kazanmıştır (Shen vd. 2009: 246).

Bu çalışmada, Türkiye yazınında son 10 yılda gündeme gelen (Sezerel ve Tonus, 2014) farklılıkların yönetimi yazınının gelişimi, insan kaynakları yönetimi yazını bağlamında incelenmiştir. Çalışmada, Türkiye'de farklılıkların yönetimi konusunda yapılmış bilimsel çalışmalar içerik analizine tabi tutulmuş ve elde edilen bulgular Türkiye yönetim ve örgüt yazınının nitelikleri açısından değerlendirilmiştir.

I. FARKLILIKLARI YÖNETMEK

Farklılıkların yönetimi, farklılıkların (*intranational diversity management*) bir ülkede ya da birden fazla ülkede (*cross-national diversity management*) bir örgütsel bağlam içinde değerlendirilmesini ifade etmektedir. Özetle, bulunulan bağlam, iki ayrı farklılıkların yönetimi türü oluşturmaktadır (Örn: Almanya'da bir işletmenin azınlık ve dezavantajlı gruplara yönelik farklılık programları uygulaması ya da Japonya, Çin ve Malezya'daki şubelerindeki işgücü farklılıkları ile ilgili düzenlemeler yapan Koreli bir işletme). Tarihsel olarak farklı etniklerin, kültürlerin, dini grupların ve göçmenlerin oluşturduğu çokuluslu ve çok kültürlü modern toplulukların (Örn: ABD, Avustralya) devlet düzenlemelerinden ortaya çıkan farklılık olgusu, tek uluslu devletlerde de işletmeleri ilgilendirmektedir. Dahası farklılıklar, etnik ve dini kimliklerin ötesinde; yaş, cinsiyet, cinsel yönelim gibi her toplumda oluşan farklılıkların nasıl yönetileceği sorunuyla genişlemiştir.

Konu makro düzeyde karmaşık ve çok değişkenli olunca, Bileşik Kaplar Yasası uyarınca, bir ülkede ya da birden fazla ülkede faaliyet gösteren örgütlerde işgücünün farklılıkları üzerinden yönetim ve örgüt araştırmacılarının gündemine gelmektedir. Sorunsal, çeşitli sınıflandırmalarla daha anlaşılır hale getirilmeye çalışılmaktadır. Bu çabalardan biri de farklılıkların yönetimini bir paradigma olarak sunmaktır. Başta da söylendiği gibi, bir işletmecilik- yönetim anlayışı olan farklılıkların yönetimi, yeni

bir “paradigma” (Thomas ve Ely, 1996; Gilbert vd., 1999; White, 1999; Sippola, 2007;) görünümü almaktadır.

Barak, (2011:236) farklılıkların yönetimi paradigmasını iki başlık altında toplamaktadır. Birincisi, farklılıkların yönetiminde insan kaynakları paradigması ve ikincisi, çok kültürlü örgüt paradigmasıdır. İnsan kaynakları paradigması, işe seçim ve işe alımdan, eğitime, ödüllendirmeye ve emekliliğe kadar her bir aşamada insan kaynağını yönetmede, farklılıkların yönetiminin rol oynadığını belirtmektedir. Çok kültürlü örgüt paradigması ise, örgütleri, monolitik (yekpare), plüralist (çoğulcu) ve çok kültürlü (multicultural) olarak sınıflandırmaktadır. Bu ayrıma göre: (Bateman ve Snell, 2013: 215).

- a) *Monolitik örgüt*; az sayıda kadın, azınlık ya da çoğunluktan farklılaşan diğer grupları işe alan bu yüzden de homojen bir çalışan nüfusuna sahip olan düşük düzeyde yapısal bütünleşme gösteren bir örgüt,
- b) *Çoğulcu örgüt*; görece olarak daha fazla farklı çalışan nüfusuna sahip ve farklı cinsiyet, ırk ve kültürlerden gelen kişileri içermeye çalışan örgüt ve
- c) *Çok kültürlü örgüt*; kültürel farklılıklara değer veren ve bu farklılıkları teşvik ederek yararlanmaya çalışan örgüt olarak tanımlanmaktadır.

Görüldüğü gibi farklılık yönetimi çalışmalarında iki başlık önem kazanmaktadır. Birincisi, farklılıkların yönetiminin gerçekleştiği bağlam, diğeri ise altında yatan paradigmadır. Bu çalışmada, farklılıkları yönetimi; yazında öne çıkan insan kaynakları paradigması çerçevesinde tartışılmaktadır. Bunun nedeni, farklılıkların yönetiminin insan kaynakları yönetiminin hemen her aşamasında sistematik ya da sistematik olmayan biçimde gömülü olan ve işgücü kararların tamamını etkileyen bir yapıya sahip olmasıdır.

II. TÜRKİYE’DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BAĞLAMI

Farklılıkların yönetimi; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, endüstri ve örgüt psikolojisi, antropoloji, hukuk, işletme ve yönetim bilimleri ile ilişkilendirilebilen disiplinlerarası bir konudur. Farklılıkların yönetimi konusunun bir örgütte işe alma sürecinden emekli olma sürecine kadar tüm aşamalarda yer alması; farklılıkların yönetimini, yönetim ve örgüt araştırmaları açısından insan kaynakları yönetimi içinde konumlandırmaktadır (Kossek vd. 2006; D’Netto ve Sohal, 1999; Hollowell, 2007). Bu nedenle, Türkiye yazınına yönelik yapılan bu çalışmada, Türkiye’deki insan kaynakları yönetiminin gelişiminin bilinmesi önem kazanmaktadır.

Türkiye’de insan kaynakları yönetimine ilişkin ilk çalışmaların -personel yönetimi başlığıyla- 1950’lerde başlamasıyla birlikte, 1960’ların sonu ile 1970’li yıllardan itibaren yaygınlaştığı görülmektedir (Üsdiken ve Wasti, 2002; Akar,2013). Bu dönemden sonra, personeli stratejik bir kaynak olarak görme eğilimi başlamış ve insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimine doğru evrilmiştir. Bunun nedeni ise, kaynak bağımlılığı kuramından hareketle, örgütlerin

“insan kaynağını” stratejik üstünlük yaratan bir kaynak olarak kabul etmesi (Sayılar, 2005:151) ve işletmecilikte insan kaynakları yönetimi uygulamaların yaygınlaşması olarak görülmektedir. Türkiye’de, 1980’lerin sonundan itibaren insan kaynakları yönetimine yönelik ilgi artmış ve “gelişmekte olan bir ülkede gelişmekte olan bir alan” olarak ortaya çıkmıştır (Aycan, 2001). 1990’lı yıllardan itibaren hem kuramda hem de uygulamada insan kaynakları yönetimi bir disiplin olarak yönetim örgüt yazınında farklılaşmıştır. Bu dönemin en belirgin özelliği, insan kaynakları yönetimi yazını ile stratejik yönetim yazını arasında bağ kurarak insan kaynağının sürdürülebilir bir rekabet aracı olarak öne çıkarılmasıdır(Lado ve Wilson, 1994).

İnsan kaynakları yönetimindeki “stratejist” yaklaşıma paralel olarak, 1960’larda etik ve yasal gerekçelerle gündeme gelen farklılıkların yönetimi yazınının ise ABD başta olmak üzere nüfusu çoğunlukla göçmenlerden oluşan ülkelerde, 1990’lı yılların başında gelişmeye başladığı kabul edilmektedir (Barry ve Bateman, 1996). Farklılıkların yönetimi konusunda da insan kaynaklarının gelişimine benzer biçimde (Koç vd. 2013; Akar, 2013), normatif ve yasal yönelimli eşit istihdam fırsatından, strateji yönelimli farklılıkların yönetimi yaklaşımına doğru bir geçiş yaşanmıştır (Özbilgin, 2009: 5; Kochan vd., 2003: 4).

Farklılıkların yönetiminin gelişiminde oluşan süreçler incelendiğinde, farklılıkların yönetimine kaynaklık eden anlayışın işyerlerinde azınlıklar lehine kabul edilen pozitif ayrımcılık yasaları olduğu görülmektedir. 1960’lı yıllarda örgütler gerek kota sistemleri gerekse farklı uygulamaları insan kaynakları yönetimlerine uyumlaştırarak yasalara uyma eğilimi göstermektedir(Kelly ve Dobbin, 1998).Bu sürecin ardından dezavantajlı olarak görülen ve iş yaşamına girişleri güvenceye alınan grupların örgüt içinde yükselmeleri (örn: orta kademe yönetici olmaları) ve yetenek ve potansiyellerini kullanmaları gündeme gelmiştir (Thomas, 1990). İzleyen dönemlerde ise, bir stratejik üstünlük aracı ve küresel olarak uygulanabilirliği sorgulanan bir yönetim yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır. Özetle, farklılıkların yönetimi aşamaları sırasıyla; yasallık, fırsatçılık (oportünizm), rekabet üstünlüğü ve küresel/yerel yaklaşımlar olarak ayrıştırılmaktadır (McDonald,2010:9).

Yönetim yazınında, bir ülkedeki bir yönetsel anlayışın, programın ya da uygulamanın başka bir ülkede geçerli olup olmadığı sorgulanmaktadır. Bunun nedeni, her tür yönetsel bilginin belirli bir bağlama özgü olarak gelişmesidir. Bu yüzden, çalışmada Türkiye bağlamına özgü yönetsel bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

III. YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de farklılık yönetimi konusunda yazılmış olan eserlerin içerik ve yöntem açısından incelenmesi yoluyla yazının gelişimi hakkında bir değerlendirme sunmak ve bu alanda araştırma yapmak isteyen kişilere önerilerde bulunmaktır. Bu amaçlara yönelik olarak çalışmada, 2004-2015 yılları arasında (ilk çalışmadan başlayarak) Türkiye’de farklılıkların yönetimi başlıklı hakemli dergilerde yayınlanmış olan makaleler ve doktora tezleri incelenmektedir. Araştırma

kapsamına alınan makalelerin işgücü farklılıkları (workforce diversity) üzerinde yoğunlaşması temel alındığından kültürel farklılıklar (cultural diversity) ile ilgili çalışmalar kapsam dışında tutulmuştur. Bunun yanında, araştırmada Türkiye’de yayınlanmakta olan dergilere yer verilmektedir. Çalışmaların kültürel farklılıklarla işgücü farklılıklarını ayırmak için temel referanslar ve temel kavramlar temel alınmıştır. Çalışmanın anahtar sözcükleri, Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi, Ulakbim Sosyal Bilimler Veritabanı, Summon, Asos Index, Google Scholar ile diğer arama motorlarında taranmıştır.

Çalışmada, Türkiye’de farklılıkların yönetimini konu edinen kuramsal ve görgül çalışmalar, dünyada farklılıkların yönetimi yazınının gelişimi bağlamında incelenmiştir. Çalışmalar, yöntem, içerik ve Türkiye bağlamı başlıklarında ele alınmıştır. Görgül araştırmaların incelenmesinde, Özen’in (2000) yönetim ve organizasyon çalışmalarını incelemek amacıyla geliştirdiği ölçekten (araştırma tasarımı, veri toplama ve veri analiz aşaması) yararlanılmıştır. Araştırmaların Türkiye bağlamı ile olan ilişkilerini belirlemek için Özen(2002), Üsdiken ve Wasti (2002), Sayılar (2005) ve (Koç vd.,2013) çalışmaları temel alınmıştır. Araştırmalarda sektör, katılımcılar, farklılık konuları ve araştırmaların analiz düzeyleri de gözden geçirilmiştir.

IV. BULGULAR

Bu bölümde çalışmadan elde edilen bulgular sunulmaktadır. Bulguların sunumunda sırasıyla doktora tezlerine ve hakemli dergilerde yayınlanan makalelere yer verilmiştir.

A) *Doktora tezleri:* Çalışmada, farklılıkların yönetimi konusunda yazılmış olan doktora tezleri incelenmiştir. Bu kapsamda 9 adet doktora tezine ulaşılmıştır. Araştırmaların tümünün yöntemsel varsayımının *nesnel*, **araştırmanın amacının** çoğunlukla *betimleyici* (betimleyici:6, betimleyici ve açıklayıcı: 3, **araştırma misyonunun kurama katkı** (kurama katkı: 8; uygulamayı yönlendirme: 1), *hipotez testi açısından örtük* (üstü örtük:6; yok: 3), *hipotez geliştirme açısından kuramdan görgül çalışmaya giden –klasik- yaklaşımı benimsediği* (klasik yaklaşım: 7; ampirik verilerden kurama: 2), araştırma konusunun **kaynağı** olarak **yabancı yazın** ve uygulamanın (9), **kültürelgeçirgenlik** açısından **evrensel yaklaşımın** (9) ve son olarak **analiz düzeyi bakımından ise mikro düzeyin** (mikro: 6; mezzo: 3) ağırlıklı olduğu görülmektedir.

B) *Hakemli dergiler:* Çalışma kapsamında Türkiye’de yayınlanmış olan hakemli dergilerde farklılıkların yönetimi konusunda yazılmış olan 21 makaleye ulaşılmıştır. İncelenen söz konusu makalelerin ilki 2004 yılında yayınlanmıştır. Buna göre, Türkiye’de farklılık yönetimi yazınının son 10 yılda yönetim organizasyon yazınına girdiği görülmektedir. Tablo 1’de yalnızca *değerlendirme ölçütlerine göre farklılık gösteren* bulgular sunulmuştur.

Tablo 1. İncelenen Makaleler

No	Yıl	Tür	Varsayım	Amaç	Misyon	Analiz	Araştırma Stratejisi	Alan	İlişkilendirilen Alan
1.	2004	Görgül	Nesnel	Betimleme	Kuram/uygulama	Mikro	Anket geliştirme	-----	
2.	2008	Görgül	Nesnel	Betimleme	Kuram	Mezzo	Görüşme	Belirtilmemiş	Stratejik yön.
3.	2008	Görgül	Nesnel	Betimleme	Uygulama	Mezzo	Anket	Çeşitli	Ö. Kuram/İK Y
4.	2008	Kuramsal	Nesnel	Betimleme	Kuram	-		-	Ö. Davranış
5.	2010	Görgül	Öznel	Betimleme	Uygulama	Mezzo	Nitel Örnek olay analizi	Mobilya	İK Y/Stratejik yön
6.	2010	Görgül	Nesnel	Betimleme	Kuram	Mikro	nicel	Eğitim	Ö. davranış
7.	2010	Görgül	Nesnel	Betimleme	Kuram/Uygulama	Mikro	Nicel/anket	Turizm	Ö. Davranış
8.	2011	Görgül	Nesnel	Betimleme	Uygulama	Mikro	Nitel/görüşme	Eğitim	Davranış
9.	2011	Görgül	Öznel	Betimleme	Kuram/uygulama	Mikro	Nitel/odak grup	Karma	s. yönetim
10.	2012	Görgül	Nesnel	Betimleme	Uygulama	Mikro	Nicel	Eğitim	Ö. Davranış
11.	2012	Görgül	Nesnel	Betimleme	Uygulama	Mikro	Nitel/örnek olay	İnşaat	s.yönetim
12.	2012	Görgül	Öznel	Betimleme	Uygulama	Mikro	Nitel/görüşme-içerik analizi	Eğitim	Ö. Davranış
13.	2012	Kuramsal	Nesnel	Açıklama	Uygulama	-	-	Eğitim	Stratejik yönetim
14.	2013	Kuramsal	Nesnel	Betimleme	Kuram	Mikro	Literatür tarama	-	Ö. Davranış
15.	2013	Görgül	Nesnel	Betimleme	Uygulama	Mikro	Nicel	Eğitim	Davranış
16.	2013	Görgül	Nesnel	Açıklama	Kuram	Mikro	Anket	eğitim	Ö.davranış
17.	2013	Görgül	Nesnel	Betimleme	Uygulama	Mikro	Anket	Savunma/askeri	s. yönetim
18.	2013	Görgül	Nesnel	Açıklama	Uygulama	Mikro	Anket	Tekstil	Ö. Davranış
19.	2014	Görgül	Nesnel	Anket geliştirme	Uygulama	Mikro	Ölçek geliştirme	Eğitim	Davranış
20.	2015	Görgül	Nesnel	Betimleme	Uygulama	Mikro	Anket	Eğitim	Ö. Davranış
21.	2015	Görgül	Nesnel	Açıklama	Kuram	Mikro	Anket	Turizm	Ö. Davranış

Tablo 1’de görüldüğü gibi, farklılıkların yönetimine yönelik yapılan çalışmaların çoğunluğunun ise 2011- 2015 yıllarında gerçekleştirildiği görülmektedir. Araştırmaların 13 tanesinin görgül, 5’inin ise kuramsal olduğu ve 3’ünün ise hem kuramsal hem de uygulamaya yönelik olduğu görülmektedir (Bu üç çalışma görgül tabloda görgül çalışmalar içinde kodlanmıştır) . Buna göre,

görgül araştırmalar sayıca fazladır. Araştırmalarda **nesnelci yaklaşımın ağırlık kazandığı** ve yayınlanan makalelerin tamamına yakınının (16) **betimleme amacıyla** yazıldığı görülmektedir. Araştırmacıların **araştırma misyonları** incelendiğinde ise 6 kuram, 11 uygulama ve 4 tanesinin ise kuram ve uygulamaya yön verme amacıyla yapıldığı görülmektedir. Özetle, **uygulamayı yönlendirme** misyonu ön plandadır.

Araştırma kapsamındaki çalışmaların hiçbirinde **hipotezler açıkça belirtilmezken**, hipotezlerden **örtük** olarak söz edildiği saptanmıştır. Çalışmaların tümü kuramdan uygulamaya giden klasik yaklaşımı benimsemektedir. Araştırmalarda Türkiye bağlamına değinilmekle birlikte, **Türkiye özelinde konuyla bir ilişki kurulmadığı** ve araştırma bulguları evrensel geçerlilik varsayımıyla sunulmaktadır. Çalışmalarda hâkim analiz düzeyi ise (4 mezzo; 17 mikro) **mikro analiz düzeyidir**. Araştırmalarda daha çok **nicel yöntem**e ağırlık (13) verildiği görülmektedir. Çalışmanın dikkat çekici bulgularından biri ise, görgül araştırmaların çoğunlukla **eğitim alanında** gerçekleştirilmesidir. Görgül çalışmaların tümünün zamansal olarak kesitsel ve veri kaynağı olarak birincil kaynaklı olduğu görülmektedir. Çalışmada elde edilen bir başka bulgu ise farklılıkları yönetimi yazınının büyük çoğunlukla **örgütsel davranış** alanıyla ilişkilendirilmesidir.

V. TARTIŞMA

Araştırmanın bulguları, iki yönlü bir tartışma yürütmeyi gerektirmektedir. Bu iki başlık, insan kaynakları yönetimi açısından farklılıkların yönetimi ile ilgili içeriklerin analizi, ikincisi ise yöntem analizidir.

A. İçerik/ Farklılıklar

Çalışmada öne çıkan farklılık boyutları; eğitim, engellilik, cinsel yönelim, dini değerler, örgütsel pozisyona göre değer farklılıkları, engellilik ve yaş olmuştur. Bu durum, belirli farklılık boyutlarının (yaş, cinsiyet, eğitim, pozisyon vb.) örgüt araştırmalarında daha ağırlıklı işlendiğine dair önceki araştırmaları desteklemektedir (Sürgevil, 2010; Tüz ve Gümüş, 2010: 220). Buna ek olarak, Türkiye’de farklılıkların yönetimine yönelik yazın farklılık yönetimi uygulamalarının yasallık boyutunda olduğunu işaret etmektedir. Özetle, farklılık yönetimi konusunda örgütlerin yalnızca yasal zorunluluklarını yerine getirdiği, farklılıklardan örgütsel “kazanç” elde etme noktasında olmadığı anlaşılmaktadır. Buna karşılık incelenen yazında örgütlerin farklılıkların yönetimi ile stratejik üstünlük elde edeceğine yönelik öngörülerde bulunulduğu görülmektedir. Diğer deyişle, yazın, betimleme ağırlıklı olsa da, uygulamayı farklılık yönetiminin örgütler için yararlı bir yaklaşım olacağı konusunda ikna etmeye çalışmaktadır. Bu nedenle, farklılıkların yönetiminin ekonomi-politik, etik ve tarihsel incelemelerinden ziyade, “yönetimcilik” yanı (faydacılık) ağır basmaktadır. Bu durum Türk yönetim/örgüt yazınında egemen olduğu düşünülen nesnelci-işlevselci paradigma (Özen,2000) ile koşutluk göstermektedir.

B. Yöntem / Gelenek

Bu çalışmada genel olarak, farklılıkların yönetimi yazınının Türkiye insan kaynakları yönetimi ve yönetim organizasyon yazınının belirli karakteristik özelliklerini takip ettiği sonucuna varılmıştır. Bu karakteristiklerden farklılıkların yönetimi açısından en önemli sonuç, tüm çalışmaların nesnelci- işlevselci paradigma içinde yer almalarıdır. Özen (2002) bu durumu özellikle araştırmacıların meşru bir zeminde kalma çabası olarak adlandırmaktadır. Farklılık yönetimi konusunun görece olarak karmaşık ve çok disiplinli yapısı nedeniyle araştırmacılar “yönetimcilik” yaklaşımından uzaklaşmadan “olağan bilim” faaliyetlerini yürütmeyi tercih etmeleriyle açıklamak olası görünmektedir. Bunun yanında, bir anlamda farklılıkların yönetimi gibi, çok disiplinli ve karmaşık yapıdaki konuların tanımlama ve ölçülme güçlüklerinden dolayı, araştırmacıları daha “güvenli sulara” ittiği düşünülebilir. Bu nedenle de, bağlama özgü bilgi üretme konusundaki donanım eksikliği ve bir anlamda “geçerli” araçların varlığı araştırmacıları görgül araştırmalarda tekdüzeliğe düşürmektedir.

Ele alınan araştırmalarda araştırma amaçları betimleme ağırlıklıdır. Bunun nedeni, bu “yeni” yönetim konusunun alanda tanıtılmaya başlaması olduğu düşünülebilir. İncelenen araştırmaların hemen tümünün gerekçesinde konunun “yeniliği” vurgulamaktadır. Yeni bir konunun çalışılma isteği anlaşılabilir olmakla birlikte, konunun ele alınış biçiminde çoğunlukla bir yenilik gözlenmemektedir. Sözgelimi, araştırmaların büyük bir bölümü, eğitim alanında, aynı ölçekle benzer katılımcı gruplardan veri toplamaktadır. Bu nedenle araştırmaların özgünlüğü ve Türkiye bağlamı ile ilişki kurma konularında Türk yönetim yazınında ana akım örüntüyü takip ettikleri düşünülmektedir.

Yukarıdaki sonuçlara ek olarak, çalışmalarda, Türkiye örgüt ve yönetim yazınında geçerli olan “davranışçılık” geleneği sürdüğü görülmektedir (Üsdiken ve Erden, 2002). Konu ve alan olarak da bir karışıklık söz konusu olmaktadır. Sözgelimi, araştırmalarda literatür taramasında stratejik yönetim ve rekabete değinilirken, araştırma tasarımı örgütsel davranışla ilişkilendirilmektedir. Farklılık yönetimi yazınının görgül çalışmalarında ise yöntem açısından yönetim çalışmalarında “*yerleşmiş bir gelenek*” olarak (Kutunis vd., 2007) nicel araştırmayı tercih etme eğilimini sürdürdüğü; zamansal olarak kesitsel, veri kaynakları bakımından birincil ve mikro boyuta odaklandığı, belirlenmiştir. Ele alınan çalışmaların hepsinin kuramdan uygulamaya yöneldiği ve genel olarak Türkiye bağlamına değinilmediği görülmektedir. Analiz düzeylerinde bir karışıklık olduğu görülmektedir. Örneğin, insan kaynakları yöneticileri bir grup olarak hangi analiz birimidir, farklı illerdeki eğitim yöneticileri homojen bir grubu mu ifade etmektedir? Verilerin tek yönlü (frekans,) analiz edildiği görülmektedir. Bulguların tartışılmasında elde edilen bulgulara değinilmemektedir. Örneğin, farklı cinsiyetteki kişilerin farklılık yönetimi ile ilgili değerlere yaklaşımlarındaki farklılık nasıl açıklanmalıdır?

Öte yandan farklılıkların yönetimi (diversity management) ile kültürel farklılıklar (cultural differences) konularının kavramsal olarak ve analiz düzeyleri bakımından birbiriyle karıştırıldığı sonucuna varılmıştır. Bu konudaki çalışmalarda Türkiye bağlamında –da- (tek uluslu olmasına rağmen) kültürel farklılıklar konusunun ele alındığı görülmektedir. Kimi zaman kültürel farklılıklar da farklılık yönetimi başlığı altında incelenmektedir. Bu durumun kavramsal bir karmaşa yaratma olasılığı bulunmaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, Türkiye bağlamındaki farklılıkların yönetimi başlığındaki çalışmalar incelenmiş ve alanın gelişimiyle ilgili bir dizi sonuca ulaşılmıştır. Araştırmalarda, betimleyici, uygulamayı yönlendirici, kuramdan uygulamaya yönelik, örtük hipotez testlerine dayalı, araştırma konusunun kaynağı olarak yabancı yazın ve uygulamanın kültürel geçirgenlik açısından evrensel yaklaşımın ve son olarak analiz düzeyi bakımından ise mikro düzeyin ve örgütsel davranışın ağırlıklı olduğu görülmektedir. Çalışmaların, Türkiye özelinde konuyla bir ilişki kurulmadığı, çoğunlukla eğitim alanında gerçekleşen; zamansal olarak kesitsel ve veri kaynağı olarak birincil kaynaklı olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi içinde gelişen ve son yıllarda popülerlik kazanan farklılıkların yönetimi konusunun içerik olarak yeni olmasına karşın, ele alınmış ve sunuş biçimi itibarıyla “tüketilmeye” ya da “içinin boşaltılmasına” aday bir konu olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, içerik ve yöntem açısından hâlihazırdaki yönetim araştırmalarından farklılaşan herhangi bir yönünü ortaya çıkaramamasıdır.

Türkiye’de mevcut işgücünün yarısına yakınının hizmet sektöründe istihdam edildiği, bu alanda çalışanların çoğunlukla göçler yoluyla büyük kentlere gelen bireylerden oluştuğu görülmektedir. Bunun yanında, kadınların işgücüne katılımlarının OECD ülkeleri düzeyinin altında olduğu ve bir artış eğilimi gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca, yaşlı nüfusun toplam nüfusun içindeki oranının artış gösterdiği ve bu artışın sürmesinin beklendiği kaydedilmektedir (Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü, 2008). Bu nedenle özellikle hizmet sektörlerinde, makro ve mezo düzeylerde, Türkiye’ye özgü farklılık boyutlarıyla yapılacak araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yanında, farklılıkların yönetimi konusunda eleştirel kurama başvurularak, özellikle güç ve etik konularında yapılacak araştırma alanını genişletilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Bunlara ek olarak,

- Araştırmalarda, Türkiye bağlamına özgü farklılıklar ve insan kaynakları uygulamalarının incelenmesinin,
- Araştırma tasarımında karma yöntemlere yer verilmesinin,
- Uluslararası farklılıkların yönetimi çalışmalarıyla karşılaştırmaları yapılmasının,

-
- İnsan kaynakları disiplininde farklılıkların yönetiminin farklı analiz düzeylerinde bir değişken olarak ele alınmasının,
 - Farklılıkların yönetimi konusunun örgüt kuramlarıyla ilişkilendirilerek, tarihsel bir perspektifle ele alınan araştırmaların oluşmasının,
 - İnsan kaynaklarında eğitim programlarının oluşturulmasında farklılıkların yönetimi eğitimlerine yer verilmesinin yazını zenginleştireceği düşünülmektedir.
 - Bu tür çalışmaların genel çoğunluğa sahip olan eğitim alanının dışına çıkarak farklı sektörlere uygulanmasının ve bu uygulamalarda ilgili sektörün kendine özgü dinamiklerinin göz önünde bulundurulmasının,
 - Farklı sektörlerde yapılan farklılık yönetimi uygulamalarının hangi konularda birbirinden ayrıştığı saptanmasının
 - Farklılıkların yönetimine ilişkin çalışmalarda ana akım olan pozitivist paradigmanın dışına da çıkılarak özellikle yorumsamacı ve eleştirel yaklaşımlar yoluyla konunun incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- AKAR,N. (2013). Türk Yönetim Yazınının Son On Yıllık Kesitinde İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Bakış. "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 15 (1): 72-87
- AYCAN,Z. (2001). Human Resources Management in Turkey Current Issues And Future Challenges. International Journal Of Manpower, 22 (3): 252-260.
- BARRY,B. ve BATEMAN,T.S. (1996). A Social Trap Analysis of the Management of Diversity. The Academy of Management Review, 21 (3), pp. 757-790.
- BATEMAN,S. T. ve SNELL,S. A. (2013). Management (3rd Edition), McGrawHill: New York.
- COX, T. H., ve BLAKE, S. (1991). Managing Cultural Diversity: İmplications for Organizational Competiveness. Academy of Management Executive, 5(3), 45-56.
- D'NETTO, B., veSOHAL, A. S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment. International Journal of Manpower, 20(8), pp. 530-547.
- GİLBERT, J. A., STEAD, B. A., ve IVANCHEVİCH, J. M. (1999). Diversity Management A New Organizational Paradigm. Journal Of Business Ethics, 21 (1), 61-76.
- Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü, (2008). Türkiye'nin Demografik Dönüşümü Doğurganlık, Aile Planlaması, Anne-Çocuk Sağlığı ve Beş Yaş Altı Ölümlerdeki Değişimler 1968-2008. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Nüfus Etütleri Enstitüsü.
- HOLLOWELL, B. J. (2007). Examining The Relationship Between Diversity and Firm Performance. Journal of Diversity Management, 2(2), 51-60.

-
- KELLY,E. ve DOBBİN,F. (1998). How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996, *American Behavioral Scientist* 41 (7): 960-984.
- KOCHAN T. , BERZUKOVA K, JACKSON S. ve JOSHİ A. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network.» *Human Resource Management*. 42 (1): 3-21.
- KOÇ,U., TÜRKER,Y. ve ÖZCAN,H. M. (2013). Çevredeki Bilim: Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmaları, 21. Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi: 750-755.
- KOSSEK, E.E., LOBEL, S.A. ve BROWN, J. (2006). Human resource strategies to manage workforce diversity, in Konrad, A.M., Prasad, P. and Pringle, J.K. (Eds), *Handbook of Workplace Diversity*, Sage, London, pp. 53-74.
- KUTANİS, R., BAYRAKTAROĞLU, S.ve YILDIRIM, E.(2007). Nitel Araştırmanın Dayanılmaz Hafifliği-2: İdealler ve Gerçekler ,15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs,2007,Sakarya Üniversitesi
- LADO,A. ve WILSON,Mary C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective, *Academy Of Management Review*, 19:4699-727.
- MAZUR, B. (2010). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), s. 5-15.
- MOR BARAK, M. E. (2011). *Managing diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. (nd Edition) Thousand Oaks, CA: Sage.
- MCDONALD,M. D. (2010). The Evolution of ‘Diversity Management’ in the USA: Social Contexts, Managerial Motives and Theoretical Approaches. Institute of Business Research, Daito Bunka University.
- ÖZBİLGİN, M. (2009). Introduction. *Equality Diversity and Inclusion at Work: A Research Companion*. Ed: M. Özbilgin. Cheltenham: Edward Elgar publishing Limited, 1-13
- ÖZEN, Ş. (2000). Türk Yönetim / Organizasyon Yazınında Yöntem Sorunu: Kongre Bildirileri Üzerinde Bir İnceleme. *DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1: 89 – 118.
- ÖZEN, Ş. (2002). Türkiye’deki Örgütler / Yönetim Araştırmalarında Törensiz Görgüçlülük Sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2: 187 – 213.
- SANDS, D. M., HOLVİNO, E., ve CUMMING, J. (2000). Working with Diversity A Framework For Action. Retrieved 2012-10-2 from Consultative Group on International Agricultural Research: http://www.genderdiversity.cgiar.org/publications/genderdiversity_wp24.pdf.

-
- SAMMARTINO, A., O'FLYNNE, J., ve NICHOLAS, S. (2002). The Innovation and Learning Advantage From Diversity: A Business Model for Diversity Management. Australian Centre for International Business.
- SAYILAR, Y. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi Alanının Türkiye'deki Gelişim Çizgisi: Yönetim Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6: 147-176.
- SİPPOLA, A. (2007). Diversity management paradigms and HRM: Implications of cultural diversity for strategic and operational HRM. The Finnish Journal of Business Economics 2, 193-222.
- SEZEREL H. ve TONUS H. Z. (2014) İnsan Kaynakları Yönetiminden Farklılık Kaynakları Yönetimine: Türkiye'de Farklılıkların Yönetimi Yazınının İncelenmesi, 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 852-857.
- THOMAS, RR. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity, Harward Business Review; 2: 107-117.
- THOMAS, D. A. ve ELY, R. J. (1996). Making Differences Matter A New Paradigm for Managing Diversity. Harward Business Review, 1-16.
- TÜZ, M., ve GÜMÜŞ, M. (2010). The Diversity Perception and the Attitudes of Employees: A Study on Human Resource Professionals and Hotel Workers. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 65(2), pp. 220-238.
- ÜSDİKEN, B. ve WASTI, S. A. (2002). Türkiye'de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya 'İnsan Kaynakları' Yönetimi, 1972 – 1999. Amme İdaresi Dergisi, 35: 1 – 37.
- ÜSDİKEN, B. ve ERDEN, Z. (2002). 1990'lı Yıllarda Türkiye'de Yönetim Alanı: Disiplinin Yapısı ve Yaklaşımlar. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (1), 91-113.
- WHITE, R.D. (1999), "Managing the diverse organisation: the imperative for a new multicultural paradigm". Public Administration & Management: An Interactive Journal, 4(4), 469-493