



**T.C.**

**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDEKİ FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ  
UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN KARIYER UYUM  
YETENEKLERİ İLE OLAN İLİŞKİSİ: DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sıla YİRMİBEŞOĞLU**

**Düzce**

**Aralık, 2018**



**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDEKİ FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ**  
**UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN KARIYER UYUM**  
**YETENEKLERİ İLE OLAN İLİŞKİSİ: DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sıla YİRMİBEŞOĞLU**

**Danışman: Doç. Dr. Öznur BOZKURT**

**Düzce**

**Aralık, 2018**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından ..... Anabilim Dalında oy birliği  
/ oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan .....(İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye .....(İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye .....(İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye .....(İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye .....(İmza)  
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2018

Doç. Dr. Ali ERTUĞRUL  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Kurumlar ve çalışanlar için büyük önem taşıyan, örgütlerdeki farklılıkların yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer uyum yetenekleri ile olan ilişkisi: Düzce ili örneği olan tez çalışmam süresince bilgi ve tecrübeleriyle yol gösteren, her zaman öğrenci odaklı bir yaklaşım sergileyen danışman hocam Doç. Dr. Öznur Bozkurt'a ve yardımlarını esirgemeyen tüm hocalarıma katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca, yüksek lisans eğitimim boyunca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili anneme, babama ve bir tanecik kardeşime sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

**Sıla YİRMİBEŞOĞLU**

## ÖZET

# ÖRGÜTLERDEKİ FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN KARIYER UYUM YETENEKLERİ İLE OLAN İLİŞKİSİ: DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ

YİRMİBEŞOĞLU, Sıla

Yüksek Lisans Tezi

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Öznur BOZKURT

Aralık, 2018, 106 Sayfa

Örgütlerde farklılıkların yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer uyum yetenekleri ile olan ilişkisinin incelendiği bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Düzce Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren Anonim Şirketlerin beyaz yakalı çalışanlarının farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile kariyer uyum yetenekleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre örneklem içinde yer alan çalışanlar tarafından örgütte farklılıkların yönetimi uygulamalarının varlığının hissedilmesi ile kariyer uyumu arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Farklılık yönetimi algısı; bireysel, örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Kariyer uyum yeteneği; kontrol, kaygı, güven ve merak olarak dört boyuttan oluşmaktadır. Genel olarak her bir boyut ile ilgili verilen yanıtların katılım yönünde olduğu ve farklılık yönetimi algısı ile kariyer uyum yeteneği karşılaştırıldığında katılım ortalamasının farklılıkların yönetimi algısına oranla kariyer uyum yeteneğinde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Son olarak araştırma bulgularına göre örneklemin kariyer uyum yeteneklerinin ve farklılık yönetim algılarının iyi derecede olduğu ve demografik özelliklerine göre farklılaştığı görülmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, Kariyer, Kariyer Uyumu, Beyaz Yaka Çalışan

## **ABSTRACT**

### **RELATIONSHIP BETWEEN DIVERSITY MANAGEMENT APPLICATIONS IN ORGANIZATIONS AND CAREER ADAPTATION SKILLS OF EMPLOYEES: DUZCE PROVINCE EXAMPLE**

**YİRMİBEŞOĞLU, Sıla**

**Master Thesis**

**Division of Total Quality Management**

**Supervisor: Asst. Prof. Dr. Oznur BOZKURT**

**December, 2018, 106 Pages**

In this study, the relationship between the diversity management practices of the organizations with the career adaptability of the employees was analyzed. The relationship between the perceptions of the white-collar employees of the companies which operate in Duzce Organized Industrial Zone regarding the management of diversity and their ability of career adaptation were investigated. According to the findings of the study, it was observed that there is a positive relationship between the feeling of existence of diversity management practices in the organization and the career adaptation by the employees in the sample. The perception of diversity management consists of three dimensions: individual, organizational and managerial. Career adaptability consists of four dimensions: control, concern, confidence and curiosity. In general, it was concluded that the responses given to each dimension are in the direction of participation and when the diversity management perception and career adaptability are compared, the average of participation is higher in career adaptability than the perception of diversity management. Finally, according to the findings of the study, it was observed that the career adaptability of the sample and the difference in perception are in good level and differentiate according to demographic characteristics.

**Keywords:** Diversity, Diversity Management, Career, Career Adaptation, White-Collar Employee

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
BÖLÜM 1.....	1
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Araştırmanın Problemi .....	2
1. 2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi .....	2
BÖLÜM 2.....	3
1. FARKLILIK KAVRAMI.....	3
2. FARKLILIK VE DİĞER KAVRAMLARLA BENZERLİĞİ .....	4
3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TOPLUMSAL TARİHİMİZDE FARKLILIK ANLAYIŞI.....	5
4. ÖRGÜTLERİN FARKLILIK ALGILARI AÇISINDAN SINIFLANDIRILMASI.....	6
4.1. Monolitik Örgütler .....	6
4.2. Çoğunluğa Dayalı Örgütler .....	7
4.3. Çok Kültürlü Örgütler.....	7
5. FARKLILIĞIN ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ .....	8
5.1. Demografik Farklılıklar.....	9
5.2. Kültürel Farklılıklar .....	10
6. FARKLILIĞIN TÜRLERİ .....	11



6.1. Birincil ve İkincil Farklılıklar .....	11
6.2. Görünen ve Görünmeyen Farklılıklar .....	11
6.3. Role Dayalı ve İçsel Boyutlarla İlgili Farklılıklar .....	12
<b>7. FARKLILIKLARIN ÖRGÜTSEL YARARLARI VE SAKINCALARI .....</b>	<b>13</b>
7.1. Farklılıkların Örgütsel Yararları .....	13
7.2. Farklılıkların Örgütsel Sakıncaları .....	13
<b>8. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN ENGELLER VE BAŞARI FAKTÖRLERİ.....</b>	<b>14</b>
<b>9. ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN PARADİGMALAR.....</b>	<b>16</b>
9.1. Ayrımcılık ve Hakkanियet Paradigması .....	17
9.2. Erişim ve Meşruluk Paradigması .....	17
9.3. Çeşitliliği İş Perspektiflerine Bağlama Paradigması.....	17
<b>10. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİYLE İLGİLİ BAŞLICA YAKLAŞIMLAR .....</b>	<b>18</b>
10.1. Fark Gözetmeme ve Adalet Yaklaşımı .....	18
10.2. Erişim ve Yasallık Yaklaşımı .....	18
10.3. Öğrenme ve Etkinlik Yaklaşımı .....	19
10.4. Direnç Gösterme Yaklaşımı.....	19
<b>11. FARKLILIK İKLİMİ FAKTÖRLERİ.....</b>	<b>20</b>
11.1. Bireysel Düzeydeki Faktörler .....	20
11.1.1. Kimlik Yapıları .....	20
11.1.2. Önyargı ve Ayrımcılık .....	21
11.1.3. Kalıp Yargı (Stereotip).....	22
11.1.4. Önyargılı Kişilik.....	23
11.2. Örgüt Düzeyindeki Faktörler .....	23
11.2.1. Örgüt Kültürü ve Kültürel Etkileşim .....	24

11.2.2. Yapısal Bütünleşme .....	24
11.2.3. Biçimsel Olmayan Bütünleşme .....	25
11.2.4. Kurumsal Önyargı .....	25
11.3. Yönetimsel Düzeydeki Faktörler .....	26
11.3.1. Örgütlerde Farklılıkları Bir Zenginlik Olarak Görmek.....	26
11.3.2. Çalışanların Farklı Beklentilerini Göz Önünde Bulundurmak .....	27
11.3.3. Çalışanlara Farklı Bilgi Ve Becerilerini Sergileme Fırsatı Sunmak	28
11.3.4. Farklılıkları Örgütün Ve Çalışanların Amaçları Ve Yararları Doğrultusunda Değerlendirmek .....	29
<b>BÖLÜM 3.....</b>	<b>30</b>
<b>1. KARIYERİN TANIMI .....</b>	<b>30</b>
<b>2. KARIYER TÜRLERİ.....</b>	<b>31</b>
2.1. Dikey Kariyer .....	31
2.2. Yatay Kariyer .....	31
<b>3. KARIYER YÖNETİMİ.....</b>	<b>32</b>
3.1. Örgüt Açısından Kariyer Yönetimi .....	33
3.2. Birey Açısından Kariyer Yönetimi .....	33
<b>4. KARIYER PLANLAMASI.....</b>	<b>34</b>
4.1. Bireysel Kariyer Planlama .....	34
4.2. Örgütsel Kariyer Planlaması.....	35
<b>5. KARIYER GELİŞTİRME .....</b>	<b>35</b>
5.1. Kariyer Geliştirme Araçları .....	35
5.2. Kariyer Geliştirme Sürecinde Etkili Olan Faktörler .....	37
<b>6. KARIYER DANIŞMANLIĞI.....</b>	<b>39</b>
<b>7. MODERN KARIYER YAKLAŞIMLARI.....</b>	<b>40</b>
7.1. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı .....	41

7.2. İki Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımı .....	41
7.3. Portföy Kariyer Yaklaşımı .....	41
7.4. Çalışan Eşlerin Kariyerleri.....	42
7.5. Kariyer Mozaïği.....	42
7.6. Global Kariyer Yaklaşımı.....	42
7.7. Esnek Kariyer Yaklaşımı.....	43
<b>8. KARIYERİN BİREY VE ÖRGÜT AÇISINDAN ÖNEMİ.....</b>	<b>43</b>
8.1. Kariyerin Birey Açısından Önemi .....	44
8.2. Kariyerin Örgüt Açısından Önemi .....	45
<b>9. KARIYER SORUNLARI.....</b>	<b>45</b>
9.1. Ay Işığı Sorunu .....	46
9.2. Beceri Eksikliği.....	46
9.3. Cam Tavan.....	47
9.4. Çift Kariyerli Eşler.....	47
9.5. Çift Kariyerlilik .....	47
9.6. Engelleme .....	48
9.7. Gözden Düşme .....	48
9.8. İşten Çıkarma .....	48
9.9. Kariyer Platosu.....	49
9.10. Stres ve Tükenmişlik .....	49
<b>10. KARIYERDE UYUM.....</b>	<b>49</b>
<b>11. KARIYER UYUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>50</b>
<b>12. KARIYER UYUM YETENEKLERİNİN KAYNAKLARI.....</b>	<b>50</b>
12.1. Kaygı.....	51
12.2. Kontrol .....	52
12.3. Merak .....	53

12.4. Güven.....	54
<b>BÖLÜM 4.....</b>	<b>55</b>
1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	55
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	56
3. YÖNTEM.....	57
4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	58
<b>BÖLÜM 5.....</b>	<b>59</b>
1. BULGULAR VE YORUM.....	59
<b>BÖLÜM 6.....</b>	<b>69</b>
1. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	69
1.1. Sonuçlar.....	69
1.2. Öneriler.....	72
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>74</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>89</b>
<b>EK 1: Anket Formu;.....</b>	<b>89</b>
<b>EK 2: Özgeçmiş.....</b>	<b>91</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>tablo 1.</b> Güvenilirlik Katsayıları.....	57
<b>Tablo 2.</b> Katılımcılara Ait Demografik Özellikler .....	59
<b>Tablo 3.</b> Değişkenlere Ait Ortalamalar .....	60
<b>Tablo 4.</b> Cinsiyet Açısından Farklılıkların Yönetimi Algısı ve Kariyer Uyum Yeteneği Farklılığı.....	60
<b>Tablo 5.</b> Yaş Açısından Farklılıkların Yönetimi Algısı ve Kariyer Uyum Yeteneği Farklılığı .....	61
<b>Tablo 6.</b> Sosyal Çevre Açısından Farklılıkların Yönetimi Algısı ve Kariyer Uyum Yeteneği Farklılığı.....	62
<b>Tablo 7.</b> Medeni Durum Açısından Farklılıkların Yönetimi Algısı ve Kariyer Uyum Yeteneği Farklılığı .....	62
<b>Tablo 8.</b> Öğrenim Durumu Açısından Farklılıkların Yönetimi Algısı ve Kariyer Uyum Yeteneği Farklılığı .....	63
<b>Tablo 9.</b> Meslekte Toplam Hizmet Süresi Açısından Farklılıkların Yönetimi Algısı ve Kariyer Uyum Yeteneği Farklılığı .....	64
<b>Tablo 10.</b> İş Yerindeki Unvan Açısından Farklılıkların Yönetimi Algısı ve Kariyer Uyum Yeteneği Farklılığı .....	64
<b>Tablo 11.</b> Bireysel Farklılıkların Yönetimi Algısı ile Kariyer Uyum Yeteneği Arasındaki İlişki .....	65
<b>Tablo 12.</b> Örgütsel Farklılıkların Yönetimi Algısı ile Kariyer Uyum Yeteneği Arasındaki İlişki .....	65
<b>Tablo 13.</b> Yönetimsel Farklılıkların Yönetimi Algısı ile Kariyer Uyum Yeteneği Arasındaki İlişki .....	65
<b>Tablo 14.</b> Farklılıkların Yönetimi Algısı ile Kariyer Uyum Yeteneği Arasındaki İlişki.....	66

<b>Tablo 15.</b> Farklılıkların Yönetimi Algısı ile Kariyer Uyum Yeteneği Arasındaki Regresyon .....	66
<b>Tablo 16.</b> Bireysel Farklılıkların Yönetimi Algısı ile Kariyer Uyum Yeteneği Arasındaki Regresyon .....	67
<b>Tablo 17.</b> Örgütsel Farklılıkların Yönetimi Algısı ile Kariyer Uyum Yeteneği Arasındaki Regresyon .....	67
<b>Tablo 18.</b> Yönetimsel Farklılıkların Yönetimi Algısı ile Kariyer Uyum Yeteneği Arasındaki Regresyon .....	678



## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1.** Farklılığın Birincil ve İkincil Boyutları ..... 11

**Şekil 2.** Buzdağı Örneği ile Açıklanan Görünebilen ve Görünmeyen Farklılık  
Boyutları..... 12



## BÖLÜM 1

### 1. GİRİŞ

Ülkeler arasındaki sınırların kalkmasıyla karşılıklı etkileşim artmış ve küreselleşmeyle birlikte yabancı sermaye dünyanın her yerine yayılmıştır. Tüm bu unsurlar örgütlerin işgücü profilindeki değişimi de artan bir eğilim ile etkilemeye başlamıştır. Teknolojik gelişmeler, kişilere, önceden hiç tanışmadıkları ve farklı kültürel geçmişlere sahip insanlarla birlikte çalışma fırsatı sağlamaktadır. Örgütlerin yayılış alanı coğrafi olarak genişledikçe ve ülkeler arasındaki işgücünün dolaşımı serbestleştikçe, birbirinden farklı kimliklerle etkileşim giderek artmaktadır. Buna bağlı olarak örgütler algılama, cinsiyet, değer yargıları, deneyim, dil, din, eğitim, etnik köken, ırk, kültür ve yaş gibi açılardan farklı kişilerin uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamak için geçmişte olduğundan çok daha fazla çaba harcamak durumunda kalmaktadır. Etkin bir farklılık yönetimi, farklılıkların zenginlik olarak kabul edildiği, farklı beklentilerinin göz önünde bulundurulduğu, farklı bilgi ve becerilerin özgürce sergilenebildiği, örgütün ve çalışanların amaçlarının ortak değerlendirildiği bir ortamda mümkündür. Bu noktada örgütlerdeki farklılık yönetimi, kaynakların yeterliliğini ve liderin kararlılığını gerektirir. Kişilerin de değişen istihdam koşullarına ve küresel çevreye ayak uydurabilmeleri ve kariyer gelişimlerini sürdürebilmeleri için gerekli olan uyum yeteneklerini edinmeleri önemlidir. Bireylerin bu nedenle, farklı durumlara karşı rahatlıkla uyum göstermelerini sağlayan yeteneklere ihtiyaçları vardır. Değişen koşullarda, bireylerin sergiledikleri uyum yetenekleri, güçlüklerin aşılmasında çok önemlidir. Çalışma yaşamı, kariyer geliştirme süreçlerinde aktif olmayı ve hayat boyu öğrenmeyi gerektirmektedir. Bireyler kariyer hayatları boyunca, kariyer geçişlerinde yaşadıkları farklılıklarla yüzleşmek ve bunlara uyum sağlamak zorundadırlar. Kariyer geçişleri, bireylerin amaçlarını, kişilik özelliklerini, iş yaşamlarını ve tutumlarını yeniden değerlendirmelerini gerektirmektedir. Bu durum ise bireysel kariyer uyum yeteneklerinin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Bu kapsamda Düzce Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren Anonim Şirketlerde farklılıkların yönetiminin beyaz yakalı çalışanların kariyer uyum yeteneklerini etkileyeceği varsayımı ile örgütlerde farklılıkların yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer uyum yetenekleri ile olan ilişkisi araştırılmıştır.



### **1.1. Araştırmanın Problemi**

Yönetici ve beyaz yakalı çalışanların görüşlerine göre Düzce Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren Anonim Şirketlerde, farklılıkların nasıl algılandığını, nasıl yönetildiği ve farklılık yönetimi uygulamalarının bireylerin kariyer uyum yeteneklerini nasıl etkilediğini ortaya koymak bu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

### **1. 2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; yönetici ve beyaz yakalı çalışanların, “bireysel tutum ve davranışlar”, “örgütsel değerler ve normlar” ve “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” boyutunda farklılıkların nasıl algılandığına ve yönetildiğine ilişkin görüşleri ile kariyer uyumuna ilişkin kaygı, kontrol, merak ve güven yeteneklerinin saptanmasıdır. Bu amaca paralel olarak, ilgili literatüre katkıda bulunmak, çalışmanın bilimsel amacını oluştururken, araştırma kapsamında ki uygulayıcılara iş yaşamlarında uygulanabilir önerilerde bulunarak, onlar için fikir yürütmelerini kolaylaştıracak bir kaynak oluşturmak da çalışmanın sosyal amacını oluşturmaktadır.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

İçinde bulunduğumuz değişim çağında ve acımasız rekabette ayakta kalabilmenin en önemli anahtarlarından biri, çalışanların örgüte uyum sağlamalarıdır. Bu yüzden çalışanların sahip oldukları farklılıkları ve yetenekleri kullanmaları için yöneticilerin bazı uygulamaları ortaya koyması gerekmektedir. Örgütlerde pozitif bir farklılık iklimi yaratarak, farklılıklara saygı duymak ve bu farklılıkları hem örgütsel amaçlar hem de bireysel amaçlar için etkin yönetmek önemlidir. Böylelikle çalışanlar ile örgütün kariyer hedefleri uyumlu hale gelecektir. Bu da kişilerin çalışma performansına yansıtacaktır. Değişen iş hayatı, çalışanların kariyer gelişimleri için değişen çevreye uyum sağlamaları zorunluluğunu ortaya çıkartmıştır. Hızla değişen çevrede uyum yeteneği ve gelişime açık olma giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

## BÖLÜM 2

### 1. FARKLILIK KAVRAMI

Gentile'a (1999) göre farklılık; cinsiyet, deneyim, eğitim durumu, etnik köken, fiziksel yeterlik, ırk, inanç, iş deneyimi, kimlik, siyasi ya da ekonomik görüş, ulusal köken gibi bir sınıfta, toplumda, örgütlenmede, millette ya da grupta bulunan insanlar arasında ortaya çıkar. Farklılık, herhangi bir gruptaki, topluluktaki veya örgütteki insanların farklı kimliklere, coğrafi ve etnik kökenlere, arka plana, deneyime, inançlara, değer yargılarına, yaşa, cinsiyete, demografik yapıya, iş deneyimine, fiziksel yeterliliğe sahip olmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Foxman ve Easterling, 1999: 285).

Literatürdeki bir diğer 'farklılık' kavramı ise, kısaca bireyler arasındaki insan özelliklerinin farklılıkları olarak belirtilmektedir (Bhadury vd., 2000: 143). McGrath vd. (1995) ise farklılıkların sadece demografik farklılıklar olarak görülmemesi gerektiği; "Demografik özellikler (cinsiyet, ırk, yaş, vb.); değerler, inançlar ve tutumlar, işle ilgili bilgi ve beceriler, kişilik, bilişsel ve davranışsal stiller; örgütlenme durumu" gibi özelliklerin tümünü içerdiğinin altını çizmektedir (Point ve Singh, 2003: 751).

Farklılık; coğrafi kökenden, dinsel, etnik, ırksal, kültürel aidiyete, kişilik ve çalışma tarzlarından, kişilik özelliklerine kadar, insanları birçok yönden ayırt eden bir kavramdır (Gümüş, 2009: 26). İnsanlar arasındaki farklılıklar ve benzerlikler olarak yorumlanabilecek tüm özelliklerin ortak bir karışımı olarak tanımlanabilen farklılık kavramı ile cinsiyet, ırk, kültür, cinsel yönelim, fiziksel yeterlilikler, yaş vb. açılardan örgütsel yaşamda bir çeşitliliğe ve güçlü bir mozaik yapıya vurgu yapılmaktadır (Sürgevil, 2010: 2). Farklılık; bir insanın kendisinden farklı insan niteliklerine sahip olanlara ve kendisinin ait olduğu grubun dışındaki gruplardan olanlara karşı hissettikleridir. Farklılık bir anlamda ötekileştirme (Barutçugil, 2011: 42).

## 2. FARKLILIK VE DİĞER KAVRAMLARLA BENZERLİĞİ

Farklılıkların yönetim kavramını tanımlayabilmek ve kapsamını genişletebilmek için, kavramla ilişkili benzerlik, çeşitlilik ve eşitlik kelimelerinin anlamlarına aşağıda değinilecektir.

Fark kelimesinin anlamına bakıldığında birinci anlamı isim halinde; ‘bir diğerinin birbiriyle karıştırılmamasını sağlayan ayrılık, benzer şeyleri birbirinden ayıran özellik, başkalık, ayırım, nüans’ tanımlanmaktadır. Farklılık kelimesi ise ilk anlam olarak yine isim halinde; ‘farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık’ şeklinde ifade edilmektedir. Felsefi anlamı incelendiğinde, karşımıza ‘doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik’ olarak çıkmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr/>).

Benzerlik kavramı; davranış, duygu ve düşüncelerinde ortaklık veya içinde bulunulan grup ya da toplumsal çevrede kişinin kendisiyle aynı sosyal statüye sahip olma durumu şeklinde söylenebilir (Cüceloğlu, 2000: 530-531). Farklılık ve benzerlik kelimeleri kıyaslandığında anlam bakımından birbirlerinin karşıtı kelimeler olduğu görülmektedir.

Çeşitlilik kavramı; başkalık, benzersizlik, farklı olmak, türdeş olmama gibi ifadelerle tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2015). Çeşitlilik bireyin, toplumsal anlamda yaşama, harekete, heyecana ve renk katmaya yol açan bir boyuttur (Barutçugil, 2011). Çeşitlilik kelimesi, farklılık kelimesiyle kıyaslandığında anlam bakımından birbirine benzer hatta birbiri yerine kullanılabilen kelimeler olduğu anlaşılmaktadır.

Son olarak eşit kelimesinin anlamına bakıldığında karşımıza ilk anlam olarak sıfat halinde; ‘yapı, değer, boyut, nicelik ve nitelik bakımından birbirinden ne artık ne eksik olmayan (iki veya daha çok şey), müsavi’ şeklinde çıkmaktadır. Eşitlik kelimesine baktığımızda ise ilk olarak isim halinde; ‘iki veya daha çok şeyin eşit olması durumu, denklik, müsavilik, müsavat, muadelet’ şeklinde tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr/>).

### 3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE TOPLUMSAL TARİHİMİZDE FARKLILIK ANLAYIŞI

Farklılığın, işyerlerinde uzun bir geçmişi olmasına rağmen tarihi kısadır. Eşit istihdam fırsatları yaratma çabaları, üretilen fikirler, yıllardır Amerikan iş ortamının bir parçası haline gelmiştir. Hem kamu hem de özel forumlarda tartışmaları sürmektedir. Ancak son yıllarda farklılığın, örgütsel büyüme ve gelişme için değerli bir varlık olduğu ifade edilmektedir (Johnston ve Packer, 1987).

1950'lere kadar örgütlerin çalışmasında işgücü kompozisyonu önemli bir faktör olarak görülmemiştir. Örgütsel çalışmalarda farklılıkların ortaya çıkması, Amerika Birleşik Devletleri'nde 1960'larda başlayan ayrımcılık karşıtı harekete dayanmaktadır (Ivancevich ve Gilbert, 2000). Bunun sonucunda, eşit iş fırsatı ve eşitlikçi yaklaşımın ilk yasal uygulamaları, 1960'lı yılların başında ortaya çıkmış ve 'olumlu eylem' olarak ifade edilmiştir. Bu konulardaki kanunlar hızla geliştirilmiş ve 1991 yılı başında, ABD'ndeki Yıllık Ulusal Farklılık Konferansı (Annual National Diversity Conferances), farklılık yönetimi programlarının uygulanmaya başlanmasını sağlamıştır (Memduhoğlu, 2008: 10-11).

Günümüzde, kişisel farklılıkların yanı sıra daha ön plandaki cinsiyet, çalışma zamanı, eğitim durumu, ırk-etnisite, iş deneyimi ve yaş gibi kimlik veya örgüt temelli değişkenler literatürde en çok çalışılan değişkenler olarak belirlenmektedir (Ely ve Thomas, 2001). Kişilerin yaşam tarzının, kültürel yapısının ve her birinin yaşadığı sosyal çevresinin farkına bağlı olarak farklı düşünme biçimlerinin şekillendiği bilinmektedir (Şimşek, 2002: 150). Kültürler arasında var olan farklılaşma, örgütlerin çalışma ve idari tarzlarını etkilediği için önemli sorunlara yol açmaktadır (Sargut, 2015: 137). Akademik ve popüler literatür, bu problemlerin farkındadır, ancak örgütlerin "işgücü farklılıklarına" nasıl cevap verdiği hakkındaki bilgiler oldukça sınırlıdır" (Miller ve Rowney, 1999: 307-308).

## 4. ÖRGÜTLERİN FARKLILIK ALGILARI AÇISINDAN SINIFLANDIRILMASI

Pek çok örgüt farklılığı benimserken, diğerleri ise farklılığı gündeme getirilen yasal yükümlülükler olarak görmektedirler. İşgücündeki farklılık, rekabet avantajı sağlayabilmekte ve farklı bakış açıları ile problem çözmede özgün ve yaratıcı yaklaşımlar sergilemeye yardımcı olmaktadır. Böylece, artan yaratıcılık ve inovasyon, daha iyi örgütsel performansa yol açmaktadır (Allen vd., 2007: 20). Cox Jr (1991) örgütsel gelişim sürecini farklılık açısından üçe ayırır:

- Tekil/monolitik (monolithic) örgütler,
- Çoğunluğa dayalı (plural) örgütler
- Çokkültürlü (multicultural) örgütler.

### 4.1. Monolitik Örgütler

Monolitik (tekil) örgütler, işe alım ve terfi gibi uygulamalarla işgücü homojenliğini korumaya çalışmaktadır. Bu tür örgütlerde grup içi çatışma azdır çünkü örgüt, homojen ve kültürel olarak baskın olan gruptan oluşmaktadır. Monolitik örgüt tipinde, politika ve uygulamalar çoğunluğu oluşturan gruba yönelik belirlenmektedir (Mor Barak, 2016: 217). Azınlık gruplarını görmezden gelen ve kabul etmeyen bu örgütler, aynı zamanda yüksek seviyede profesyonel (mesleki) ayrımcılık yapmaktadırlar. Monolitik örgüt modelinin, bugünkü küresel örgütler için gerçekçi bir seçenek olmadığı söylenebilir; çünkü insan kaynaklarını iyi kullanamamakta ve toplumsal eşitsizliklere neden olmaktadır (Barutçugil, 2011: 220-221). Monolitik modelde yetersiz insan kaynağı ve sosyal eşitlik, örgüt için başarısızlıklara yol açmaktadır. Amerika' nın önde gelen kuruluşları 1960-70' lerde değişim yaratarak bu modelden uzaklaşmışlardır. Kariyer odaklı kadınlar, işgücündeki demografik değişiklikler, insan hakları, feminist hareketler ve toplumsal güçler bu değişikliği zorunlu hale getirmişlerdir. Bu etkiler birçok örgütü de çoğunluğa dayalı örgüt modelini benimsemeye zorlamıştır (Cox Jr, 1991: 38).

## 4.2. Çoğunluğa Dayalı Örgütler

Çoğunluğa dayalı örgütler, farklı cinsiyet, etnik köken ve ulusa sahip çalışanların etkin yönetilmesiyle monolitik örgütlerden daha iyi performans göstermektedir (Cox Jr, 1991: 39). Çoğunluğa dayalı örgüt modeli, monolitik örgüt modelinden daha heterojen bir işgücü yapısına sahiptir. Bu örgütlerde, çalışma eşitliğini destekleyen hükümet politikalarına ve yasalarına uymak için çaba sarf edilmektedir. Bu tipteki örgütler, işgücünün büyük bir kısmını toplumda azınlığı oluşturan gruplardan istihdam eden kuruluşlardır. Ancak bu kişilerin küçük bir kısmını yönetim pozisyonlarında çalıştırır. Bu örgütlerde de kurumsal önyargı ve grup içi çatışmalar vardır (Mor Barak, 2016: 217). Sosyal sorumluluk ve saygınlık adına farklılıkları değerlendiren örgüt imajı ön plana çıkarılmaktadır. İşe almada farklı kültürlerden adaylara adil davranmaya, çalışanlara eşit fırsatlar sunmaya odaklanılmaktadır (Barutçugil, 2011: 221-222).

## 4.3. Çok Kültürlü Örgütler

Örgütte, farklı kültürlere sahip çalışanların olması çoğunluğa dayalı örgütü ifade edebilir, ancak bu çok kültürlülük değildir. Çok kültürlü bir örgüt, farklılıklara bakmaksızın tüm çalışanların yeteneklerini en üst düzeye çıkaracak politikaları ve uygulamaları benimser nitelikteki bir örgüt türüdür. Bu örgüt tipinde, yapısal ve toplumsal bütünleşmenin önündeki engeller kaldırılmış, çatışmalar en aza indirilmiştir. Önyargı ve ayrımcılık sona ermiş, böylelikle azınlık ve çoğunluk gruplar arasındaki eşitlik sağlanmış olmaktadır (Barutçugil, 2011: 223).

Ayrıca Adler'e göre (2000: 135-137), çok kültürlülüğün etkisi, örgütsel strateji ve rekabet ortamı ile önemli ölçüde değişmektedir. Araştırmalar, liderlik, motivasyon, iletişim, karar verme, planlama, düzenleme ve kadro tarzlarının ülkelere göre değiştiğini ortaya koymaktadır. Göçmenlerin, azınlıkların, yerel ve etnik toplulukların varlığına bağlı olarak, yerel firma ve kuruluşlardaki yöneticiler çok kültürlü işgücü ile karşı karşıya kalmıştır. Bu durumda, farklı kültür ortamlarından gelen insanları yönetme konusu, aynı organizasyonda günlük çalışmalarda da öne çıkmaktadır (Gümüş, 2009: 122).

Sales ve Mirvis'e göre, çok kültürlü örgütler farklılığa değer veren örgütlerdir. Çok kültürlü bir örgüt aşağıdaki özelliklerle açıklanabilir (Cox Jr, 1991: 39):

- Çoğulculuk,
- Tam yapısal bütünleşme,
- Biçimsel olmayan gruplarla tam bütünleşme,
- Önyargı ve ayrımcılıktan yoksunluk,
- Farklı kültür gruplarının örgütle özdeşleşmesi,
- Düşük düzeyde örgüt içi çatışma.

Cox Jr (1991)' in örgütsel gelişim sürecini temel alan Gilbert vd. (1999), örgütleri benzer şekilde sınıflandırır:

- Tekil örgütler, farklılıkları görmezden gelen örgütlerdir.
- Çoğunluğa dayalı örgütlerde, türlü bakımlardan farklı çalışanlar vardır, ancak çalışmalar, çoğunlukta olan baskın grubun eğilimi doğrultusunda gerçekleşmektedir.
- Çok kültürlü örgütlerin demografik ve sosyo-kültürel açıdan farklı çalışanları vardır. Ödüller, ücretler ve yükselme gibi destekleyiciler, çoğunluk grubunun taleplerine göre değil, yeterlilik ve performanslarına göre kullanılır.

Tekil ve çoğunluğa dayalı örgütlerde, çoğunlukla üst düzey yöneticilerle aynı demografik grupta yer alan çalışanlar ödül ve terfi gibi destekleyicilerden yararlanabilmektedir. Çok kültürlü örgütlerde, bu haklardan demografik grup üyelerinin eşit olarak yararlanma fırsatlarına sahip oldukları görülmektedir (Memduhoğlu, 2008: 27).

## 5. FARKLILIĞIN ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ

Her birey farklı kültürel kimlik ve geçmişe sahiptir. Toplum içerisinde yer alan birçok aktif, o toplumun kültürüyle şekillenmektedir. Aynı örgüt içinde yer alan çalışanlar arasındaki iletişim ve davranış biçimleri de sahip oldukları kültürel altyapı ile kendini göstermektedir (Mercan, 2016: 10-11). Bireyler, başka kişilere benzedikleri veya onlardan farklılaştıkları birçok özellik taşımaktadır. Tüm insanlar ve toplumlar, birçok boyutta çeşitli farklılıklara sahiptirler (Sürgevil, 2010: 195).

## 5.1. Demografik Farklılıklar

İşgücündeki demografik farklılıklarda artış; iş tatminin, uyumun, iş hacminin, dayanışmanın ve örgütsel bağlılığın azalmasına, grup çatışmalarının ve işten ayrılmaların artmasına sebep olur. Bu durum örgütsel etkinlik ve verimlilik için potansiyel bir tehdit oluşturmaktadır (Aktaran: Cox ve Blake, 1991).

*Cinsiyet:* Yönetim kadrosunda çok az kadının yer alması, kadınların kendi tercihleri olabildiği gibi, kadınlara karşı sergilenen ayrımcı tutumlardan da olabilmektedir. İşgücünde günden güne artan kadın sayısının, yönetim düzeylerinde çok sınırlı olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle de erkeklerin yönetim düzeyleri açısından üstünlüğü, önemli bir tartışmanın konusu olmuştur (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008: 293).

*Etnik Köken:* Bireylerin içinde doğup büyüdüğü etnik çevrelerin değerleri, inanç sistemleri, iletişim biçimleri ve dili belli bir kültürde şekillenir. Kültür, etnisite ve içinde yaşadığı ulusun özellikleri düşünüldüğünde, bireyin yaşadığı coğrafi bölge ve ekolojik çevrenin getirdiği farklılıkları belirtmek gerekir (Bektaş, 2006).

*Yaş:* Deneyimli çalışanlar daha az devamsızlık ve iş değiştirmeye eğilimlidirler. Yaşın, tecrübe ve kıdeme ilişkin değerlendirmelerde kıdem ve performans arasında pozitif bir ilişkisi olduğu görülmektedir (Schermerhon vd., 2000: 61-75; Aktaran: Balay ve Sağlam, 2004). Çalışanların yaş ve iş deneyimlerine yönelik tercihlerinin, duygularını, motivasyonlarını ve bundan dolayı da çalışmalarını etkilediği açıkça ortadadır (Williams ve O'Reilly, 1998).

*Eğitim:* Toplumsal değişimin odak noktası olan eğitim, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri hızla etkilemektedir. Eğitim yönetimi, eğitimi şekillendiren ve kalitesini doğrudan etkileyen bir süreçtir, bu nedenle yönetim süreçleri kaliteli bir eğitim için sağlıklı bir şekilde yönetilmesi gerekir (Bahşi, 2011: 165). Ülkemizin gelişiminde eğitim sisteminin iyileştirilmesi en önemli etkenlerden biridir. Bunun da iyi eğitilmiş insan kaynağına bağlı olduğu vurgulanmaktadır. İnsan kaynakları, bir ülkenin hedeflediği sosyal, teknolojik ve ekonomik düzeylerin elde edilmesini sağlayacak en önemli faktördür (Ereş, 2004: 15).



## 5.2. Kültürel Farklılıklar

Kültürel farklılıklar, toplumların temel unsuru olan insana yansımaktadır. İnsanlar, kültürel çevresiyle sürekli etkileşim halindedir. Bir yandan çevresinin kültürel değerlerini, davranış biçimlerini ve kavramları kolaylaştıran semboller evrenini öğrenirken, diğer yandan da kişisel becerilerini zenginleştirerek yeniden çevreye sunar. Çalışan insan bu açıdan değerlendirildiğinde, çevreyle ilişkisi hem etken hem de edilgen bir konumdadır (Sargut, 2015: 91-92). Her insan bir sosyo-politik kültür içerisinde var olmaktadır. Kültür, her türlü davranışı yönlendiren ve çevreyi yorumlamak için kullanılan ortak değerler, inançlar ve normlardır. Her kültür kendine özgü özellikleriyle diğer kültürlerden farklıdır (Gümüş, 2009: 114). Bu unsurlar her kültür için ortak ve evrenseldir, ancak her kültürün kendine ait bazı yerellikleri de mevcuttur (Mercan, 2016: 5).

*Değerler:* Bir kültürün bireyleri tarafından kabul edilen bir dizi ilkeler, standartlar ve duyguların bütünüdür. İnsanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere ve diğer insanları değerlendirmede kullandıkları temel yargılardır (Özdemirci, 2017:38-39).

*Tutumlar:* Bireyin belli bir objeye veya bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışıdır. Tepkiler için hazır olma, yaşantı yoluyla örgütlenme ve tutumla ilgili nesne ya da durumların varlığında aktive edilme olmak üzere bu üç özellikten oluşur (Allport, 1935).

*İnançlar:* Bireyin kendi dünyasındaki tanımların oluşturduğu sürekli algılardır. Kişileri, grupları ve toplumları birbirinden ayıran önemli unsurlardan biridir. Bir toplumun devamlılığını sağlamalarının yanı sıra değişimlerin önündeki en ciddi engellerden birini oluştururlar (Barutçugil, 2011: 27).

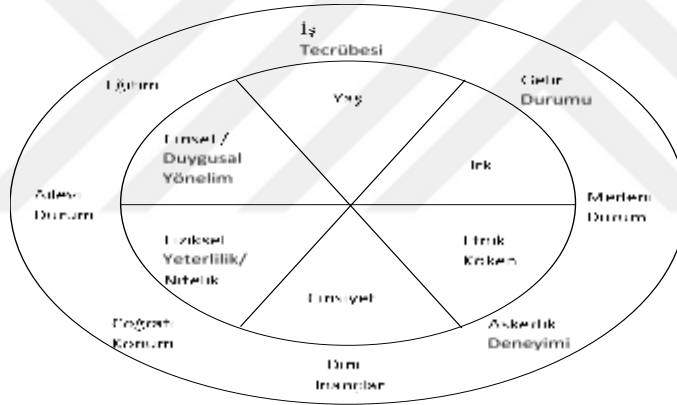
*Normlar:* Bir toplumda davranışların uygun olup olmadığını gösteren standartlar veya kurallar sistemidir. Başka bir deyişle, belirli durumlarda beklenen davranış kalıplarıdır. Bireylerin sık sık başkalarının davranışlarına ilişkin beklentileri vardır. Normlar bu davranışların istenilir veya istenmedik olduğunu belirler (Kırel vd. 2004: 72).

## 6. FARKLILIĞIN TÜRLERİ

### 6.1. Birincil ve İkincil Farklılıklar

Balkin vd. (2004)'e göre birincil ya da temel farklılıklar, bireyin yaşam süresince, diğer insanlarla olan ilişkilerini ve onların dünyayı algılama şeklini etkileyen temel unsurlardır. Loden ve Rosener (1991)'e göre, birincil boyutlar işyerlerinde ve toplumda gruplara en fazla etkisi olan boyutlardır. İkincil farklılıklar ise, insanların hayatlarında sonradan kazandıkları, ilk başta anlaşılması zor, değiştirilmesi kolay özelliklerdir. (Gümüş, 2009: 44). Bu boyutlar, insanların vazgeçip değiştirebildikleri farklılıklar olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte ikincil farklılık boyutları kapsamında başka özellikler de değerlendirilebilir (Aktaran: Okat, 2010).

**Şekil 1.** Farklılığın Birincil ve İkincil Boyutları



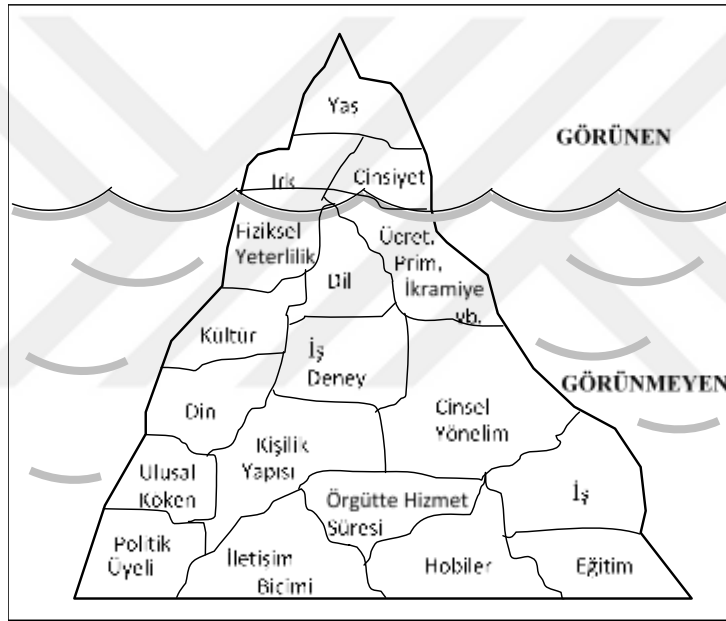
Kaynak: Loden ve Rosener, 1991, s. 20.; Aktaran: Okat, 2010

### 6.2. Görünen ve Görünmeyen Farklılıklar

Litvin (1997) farklılığın altı boyutunun (cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken, fiziksel özellik / yeterlilik, ırk ve yaş) ve sekiz değişkeninin (aile durumu, askerlik, coğrafi konum, deneyim, eğitim, gelir, medeni durum) olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar görünürlük derecesine göre değişmektedir. Litvin'e göre, cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken, fiziksel özellik / yeterlilik, ırk ve yaş boyutları gözlemlenebilir farklılıklar iken, aile durumu, askeri durum, coğrafi konum, deneyim, dini inançlar, eğitim, gelir, medeni durum ve iş deneyimi görünmez farklılıklardır (Point and Singh, 2003: 751).

Görünen ve görünmeyen farklılıklarda da bazı konuların açık olduğunu ve bazılarının da açık olmadığını ifade etmek için verilen buzdağı örneği, "buzdağının görünen kısmı" ya da "buzdağının görünmeyen kısmı ..." ifadeleri kullanılarak açıklanmaya çalışılır. Buzdağının görünen kısmında, üç farklılık boyutu vardır: cinsiyet, ırk ve yaş. Buzdağının görünmez kısmında ise dil, eğitim, fiziksel yetkinlik, hobiler, kültür ve ulusal köken gibi farklılıklar vardır (Salomon ve Schork, 2003: 37-38).

**Şekil 2.** Buzdağı Örneği ile Açıklanan Görünebilen ve Görünmeyen Farklılık Boyutları



Kaynak: Salomon ve Schork, 2003: 38

### 6.3. Role Dayalı ve İçsel Boyutlarla İlgili Farklılıklar

Rol kavramının sosyolojik anlamı, bireyin diğer bireylere karşı beklenen hareket modelleridir. Bu rol hem haklara hem sorumluluklara hem de yükümlülüklerle ilişkindir ve bireylerin sosyal sistemdeki konumlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Her bireyin hem işyerinde hem de işyerinin dışında rolleri vardır. Örneğin çeşitli rollerde, bir kişi hem alıcı hem satıcı veya hem danışman hem de danışan kişi olabilmektedir. Her rol farklı davranışlar gerektirir. Sadece iş ortamında bile, bir çalışanın birden fazla rolü olabilmektedir (Aktaran: Okat, 2010).

## 7. FARKLILIKLARIN ÖRGÜTSEL YARARLARI VE SAKINCALARI

Farklılıkların örgütler üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri vardır (Sürgevil, 2010: 21). Bireysel, demografik ve sosyo-kültürel farklılıkların örgütlerle ilişkisini araştıran çalışmalarda, genellikle olumlu sonuçlar elde edilmesine rağmen, birtakım örgütsel sakıncalarının da olduğu görülmüştür (Memduhoğlu, 2008: 68).

### 7.1. Farklılıkların Örgütsel Yararları

Günümüzde işgücündeki farklılıklar, çeşitli bakış açılarını ve örgütün hayal ettiği kadar fazlasını yapabileceği farklı yolları sağlar. Farklılıklar; daha yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmek, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak ve toplum için daha yararlı hizmetler üretmek için örgüt açısından ciddi avantajlar yaratmaktadır (Sürgevil, 2010: 21).

Yönetimde farklılıkla ilgili yaklaşım ve uygulamaların, çalışan işdoymunu ve müşteri memnuniyetini artırdığı, üretimde çeşitli rekabet ve pazarlama avantajları sağladığı, bağlılığı ve sadakati artırdığı, düşünceleri birleştirdiği ve eleştirel düşünme stilini azalttığı bir gerçektir. Farklılıklar çalışanların öğrenme heveslerini ve yaratıcılığını arttırmaktadır. Örgütler farklılıklar sayesinde değişimlere ve gelişmelere hızla uyum sağlamakta, bireysel ve örgütsel performans ve etkililik artmaktadır. Yine artan rekabet şansı ile, azalan işten ayrılma ve devamsızlık oranları fark edilmektedir (Memduhoğlu, 2008: 68). Ayrıca farklılıklar sayesinde, halkla ilişkiler güçlenmekte, örgütsel esneklik artmakta, ayrı bir örgütsel imaj sağlanmakta, problemlere alternatif çözümler üretilmekte ve örgüt içi bir sinerji oluşmaktadır.

### 7.2. Farklılıkların Örgütsel Sakıncaları

İncelenen çalışmalardaki farklılıkların ve farklılıkların yönetilmesi anlayışının bazı olumsuz sonuçları da ortaya çıkmıştır. Bu olumsuzluklar; örgütte artan duygusallık, grup içindeki veya gruplar arası iletişim sorunları ve düşük etkileşim, karar alma sürecinin daha yavaş işlenmesi, ayrımcılığı meşrulaştırma ve işgücüne yönelik istismar olarak karşımıza çıkmaktadır (Memduhoğlu, 2008: 68).

Adaletsiz işe alma ve terfi uygulamaları farklılıkların olumsuz sonuçlarından bir diğeridir. Çalışma zamanına uymama ve işe devamsızlık, disiplinsizlik, inisiyatif ve risk almama, kalite ve performans düşüklüğü, yöneticilerin farklı niteliklere sahip işgücüyle çalışırken yaşadıkları başlıca sorunlardır. Farklı kişilerden bir takım çalışması oluşturulmaya çalışılması yöneticilerin yaşadığı sorunlardan bir diğeridir ve önyargı ve kalıp yargılar sebebiyle verimlilik düşebilir bu da olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Zaman planı ve işlerin bitiş tarihindeki aksaklıklar ve zayıf performans gösterenlerin işine son verme gibi uygulamalar da farklılıkların örgütsel sakıncaları arasında yer almaktadır (Sürgevil, 2010: 24-27).

## 8. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN ENGELLER VE BAŞARI FAKTÖRLERİ

Farklılığı yönetmede temel olarak altı engel ile karşılaşılmaktadır. (Aktaran: Memduhoğlu, 2008: 76-77):

*Farklılığın Anlaşmazlıkla Özdeşleştirilmesi:* Farklılığın örgütlerde kelime anlamının yanlış anlaşılmasından kaynaklanan bu engel genellikle, yalnızca azınlıkların ve kadınların işe alımı ve terfi süreçleri olarak algılanmasından dolayı kaynaklanmaktadır.

*Farklılıkların Yönetiminin Sonuçlara Bağlanması:* Bu engelin sebebi, en başından itibaren yönetim yaklaşımları olarak farklılıkların yönetimini düşünmeyen örgütlerin, iç organizasyonlarını sadece olumlu veya olumsuz sonuçlarına bakarak değerlendirmeleridir.

*Savunmacı Gelenek:* Yöneticiler, örgütün imajını etkileyen bir dizi olayla karşılaştıklarında sorunu reddetmekte ve “öyle bir şey yok” veya “hayır, şirket sorumlu değil” savunması geliştirerek bu davranışlarını onaylamaktadırlar.

*Tepkisel (Reaktif) Öğrenme Stratejilerine Güven:* Genellikle, örgütlerin iş süreçlerinde karşılaşılan sorunların neden kaynaklandığı öğrenmek yerine direk çözüm arama eğilimleri vardır. Örneğin örgüt, çalışanlarına karşı ayrımcılıkla suçlandığında bunun altında yatan nedenler sorgulanmak yerine, yüzeyde görünen sorunu çözmeyi seçebilmektedir.

*Hafıza Açıkları:* Örgütün, ayrımcı davranışların önlenmesi ve farklılıkların yönetimi için gerekli bilgileri edinmesi, aktarması ve saklaması gerekmektedir. Ayrımcılığın önlenmesi ve farklılığın yönetilmesine ilişkin bilgiler bazı örgütlerde; danışmanlar veya örgüt dışından ajanslar tarafından tutulmaktadır.

*Benlik Koruma Arzusu:* Farklılığın yönetimini öğrenmek üst düzey yöneticilerin sorumluluğundadır. Becerikli, güçlü, iyi eğitilmiş ve zeki olmaları bu insanların, öğrenme becerilerini ilginç bir şekilde olumsuz etkileyebilmektedir. Yöneticiler öğrenmede zorlandıklarında benlikleri güç duruma düşer ve çözüm yolu olarak benliği korumaya yönelik çeşitli savunma mekanizmaları kullanırlar ( <http://www.acikogretimadalet.com/>, 2013).

Nahavandi ve Malekzadeh'e göre (1998: 89) farklılıkların yönetiminde pozitif sonuçlara götüren başlıca **başarı faktörleri** aşağıdaki gibidir.

*Açık ve tutarlı personel kararları:* Personel kararları açısından örgüt kültürüne bakmak da mümkündür. Açıklık ve güvene dair algılar, rol algıları, ihtiyaçlar, duygular, arzular, yöneticilere güven, kişilerarası ilişkiler gibi olgular personel kararlarının açık ve tutarlı olmasında oldukça önemlidir (Koçel, 2003: 508).

*Düzenli gözlem ve değerlendirme:* İnsan kaynakları yönetiminin sorumluluğu altında gerçekleştirilen düzenli izleme, performans değerlendirme ve eğitim programları gibi birçok uygulamada, insan kaynakları yöneticileri ve çalışanları farklılıklara karşı hassastır. Uyum, iş birliği ve düzen kurmanın çok önemli olduğu ve farklılıkların bir sorundan ziyade bir zenginlik kaynağı olarak görülmesi gereklidir (Okat, 2010).

*Kaynakların yeterliliği / elverişliliği:* Örgütlerde farklılık kültürünün oluşması kaynaklarının yeterliliği, buna elverişliliği ve liderin kararlılığını gerektirmektedir. Ayrıca kaynakların yeterliliği ve elverişliliği, örgüt vizyonunu, misyonunu, iş stratejisini ve İKY stratejilerini de desteklemektedir. Böylece tüm çalışanlarının motivasyonlarını en üst düzeyde tutacak yöneticiler farklılıkları yönetmede başarılı olacaklardır (Demirel ve Özbezek, 2016: 20).

*Açık ödül sistemleri ve sorumluluklar:* Ödüller, promosyon ve ücretler gibi destekleyiciler, çalışanların yetkinliğine ve performansına göre kullanılmalıdır. Farklı demografik grup üyelerinin teorik olarak bu haklardan eşit olarak yararlanma imkânı olduğu örgütlerde, farklılıkların yönetilmesinde başarılı olunduğu görülmektedir (Memduhoğlu, 2008: 27).

*Farklılık merkezli örgütsel politikalar:* Bu politikalar, homojenlik ve farklılığı geliştirirken, kuruluş için önemli olan cinsiyet, etnik köken ve ırk gibi temel konulardaki farklılıkları da teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Dass ve Parker, 1999: 72).

*Herkes için adaletli olma:* Örgütler çalışanlara eşit fırsatlar sağlamaya ve herkese adil davranmaya odaklanmalıdır (Barutçugil, 2011: 221-222). Böylelikle yöneticiler, işçiler aralarındaki farklılıkların önemli olmadığını ve eşitliğin önemli olduğunun farkına varmalıdır (Aksu, 2008: 97). Genç yeteneklerin ve kadınların iş hayatına eşit ve etkin katılımını destekleyen insan kaynakları politikaları ile herkes için adaletli olmak mümkündür.

*Üst düzeyden gelen kararlı destek:* Üst yönetimin liderliğinde stratejik olarak planlanan bir süreç, üst yönetimin kararlı desteği ile farklılığın yönetiminde önemli bir başarı faktörüdür (Barutçugil, 2004: 157). Başka bir deyişle üst düzeyden gelen kararlı destek örgütsel kültürün farklılığa duyarlı olarak yapılanmasını da bu çerçevede realize edebilecektir (Özmutaf, 2007).

## **9. ÖRGÜTLERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN PARADİGMALAR**

Örgütlerde farklılık ve farklılıkların yönetimi girişimlerinde bu zamana kadar ayrımcılık ve hakkaniyet paradigması ile erişim ve meşruluk paradigması yer almıştır. Son yıllarda ise, öğrenme ve etkinlik paradigması yaklaşımları önem kazanmıştır (Thomas ve Ely, 1996).

### **9.1. Ayrımcılık ve Hakkaniyet Paradigması**

Önyargılar nedeniyle, belirli demografik grupların üyeleri örgüt dışı kalmıştır. Örgütün kompozisyonunun, toplumun yapısını hakkaniyet açısından doğru bir şekilde yansıtmasını sağlamak için, kompozisyonun yeniden yapılandırılması üzerinde çalışmak gerekmektedir. Bu nedenle, tüm çalışanların eşit muamele görmesini ve bunlara saygı gösterilmesini sağlayan yönetim süreçlerine ihtiyaç duyulmaktadır ve bunlardan bazılarının diğerlerine karşı adil olmayan bir üstünlük sağlanmaktadır (Thomas ve Ely, 1996).

### **9.2. Erişim ve Meşruluk Paradigması**

Gelişmekte olan ülkelerde farklı gruplar hızla tüketici olarak büyümektedir. Örgütlerin bu farklı bölümlere ulaşmalarına yardımcı olması için, demografik olarak daha fazla farklı işgücüne ihtiyaçları vardır. Çalışanlar, müşterileri daha iyi anlamak, onlara daha iyi hizmet vermek ve müşteri nazarında meşruluk kazanmak için çoklu dil becerilerine ihtiyaç duyarlar (Thomas ve Ely, 1996).

### **9.3. Çeşitliliği İş Perspektiflerine Bağlama Paradigması**

Bu paradigmanın uygulandığı örgütlerdeki liderler, farklılıklardan bir şeyler öğrenmenin koşullarını yaratırlar. İnsanları iş yerlerinde kültürel deneyimlerden yararlanmaları için teşvik ederler; egemenlik ve bağımlılıkla (başka bir gruba karşı üstünlük taslayan bir gruptan kaynaklananlar da dahil olmak üzere) her türlü mücadeleyi sürdürür ve farklılıklardan kaynaklanan gerilimlerin duyarlı şekilde, bir gerçek olduğunun kabullenilmesini ve çözüme kavuşmasını sağlarlar (Thomas ve Ely, 1996).



## 10. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİYLE İLGİLİ BAŞLICA YAKLAŞIMLAR

Birçok araştırmacıya göre farklılık yönetimiyle ilgili, üç değişik yaklaşım vardır (Dass ve Parker, 1999: 68-69). Bunlar; fark gözetmeme ve adalet yaklaşımı, erişim ve yasallık yaklaşımı, öğrenme ve etkinlik yaklaşımlarıdır.

### 10.1. Fark Gözetmeme ve Adalet Yaklaşımı

Bu yaklaşım, işçiler arasındaki farkların önemi olmadığı, eşitliğin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, iş tanımındaki gerçek anlaşmazlıklar bazen bu modelin adaleti tarafından yanlış yorumlanmaktadır. Bunun, özellikle yoğun tartışmalarla gerçek anlaşmazlıklar ortaya çıktığında, gözlemlenebileceği muhtemeldir. Örneğin, bir şirketin reklam stratejisinin piyasadaki tüm etnik gruplarla uyummadığı konusunda ısrar eden bir kadın çalışan, modelin temel aldığı asimilasyon kuralını ihlal ettiğini düşünebilir. Üstelik, görüşünü savunurken, şirketin ulaşmak istediği etnik grubun kişisel bilgisinden bahsediyorsa, kültürel farklılıkları göz ardı etmekten gurur duyan bir örgütte uygunsuz tutumlara sahip bir kişi olarak algılanma riskiyle karşı karşıya kalabilecektir (Aksu, 2008: 97).

### 10.2. Erişim ve Yasallık Yaklaşımı

1980-90'ların rekabet ortamı, farklılıkların yönetimi konusunda yeni bir söylem yaratmıştır. Bu yaklaşım farklılıkların sadece kabul edilmesine değil farklılıklara değer verilmesine dayanmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen birçok örgüt sadece belirli niş pazar segmentleriyle etkileşime girdiği alanlarda farklılık gösterir. Daha büyük örgütler, çalışanların deneyimlerinin “sınırlı” veya “özel” olduğu konusu üzerinde durmaktadırlar. Yine de birçoğu zaten kariyerlerini önce ana pazarda, daha sonra kültürel geçmişinin değerli olduğu özel pazar segmentlerinde sürdürmektedirler. Bu kişilerin birçoğu, örgütler hedef pazarlarında küçüldüklerinde özel bölümlerini kapatacaklarını düşünmektedirler. Bu durum, özel departmanlardaki çalışanlar için değersiz ve önemsiz kariyer yolları yaratmış olmaktadır (Thomas ve Ely, 1996: 83-85).

### 10.3. Öğrenme ve Etkinlik Yaklaşımı

Öğrenme ve etkililik yaklaşımları, öğrenmeye ve yasalara uymaya teşvik etmektedir. Ama asıl amaç; zorunlu mevzuata uymaktan ziyade, farklılıklara uyum sağlamada daha iyi, daha hızlı ve daha etkili yollar bulmaktır. Bu yaklaşımla, çalışanların farklı bakış açıları sayesinde örgütün farklı potansiyel çalışanlarına ve müşteri gruplarına erişimi vardır. Bu yaklaşım, uzun vadeli öğrenmeyi sağlamak için önemli benzerlikleri ve farklılıkları tanımlamaya ve yönetmeye odaklanmaktadır. Öğrenme ve etkinlik yaklaşımı, öncelikle aktif stratejik girişimlere odaklanmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen örgütler, genellikle farklılık politikalarına uyum sağlayan kuruluşlar haline gelmektedir. Bu politikalar, homojenlik ve farklılığı geliştirirken, kuruluş için önemli olan farklılıklar ve benzerliklerin de yanı sıra cinsiyet, etnik köken ve ırk gibi temel konuları teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Farklılıklara alışmış kültürel, işlevsel ve hiyerarşik gruplar arasında benzerlik hissi yaratmak için yaratıcılık gereklidir. Yaratıcılık, çekişme ve çatışma dönemlerinde mevcut olan seçeneklerin belirlenmesinde de önemli bir rol oynamaktadır (Dass ve Parker, 1999: 72).

### 10.4. Direnç Gösterme Yaklaşımı

Dass ve Parker (1999) ve Thomas ve Ely (1996) yukarıda bahsedilen üç yaklaşımı benzer şekilde savunmaktadırlar. Dass ve Parker dördüncü bir yaklaşım ekleyerek “direnç gösterme” adını verdikleri Thomas ve Ely'nin sınıflandırmalarına bir başka boyut daha kazandırmışlardır (Okat, 2010). Farklılıklara karşı direnç yaklaşımı; Avrupa'daki post-kolonyal dönemde, Amerika'daki insan hakları hareketinden önce, işgücündeki farklılıklar üzerinde çok az baskının olduğu ırksal ve etnik gruplar arasında ortaya çıkmıştır. 1960'lı yıllarda farklı emek güçlerinin baskılarına rağmen, azınlık mensuplarının çoğunluğa karşı duyduğu kaygı, direnmek için önemli bir neden haline gelmiştir. İşgücü dengesizlikleri üzerindeki baskıların artması “tehdit” olarak algılanmış ve gözle görülür farklılıkları olan (cinsiyet, ten rengi veya ulusal köken gibi) bireyler, örgütlerde çalışan homojen grupların üyeleri olarak kabul edilmemiştir (Dass ve Parker, 1999: 69).

## 11. FARKLILIK İKLİMİ FAKTÖRLERİ

En belirgin iklimsel faktörlerden biri Cox (1993)' ün "Kültürel Çeşitliliğin Etkileşimli Bir Modeli (IMCD)" modelidir. Cox (1993), farklılık iklim faktörlerini sınıflandırarak, üç başlık altında inceler: Bireysel Düzeydeki Faktörler, Grup / Gruplararası Düzeydeki Faktörler, Örgütsel Düzeydeki Faktörler. Çalışmanın bu bölümünde, farklılık iklimi faktörleri, Bireysel, Örgütsel ve Yönetmel Düzeylerde incelenecektir.

### 11.1. Bireysel Düzeydeki Faktörler

Bireysel düzeydeki farklılık iklimi faktörleri; kimlik yapıları, önyargı ve ayrımcılık, kalıp yargılar ve önyargılı kişilik başlıkları altında incelenecektir.

#### 11.1.1. Kimlik Yapıları

Grup kimliği, bir kişinin diğerleriyle paylaştığı kişisel bir tahvildir. Kişi kendini bu ilişkiyle tanımlar. Grup Kimliği türleri ikiye ayrılır. Fenotip kimlik grubu, erkekler ve kadınlar gibi kolayca anlaşılan fiziksel farklılıklara dayanmaktadır. Önyargı ve stereotip (kalıp yargı), bu kimliklere özgüdür. İkinci grup kimliği kültürel kimliktir. Kimliğin profili ve gücü olmak üzere iki unsurdan oluşur. Profil tanımlamadır; kimliğin gücü ise gruba verilen değerdir (Gümüş, 2009:108). Grup kimliği aslında bireysel kimliğin bir göstergesidir. Bireyler istedikleri şeyleri bir şekilde elde etmek istemektedirler. İstediklerini elde etmenin yolu ise gruplara katılmaktan geçmektedir. Çünkü başarı ancak grup kimliğini koruyarak ve grubun hayatta kalmasını sağlayarak başarılabilir. Grup kimliği gücü ile oluşan motivasyonun, bireysel kimliğe ve grubun hayatta kalmasına bağılı olarak ortak hedeflere ulaşmaya hizmet eder (Seul, 1999: 556).

Cox (1993: 44) 'a göre örgütsel davranışlarda grup kimliğinin öneminin bir başka nedeni de bu kimliklerin kendi öz kimlikleri için önemsiz olsa bile, bireylerin diğer insanlarla etkileşiminde etkili bir rol oynamasıdır. Örneğin bir grup kimliği olan cinsiyet faktörü, kadın çalışanlar için ilk kadın olarak, daha sonra da meslektaşları tarafından kendi örgütlerinde bir işçi olarak görülmesine sebep olmaktadır. Herhangi bir gruba ait olmak, bir insanı güçlü ve güvenli hissettirebilir. Birinin kendi fikirlerine, dünya görüşüne, değerlerine ve inançlarına sahip olan başka insanların olduğunu bilmek kişi için çok güven vericidir. Bireyin farklılıklar açısından toplumdaki veya örgütten farklı olduğu düşünüldüğünde, kendisi ile aynı durumda olanların varlığını bilmesi, birçok olumsuzluğa maruz kalanlarla aynı duyguları paylaşması, kimliğiyle nasıl yaşayacağını öğretmektedir (Okat, 2010).

### 11.1.2. Önyargı ve Ayrımcılık

Bilgin'e (2008) göre, önyargının hedefi olan kişi, herhangi bir gerekçesi olmaksızın grubundan dolayı olumsuz yönde ve "önyargı" ya maruz kalmaktadır. Hubbard'a (2004) göre, önyargı, peşin hükümlü olarak yaratılan duygudur. İnsanlar aynı veya farklı önyargılara sahiptirler. Her insanın sevdiği ve sevmediği bir şey vardır. Önyargılar önemsizleşirse, zarar verme ihtimalleri daha azdır. Ancak bireyler arasındaki önyargılar çeşitli sorunlara yol açmaktadır (Okat, 2010).

Önyargıları kaldırmak için yapılan girişimlerin çoğu Amerika'daki ırksal önyargılar üzerinde yapılmıştır. Önce Allport (1954) ve daha sonra Amir (1969) araştırma girişiminde bulunmuştur. Bulgulara göre, aşağıdaki koşulların birbiriyle temas halinde olması şarttır ve bir veya daha fazlası karşılanmadığında ise önyargı azalacağı yerde artmaktadır (Cüceloğlu, 2000; Aktaran: Sürgevil, 2008: 47).

- İki grup eşit sosyal statüye sahip olmalıdır,
- İki grup paylaşılan genel bir amaç üzerinde beraberce çalışmalıdır,
- İki grup arasındaki ilişki, otorite olarak bilinen kişilerce desteklenmelidir,
- İki grubun üyeleri de benzer amaç ve ilgileri paylaştıklarını algılamalıdır.

### 11.1.3. Kalıp Yargı (Stereotip)

Basitleştirilmiş, belirli grupların üyelerine atfedilen ve geçerli olduğu düşünülen fikir veya beklentilere kalıp yargı denir. Stereotipleme dediğimiz kalıp yargılar, insanların bilimsel ve dolayısıyla güvenilmez genellemeleridir (Barutçugil, 2011: 288).

Kalıp yargılar, belirli bir nesne ya da grup hakkındaki bilgi boşluklarını dolduran ve bu sayede, kararlar almayı kolaylaştıran bir dizi izlenim olarak aklımızda yarattığımız imgelerdir. Kalıp yargı, cinsiyet, fiziksel görünüm, ırk, ikamet yeri, meslek gibi ayırt edici bir özelliğe dayanan bir şema türüdür. Bu şema, dış dünyadaki nesnelerin gerçek özellikleriyle aynı rolü oynamaktadır. Bu anlamda kalıp yargı, insanları kategorilere ayırmanın ve aynı kategori içerisinde yer alanların aralarında herhangi bir fark gözetmeksizin belirli özelliklere sahip olduğunu düşünmektir. Özellikle yeni bir olgu, nesne veya grupla karşılaştığımızda, yarattığımız imgeler ışığında zihnimizdeki şema şekillenir. Böylece, kalıp yargılarımızla, yeni olguyu/grubu, gerçekte olduğu gibi ya da gerçek özellikleriyle değil, düşünce eğilimlerimize göre algılarız. Kuşkusuz, bir sınıfın tüm üyelerinin o sınıf için varsayılan tüm nitelikleri göstereceğini düşünmek mantıklı değildir. Ayrıca çoğunlukla kalıp yargılar olası yargılara dayanarak oluşturulmakta; yani, belirli gruplardaki insanlar kabaca belirli özelliklere sahip olduğu düşünülmektedir. Örneğin, her ‘sarışın’ yabancı turistin Alman olduğunu, bütün Japonların ‘çalışkan’ olduğunu, Arapların ‘temiz’ olmadığını düşünmemize neden olan, bu gruplarla ilgili kalıp yargılardır (Görgeçli, 2012).

Loden ve Rosener (1991)’ a göre, insanlar çoğunlukla, farklılığın birincil ve ikincil boyutlarını küçümseyerek ve böylece bu boyutlarla yüzleşerek ve yargılamalar yaparak sosyalleşmektedirler. Değer verilmeyen ya da haklarında hiç bilgi olmayan kişiler genellikle kalıp yargılara maruz kalmaktadırlar (Okat, 2010).

#### 11.1.4. Önyargılı Kişilik

Önyargılı kişilik, çevredeki olgu ve olayları ön yargılı değerlendirmede yüksek eğilime sahip olan bir kişilik biçimi olarak tanımlanabilir. Önyargıya odaklı kişilerin tipik özellikleri şöyledir (Gümüş, 2009: 111):

- Katı inançlar,
- Kendi içlerinde ve başkalarında zayıflığa hoşgörüsüzlük,
- Otoriteye mutlak itaat ve bağlılık,
- Politik olarak tutuculuk ya da muhafazakârlık.
- Saldırgan ve cezalandırıcı tarz,
- Şüphencilik,

Carr-Ruffino (2005)' e göre, psikolojik araştırmalarda, herkesin biraz önyargılı olduğu varsayılrsa da bunların derecelerinin değiştiği ortaya konulmaktadır. Araştırmaya göre, otoriter olanların önyargıları daha yüksektir. Önyargılı insanlar aşağıdaki yönde düşünür (Gümüş, 2009: 111):

- İleri derecede önyargılı kimseler; insanları, doğayı, yasaları çok az gri ile değerlendirirler. Dişi-erkek, iyi-kötü, doğru-yanlış kategoriler baskındır,
- Benzer şeylerle sınırlanmış kategorileri tercih ederler, farklılık kategorilerinden huzursuz olurlar,
- Düşünce alışkanlıkları katı olup kolayca değişmez,
- Belirsizliği sevmezler,
- Tek doğru yol, iki tür insan vardır gibi ifadeleri beğenirler,
- Dünyayı uygun olan ve uygun olmayan biçiminde ikiye ayırırlar,
- İşe başlamadan evvel açık, düzenli talimatlar isterler.

#### 11.2. Örgüt Düzeyindeki Faktörler

Farklılık iklimi faktörlerinin sınıflandırılmasında göz önünde bulundurulmuş örgüt düzeyindeki faktörler, Cox (1993)' ün "Kültürel Farklılığa Yönelik Etkileşimsel Modeli" ne dayanmaktadır. Organizasyon düzeyinde faktörler dört başlık altında incelenecektir: "örgüt kültürü ve kültürel etkileşim, yapısal bütünleşme, biçimsel olmayan bütünleşme ve kurumsal önyargı"

### 11.2.1. Örgüt Kültürü ve Kültürel Etkileşim

Örgüt kültürü üzerine çalışmalar yarım yüzyılı aşkın bir süredir yürütülmektedir. Bu nedenle literatürde örgüt kültürü ile ilgili birçok tanımlamaya rastlanabilir. Schwartz ve Davis'e göre, örgüt kültürü, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve beklentiler ile örgütteki grupların ya da bireylerin davranışlarını önemli oranda şekillendiren normlar bütünüdür (Murat ve Açıkgoz, 2007).

Kültürün, örgütte önemli işlevleri olması nedeniyle, güçlü kültür, örgüt çalışanlarına bir kişilik kazandırır ve onları diğerlerinden farklı kılar. Fark hissi çalışanların motivasyonunu artırır ve iş performanslarına destek olur. Çalışanların davranışlarını ve yaklaşımlarını şekillendiren ve yönlendiren bir kontrol mekanizması olarak da işlev gören kültür, örgütte sosyal anlamda bir manyetik alan oluşturmaktadır (Barutçugil, 2004: 209).

### 11.2.2. Yapısal Bütünleşme

Cinsiyet, ırk ve etnisite açısından farklı özelliklere sahip çalışanların örgütsel temsilinin düşük olması ve üst yönetimde yer alamamaları, örgütün güç yapısındaki farklılıkların temsil edilememesinin nedenleri olarak gösterilebilmektedir (Ibarra, 1993: 66). Örgütte ortaya çıkan bu güç dengesizliği, farklı kurumlar ve organizasyon için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar, güç dengesizliği, gruplar arasındaki çatışmalar, işgücü devir hızlarında artış ve tüm bu üretkenliklerin azalması nedeniyle kararlara katılamayan azınlıkların ve kadınların tepkili davranışlarına yol açmaktadır. Cox (1993)'e göre örgütlerdeki orantılı temsiller ile gücün kimlik grupları arasında nasıl dağıtıldığının, örgütün üyelerinin deneyimleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Her şey göz önünde bulundurulmakta ve farklı grupların örgütlerdeki dengesiz dağılımı, çoğunluk grubundakilerin avantajlarına ve azınlık grubundakilerin dezavantajlarına yol açmaktadır. Bu dengesizliklerin çoğunun toplumda kendi kendine yerleşmiş olduğu düşünülürse, tüm bu etkilerin yarattığı problemleri ortadan kaldırmanın kolay bir yolu olmadığı anlaşılmaktadır. Örgütlerdeki kültürel grupların gücü ve bu grupların temsili dengeli olmasa da orantılı temsilin etkisini kabul etmek, farklı gruplarla örgütlerin örgütsel etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunabilmektedir (Okat, 2010).

### 11.2.3. Biçimsel Olmayan (İnformel) Bütünleşme

Galaskiewicz (1979: 16)' a göre, biçimsel olmayan bütünleşme, gönüllü olarak toplumsal temelde yapılan bir iletişim biçimini ifade etmektedir. Biçimsel olmayan iletişim içinde çalışanlar, kendi ilgi alanlarının farkına varmakta iken bu ilgileri ortaya çıkaran alışkanlık ve ilişkilerini örgütteki diğer çalışanlarla paylaşmaktadırlar. Çalışanların iş ve kariyer hedefleri de ilgi alanlarına girdiği için, örgütün biçimsel yapısı hakkındaki düşünce, biçimsel olmayan iletişimde gerçekleşmektedir (Ibarra, 1993: 58). Biçimsel olmayan bütünleşme, örgütün kontrolü dışında gerçekleşen bir iletişim şeklidir (Avcılar, 2005). Örgütlerde oluşan doğal grupların (arkadaş, aile vb.) ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirdikleri kişisel ilişkilerine dayanmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 53). Biçimsel olmayan bütünleşmenin yapısal özelliği; formel gruptan farklı olan hedefleri, normları, rolleri ve durum yapılarıdır. Her ne kadar formel gruplar örgütsel etkililiğe yönelse de biçimsel olmayan grupların yönelimi sadakat, sosyal ilişkiler, yakınlık gibi değerlere doğrudur (Aktaran: Gönüllü, 2001: 193). Stephenson ve Lewin (1996: 169)' a göre biçimsel olmayan gruplar, örgütler için büyük bir öneme sahiptir. Çünkü biçimsel olmayan gruplar, örgüt içindeki formel grupların aksine, örgütün gerçek dünyasını yansıtır ve örgütsel performans üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Okat, 2010).

### 11.2.4. Kurumsal Önyargı

Önyargılar sadece özel yaşamda değil, iş dünyasında da önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Cesareti, çeşitliliği, farklı düşünmeyi, gelişimi, yaratıcılığı engellemektedir. Ayrıca, çalışanların birbirlerini doğru anlamasını önlemekle birlikte olumsuz tutum ve davranışlara yol açmaktadır. Cox (1993)' e göre kurumsal önyargı, örgütte doğal olarak ortaya çıkan tercih ya da önceliklendirme biçimlerini ifade eder. Çoğu kuruluş, örgütü kuran ve başta bulunan kişiler tarafından yönetilmiştir. “Kurucu babalar” olarak adlandırılan bu bireyler, elbette örgütleri şekillendiren kurallar, politikalar ve uygulamalar oluştururken, kendi kültürel önyargılarını ve değer sistemlerini yansıtmışlardır. Birçok örgüt, işgücünde meydana gelen büyük değişikliklere rağmen kendi kurallarını, politikalarını ve uygulamalarını sürdürmeyi başarmıştır. Kurumsal önyargı, bu tür örgütlerin yıllar boyu benimsediği değerlerin, inançların ve tutumların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Okat, 2010).



### 11.3. Yönetmel Düzeydeki Faktörler

Örgütlerde farklılığın etkin yönetimi, çalışanlar arasındaki farklılıkları uyumlu hale getirmekte, farklılıkların olası olumsuz etkilerini ve çatışmaları hafifletmektedir. Farklılığın etkili yönetimi üst yönetimde başlar. Bu noktada örgütlerdeki farklılık yönetimi, kaynakların yeterliliğini ve liderin kararlılığını gerektirir. Ayrıca farklılık yönetimi için yöneticiler, örgütsel vizyon, misyon, iş stratejisi ve İKY stratejileri üzerinde durmalıdır. Böylece, tüm çalışanları kucaklayan ve motivasyonlarını yüksek seviyede tutan üst düzey yöneticiler yönetimde başarılı olmaktadır. Farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilmek için hem yöneticilerin hem çalışanların güçlü kültürel sinerjiyi, örgütsel politikaları, stratejileri, yapıları ve uygulamaları benimsemeleri gerekmektedir (Demirel ve Özbezek, 2016: 20). Farklılık iklimi faktörlerinin aslında en önemli düzeyi olan bu boyut, yönetmel eylem ve uygulamalarda farklılıkların ne kadar dikkate alındığı, farklılıkların göz ardı edilip edilmediğı, farklılıkların bireysel / örgütsel amaçlar açısından değerlendirilip değerlendirilmediğı, yöneticilerin çalışanların farklılıklarına göre yönetim sergileyip sergilemediğı ve bu konuda nasıl bir politika izledikleri önceki farklılık iklimi faktörlerinden daha önemlidir. Yöneticiler, örgütleri yönetirken çalışanların farklılıklarını dikkate almalıdır. Farklılıkların örgütsel yönetimi altında, yönetim uygulama ve politikalarını dört madde altında özetlemek mümkündür (Memduhoğlu, 2008: 105).

#### 11.3.1. Örgütlerde Farklılıkları Bir Zenginlik Olarak Görmek

Günümüzde yöneticiler, farklılığı yönetmenin yollarını ve bu farklılıkları nasıl zenginliklere dönüştürebileceklerini aramaktadırlar. Artık farklılıkların yönetimi hem toplumlar hem de örgütler açısından dünya çapında stratejik bir konu haline gelmiştir. Örgütler, birçok yönden farklı insanlardan oluşan bir yapıdır. İşgücü farklılıkları başarılı bir şekilde yönetildiğinde örgütler için rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Diğer taraftan işgücünün farklılıkları başarılı bir şekilde yönetilmediğinde, örgütlerde çeşitli sorunlar ve çatışmalar meydana gelmektedir (Demirel ve Özbezek, 2016: 19-20).

Farklılıkların yönetimi, bireysel farklılıkların zenginlik olarak kabul edildiği, bireyi olduğu gibi kabul eden, örgütte kimin ya da hangi üyelerin olduğuna bakılmaksızın, yönetimi faaliyetlerinin bu farklılıklara dayandığını kabul eden bir yaklaşımdır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri herkesin birbirine saygılı olduğu ve farklılıkların zenginlik olarak algılandığı örgütlerde yüksektir. Çalışanlar bu tür örgütlerde kendilerini daha değerli hissedeceklerinden, örgüt ile duygusal bir bağ kuracaktır (Belloda vd., 2017). İşe alım süreçlerinde insan kaynaklarının, örgütün sahip olduğu özellikler doğrultusunda, kişilerin farklılıklarını artık sorun olarak görmekten çıkıp, bir zenginlik kaynağı olarak görebilmesi ve bu farklılıkları önemsemesi gerekmektedir. Bunun için; insan kaynakları yönetimi alanında işe alım süreçleri, performans değerlendirme ve eğitim programları gibi uygulamalara ihtiyaç vardır (Okat, 2010).

### **11.3.2. Çalışanların Farklı Beklentilerini Göz Önünde Bulundurmak**

Yöneticiler, çalışanların birbirinden farklı beklentileri ile karşı karşıyadırlar (Husted, 2003:481). Çalışanların fikirlerinin yansıtıldığı, görüş ve önerilerin karşılandığı ortamlarda işgücünün o işletmede çalışmaktan memnun kaldığı bir örgüt ortamı oluşmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarının beklentilerini ve ihtiyaçlarını dikkate alarak eylemlerini gerçekleştirmelidirler (Bertels ve Peloza, 2008: 70). Unutulmamalıdır ki çalışanların farklı beklentilerini göz önünde bulunduran ve tüm çalışanların iş hayatlarında eşit ve etkili katılımını destekleyen insan kaynakları politikalarını izleyen yöneticilerle sürdürülebilir bir gelecek mümkün olur (Unerman, 2008: 362). Ayrıca yöneticiler, çalışanlarına fiziksel ve psikolojik faydalar ve çözümler sağlamalıdır. Karşılıklı iletişim ve paylaşım gibi değerlerin, çalışanlar birlikteyken daha etkili bir şekilde hissedebileceğini unutmamak önemlidir (Mak, 2005: 273). Teknolojinin hayatımıza girmesiyle, Türkiye'de gelişen yeni iş modelleri ve dijitalleşme süreci, örgüt kültürünü ve çalışan beklentilerini büyük ölçüde etkilemiştir. İnternet ve sosyal ağların hayata katılımıyla daha hızlı iletişim kurulmaya başlanmıştır. Bununla birlikte, çalışanların aidiyet, birlik, güvenlik, takım ruhu duygusu ve bir amaç için değer üretmek gibi bazı temel ihtiyaçlarının olduğunu hatırlamak önemlidir.

Ayrıca çalışanların, beklentilerinin yerine getirilmesinden dolayı hissettikleri memnuniyet, çalışanın memnuniyet düzeyini göstermektedir. Çalışanların motivasyonu çalışanların memnuniyeti ile birlikte artacaktır. Çalışan motivasyonu; çalışanın tam potansiyel ile işine katkıda bulunma isteğini ve yüksek performans sonuçları elde etmesini ifade etmektedir. Çalışanlar, beklentilerine verilen değeri gördüklerinde motivasyonları yükselirken örgüte olan sadakatleri ve bağlılıkları da artacaktır. Çalışan bağlılığı ise; kişinin çalışma yaşamını bulunduğu kurumda sürdürme eğilimini ifade etmektedir (Çolak, 2017).

### **11.3.3. Çalışanlara Farklı Bilgi Ve Becerilerini Sergileme Fırsatı Sunmak**

Bilgi ve becerilerin farklılığı, evrensel değerleri üretime katkıda bulunacak insan kaynağının niteliğinde değişiklikler yaratmıştır. Farklı bilgi ve beceriler küresel değerlerin yorumlanmasında, bilgidan bilgi üreten yaratıcı kimliği vurgulamaktadır. İyi yöneticiler, insanı yatırım yapılacak en önemli kaynak olarak değerlendiren, çalışanların farklı bilgi ve becerilerinden yararlanan ve sürekli olarak çalışanların yaratıcılığını geliştiren nitelikli işgücünün yaygınlaşmasını hedefleyen yöneticilerdir. Tüm çalışanların hızlı ve her geçen gün artan bilgi yoğunluğu karşısında gelişimini sağlayacak ve becerilerini sergileyebileceği kurumsal ortamın hazırlanması, aynı zamanda çalışanların performanslarının geliştirilmesi ile ilgili çalışmaların yapılması da oldukça önem taşımaktadır (Güler, 2006). Bireylerin her birinin kendine özgü bilgi ve becerileri vardır. Yöneticiler, çalışanlarına bu farklı bilgi ve becerilerini sergileme fırsatı vermelidir (Akoğlan Kozak 2009, 75). Kişiler, çalışma hayatları boyunca edindikleri bilgi ve becerileri çalıştıkları örgütte sergilemek istemektedirler. Bu nedenle farklılıkları benimseyen ve sürekli gelişimi ilke edinen yöneticiler, öncelikle çalışanlarına inanırlar. Bu yöneticiler, çalışanların farklı bilgi ve becerilerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlayarak, çalışandan maksimum verim elde etmektedirler (Tunçer, 2012).

Çalışanların farklı bilgi ve becerilerini geliştirebileceği sosyal ve teknik donanımları yaratmak oldukça önemlidir (Akın 2005, 5). Bu sayede çalışanların mevcut bilgi ve becerileri daha da geliştirilmekle birlikte sağlanan bu potansiyel, bireysel ve örgütsel amaçlar için kullanılmaktadır. Farklı bilgi ve becerileri sergileme imkânı herkese tanınmalı, bu fırsat tüm çalışanlar için açık olmalıdır. Bilgi ve becerileri sergileme fırsatları çalışanları örgütüne bağladığı gibi, dışarıdaki nitelikli insanları da örgüte çekecektir (Tunçer, 2012). Ayrıca, çalışanlara farklı bilgi ve becerilerini sergileme fırsatı sunmak, çalışanların kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmelerini ve var olan potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarını sağlayacaktır (Bolat ve Seymen 2003, 7).

#### **11.3.4. Farklılıkları Örgütün Ve Çalışanların Amaçları Ve Yararları Doğrultusunda Değerlendirmek**

İnsan farklılıkları, yaşamın her alanında yönetilmesi gereken bir konudur; ancak örgütsel yaşamda daha önemli bir olgu haline gelmektedir. Çünkü belirli hedefler doğrultusunda bir araya gelen insanlar sahip oldukları farklılıklar (cinsiyet, engellilik, yaş vb.) ile özgürce yaşamak isterken aynı zamanda diğer arkadaşlarının ve meslektaşlarının da farklılıklarına saygı duymalarını beklenmektedirler (Surgevil ve Budak, 2008). Bireylerin amaçları, beklentileri, kişilikleri ve kültürel yapıları farklıdır. Örgüt yöneticilerinin örgüt içindeki bireysel ve örgütsel hedefleri bağdaştırarak her iki taraf için de hedefleri daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için, örgüt çalışanlarını çok iyi tanımaları ve davranışlarına anlam vermeleri gerekmektedir (Şahin, 2010). Yöneticinin çalışanlarla bu şekildeki iletişimi etkili bir motivasyon aracıdır. Öte yandan, bireyler kendilerini sadece örgütün hedeflerini gerçekleştirme araçları olarak algıladığında, birey-örgüt bütünleşmesinin kolay sağlanamayacağı açıktır. Çalışanların performansını sağlayan faktörlerin en önemlisi bireylerin kişisel hedeflerine ulaşabilmeleridir. Ancak, her çalışanın huzurlu ve mutlu bir şekilde çalıştığı söylenemez. Bu durumlarda, insanlar çeşitli nedenlerle dolayı isteksiz çalışmak zorunda kalabilmektedirler. Böyle bir durumda, memnuniyetsizlik, ruh çöküntüsü veya depresyon olarak adlandırılan psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, farklılıkları örgütün ve çalışanların amaçları doğrultusunda, birlikte değerlendirmelidir (Karaduman, 2012).

## BÖLÜM 3

### 1. KARIYERİN TANIMI

Kariyer kelimesi Fransızca "carriere" kelimesinden Türkçe'ye geçmiştir. Kariyer, “bireyin istediği yaşam tarzını yaşamasını sağlamak için uzun vadede ulaşabildiği veya ulaşabileceği eğitim, beceri ve deneyimlerin birikimi” dir. Bu tanımdan hareketle bireyin, çalışma ve yaşam tarzı arasındaki dengeyi sağlama girişimlerine daha fazla odaklandığı söylenebilir (Anafarta, 2001: 3).

Klasik kariyer tanımına kıyasla, günümüzde geçerli olan yeni kariyer anlayışında ise, personelin kendi kariyerlerini yönetmek için gerçek sorumluluğu aldıkları görülmektedir. Çok yönlü bir kariyer anlayışı, bireyleri, sadece hazır bilgi edinmekle kalmayıp, kendileri için çeşitli alanlarda bilgi arayışında bulunmak ve tek bir konuda uzmanlaşmak yerine kişisel gelişime odaklanan ve sonuçta psikolojik memnuniyeti sağlayan konuma getirmektir (Aydın Balta, 2007).

Genellikle çocuklukta şekillenen ancak bireysel olarak çalışma hayatına adım atmakla başlayan bir süreçtir. Günümüzde kariyer, yeniden yapılanma yoluyla birey için anlamlı ve psikolojik olarak bireysel tatmin edici bir süreç anlamına gelmektedir (Özdemir ve Mazgal, 2012).

Greenhause (1987) kariyer kavramını açıklamak için iki ayrı yaklaşım geliştirmiştir. Birincisinde kurumun ya da mesleğin kalitesi ve niteliğini, her pozisyonun farklı bir niteliğe ihtiyaç duyduğunu ifade eder. İkinci yaklaşımda kariyer, bir örgüt veya meslek olmaktan ziyade bireysel nitelik ve kalite olarak tanımlanır (Arifoğlu, 2015).

Dünyadaki hızlı değişim, kariyer kavramının farklı yönlerine değinilmesine yol açmıştır. Hall (1996), geleceğin kariyer kavramını “sürekli değişen (protean)” ya da örgüt tarafından değil, birey tarafından yönetilen, kendini tanıma ve adaptasyon gerektiren bir süreç olarak tanımlamıştır (Guthrie vd. 1998: 371). Maanen ve Schein ise kariyeri, bireyin yaşamında bir deneyim ve serüven serileri olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, ilerlemeyi içermemektedir (Woodd, 1999: 24).

## 2. KARIYER TÜRLERİ

Kariyer kavramı yalnızca başarı, ilerleme, yükselme gibi dikey yönde hareketlilik olarak algılanmamalıdır (Kır, Salkım Er, 2017). Kariyer kavramı, dikey (klasik) ve yatay (yeni/modern) olarak ikili bir sınıflandırmaya tabi tutulur (Günel, 2009).

### 2.1. Dikey Kariyer

Geleneksel kariyer yaklaşımı, çalışanın aynı meslek içinde bir işten diğerine dikey olarak hareket ettiği veya tek bir meslekte veya işlevsel bir iş alanında yukarı doğru hareket ettiği kariyer yolu olarak tanımlanmaktadır. Bu yolun açıkça tanımlanmış olması, bireylerin ulaşabileceği noktaları bilmesi açısından son derece önemlidir (Aydın Balta, 2007). Kararlılık, hiyerarşi ve açık iş tanımları dikey kariyerde önemlidir. Küreselleşme oranının çok yüksek olmadığı dönemde, çok sık değişmeyen koşullarda kariyer nispeten durağan ve çok kademelidir. Böyle bir örgütte, çalışanın yönü (yukarı doğru) sabittir. Bu nedenle kariyerinin çoğunu veya tamamını aynı kurumda geçirmesi mümkündür (Günel, 2009).

Bugün, kariyer yönetiminde ise terfilere daha fazla önem verilmektedir. Ancak gelecekte, örgütlerdeki dikey adımların kademeli olarak azalması, diğer bir deyişle, yalın örgütlenmenin ön plana çıkması, transfer ve yer değiştirmenin de önemini artıracaktır. Personel seçiminde ve tanıtımlarda olduğu gibi, transferlerdeki örgütsel değişimde önemli bir araçtır. Değişimi gerçekleştirmek için doğru kişiyi doğru yere getirmek bu düşüncenin temelidir (Aydın Balta, 2007).

### 2.2. Yatay Kariyer

Bir çalışanın pozisyon olarak aynı seviyeye transfer edilmesi veya yeniden konumlandırılması, mevcut işyerinde benzer bir işe atanmasına örgüt içinde yatay kariyer denir. Aktarım ya da yerini değiştirme de dediğimiz yatay kariyerde yetki sorumluluk ve dolayısıyla ücret seviyesinde hiç ya da az bir değişiklik söz konusu olmaktadır. Profesyonel çalışanın ilerleyebildiği sınırlı sayıda üst düzey pozisyon, dikey kariyerin sona ermesine neden olurken yatay kariyer yeni bir alternatif olarak gündeme gelmiştir (Aydın Balta, 2007).

Kariyer kavramına yeni yaklaşımların ana belirleyicilerinden biri; uzun vadeli iş garantisinin, eskiden olduğu kadar yaygın olmamasıdır. Daha yatay örgütsel yapılar, yatay kariyer hareketlerini yaygınlaştırmakta, kariyer artık bir örgütle sınırlı kalmamaktadır. Örgütsel bağlılık azalırken işgücü devir hızı artmaktadır (Dikili, 2012). Örgüt içi kariyer planlama programları, örgütsel ihtiyaçların ve personelin bilgi ve becerilerinin bir araya getirilmesi sonucu etkili bir yatay kariyerin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Türkiye'de kariyer kavramı sadece meslekte yükselme, unvandaki değişiklik veya bir diğeri ise maaş zamları olarak ifade edilmekle birlikte; "ilerleme", atanma veya statü atlaması olarak tanımlanacak basit ve dar bir anlam değildir (Aydın Balta, 2007). Yukarıda özetlenen çerçevede, küresel pazarların dinamik doğası nedeniyle uzun vadeli iş ve istihdam garantisi, eskiden olduğu kadar yaygın olmamakla birlikte, daha yatay örgüt yapılarının etkisi ile dikey kariyer yerini yatay kariyer hareketine bırakmıştır (Dikili, 2012).

### **3. KARIYER YÖNETİMİ**

Kariyer yönetimi, en basit anlamda, insanların iş hayatına yönelik planlar yapmaktır. Kariyer yönetimi, kişinin iş yaşamındaki ve mesleğindeki ilerlemesinin sağlıklı olmasıdır (Fındıkçı, 2009: 342). Kariyer yönetimi, bireysel hedeflerin organizasyonel amaçlarla birleştirilmesi ve gelecekte nitelikli personelin eğitilmesine yönelik faaliyetlerle bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi için organizasyonel desteğin sağlanmasıdır (Dündar, 2009: 266). Özellikle kariyer yönetiminin değişim sürecinde insan sermayesini geliştirmeye katkısı büyüktür. Kariyer yönetimi, çalışanların kariyerlerinin değişken taleplerine cevap vermek, başarılı çalışanları teşvik etmek, becerilerini geliştirmek, erken emeklilik, iş rotasyonu ve diğer birçok yönetsel kararları almak için organizasyonlara önemli faydalar sağlamaktadır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2009: 196). Kariyer yönetimi, insan kaynakları planlarının sistemle bütünleştirilmesi, kariyer yollarının belirlenmesi, kariyer fırsatlarının duyurulması, çalışan performansının değerlendirilmesi, astlarına kariyer danışmanlığı, iş tecrübesi ve eğitim programlarının artırılması faaliyetlerdir (Gürüz ve Gürel, 2006: 234).

Çalışma hayatındaki değişimin hızına ayak uydurmak, zamana ayak uydurmak, günümüzün kurumlarının hazinesi olan insan kaynağını iyi bir şekilde yönetebilmek, çalışma hayatında mutlu ve tatmin edici bir işgücü yaratmak ile mümkündür. Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planının kurumun kariyer gelişim araçlarıyla desteklenmesidir (Özden, 2001: 28).

### **3.1. Örgüt Açısından Kariyer Yönetimi**

Kariyer planlama modeli çerçevesinde örgütteki tüm personelin kapsama alınması durumu ve gerekliliğidir. Örgüt, yukarı tırmanacak bireyleri seçer ve onlar için özel kariyer yolları hazırlar. İyi bir kariyer yönetimi hakkında konuşabilmek için, bireyin bireysel hedeflerini örgütsel amaçlarla bütünleştirerek kariyer hedeflerine ulaşmada bireyi desteklemek gerekir (Uyargil vd., 2008: 309). Burada yapılacak ilk eylem, örgüt içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerini tespit etmektir. İş analizleri, iş ve görev tanımlarını ortaya koymak için yapılır. Tüm bu pozisyonlar için gerekli bilgi, beceri ve yetenekler belirlenir. Bu işlemler için örgüt, çalışanlarına kendi yöneticileri veya harici bir yönetici olarak kariyer yönetimi hizmeti sunmaktadır (Taşlıyan vd., 2011).

### **3.2. Birey Açısından Kariyer Yönetimi**

Bireyin, geleceğe yönelik amaçlarında birleşmesi; gereksinmelerini karşılayabilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kendisi ve çevresi ile ilgili çabaları, kaynakları ve öncelikleri tanımlaması; işinden, kendisinden ve organizasyondan kaynaklanan engelleri ortaya koyması ve tüm bunları sık sık gözden geçirmesi, kariyerini geliştirmesi için bireyin kendisince yapılması gerekenlerdir (Briscoe ve Hall, 2006: 30-47). Bireysel kariyer yönetimi, bireyin kariyer hayatında hedeflediği noktalara gelmesinde en az örgütsel kariyer yönetimi kadar önem taşımaktadır (Arthur ve Khapova, 2005: 180; Sturges vd., 2005: 825).



## 4. KARIYER PLANLAMASI

Kariyer planlaması; çalışanın fırsatları, seçenekleri ve sonuçları tanımlamasına, kariyer hedeflerini belirlemesine, kariyer hedeflerine ulaşma yollarını belirlemesine ve zaman planlamasına olanak tanıyacak eğitim ve diğer gelişim faaliyetleridir (Ersen, 1997: 112). Kariyer planlaması, problem çözme ve karar verme süreci, kariyer yönetiminin bir bileşenidir. Birey hakkında bilgi toplanır ve geri bildirim yapılır. Hedefler belirlenir, planlar ve stratejiler geliştirilir ve uygulanır (Şimşek ve Öge, 2009: 266).

### 4.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlaması, çalışanların kendi becerileri ve bilgisi, güçlü ve zayıf yönleri; organizasyon içindeki ve dışındaki fırsatları belirlemesi, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini belirleyerek onlar için plan yapmasıdır (Bolat ve Seymen, 2003: 7). Birey ve kurum, kariyer planlamasında iş birliği içinde çalışır. Süreçte, bireyin ilgi ve yetenekleri ilk önce belirlenir, iş performansı birlikte değerlendirilir ve iş hayatında planlanan görevler ve görevler için bireye gerekli nitelikleri verecek faaliyetler belirlenir (Şimşek ve Öge, 2009: 267). Kariyer planlaması genellikle kariyer hedeflerinin ve kariyer yollarının tanımlanmasıyla ilgilidir. Kariyer hedefleri, bir çalışanın kariyer yoluna ulaşmaya çalıştığı gelecekteki durumlara işaret eder. Kariyer yolları, bir çalışanın kariyerini şekillendiren faaliyet dizisidir (Ersen, 1997: 112). Bireysel kariyer planlaması kapsamında, organizasyonlar insan kaynakları planlarını sistemlerine entegre etmeli ve performansı arttırmak için kariyer danışmanlığı ve eğitim programları yürütmelidir. Kariyer danışmanlığı, kişilerin niteliklerine ve yeteneklerine uygun bir kariyere ilerlemek için gelişmelerine yardımcı olmakla ilgilidir (Aytaç, 2010: 392). Çalışan, şimdi kariyerinin nerede olduğunu, geleceği planladığını ve mevcut durumunun ve kaynaklarının kariyeri ile tutarlı olup olmadığını değerlendirmelidir. Bu amaçla farklı öz değerlendirme formlarına veya testlerine ulaşabilmelidir. Bazı kuruluşlar bu malzemeleri personel için temin etmektedir (Akoğlan Kozak, 2009: 78). Çalışanlar, geliştirme, kanıtlama, sorumluluk üstlenme ve birçok sosyal ve psikolojik ihtiyacı yerine getirmek için çaba sarf ederler ve sürekli olarak kariyer geliştirme faaliyetlerinde bulunurlar (Tunçer, 2012).

## 4.2. Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgütsel kariyer planlaması, bireyin kurum içindeki kariyerini içerir. Bireyin, organizasyon içinde uygun bir şekilde ilerlemesini sağlayacak ve örgütsel-bireysel uyumu yaratacak ve pekiştirecek süreçleri içerir. Örgütsel kariyer planlamasının temel amacı örgütsel etkinliği ve üretkenliği arttırmaktır (Özgen vd., 2005: 212). Günümüzde, yeni nesil aday adayları kariyer planlamasına maaş ve unvanlarına göre daha fazla odaklanmaktadır. Ciddi kariyer gelişimi için fırsatlar sunan kurumlar, daha nitelikli personele sahip olabilmektedir (Aytaç, 2010: 403). Hangi görevleri hangi vasıfta kişilerin yapacağını ve çalışanların kariyer ihtiyaçlarını karşılamayan bir organizasyonda etkili kariyer yönetimi hakkında konuşmak mümkün değildir. Kariyer planlamasının bireylere olduğu kadar organizasyonlara da bireysel ve örgütsel performansın yükselmesi, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının tespit edilmesi, içerden eleman sağlama kolaylığı, işten ayrılmaların azalması, motivasyon artışı gibi birçok faydası vardır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı 2009, 197).

## 5. KARIYER GELİŞTİRME

Kariyer gelişimi, bireyin kariyeri boyunca kariyer hedeflerine ulaşabildiği programlar, eylemler ve faaliyetler olarak adlandırılır. Bu, kuruluşların sahip olduğu değerli insan kaynaklarını korumanın etkili bir yoludur (Şimşek ve Öge, 2009: 270). Bireyin sürekli kendini geliştirme faaliyetidir. Kariyer gelişimi; örgütlerin, çalışanlarına yeteneklerini geliştirme, değerlendirme becerisi kazandırarak, gerçek kariyer hedeflerine ulaşma fırsatı veren süreçleri içerir (Akoğlan Kozak, 2009: 75). Kariyer geliştirme süreci ile çalışanların mevcut bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirilmekte ve bu potansiyel bireysel ve örgütsel amaçlar için kullanılmaktadır (Tunçer, 2012).

### 5.1. Kariyer Geliştirme Araçları

Örgütler; büyümeyi sağlamak, çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanmak, verimliliği ve etkinliği arttırmak amacıyla kariyer geliştirmeyle ilgilenmektedirler. Birey ise; daha iyi gelir elde etme, statü edinme ve yükselme gibi açılardan kariyer geliştirmeyle ilgilenmektedir (Kırç, 2007: 33). Bu araçlar;

*Kariyer Haritaları:* Örgütün bir işten diğerine geçme yollarını belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Bir bakıma, bütün pozisyonları içeren ve pozisyonlar arasındaki geçiş yollarını ve şartlarını açıkça tanımlayan bir örgüt planıdır (Örücü, 2003: 221).

*Kariyer Danışmanlığı:* Birey kariyer hedeflerine ulaşmak için kariyer yollarını belirlemelidir. Kariyer danışmanlığı, insanların ilgi alanlarını, isteklerini ve yeteneklerini göz önünde bulundurarak, kurum içinde ilerlemelerini sağlayacak kariyer yolları ve gereksinimleri hakkında bilgi verilmesidir (Aytaç, 2010: 409).

*Kariyer Rehberliği (Mentoring):* Rehber, akıllı, deneyimli ve güvenilir bir danışman veya öğretmendir. Rehberlik, kendilerine atanan bireylerin kariyerlerinin gelişimine katkıda bulunmak için özel olarak seçilmiş deneyimli ve eğitilmiş kişileri kullanma sürecidir (Bingöl, 2006: 306).

*Kariyer Merkezleri:* Değerlendirme merkezi olarak da bilinen bu merkezler, örgütsel kariyer gelişimini desteklemeye ve çalışanların öz değerlendirmelerine katkıda bulunmaya yardımcı olan eğitim ve danışmanlık hizmetleri sağlayan iç organizasyon birimleridir. Çalışanlara iş ihtiyaçları ve kariyer fırsatları, iş bulma ve çalışma dışı eğitim düzenlemeleri hakkında bilgi verir (Akoğlan Kozak, 2009: 83).

*Koçluk:* Belirli bir grup için özel ders hazırlama, özel bir hedefe yönelik konferans ve seminer hazırlama tekniğidir. Kişi öğrenene kadar devam eder. Koç, yöneticilerin yönetsel becerilerini geliştirmek ve bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilmiş örgüt dışı danışmandır (Örücü, 2003: 224).

*Eğitim Faaliyetleri:* Kişisel gelişime paralel olarak hizmet içi eğitim ve işbaşı eğitimi sonuçları değerlendirildikten sonra, kariyer sisteminin etkinliği açısından gerekli düzenlemeler, eğitim faaliyetleriyle ilgili güncellemeler önemlidir (Dündar, 2009: 277).

*İş Zenginleştirme:* İşin içeriğinin çalışanlara, başarı ve kişisel gelişim sağlayacak; daha fazla sorumluluk yükleyecek ve işlerin daha anlamlı ve çekici hale getirecek biçimde değiştirilmesidir (Örücü, 2003: 225).

*İş Rotasyonu:* Çalışanların örgütte farklı işler yapmayı öğrenmesini sağlayan sistematik bir programdır. Eğitime katılanlar, haftalar, aylar, hatta yıllarını örgütün farklı yerlerinde çalışarak geçirirler. Rotasyon yöntemi; verimliliği artırır, geleceğin yönetici adaylarını hazırlar, sosyal bütünlüğü sağlar, monotonluğu ortadan kaldırır (Güzel, 2005: 119)

Günümüzde şirketler kariyer konusuna büyük önem vermekte ve sonuç olarak çalışanların kariyerlerinin gelişimi için bazı yönetsel faaliyetler içerisine girmektedirler. Bu faaliyetler kariyer yönetimi ve planlama çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Böylece bireyler kariyerlerini iyileştirebilmektedirler. Bu bağlamda kariyer planlama ve kariyer gelişim fonksiyonlarını içeren genel bir kavram olan kariyer yönetimi hem örgütsel ihtiyaçların hem de kariyer planlaması ve yönetiminin bireysel tercih ve kapasitelere uygun olmasını sağlayan kariyerin örgütsel süreçlerin tasarımı ve uygulanmasıdır (Tunçer, 2012).

## **5.2. Kariyer Geliştirme Sürecinde Etkili Olan Faktörler**

Kariyer gelişiminde rol oynayan ilk faktörün çalışanların kendileridir. Çalışanlar kendi kariyer gelişmeleri için tüm sorumluluğu kabul etmelidir. Aksi takdirde, kariyer yapma şansları azalır. Kariyer gelişimi için birçok faktör uyumlu bir şekilde kullanılmalıdır. Başarılı bir kariyer gelişim süreci için, birey aşağıdaki faktörlerin bazılarında olumlu gelişmeler göstermelidir (Bingöl, 2014: 337-341):

*Akraba Kayırma (Nepotism):* Özellikle aile şirketlerinde çalışmaya başlayanlar, aşırı durumlar dışında ailenin diğer üyelerinin gölgesinde kalacağı gerçeğinin farkında olmalıdır. Hızlı yükselmek isteyenler aynı şirkette kalacaklarsa kendilerini öne çıkaracak saldırılar yapmalı ya da başka bir işe geçmelidirler.

*Dalkavukluk:* Özellikle ülkemizdeki bazı özel teşebbüslerde ve kamu kurumlarının çoğunda, kariyer yollarının önünün, patronlara veya amirlere “yağcılık” ya da “yalakalık” denen sürekli olarak iltifat etme, her şeye olumlu tepki gösterme gibi tutum ve davranışlarla açıldığına dair yargılar vardır. Bu ciddi bir sorundur ve yanlış hareket olarak görülüp tepede olumsuz bir tepkiye neden olabilir.

*Amaç Oluşturma:* Amaçsız bir yolculukta, arabanın yakıtı biter ve bilinmeyen bir yolun ortasında kalınır, çünkü ulaşılması gereken bir yer yoktur. Aynı şekilde, üçüncü kişilerin söylemlerine göre kariyer yönelimli olmayan bir kişi, farklı alanlarda rüzgârda savrulan bir yaprak olarak kaybolur. Kariyerinin ilk dönemlerinde, özellikle eğitim hayatının yeni bittiği yıllarında işe alınan insanların hayatında açık bir amaca sahip olması beklenmemektedir. Ancak ilk yıllarda uygulamaya konulacak bir hedef, süreci daha verimli ve üretken bir hale getirecektir.

*Dış Görünüş:* İşe yeni gelenler ve daha sonraki kariyer aşamalarında olan kişiler için, işveren pozitivist bir algı ile görselleştirme eylemini doğal olarak gerçekleştirerek düzgün kıyafetler, saç bakımı gibi dış görünüme önem vermesi muhtemeldir. Potansiyel adayın özelliklerini tahmin edemeyen bu yaklaşıma göre, çalışanların imajının, dış görünüşünün, kurumun kültürel kimliğine uygun olması gerekmektedir.

*Dil Becerileri:* Bugünün iş dünyası, anadil dışında başka bir dili daha zorunlu kılmaktadır. Özellikle uluslararası alanlarda üçüncü dil, tercih edilen özelliklerden biridir. İşletmeler artık çalışanların İngilizceyi zaten bilmeleri gerektiğini ve kendilerini başka potansiyel işgücünden ayırt edebilmeleri için başka bir üçüncü popüler dili bilmeleri gerektiğini belirtmektedir.

*Gelişme:* Çalışanın, sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirmesi gerekmektedir. Değişen dünyada ve değişen iş ortamında, günlük yaşamla rekabet edemeyen kurum ve kuruluşların ve ilk gün ki hevese oranla yeteneklerinden vazgeçen çalışanların sonlarının gelmesi çok olası ve doğaldır. Özellikle kamu sektörüne kıyasla sert olan özel sektör, kendini geliştiremeyenler için iş döngüsünü sonlandırmaktadır.

*İşverenin Şöhreti:* İnsanlar kariyerlerine başladıklarında saygın ve tanınmış bir şirketi tercih etmektedirler. Özellikle kariyerine uluslararası bir şirkette başlayanlar için kariyer yolları daha net ve iş ağları daha geniş olacaktır.

*İzlenim Yönetimi:* Kişinin sadece iyi bir performans sergilemesi değil, aynı zamanda kişinin bunu üstlerine fark ettirmesi ve bu performansların denetçiler tarafından takip edilmesini sağlaması gerekmektedir.

*Nitelikler:* Bir kişinin iyi bir kariyer yaşamına sahip olması için, birlikte çalıştıkları kurumun amaçlarına uygun niteliklere sahip olması ve bu nitelikleri sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir.

*Performans:* Hayat boyu iyi bir kariyere sahip olmak için, hangi pozisyon olursa olsun iyi performans gösterilmelidir. İyi performans gösteren kişiler, üstleri tarafından fark edilir ve önleri açılır. Bu başlık altında, performanslarını artıracak programlardan haber alınması gerektiği de unutulmamalıdır.

*Rehberler (Mentors):* Kariyer hayatında yeni olanlar, öneri ve tavsiyeleri dinlemelidirler. Özellikle de büyük şirketlerde onlar, kendilerine rehberlik edecek kariyer rehberlerini dikkatli bir şekilde gözlemlemelidir.

*Uluslararası Deneyim:* Eğitim ve iş dünyasında büyük bir uluslararası deneyime sahip olan kişilerin, öğrendikleri farklı kültürler ve kurdukları iletişim, kariyer hayatına olumlu bir katkı sağlayacaktır.

## 6. KARIYER DANIŞMANLIĞI

Kariyer danışmanlığı, önemli bir hizmet alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Kariyer danışmanlığı basitçe “bireylerin kariyer gelişim sorunlarına rehberlik etmek üzere tasarlanan kişilerarası süreç” tir (Osborn ve Baggerly, 2004: 46). Amerikan Ulusal Kariyer Gelişimi Derneği (NCDA) "Bireylerin mesleklere, kariyerlere, kariyer rollerine ve sorumluluklarına, kariyer kararları verme ve planlama, serbest zaman aktiviteleri planlama, kariyer yolları ve diğer kariyer gelişim aktiviteleri gibi onların kariyerleri ile ilgili çatışma ve sorunlara yönelik bireysel ve gruplarla sürdürülen danışma sürecidir." şeklinde tanımlar (<https://www.ncda.org>).

Danışma, genellikle psikoterapi olarak algılanmakta, bu da çalışanlar arasında şüphe ve tereddütlere neden olmaktadır. Bu durum karşısında, çalışanlardan bazılarının söz konusu hizmetten faydalanmaya isteksiz olması muhtemeldir. Kişinin pozisyonunda meydana gelen değişiklikler, karar almada güçlüğü ve kişinin mesleki ve aile hayatında bazı endişelere yol açmaktadır. Kariyer danışmanı bu noktada, sorunları çözmek ve performansında bir azalmaya yol açmayan çözümleri birlikte üretmek için devreye girmektedir (Demirbilek, 1994).

Örgütsel, fiziksel ve beşeri, aile, sosyoekonomik yapı, kariyer danışmanlığı hizmetlerinin etkinliğindeki süreci etkileyen girdiler olarak sıralanabilir. Örgütsel faktörler arasında kurumla ilgili yönetim politikası, kamu ya da özel kuruluş ayrımcılığı, kurumun büyüklüğü, aile işbirliği ve örgüt iklimi sayılabilir. Kariyer danışmanlık hizmetleri sadece örgütsel veya fiziksel ve beşeri değil aynı zamanda makro düzeydeki sosyoekonomik ve yasal gelişmelerden de etkilenmektedir. Bu nedenle örgütlerin sadece ilgili çabalarını değil, aynı zamanda ulusal ve yasal düzeyde gerekli düzenlemeleri de desteklemeleri önemlidir (Yaylacı Özdemir, 2007).

## **7. MODERN KARIYER YAKLAŞIMLARI**

Yeni kariyer yaklaşımlarını tanımlamadan önce, ortak özellikleri belirtmek yararlı olacaktır. Geçmişte, kariyer sadece ilerleme anlamına gelmekteyken; günümüzde artık yukarı ilerlemenin şart olmadığı, bireyin kendini gerçekleştirme, iş tatmini, bir projeye sahip olma, sektörde duyulma gibi psikolojik ve sosyolojik süreçleri içeren, yatay transferlerin kullanıldığı çok yönlü geçişler anlamına gelmektedir. Örneğin; Rognstad vd. (2004), Norveç'teki bir hemşirelik okulunda öğrenim gören 301 öğrenci üzerindeki araştırmalarında başkalarıyla iletişim kurmanın ve başkalarına yardım etmenin, en önemli motivasyon faktörleri arasında olduğunu bulmuştur. Yeni yaklaşımlarda örgütsel bağlılık da azalmaktadır; çünkü çalışanlar, iş memnuniyetiyle birlikte kurumun geleceği ile de ilgilidir. Örgütlerin küçülmeleri de örgütsel bağlılığın azalmasına katkıda bulunmaktadır. Ek olarak, birey yeni yaklaşımda inisiyatif almaktadır. Örneğin, bir araştırmaya göre, Avustralya'da konaklama endüstrisindeki yöneticilerin %59,8'i inisiyatif olarak kendi çalışmalarını ve kariyer hareketlerini kontrol ettiklerini belirtmiştir (Ladkin ve Laws, 1999; Aktaran: McCabe, 2001: 497).

### **7.1. Sınırsız Kariyer Yaklaşımı**

Örgüt içindeki hiyerarşik kariyer yolundan bağımsız olan bu kariyer anlayışı, örgütler arası ilişkiler ve bilgi gerektirmektedir. Bu yaklaşım, yapısal kısıtlamalarla sıkışan serbest yaradılışlı çalışanlar için daha uygundur. Bu kariyer anlayışı, kurumla sınırlı bir kariyer yerine mesleğe profesyonelliği ve sadakati vurgulamaktadır. Kurumda büyüklük, kontrol, açık rol ve uzmanlık değildir; değişim, yenilik ve bütünleşme yeteneği hayati önem taşımaktadır. Bu kariyer yaklaşımına eleştirel bir bakışla bakıldığında, çalışanın sağlık ve sosyal güvenlik gibi konuları düşünmesi ve yönetmesi gerektiği görülmektedir. Öte yandan, iş ortamının getirdiği sosyal ortam eksikliği de çalışan için bir dezavantajdır; çünkü çalışan belli bir örgüte bağlı değildir (Günel, 2009).

### **7.2. İki Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımı**

İki (çift) basamaklı kariyer, teknik kariyer / yönetsel kariyer ayrımını ifade etmek için kullanılmaktadır. İki basamaklı kariyer yolu, teknik elemanların, uzmanların ve araştırma-geliştirme alanlarında çalışanların kariyer sorunlarını aşmak için geliştirilmiştir. Bu tür çalışanlar, kendi alanlarında belirli bir yeterlilik düzeyine ulaştıktan sonra kariyerine yönetici olarak devam etmeyi düşünmektedir. Ancak teknik kariyer, teknik beceriye bağlı ve liyakate göre ilerleme yerine, örgüte bağlılığı yüksek kişilerin ödüllendirildikleri bir yol olmaktadır (Aydın Balta, 2007).

### **7.3. Portföy Kariyer Yaklaşımı**

Portföy kariyer yaklaşımı için örgütsel bir yaklaşıma bağlı olarak, tam zamanlı bir çalışan değil, bağımsız, kendi yaptığının karşılığını alan bir kişi algılanmaktadır. Çalışanlar birden fazla müşteri ile çalışır ve birden çok iş yapar. Bu anlamda bu yaklaşım özellikle bilgi teknolojileri alanında serbest çalışanlar için örnek olarak verilebilir. Eğitim ve gelişim bireyin sorumluluğundadır. Kısa vadeli performans sonuçları dikkate alınır ve çalışanlar için kurum içinde kariyer yolu pek yoktur. Bu yaklaşımın öngördüğü esnek çalışma uygulamaları nedeniyle, birçok çalışan birden fazla beceriye sahiptir ve bu nitelikler emek piyasasında aranılabilirliklerini arttırmaktadır (Whymark ve Ellis, 1999: 117).



#### **7.4. Çalışan Eşlerin Kariyerleri**

Bhowon (2013)'e göre son yıllarda dünyadaki teknolojik ve sosyo-ekonomik değişimler iş dünyasına direk yansımakta ve çalışanların da aile yapılarını etkilemektedir. Kadınların istihdamı; erkeklerin eve ekmek getirmesi, kadınların ev işlerini yönetmesi, çocukların ve yaşlıların bakımı ile ilgilenmesi gibi geleneksel aile rollerinde değişikliklere yol açmıştır. Bugünün koşullarında her iki eşin de çalışması artık alışılan ve kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan eşlerin kariyerleri yaklaşımının özelliği, her iki partnerin de ilişkilerinde aynı statüye ve benzer rollere sahip olmalarıdır. Bu yaklaşımda çalışan eşler, çoğunlukla kıyaslanabilir bir düzeyde gelir sahibidirler veya daha az kazanan partner özel bir öneme sahip olan projelere katkıda bulunur (Mert ve Bekmezci, 2016).

#### **7.5. Kariyer Mozaïği**

Hayat boyu istihdam sözü veren çok az meslek kalmıştır. Beyaz yakalar da artık mavi yaka işçilerin daha önce karşılaştıkları istihdam güvenliği sorunuyla karşı karşıyadır. Finans sektöründeki beyaz yakalar buna bir örnektir. Aynı kurumda ömür boyu çalışmak yerine birçok çalışan, kariyer hayatının sonuna kadar en az 4-5 örgüt değiştirmektedir. Öte yandan, klasik kariyer yaklaşımlarındaki kariyer değişikliği genellikle sadece aynı sektörde çalışılan örgütün değiştirilmesi anlamına gelirken, bugünün kariyer değişikliği birden fazla boyutta gerçekleşmektedir. Çok boyutlu hale gelen bu kariyer değişikliğine kariyer mozaïği denilmektedir. Örneğin, bazen firmanın sahibi firmasını daha sonra başka bir şirkete satar ve sonra ücretli bir çalışan olarak çalışarak çalışmaya devam edebilmektedir (Whymark ve Ellis, 1999: 117).

#### **7.6. Global Kariyer Yaklaşımı**

Ulaşım ve iletişim olanaklarının artması ile emek piyasasının küreselleşmesi ve bu durum, işgücü hareketliliğinin de artmasını sağlamıştır. Bu nedenle çalışanların rakibi artık sadece kendi ülkelerindeki işgücü değil, tüm dünyadaki çalışanlardır (Özden, 2001). Bu yaklaşıma örnek olarak, bilgi teknolojileri alanında çalışan bir Hintli işgörenin Hindistan, ABD veya Avrupa ülkelerinde çalışması verilebilir (Dikili, 2012).

### 7.7. Esnek Kariyer Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, çalışana kendi kariyerini yönetme sorumluluğu verildiği öngörülmektedir. Bu doğrultuda, kurumun çalışanın becerilerini geliştirmek için uygun koşulları ve araçları sağlaması gerekmektedir. Bu şekilde, örgüt ve birey arasında daha profesyonel ilişkiler kurulabilir (Peiperl ve Baruch, 1997; Aktaran: Akın, 2005). Esnek kariyer yaklaşımına göre, günümüz örgütlerinde çalışanlar kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunu üstlenmenin yanında örgütün başarısı için de çalışmak zorundadırlar. Esnek kariyerli çalışanların, pazar eğilimlerine göre bilgi ve beceri kazanmaları, aynı zamanda örgütün ihtiyacı olan beceri ve davranışlara da sahip olmaları gerekmektedir. Bunun anlamı; çalışanların kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak, performanslarını artıracak ve örgütte uzun süreli istihdamlarını sağlayacak planlara sahip olmalarıdır (Kırç, 2007: 51).

### 8. KARIYERİN BİREY VE ÖRGÜT AÇISINDAN ÖNEMİ

Kariyer ile ilgili bazı kararlar kişi tarafından, bazıları kurum tarafından, bazıları ise kişi ve kurum tarafından alınır. Bu nedenle şu hususlara dikkat edilmelidir; kariyer sadece bireysel bir fenomen değildir. Kişinin kariyeri, içinde buldukları kurum tarafından şekillendirilir, diğer bir deyişle kurumlar, bireylerin kariyerlerini belirlemede etkileyici bir rol oynamaktadır. Kişisel hedefler kurumun amaçları ile aynı bakış açısıyla gerçekleştiği sürece, kurumun amaçlarına ulaşmak bir zorunluluk haline gelmez, kendi hedefleri haline gelir (Aydın Balta, 2007).

Örgütler için, çalışanların sadece kendi işine odaklanması değil, aynı zamanda takım çalışmasına katılmaları ve kendilerini sürekli yenilemeleri de önemlidir. Öte yandan, çalışanlar için; mesleğinde ilerlemek, daha fazla para kazanmak, inisiyatif kullanabilmek, prestij ve saygınlık daha da önemli hale gelmiştir. Yukarıda belirtilen değişikliklerin ve yeniliklerin gerçekleştirilmesi, bir personelin sahip olduğu beceri, bilgi, güdü ve yeteneklerin geliştirilmesi iyi bir kariyer planlanmasıyla mümkün olacaktır (Taşlıyan vd., 2011).

### 8.1. Kariyerin Birey Açısından Önemi

Bir kurumla yaşamı birleştirmek, kişinin kariyerinin sadece başlangıcıdır. Kariyer, bireyin tüm çalışma hayatını kapsar. Bu bağlamda, bireyin kariyeri, okuldan ayrılması ve örgütsel yaşama girmesi, bağımsız sorumluluk ve deneyimleri ile başlayıp emeklilikle sonuçlanan bir süreçtir. Kariyer durumu, kişilerin hayatlarının çoğuna hâkim olma açısından da çok önemlidir. Bireyin, psikolojik ve sosyal gelişimi ile yakından ilişkiliyken, kişinin kendi sınırlarını tanımlamasını ve bilmesini sağlar. Bu durumda, kişinin tatmin düzeyinin kariyerin ulaşabileceği noktaları gösterirken, aynı zamanda başarı ve sorumluluk sistemini de geliştirdiği söylenebilir. Kariyerin, bir insanın hayatında ilk olarak maddi ve somut katkıları olduğu ve insanların ideal yaşamlarını sürdürebilmeleri için kariyer adımlarının daha hızlı ve kalıcı olarak alınması gerekmektedir. Çalışanlar sahip oldukları kariyer fırsatlarından yararlanırlar, böylece yeni sorumluluklar için hazırlanırlar. Bugün, bir kariyerin ilk kaynağı, para kazanmanın zorunluluğudur; ardından güç edinme ve belli bir statüye sahip olma motivasyonu gelmektedir (Aydın Balta, 2007).

Kariyer, kariyer gelişimi ve kariyer planlama konuları uzun yıllardır yazılmaktadır. Ancak, bireysel performans ve örgütsel performans açısından, öncelikle “kariyer” kavramının bireysel algılarının ne olduğunu ve bu algıların yaşamdaki olaylara bağlı olarak nasıl değişebileceğini anlamak gereklidir (Taşlıyan vd., 2011).

Günümüzde, çevresel faktörler sürekli ve çok hızlı değişmekte ve bireysel rekabet artmaktayken, bireyler şimdi sadece mevcut eğitim programlarının gelecekteki kariyer beklentilerini karşılayacak kadar yeterli olamayacağını bilmektedirler. Buna ek olarak, sürekli değişen koşullarda yaşayanlar, isteyerek veya istemeden de olsa, birçok riske maruz kalmaktadırlar (Kaya, 2017).

Kariyer, kişinin kendini toplumda nasıl konumlandığı hakkında bir kavramdır. Kariyer yönlendirme, planlama ve hayata geçirme gibi kariyerlerle ilgili faaliyetlerin merkezinde bir insan faktörü vardır (Çelik, 2017). Bu nedenle kariyer, bireyin sosyal bir yapıda kişisel kimlik, sosyal ve toplumsal statü yaratmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, profesyonel hayata devam etmek için gerekli olan mali gücü elde etmenin en önemli aracıdır (Kır ve Salkım Er, 2017).

## 8.2. Kariyerin Örgüt Açısından Önemi

Küresel anlamda değişime ayak uydurmak zorunda olan örgütlerin, diğer kurumlarla rekabet edebilmesi, kaynaklarını verimli ve etkin bir şekilde kullanma yeteneklerine bağlıdır. Çalışanların, en değerli işletme kaynağı olduğu bir gerçektir. Bu kaynağın daha verimli olabilmesini sağlamanın yollarından biri de kariyer planlama kavramıdır. Kariyer planlama çalışmaları çerçevesinde kurumlarından memnun olan çalışanlar; işletmenin hedeflerine ulaşmaya istekli durumdadır. Ayrıca bu kişilerin, işlerine daha çok bağlı, daha üretken ve yeniliklere daha açık oldukları görülmektedir. Burada önemli olan bireysel ve örgütsel beklentileri uzlaştırmaktır (Kır ve Salkım Er, 2017).

Kariyer (terfi, yükselme) olanakları iş tatminini yoğun bir şekilde etkilemektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda, arzu edilen terfi sürecine ulaşamaması iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Yükselineceğine inanan çalışanların terfi ettirilmemesi nedeniyle iş tatminlerinin düştüğü, memnuniyetsizliklerin ve devamsızlıkların ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir (Savery, 1996: 18-26; Orpen, 1994: 27-29). Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarının bireysel kariyer etkinliğini artıracak politika ve uygulamaları hayata geçirmesi gerekmektedir (İmamoğlu vd., 2004).

## 9. KARIYER SORUNLARI

Kariyer planlama çalışmaları kapsamında çalışanların etkilerinin nasıl olacağı sorusu, kariyer engellerinin varlığı ile birlikte günümüzde merak konusu olmaya devam etmektedir (Kır ve Salkım Er, 2017). Çağımızın koşulları hem örgütler hem de personel açısından iş ilişkilerinde önemli değişiklikler yaratmıştır. Örgütsel yapılar, çalışma saatleri, iş güvencesi, kariyer seçimleri geleneksel yaklaşımlardan uzaklaştırılmıştır (Dündar 2009, 289). Kariyer planlaması, bireyin geleceğe dair beklentilerine cevap veren ve çalışan üzerinde olumlu etkileri olan bir sistemdir. Bununla birlikte, kariyer sürecinin çeşitli aşamalarında ortaya çıkan bazı sorunlar, bireyin amaçlarına ulaşmasını engellemektedir. İyi planlama ile bu gibi olası olumsuzluklar öngörülebilir ve kaldırılabilir (Akoğlan Kozak 2009, 88-89). Kariyer sürecindeki engeller ya da sorunlar şöyle özetlenebilir:

### 9.1. Ay Işığı Sorunu

Ay ışığı sorunu, bireylerin gelir yetersizliği, deneyim kazanması ya da başka bir nedenden ötürü ikinci, hatta üçüncü bir işte çalışmasıdır. Örneğin, bir lise öğretmeni hem bir dershanede çalışıyor hem de özel ders veriyorsa “ay ışığında” demektir. Bazı işletmeler bu tür çalışanları bertaraf etmekle tehdit eder, ancak önleyemezler. Bazı kurumlar bu kişilerin, doğrudan rakip olmadıkları takdirde kendi hesabında çalışmasına izin vermektedir (Budak 2008, 279).

Ay ışığı terimi, düzenli çalışan birinin çalışma saatleri dışında haftada 12 saat veya daha fazla, başka bir işte çalışması anlamına gelir. Ana işten ayrılma döneminde, bu ikinci iş, kişinin işsiz kalmasını önlemektedir. Bu bir kariyer engeli olarak, ana işte kullanılması gereken enerjinin diğer bir işte kullanılıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, düşük performans, işe geç gelme, erken ayrılma ya da devamsızlığa ve azalan iş sadakati nedeniyle yöneticiler tarafından kabul edilemez ve hatta yönetici tarafından çalışanların iki işteki kariyer gelişimi engellenmektedir. Bu durumun getirdiği başka bir sorun ise; kişinin yaptığı her iki işin de aynı öneme sahip olduğunu düşünmesi ve çift kariyerde ilerlemeye çalışmasıdır (Akoğlan Kozak 2009, 93).

### 9.2. Beceri Eksikliği

Yaşam kalitesi ve kariyer gibi gündelik yaşamın yeni ihtiyaçları teknoloji ile daha anlamlı hale gelmiş ve yeni bilgi ve becerilerden bahsedilmeye başlanmıştır (Tuncer ve Taşpınar, 2007). Bilgi çok hızlı değişmekte, ancak birçok çalışan ve kurumun becerileri eski kalmakta ve bu değişime yetişememektedir. Bugünün istihdam koşulları bireysel becerilere ve güncel bilgilere göre şekillendirilmiştir. Teknolojik gelişmenin bir sonucu olarak teknik beceriler değiştikçe ya da modası geçtikçe, kurumlar bu eksiklikleri eğitim ve gelişim programları ile tamamlamaya çalışmaktadır (Tuncer ve Taşpınar, 2008). Ancak kişi, bu tür eğitim programlarına rağmen, zaman içinde istenen becerileri geliştiremiyorsa, bir başka kariyer yolu bulunana kadar kişinin kariyeri kesintiye uğrayabilir. Bu tür olumsuz gelişmelerin önüne geçmek için yöneticiler iş tanımlarını ve gelecekteki iş pozisyonları için kariyer planlarını önceden tanımlamış olmalıdırlar (Akoğlan Kozak, 2009: 91).

### 9.3. Cam Tavan

Cam tavan olarak adlandırılan kariyer engeli kadınların karşılaştığı sorunları, kadınların örgütlerin üst yönetim kademelerinde ilerlemesini engelleyen bariyerleri ve görünmez duvarları ifade etmektedir (Okakin, 2009: 146). Bu engellerin, kadınların sadece kadın olduğu gerçeğinden dolayı çıkartıldığı ileri sürülmektedir. Kadınlara böyle keyfi engeller; eğitim düzeyi, fiziksel görünümü performansı ya da yetenekleri gibi özelliklerinden bağımsız olarak uygulanmaktadır (Dündar, 2009: 289-290).

### 9.4. Çift Kariyerli Eşler

Son yıllarda, mesleki anlamda kariyer odaklı kadın sayısı, özellikle yönetici seviyelerinde artmıştır. Bu durum, kurumların çok sayıda çift taraflı kariyer sahibi eşler sorunuyla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Çift kariyerli eşler, her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması olarak tanımlanabilir (Şimşek ve Öge, 2009: 274-275). Günümüzde birçok örgüt geçmişte olduğundan daha çok çift kariyerli eşler sorunu ile karşılaşmaktadır. Bu bağlamda kurumlar, danışmanlık hizmetleri, çocuk bakımı ile ilgili yardımlar, belli bir süre ücretsiz izin, esnek çalışma saatleri ve evde çalışma imkânları gibi uygulamalara yönelmektedir (Şimşek, 2008: 373-374).

### 9.5. Çift Kariyerlilik

Bir çalışanın iki farklı alanda profesyonel bir altyapıya sahip olması nedeniyle, her ikisini de sürdürme çabası çalışanın performansını olumsuz etkilemektedir (Aktaran: Özdemir ve Aras, 2015). Her iki kariyer yolunda ilerlemeye çalışan kişi açısından bazı problemler olacaktır. Burada, daha çok ilgi ve beğenin olduğu kariyer alanında ilerlemek, onu başarıya yönlendirecek ve iş tatmini ve motivasyonunu artıracaktır (Dündar, 2009: 290). Bu açıklamalara uygun olarak; çift kariyerliliğin hem iş tatmini hem de yaşam memnuniyetini etkileyen önemli bir faktör olduğu söylemek doğru olacaktır (Mert ve Bekmezci, 2016).

### 9.6. Engelleme

Bireyin ihtiyaçlarını gidermesinde bazı engellerle karşılaşıldığı bir durum olarak ifade edilmektedir. Bireylerin kariyer beklentilerini gerçekleştirememesi, hayal kırıklığı yaratmaktadır. Bu da bireylerin, engellenme hissine kapılmalarına neden olmaktadır. Bireyin bu hisse kapılmaması için, örgütün çalışanların beklentilerine duyarlı olması ve iyi bir iletişim ortamı oluşturması gerekmektedir (Aktaran: Kır ve Salkım Er, 2017). Sonuç olarak, birey ya ekonomik olanaklar uğruna çalışmaya devam eder ya da işini bırakmaktadır.

### 9.7. Gözden Düşme

Gözden düşme, yöneticinin güveninin yitirilmesi sonucu oluşan bir durumdur. Bu durum, motivasyon düşüklüğü yaratacağından, kişinin olduğu kariyer basamağında kalmasına ya da bir alt kademeye düşmesine, hatta işten çıkartılmasına sebep olabilmektedir. Bunun sonucunda, gözden düşen kişi eskisi kadar önemsenmediğini, fikirlerinin değer görmediğini düşünebilir. Bu da kişinin örgüte olan faydasını en aza indirebilir (Aktaran: Güzel, 2009). Bu engelin, kişilerin yanında örgüte vereceği zarar da büyüktür. Örgüt ayrıca sorunun özömlenmesinde de rol oynamalıdır.

### 9.8. İşten ıkarma

Bireyde performans düşüşü, kurumun kapatılması, üretim modunun değiştirilmesi, işverenin küölme politikası gibi çeşitli durumlar işten çıkarılmaya neden olabilir. Bu bağlamda, kişi için yeni durum yeni kariyer fırsatlarına yol açabilir. Ayrıca, bazı örgütler bu dönemde yaşanan sorunların üstesinden gelmek için eski çalışanlarına destek de vermektedir (Tunçer, 2012).

Örgütlerin, işsiz kalan çalışanlara, kabiliyet ve yetenekleri doğrultusunda daha iyi işler bulmak için iş olanakları sunması da mümkündür. Kamu sektöründe çalışanların iş güvenliği vardır. Günümüzde, özel sektör çalışanlarının işyerlerini kapatma veya küçültme gibi nedenlerle haklarının kaybedildiği durumlarda bu kariyer engeli daha yaygındır (Kurtoğlu, 2010).

### 9.9. Kariyer Platosu

Kariyer duraklaması olarak da bilinen kariyer platosu, bireyin kariyerinde fırsatlarının azaldığı ya da hiç olmadığı durumları ifade eder. Günümüzde bireylerin orta yaşlarında karşılaştıkları bu sorun, sadece etkin bir kariyer danışmanlığı hizmeti sunularak çözülebilir (Eren Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 148). Çalışanların kariyer platosuna girmesinin birkaç nedeni vardır. Bunlar; emeklilik yaşının yaklaşması, performans düşüşü veya yetenek eksikliği gibi bireysel nedenlerden kaynaklanabilir. Ayrıca, kurumun teknoloji veya politikalarındaki değişiklikler gibi farklı nedenlerden de ortaya çıkabilir (Okakın, 2009: 144-145).

### 9.10. Stres ve Tükenmişlik

Fiziksel ve uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularıyla, işlerinde yoğun duygusal isteklere maruz kalan ve sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze kalan ve hayata karşı olumsuz tutumlara sahip insanlarda görülen bir sendromdur (Sürgevil, 2006: 7). Stres ve tükenmişlik sorunları için örgüt ve bireylerin işbirliği içinde hareket etmeleri ve örgütün gerekli eğitim ve gelişim programlarını düzenlemesi gerekmektedir (Koçer, 2016). Tükenmişliğin bir sonucu olarak, çalışanlarda işe gelmeme, kötü performans, motivasyon kaybı, sürekli izin alma ve hatta işi bırakma gibi davranışlar görülebilir (Basım ve Şeşen, 2006).

## 10. KARİYERDE UYUM

Kariyer uyumu, kişinin iş değişimlerinin ve stres düzeyinin üstesinden gelebilmek için, günümüzde ve yakın gelecekte mesleki gelişim için gerekli becerileri kazanma ve hazır olma durumunu gösteren psikolojik bir yapıdır (Yousefi vd., 2011: 264; Aktaran: Kantan, 2012). Genç bireylerde kariyer uyumunun temeli, kariyer ve eğitim hedeflerinin çevresel fırsatlar ve kısıtlara uyarlanmasıdır (Hirschi ve Vondracek, 2009: 120). Bireyin gelecekteki değişimlerle başa çıkma konusundaki bakış açısı, yeni iş sorumlulukları ve kariyer planlarının değişmesine neden olan öngörülemeyen olaylar karşısında kendini toplayabilme yeteneğidir (Kalafat, 2012).



Kariyer uyum yeteneği, gençlerin kendi işlerine uyum sağlamaları için gerekli tutum, yetkinlik ve davranışları ve kariyer gelişimleri sırasında iş hayatlarındaki değişimi içeren temel bir yapı olarak kabul edilmektedir (Yousefi vd., 2011: 264, Aktaran: Kanten, 2012). Kariyer uyum yeteneği, kişilerin iş hayatları ve kariyerleri hakkında karar vermede sahip oldukları kritik yeterlilikleri ifade etmektedir (Duffy, 2010: 420). Bu anlamda kariyer uyum yeteneği, kariyer gelişimi ile sosyal ve psikolojik uyum arasında bir bağlantı olarak da görülebilmektedir (Skorikov, 2007: 10).

### **11. KARIYER UYUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

Birey tarafından planlanan iş hayatına girebilmek, iş hayatında başarılı olabilmek ve iş ile ilgili değişikliklere hazır olabilmek bazı becerileri gerektirmektedir. Özellikle rekabet koşullarının geçerli olduğu günümüz iş hayatında, bu becerilerin önemi büyük ölçüde artmaktadır. Değişikliklere uyum sağlayabilme, empatik iletişim kurabilme, güvenilir doğruları arama, karar verme, öz eleştiri, öz güven, planları hayata geçirebilme, problem çözme, yaratıcılık, yeniliklere açık olma gibi yetenekler gerektiren iş hayatında, söz konusu yeteneklere sahip olamayan kişilerin kalıcı olamayacağı açıktır. Kişinin iş hayatında başarılı olabilmesini sağlayan bu yeteneklere kariyer uyum yetenekleri denir. Bu becerilerin eğitim süresince kazanılması pek olası değildir. Bu anlamda, yeteneklerin oluşumu için bir bağlam gereklidir. Eleştirel düşünme bağlamı, kariyer uyum yeteneğini geliştirmek için uygun bir bağlam olacaktır (Çelik, 2017).

### **12. KARIYER UYUM YETENEKLERİNİN KAYNAKLARI**

Kariyer uyum yetenekleri; kaygı, kontrol, merak ve güven olmak üzere dört boyutta incelenir. Kaygı, bireylerin mesleki gelecek için yeteneklerinin farkındalığı ve planlanmasına dayanır. Kontrol, bireyin mesleki geleceği hakkında karar verme ve kendi kendini yönetme duygusuna sahip olma yeteneği ile ilgilidir. Merak, bireyin çevreyi araştırma eğilimi; Güven, bireylerin kariyer sorunlarını çözümede kendilerini yeterli görmeleri anlamına gelir (Savickas ve Porfeli, 2012: 663). Aşağıda kariyer uyum yeteneğini oluşturan bu dört boyut incelenecektir.

### 12.1. Kaygı

Kaygı 19. Yüzyılda Freud tarafından ayrıntılı olarak incelemiştir. Takip eden süreçte kaygı üzerine pek çok çalışma yapılmış ve yapılmaya da devam edilmektedir. Freud, psikolojik yapıda, tehlikeli bir olaya karşı etkili bir şekilde hareket edememe ve direniş gösterememe sonucu, bilinçsiz bir duygu olarak kaygıyı tanımlamıştır (Ültaş, 2005). Ellis (1994) tarafından geniş anlamda kaygı, sezilen bir tehlike için hazırlık sırasında zayıflık hissi olarak algılanan duygusal bir durum olarak tanımlanmaktadır (Aydın ve Zengin, 2008). Kaygı, tehdit altında hissedilen korku ve gerginlik hali olarak ifade edilebilir (Büyüköztürk, 1997). Öncül (2000) kaygıyı genellikle gelecekle ilgili insanı üzen ve sıkın bir bekleme hali olarak ele almaktadır. Güvensizlik duygusu ile karışık bir heyecan durumudur (Coşkun ve Akkaş, 2009).

Kaygı her yaşta olabilir ve en yaygın psikolojik problemlerden biridir. İş yaşamında gelecek kaygıları, artın rekabet ile birlikte sınırlı kaynaklar ve pazarda yer alan daha fazla oyuncu sonucu ortaya çıkmaktadır. Gelecek kaygısının özellikle uzun süre iş bulamayan ve geçinemeyen bireylerde görüldüğü oldukça açıktır. Kariyer kaygısı, kişinin mesleki geleceğinin farkındalığı ve geleceğini planlaması anlamına gelir (Coetzee ve Harry, 2014: 92). Mallet (2002), kariyer kaygısını sosyal kaygı olarak tanımlanmaktadır. Çünkü toplum içerisinde, çalışan kişinin pozisyonuna ilişkin endişelerini içermektedir. Kariyer kaygısı, sürekli kaygı türü olarak giderek artmaktadır. Mallet ve Vignoli (2005) kariyer kaygısını, kişinin profesyonel kariyerine ilişkin kaygıları, kariyer gelişimi sürecindeki kararlarda ailesini hayal kırıklığına uğratma kaygısı ve çalışma hayatından dolayı aileden ve yakın arkadaşlardan uzaklaşma kaygısı olarak üç farklı biçimde tanımlanmıştır (Aktaran: Gündüz ve Yılmaz, 2016). Kaygı, kişilerin gelecekte ne olabileceğine ve buna daha fazla odaklanmasına yardımcı olur (Savickas ve Porfeli, 2012: 664). Kişiler belirsiz bir ortamda yaptıkları planlarında bir çeşit kar ve zarar analizi yapmaktadırlar. Sektörün gücü kişinin o sektöre bağlılığını arttırmaktadır. Bununla birlikte, tersi bir durum ise sektöre olan bağlılığı azaltmaktadır (Wan vd. 2014: 3).

## 12.2. Kontrol

Kariyer kontrolü, kariyer uyumluluğunun ikinci kaynağıdır ve insanların kariyerleri hakkında karar sorumluluğunu almalarını ve bilinçli bir şekilde kontrol etmelerini sağlar. Birilerinin kariyeri üzerinde kontrol sahibi olabileceğine olan inanç, kariyerle ilgili seçimler söz konusu olduğunda daha belirleyici olmaya başlar (Hartung vd., 2008). Sonuç olarak kariyer kontrolü, karar vermede kararlılık ve yeterlilik olarak ifade edilmekte ve olası benliklere ve alternatif gelecekle ilgili kariyer merakına yol açmaktadır (Aktaran: Koen vd. 2012). Kontrol, kişinin kendi mesleki geleceği üzerinde kişisel kontrol algısı ve kariyerlerini oluştururken sorumlulukları hakkındaki farkındalıkları olarak ifade edilebilir (Maggiori vd., 2013: 438). Bugün, kişilerin kendi kariyerleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduklarını söylemek mümkündür (Kong vd. 2012: 712).

Kontrol duygusu mesleki gelişimde kritik bir değişkeni temsil edebilir. Kontrol duygusu, bireylerin genel olarak yaşamlarını kontrol edebildikleri algısı ile ilgilidir. Bu yapının, kişinin yaşam koşullarına bağlı olarak büyük olasılıkla değişecek olduğu, düşünülmektedir (Lachman ve Weaver, 1998). Çok sayıda kuramcı, yüksek düzeyde kişisel kontrole sahip olmanın, bireyin kariyer karar verme sürecini ve iş doyumunu olumlu yönde etkileyeceğini öne sürmüştür (Duffy ve Dik, 2009; Judge, 2009; Spector, 1982). Araştırmalar, yaşamlarını kontrol edenlerin işlerinden memnun ve daha iyi performans sergilediklerini göstermiştir (Judge, 2009; Spector, 1982, 1988; Aktaran: Duffy, 2010).

### 12.3. Merak

Başarılı insanları başkalarından ayıran önemli özelliklerden biri de onların zekalarından çok meraklı olmalarıdır. Meraklı dürtü hem insanın hem de bilimin ilerlemesi için itici güçtür. Merak etmeyen bir kişi kendini geliştiremez. Merak ve öğrenme birbirinin nedenidir. İnsan aklındaki sorulara, belirsizliklere ve çelişkilere son vermek için mücadele eder; araştırır ve öğrenir. Merak insanı ilerletir. İnsan ve kurumların ilerlemesinin kökünde bir merak duygusu vardır. İnsanların merakları onların hem zihinsel aktivitesinin kalitesini artırmakta hem de sosyal hayatını zenginleştirmektedir. İnsanın içinde keşfetme ve öğrenme isteği onun yaşam enerjisini artırır. İnsanın ilerlemesinin temeli meraktır (Aksoy, 2016).

Kariyer uyum yeteneği açısından, insanların iş ortamında neler olup bittiğini keşfetme eğilimleri, merak düzeylerini yansıtmaktadır (Maggiore vd., 2013: 438). Merak etme, kişilerin kariyerleriyle ilgili seçimler yapmadan önce tüm seçenekleri belirlemeleri ve alternatif seçeneklerden en uygun seçimleri yapmalarını sağlar. Bireyler yaptıkları araştırmalardan edindikleri bilgiler ve tanımladıkları riskler doğrultusunda yeni bilgi ve yetenekler kazanırlar (Coetzee ve Harry, 2014: 92). Kişiler, işi ya da işin doğasını ve işlevini öğrenmeye isteklidir (Guan vd., 2013).

Morton (2002), 1970'lerin sonlarında ve 1990'ların başında doğan Y Kuşağı olarak adlandırılan kişilerin, sürekli yeni pozisyon arayışında olduklarını (terfi imkanlarını keşfederek) ve kariyerlerinde çok fazla heves sahibi olduklarını belirtmektedir. Bu kuşağın kaliteli yaşamı ana hedef olarak belirlediğini söylemek mümkündür. Aynı zamanda iş hayatı dengesi de farklı beklentileri ortaya çıkarmaktadır (Kong, 2013).

#### 12.4. Güven

Türk Dil Kurumu Sözlüğü 'ne göre güven; 'korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat' anlamına gelmektedir. İkinci anlamı ise, 'yüreklilik, cesaret' şeklinde açıklanmaktadır. Güven duygusuna sahip kişi yapıcı ve olumlu bir kişidir ve kendisine inanmaktadır. Bu, sahip olmadığı özelliklere sahip olma ya da her konuda kendi başına sonsuz bir güven olarak düşünülmemelidir. Güven duygusuna sahip kişi, her alanda başarılı olamayacağını bilir ve sınırlarının farkındadır. Bu nedenle, her alanda güven gerçekçi değildir. Güven, kişinin kendi hayatını kontrol etme ihtiyacına da cevap verir. Sınırlarının farkında olanlar, hangi alanlarda daha iyi veya daha zayıf olduğunu bildikleri için çalışma hayatları daha öngörülebilir ve kolaydır. Bazı beklentileri gerçekleşmemiş olsa bile, kendinden emin insanlar kabul etmeyi ve olumlu düşünmeyi sürdürebilmektedir. Güvenin bir başka olumlu yansıması, kişinin kendini değerlendirirken başkalarının onayına ihtiyacı olmamasıdır. Güvensizlik, güven sağlayacak özelliklere sahip olmama anlamına gelmemektedir. Ayrıca aşırı güven de güvensizlik de gerçekçi olmayan algılar olarak düşünülmelidir. Eğer sahip olunan iç kaynaklar kavranıp, güçlü ve zayıf yönler birbirinden ayırabilirse, bu algılar da değişebilecektir. Farklı durumlarda bireysel problem çözme yeteneklerine olan güven, kariyer uyum yeteneği olarak güveni yansıtır (Guan vd. 2013: 562). Farklı bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde; kişilerin kendi yeteneklerine ve özelliklerine inanmaları ve güçlü özelliklerinin kariyer uyum yeteneklerine olumlu katkı sağladığını bilmelerinin kariyer uyum yeteneklerine olumlu katkıları olduğunu söylemek mümkündür (Hamtaux vd., 2013).

## BÖLÜM 4

### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; yönetici ve beyaz yakalı çalışanların, “bireysel tutum ve davranışlar”, “örgütsel değerler ve normlar” ve “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” boyutlarında farklılıkların nasıl yönetildiğine ilişkin görüşleri ile kariyer uyumuna ilişkin kaygı, kontrol, merak ve güven yeteneklerinin saptanmasıdır. Bu anlamda, ilgili literatüre katkıda bulunmak, çalışmanın bilimsel amacını oluştururken, araştırma kapsamında ki işletmelere uygulanabilir önerilerde bulunarak onlar için fikir yürütmelerini sağlayacak bir kaynak yaratmak çalışmanın sosyal amacını oluşturmaktadır. Bu amaçların dışında kişilerin kariyer uyumlarının sağlanmasında farklılıkların yönetimine yönelik algılarının etkisini belirlemek de araştırmanın bir diğer amacıdır. Araştırmada demografik özellikler açısından kariyer uyum yeteneğinin ve farklılık algılarının değişip değişmediği de incelenecektir. Buradan elde edilen sonuç personel tedarikinden terfiler kadar birçok insan kaynakları uygulamalarına rehberlik edecektir.

*Araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:*

1. Farklılıkların yönetimi algısı ve kariyer uyum yeteneği, araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?
2. Farklılıkların yönetimi algısı ile kariyer uyum yeteneği arasında bir ilişki var mıdır?
  - 2a. Kariyer uyum yeteneğinin kaygı boyutu ile farklılık yönetimi algısı arasında bir ilişki var mıdır?
  - 2b. Kariyer uyum yeteneğinin kontrol boyutu ile farklılık yönetimi algısı arasında bir ilişki var mıdır?
  - 2c. Kariyer uyum yeteneğinin merak boyutu ile farklılık yönetimi algısı arasında bir ilişki var mıdır?

2d. Kariyer uyum yeteneğinin güven boyutu ile farklılık yönetimi algısı arasında bir ilişki var mıdır?

3. Farklılıkların yönetimi algısı kariyer uyum yeteneğini etkiler mi?

3a. Bireysel farklılık yönetimi algısı kariyer uyum yeteneğini etkiler mi?

3b. Örgütsel farklılık yönetimi algısı kariyer uyum yeteneğini etkiler mi?

3c. Yönetimsel farklılık yönetimi algısı kariyer uyum yeteneğini etkiler mi?

## 2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Baş döndürücü hızdaki değişim ve acımasız rekabet çağında ayakta kalabilmenin en önemli anahtarlarından biri çalışanların sahip oldukları farklılıkları ve yetenekleri, işletme için kullanmalarını sağlamak için yöneticilerin birtakım uygulamalar ortaya koymasındadır. Farklılıklara saygı duymak hem örgütün amaçları hem de bireylerin mutluluğu için önemlidir. Örgütlerde farklılıkları kabul ederek ve pozitif bir farklılık iklimi yaratarak daha iyi bir iş yaşamı oluşturulabilir. Kişinin kariyer hedefine ulaşmasında bireysel gayretin yanında örgütsel desteklerinde etkisi oldukça büyüktür. Kariyerin planlanmasından başlayarak geliştirilmesi ve sonlandırılmasına kadar birçok aşamada kişinin kariyer yönetimi ile örgütün kariyer yönetimi arasında bir uyumun olması gerekmektedir. Birey kariyeri için yaptığı planda örgütsel planların etkisini mutlaka görecektir. Bu aşamada bireyin çalıştığı kurumdaki kariyeri ile ilgili göstermiş olduğu uyum onun performansına da yansiyacaktır. Yeni iş modellerinde kişi artık birbirinden farklı kariyer yollarında kendini bulabilmektedir. Tek bir alanda ilerleyen kariyer yerine çoklu kariyer anlayışları ortaya çıkmıştır. Değişen iş yaşamı çalışanların kariyer gelişimleri için değişen çevreye uyum sağlamaları zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Hızlı değişen çevrede uyum yeteneklerinin ve gelişime açık olmanın önemi giderek artarken; farklı yetenekler, farklı beklentiler, farklı eğitim, farklı değer yargıları arasında ayırım yapmadan eşit muamele ile ortak payda bulmak önem kazanmaya başlamıştır. Buradan hareket ile örgütlerdeki kariyer uyumuna etki edeceği varsayımı ile farklılık yönetimi ile kariyer uyum yeteneği arasındaki ilişki bu çalışmada incelenmiştir.

### 3. YÖNTEM

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır ve veriler yüz yüze anket tekniği ile toplanmıştır. Farklılıkların yönetimi algılarının ölçülmesi için, Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen 28 ifadeden oluşan “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Toplam 28 ifadeden oluşan ölçek bireysel, örgütsel ve yönetsel farklılıklar boyutlarını içermektedir. Kariyer uyum yeteneklerinin ölçülmesinde ise Savickas ve Profeli'nin (2012) çalışmasında “uluslararası kariyer uyum yetenekleri ölçeği” olarak adlandırılan ve 13 ülkeye mensup 18 araştırmacının ortak çalışması sonucunda oluşturulan 24 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek Selahattin Kanten'in 2012 yılında yaptığı çalışmadan alınmıştır. Kariyer uyum ölçeğinde toplam 19 ifade vardır ve kaygı, kontrol, merak ve güven boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 47 ifadenin cevapları için eşit aralıklı olduğu varsayılan 5 dereceli Likert tipi ölçeklendirme (1) hiç, (2) az, (3) orta, (4) çok ve (5) tamamen katılma seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin puanlamaları; 1- 1,79 arası hiç; 1,80- 2,59 arası az; 2,60- 3,39 arası orta; 3,40- 4,19 arası çok (büyük ölçüde) ve 4,20-5,00 arası ise tamamen şeklinde belirlenmiştir. Anket formunda ayrıca katılımcıların, cinsiyet, yaş, sosyal çevre, medeni durum, öğrenim durumu, meslekte toplam hizmet süresi, işyerindeki unvan gibi demografik özelliklerine yönelik 7 adet soruya yer verilmiştir. Veriler, SPSS 18 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Türker, vd. (2010)' a göre Alfa değerlerinin .70 ve üzerinde olması ölçeğin güvenilirliğinin doğrulanması için asgari kriterlerdir. Ölçeğe ait güvenilirlik kat sayıları literatürde genel kabul gören sınırlar içinde yer almıştır ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Güvenilirlik Katsayıları

<b>Değişkenler</b>	<b>Güvenilirlik</b>
<b>Bireysel Farklılık Yönetimi</b>	,880
<b>Örgütsel Farklılık Yönetimi</b>	,880
<b>Yönetsel Farklılık Yönetimi</b>	,876
<b>Kaygı</b>	,869
<b>Kontrol</b>	,865
<b>Merak</b>	,872
<b>Güven</b>	,870
<b>Genel Güvenilirlik</b>	88,9



#### 4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın hedef evreni, Düzce Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren toplam 29 Anonim Şirketteki toplam 696 beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Kurumsallaşma yönünden en uygun kitle olması nedeni ile bu şirket tarzı tercih edilirken, yönetsel uygulamaların en yakın tanığı olan ve üretimden çok yönetsel faaliyet alanında çalışan kişiler araştırma için tercih edilmiştir. Kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin verilerin bu gruptan daha etkin temin edileceğı varsayılmıştır. Araştırmanın örneklemini araştırma yapılmasına izin veren 22 Anonim Şirketteki 481 beyaz yakalı çalışanlardır. Evrenin sınırları dikkate alınarak tam sayım yöntemine gidilmiş ve araştırmanın tüm evrenine ulaşmaya çalışılmıştır. Toplamda 500 adet anket formu elden dağıtılmıştır. Bu anketlerin 350 tanesi geri dönmüştür; ancak 50 tanesi eksik doldurulduğundan veri setini bozacağı için analizden çıkarılmıştır. Sonuç olarak 300 adet anket analize tabi tutulmuştur.

## BÖLÜM 5

### 1. BULGULAR VE YORUM

**Tablo 2.** Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

<b>Cinsiyet (%)</b>	<b>Kadın</b>	<b>Erkek</b>		
	40,7	59,3		
<b>Yaş (%)</b>	<b>18-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51 ve üzeri</b>
	32,7	36,3	21,3	9,7
<b>Sosyal Çevre (%)</b>	<b>İl</b>	<b>İlçe</b>	<b>Köy</b>	
	60,04	24,6	15,0	
<b>Medeni Durum (%)</b>	<b>Evli</b>	<b>Bekar</b>		
	73,3	26,7		
<b>Öğrenim Durumu (%)</b>	<b>İlk-Orta Okul-Lise</b>	<b>Ön Lisans</b>	<b>Lisans</b>	<b>Lisans Üstü</b>
	16,0	14,3	62,7	7,0
<b>Meslekte Toplam Hizmet Süresi (%)</b>	<b>5 yıl ve daha az</b>	<b>6-10 yıl</b>	<b>11-15 yıl</b>	<b>16 yıl ve üzeri</b>
	30,4	27,4	14,0	28,1
<b>Unvan (%)</b>	<b>Yönetici</b>	<b>Çalışan</b>		
	21,7	78,3		

Demografik özelliklere yönelik soruların frekans analizi sonucu oluşturulan Tablo 2’de araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, sosyal çevre, medeni durum, öğrenim durumu, meslekte toplam hizmet süresi ve unvan gösterilmiştir. Tabloya göre katılımcıların; %40,7’si kadınlardan, %59,3’ü erkeklerden oluşmaktadır. %36,3’ü 31-40 yaş grubundayken, yakın bir sonuçla %32,7’si 18-30 yaş grubundadır. Sosyal çevreye göre katılımcıların %60,04 oranla genelde ilde büyüdükleri görülmektedir. Medeni duruma göre %73,3 oranıyla evlilerden oluşmaktadır. Öğrenim durumuna göre %62,7’si lisans mezunudur. Meslekte toplam hizmet süresine göre %30,4 5 yıl ve daha az süredir çalışanlardan oluşmaktadır. Unvana göre %78,3 oranıyla çalışanlardır.

**Tablo 3.** Değişkenlere Ait Ortalamalar

<b>DEĞİŞKENLER</b>	<b>ORTALAMA</b>	<b>ST. SAPMA</b>
<b>Bireysel Farklılık Yönetimi</b>	3,65	,714
<b>Örgütsel Farklılık Yönetimi</b>	3,64	,683
<b>Yönetimsel Farklılık Yönetimi</b>	3,82	,662
<b>Kaygı</b>	4,16	,670
<b>Kontrol</b>	4,17	,627
<b>Merak</b>	4,16	,665
<b>Güven</b>	4,30	,576
<b>Farklılıkların Yönetimi Algısı</b>	3,7037	,61698
<b>Kariyer Uyum Yeteneği</b>	4,1977	,56924

Farklılık yönetimi algısı ve kariyer uyum yeteneği ölçeğindeki boyutlara bakıldığında genel olarak her bir boyut ile ilgili verilen yanıtların katılım yönünde olduğu görülmektedir. Diğerlerine göre katılım ortalaması en yüksek olan güven boyutunun kapsamında ki ifadelerken, en düşük katılım ortalaması ise örgütsel farklılık ve ona çok yakın bir oranla bireysel farklılık boyutlarındaki ifadelerdir. Genel olarak farklılık yönetimi algısı ile kariyer uyum yeteneği karşılaştırıldığında ise katılım ortalamasınının farklılıkların yönetimi algısına oranla kariyer uyum yeteneğinde daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.** Cinsiyet Açısından Farklılıkların Yönetimi Algısı ve Kariyer Uyum Yeteneği Farklılığı

<b>Değişken</b>	<b>Farklılık</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Bireysel Farklılık Yönetimi</b>	Yok	,348
<b>Örgütsel Farklılık Yönetimi</b>	Yok	,985
<b>Yönetimsel Farklılık Yönetimi</b>	Yok	,221
<b>Kaygı</b>	<b>Var</b>	<b>,020</b>
<b>Kontrol</b>	Yok	,817
<b>Merak</b>	Yok	,173
<b>Güven</b>	Yok	,181

Cinsiyet açısından farklılık algısı ve kariyer uyum yeteneğine yönelik yapılan bağımsız grup T Testi sonucuna göre Kaygı Boyutu hariç cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık yoktur. Kariyer Uyum yeteneğinin Kaygı Boyutunda kadınların erkeklere oranla daha düşük kaygı düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Genel olarak her iki grubunda ortalamanın üstünde kaygı düzeyine sahip olması ile birlikte erkeklerin kaygı düzeylerinin yüksek çıkma nedeni, kadınlara oranla işi ve çalışmayı daha öncelikli olarak değerlendirmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

**Tablo 5.** Yaş Açısından Farklılıkların Yönetimi Algısı ve Kariyer Uyum Yeteneği Farklılığı

<b>Değişken</b>	<b>Farklılık</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Bireysel Farklılık Yönetimi</b>	Yok	,350
<b>Örgütsel Farklılık Yönetimi</b>	Yok	,486
<b>Yönetimsel Farklılık Yönetimi</b>	Yok	,186
<b>Kaygı</b>	Yok	,452
<b>Kontrol</b>	<b>Var</b>	<b>,004</b>
<b>Merak</b>	Yok	,302
<b>Güven</b>	Yok	,299

Yaş değişkeni açısından farklılıkların yönetimi algısı ve kariyer uyum yeteneği kontrol boyutuna göre farklılık göstermektedir. 31-40 yaş aralığında bulunan yani kariyerinin ortasındaki kişilerin kontrol boyutuna yönelik eğilimleri diğer gruplardan daha düşüktür. Kariyerinin ortasında bulunan ve iş dünyasında en çok tükenmişlik sendromunun yaşandığı dönem olan 30-40 yaş aralığındaki kişilerin kariyer gelişimleri ile alakalı duydukları kaygı ve kariyerlerinin yönetimiyle alakalı endişe bu sonucun çıkmasında etkili olmuştur.

**Tablo 6.** Sosyal Çevre Açısından Farklılıkların Yönetimi Algısı ve Kariyer Uyum Yeteneği Farklılığı

Değişken	Farklılık	Anlamlılık
<b>Bireysel Farklılık Yönetimi</b>	Yok	,278
<b>Örgütsel Farklılık Yönetimi</b>	Yok	,322
<b>Yönelimsel Farklılık Yönetimi</b>	<b>Var</b>	<b>,029</b>
<b>Kaygı</b>	Yok	,274
<b>Kontrol</b>	Yok	,145
<b>Merak</b>	Yok	,206
<b>Güven</b>	Yok	,310

Araştırmaya katılanların büyüdüğü sosyal çevreleri açısından farklılıkların yönetimi algısı ve kariyer uyum yeteneği arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik yapılan ANOVA testi sonucuna göre farklılıkların yönetimi algısının yönelimsel farklılıklar boyutunda anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Bu farklılıkların nedenini belirlemek üzere yapılan scheffe testi sonucuna göre köyde büyümüş olanların yönelimsel farklılık algısı diğer gruplardan daha düşüktür.

**Tablo 7.** Medeni Durum Açısından Farklılıkların Yönetimi Algısı ve Kariyer Uyum Yeteneği Farklılığı

Değişken	Farklılık	Anlamlılık
<b>Bireysel Farklılık Yönetimi</b>	Yok	,412
<b>Örgütsel Farklılık Yönetimi</b>	<b>Var</b>	<b>,004</b>
<b>Yönelimsel Farklılık Yönetimi</b>	Yok	,790
<b>Kaygı</b>	<b>Var</b>	<b>,001</b>
<b>Kontrol</b>	<b>Var</b>	<b>,033</b>
<b>Merak</b>	<b>Var</b>	<b>,006</b>
<b>Güven</b>	<b>Var</b>	<b>0,16</b>

Medeni durum açısından farklılıkların yönetimi algısı ve kariyer uyum yeteneğinde farklılıkların olduğu yapılan analiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Bekar olanların kaygı, merak ve güven boyutları dahilinde kariyer uyum yeteneğinde evli olanlara oranla daha yüksek eğilim sergiledikleri görülmüştür. Yine aynı şekilde evli olanlarda kariyer uyum yeteneğinin kontrol boyutu ve farklılık yönetim algısının örgütsel farklılık yönetimi boyutunun bekarlara oranla yüksek olduğu görülmüştür. Yönelimsel ve bireysel farklılık algısı boyutlarında ise medeni durum açısından anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

**Tablo 8.** Öğrenim Durumu Açısından Farklılıkların Yönetimi Algısı ve Kariyer Uyum Yeteneği Farklılığı

<b>Değişken</b>	<b>Farklılık</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Bireysel Farklılık Yönetimi</b>	<b>Var</b>	<b>,000</b>
<b>Örgütsel Farklılık Yönetimi</b>	<b>Var</b>	<b>,020</b>
<b>Yönelimsel Farklılık Yönetimi</b>	<b>Var</b>	<b>,000</b>
<b>Kaygı</b>	Yok	,089
<b>Kontrol</b>	<b>Var</b>	<b>,000</b>
<b>Merak</b>	<b>Var</b>	<b>,026</b>
<b>Güven</b>	Yok	,160

Eğitim durumuna göre, farklılıkların yönetimi algısı ve kariyer uyum yetenekleri arasındaki farklılıklar incelendiğinde kaygı ve güven boyutu hariç diğer tüm boyutlarda anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Farklılıkların nedenleri incelendiğinde ön lisans mezunlarının bireysel ve yönelimsel farklılık algılarının diğer gruplardan düşük olduğu, lisans ve lisans üstü mezunlarının örgütsel farklılık algılarının düşük ve kariyer kontrol algılarının ise diğer gruplardan yüksek olduğu görülmüştür. Kariyer uyumu içinde yer alan merak boyutunun ise yalnızca ilköğretim ve ortaöğretim mezunlarında daha düşük olduğu görülmüştür.

**Tablo 9.** Meslekte Toplam Hizmet Süresi Açısından Farklılıkların Yönetimi Algısı ve Kariyer Uyum Yeteneği Farklılığı

<b>Değişken</b>	<b>Farklılık</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Bireysel Farklılık Yönetimi</b>	<b>Var</b>	<b>,003</b>
<b>Örgütsel Farklılık Yönetimi</b>	<b>Yok</b>	<b>,258</b>
<b>Yönetimsel Farklılık Yönetimi</b>	<b>Var</b>	<b>,001</b>
<b>Kaygı</b>	<b>Var</b>	<b>,019</b>
<b>Kontrol</b>	<b>Var</b>	<b>,000</b>
<b>Merak</b>	<b>Var</b>	<b>,005</b>
<b>Güven</b>	<b>Var</b>	<b>,031</b>

Meslekte geçirilen hizmet süresine göre, örgütsel farklılık yönetimi algısı hariç diğer tüm boyutlarda orta kariyerde yer alan ve 6-10 yıllık hizmet süresine sahip çalışanların hem farklılık yönetimi algısı hem de kariyer uyum yeteneklerinin diğer gruplardan daha düşük olduğu sonucu yapılan analiz neticesinde ortaya çıkmıştır.

**Tablo 10.** İş yerindeki Unvan Açısından Farklılıkların Yönetimi Algısı ve Kariyer Uyum Yeteneği Farklılığı

<b>Değişken</b>	<b>Farklılık</b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Bireysel Farklılık Yönetimi</b>	<b>Yok</b>	<b>,860</b>
<b>Örgütsel Farklılık Yönetimi</b>	<b>Yok</b>	<b>,507</b>
<b>Yönetimsel Farklılık Yönetimi</b>	<b>Yok</b>	<b>,478</b>
<b>Kaygı</b>	<b>Yok</b>	<b>,722</b>
<b>Kontrol</b>	<b>Yok</b>	<b>,209</b>
<b>Merak</b>	<b>Yok</b>	<b>,485</b>
<b>Güven</b>	<b>Yok</b>	<b>,363</b>

Araştırmaya katılanların işyerindeki unvanlarına göre yönetici ya da yönetici olmayan çalışan olması durumuna göre farklılık yönetimi algılarının ve kariyer uyum yeteneklerinin anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı görülmüştür. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde de yönetici kademesinde bulunanların gerek kariyer uyum yeteneklerinin gerekse farklılık yönetimi algılarının yönetici olmayan çalışanlardan nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 11.** Bireysel Farklılıkların Yönetimi Algısı ile Kariyer Uyum Yeteneği Arasındaki İlişki

		<b>Kaygı</b>	<b>Kontrol</b>	<b>Merak</b>	<b>Güven</b>
<b>Bireysel</b>	Korelasyon	,343**	,455**	,353**	,369**
<b>Farklılık</b>	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000
<b>Yönetimi</b>					

\*\*Korelasyon anlamlılık seviyesi 0.01

Farklılıkların yönetimi algısının bireysel farklılık yönetimi boyutu ile kariyer uyum yeteneğinin kaygı, kontrol, merak ve güven boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif ilişki söz konusudur. Bu ilişki en yüksek kontrol boyutunda yer alırken nispeten daha düşük olarak kaygı boyutundadır.

**Tablo 12.** Örgütsel Farklılıkların Yönetimi Algısı ile Kariyer Uyum Yeteneği Arasındaki İlişki

		<b>Kaygı</b>	<b>Kontrol</b>	<b>Merak</b>	<b>Güven</b>
<b>Örgütsel</b>	Korelasyon	,355**	,428**	,360**	,394**
<b>Farklılık</b>	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000
<b>Yönetimi</b>					

\*\*Korelasyon anlamlılık seviyesi 0.01

Farklılıkların yönetimi algısının örgütsel farklılık yönetimi boyutu ile kariyer uyum yeteneğinin kaygı, kontrol, merak ve güven boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif ilişki söz konusudur. Bu ilişki en yüksek kontrol boyutunda yer alırken nispeten daha düşük kaygı boyutundadır.

**Tablo 13.** Yönetimsel Farklılıkların Yönetimi Algısı ile Kariyer Uyum Yeteneği Arasındaki İlişki

		<b>Kaygı</b>	<b>Kontrol</b>	<b>Merak</b>	<b>Güven</b>
<b>Yönetimsel</b>	Korelasyon	,369**	,579**	,371**	,385**
<b>Farklılık</b>	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000
<b>Yönetimi</b>					

\*\*Korelasyon anlamlılık seviyesi 0.01

Farklılıkların yönetimi algısının yönetimsel farklılık yönetimi boyutu ile kariyer uyum yeteneğinin kaygı, kontrol, merak ve güven boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif ilişki söz konusudur. Bu ilişki en yüksek kontrol boyutunda yer alırken nispeten daha düşük kaygı boyutundadır.



**Tablo 14.** Farklılıkların Yönetimi Algısı ile Kariyer Uyum Yeteneği Arasındaki İlişki

Farklılıkların Yönetimi	Kariyer Uyum	
	Korelasyon	,490**
	Anlamlılık	,000

\*\*Korelasyon anlamlılık seviyesi 0.01

Farklılıkların yönetimi algısı ile kariyer uyum yeteneği arasındaki ilişki incelendiğinde, bu iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif olduğu görülmüştür (sig.0,49). Örgütte farklılıkların yönetimi uygulamalarının varlığı ve bunun çalışan tarafından hissedilmesi ile kariyer uyumu açısından pozitif bir ilişki vardır. Bu olumlu ilişki bireylerin farklılık algılarına göre şekillenmektedir.

**Tablo 15.** Farklılıkların Yönetimi Algısı ile Kariyer Uyum Yeteneği Arasındaki Regresyon

Model	Std. Olmayan		Std. Güvenilirlik	t	df	F	Durbin-Watson	Sig
	Güvenilirlik							
	B	Std. Hata	Beta					
1 (Sabit)	2,524	,175	,490	14,426	298	94,081	1,692	,000
Farklılıkların Yönetimi	,452	,047		9,700				,000

R: ,49, R<sup>2</sup>: ,24 Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: ,237

Bağımlı değişken: Kariyer Uyum Yeteneği

Farklılıkların yönetimi algısının, kariyer uyum yeteneğini açıklama düzeyine yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre modelin genel açıklayıcılığı 0,49'dur. Kariyer uyum yeteneğinin ise %23'lük kısmı farklılıkların yönetimi algısı ile açıklanmaktadır. Yani farklılıkların yönetimi algısı kariyer uyum yeteneğini %23'lük bir oran ile pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

**Tablo 16.** Bireysel Farklılıkların Yönetimi Algısı ile Kariyer Uyum Yeteneği Arasındaki Regresyon

Model	Std. Olmayan		Std. Güvenilirlik	t	df	F	Durbin-Watson	Sig
	B	Std. Hata						
1 (Sabit)	2,968	,156	,423	19,071	298	64,821	1,683	,000
Bireysel Farklılık Yönetimi	,337	,042		8,051				,000

R: ,423, R<sup>2</sup>: ,179 Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: ,176  
Bağımlı değişken: Kariyer Uyum Yeteneği

Bireysel farklılıkların yönetimi algısının, kariyer uyum yeteneğini açıklama düzeyine yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre modelin genel açıklayıcılığı 0,42'dir. Kariyer uyum yeteneğinin ise %17'lik kısmı farklılıkların yönetimi algısı ile açıklanmaktadır. Yani bireysel farklılıkların yönetimi algısı kariyer uyum yeteneğini %17'lik bir oran ile pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

**Tablo 17.** Örgütsel Farklılıkların Yönetimi Algısı ile Kariyer Uyum Yeteneği Arasındaki Regresyon

Model	Std. Olmayan		Std. Güvenilirlik	t	df	F	Durbin-Watson	Sig
	B	Std. Hata						
1 (Sabit)	2,904	,162	,427	17,967	298	66,307	1,676	,000
Örgütsel Farklılık Yönetimi	,355	,044		8,143				,000

R: ,427, R<sup>2</sup>: ,182 Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: ,179  
Bağımlı değişken: Kariyer Uyum Yeteneği

Örgütsel farklılıkların yönetimi algısının, kariyer uyum yeteneğini açıklama düzeyine yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre modelin genel açıklayıcılığı 0,42'dir. Kariyer uyum yeteneğinin ise %17'lik kısmı farklılıkların yönetimi algısı ile açıklanmaktadır. Yani örgütsel farklılıkların yönetimi algısı kariyer uyum yeteneğini %17'lik bir oran ile pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

**Tablo 18.** Yönetmel Farklılıkların Yönetimi Algısı ile Kariyer Uyum Yeteneği Arasındaki Regresyon

Model	Std. Olmayan Güvenilirlik		Std. Güvenilirlik Beta	t	df	F	Durbin-Watson	Sig
	B	Std. Hata						
1 (Sabit)	2,641	,170	,474	15,515	298	86,133	1,675	,000
Yönetmel Farklılık Yönetimi	,407	,044		9,281				,000

R: ,474, R<sup>2</sup>: ,224 Düzeltmiş R<sup>2</sup>: ,222  
Bağımlı değişken: Kariyer Uyum Yeteneği

Yönetmel farklılıkların yönetimi algısının, kariyer uyum yeteneğini açıklama düzeyine yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre modelin genel açıklayıcılığı 0,47'dir. Kariyer uyum yeteneğinin ise %22'lik kısmı farklılıkların yönetimi algısı ile açıklanmaktadır. Yani yönetmel farklılıkların yönetimi algısı kariyer uyum yeteneğini %22'lik bir oran ile pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

## BÖLÜM 6

### 1. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

#### 1.1. Sonuçlar

İçinde bulunduğumuz değişim çağında ve acımasız rekabette ayakta kalabilmenin en önemli anahtarlarından biri, çalışanların ve örgütlerin birbirleriyle uyumlu bir şekilde ilerlemeleridir. Bu yüzden çalışanların sahip oldukları farklılıkları ve yetenekleri kullanmaları için yöneticilerin bazı uygulamaları ortaya koyması gerekmektedir. Örgütlerde pozitif bir farklılık iklimi yaratarak, farklılıklara saygı duymak ve bu farklılıkları hem örgütsel amaçlar hem de bireysel mutluluk için iyi yönetmek önemlidir. Kişinin kariyer hedefine ulaşmasında bireysel gayretin yanında örgütsel desteklerinde etkisi oldukça büyüktür. Kariyerin planlanmasından başlayarak geliştirilmesi ve sonlandırılmasına kadar birçok aşamada kişinin kariyer yönetimi ile örgütün kariyer yönetimi arasında bir uyumun olması gerekmektedir. Birey kariyeri için yaptığı planda örgütsel planların etkisini mutlaka görecektir. Böylelikle çalışanlar ile örgüt kariyer hedeflerini birlikte yönetecek bu da kişilerin çalışma performansına bile yansiyacaktır. Değişen iş hayatı, çalışanların kariyer gelişimleri için farklılıklara uyum sağlamaları zorunluluğunu ortaya çıkartmıştır. Hızla değişen çevrede uyum yetenekleri, farklılıklara ve gelişime açık olma giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Farklılık yönetimi algısı ve kariyer uyum yeteneği ölçeğindeki boyutlara bakıldığında genel olarak her bir boyut ile ilgili verilen yanıtların katılım yönünde olduğu görülmektedir. Diğerlerine göre katılım ortalaması en yüksek olan güven boyutunun kapsamında ki ifadelerken, en düşük katılım ortalaması ise örgütsel farklılık ve ona çok yakın bir oranla bireysel farklılık boyutlarındaki ifadelerdir. Genel olarak farklılık yönetimi algısı ile kariyer uyum yeteneği karşılaştırıldığında ise katılım ortalamasının farklılıkların yönetimi algısına oranla kariyer uyum yeteneğinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna dayanarak çalışanların kariyerleri için örgütsel hedeflere oranla bireysel hedeflerini daha önde tuttukları söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre kariyer uyum yeteneğinin kaygı boyutunda kadınların erkeklere oranla daha düşük kaygı düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Genel olarak her iki grubunda ortalamanın üstünde kaygı düzeyine sahip olması ile birlikte erkeklerin kaygı düzeylerinin yüksek çıkma nedeni, kadınlara oranla işi ve çalışmayı daha öncelikli olarak değerlendirmelerinden kaynaklanıyor olabilir. 31-40 yaş aralığında bulunan yani kariyerinin ortasındaki kişilerin kontrol boyutuna yönelik eğilimleri diğer gruplardan daha düşüktür. Kariyerinin ortasında bulunan ve iş dünyasında en çok tükenmişlik sendromunun yaşandığı dönem olan 30-40 yaş aralığındaki kişilerin kariyer gelişimleri ile alakalı duydukları kaygı ve kariyerlerinin yönetimiyle alakalı endişe bu sonucun çıkmasında etkili olmuştur. Köyde büyümüş olanların yönetsel farklılık algısı diğer gruplardan daha düşüktür. Bunun sebebi köyde büyümüş olanların buldukları mevkiye diğerlerine oranla daha fazla emek sarf ederek gelmiş olması olabilir. Bekar olanların kaygı, merak ve güven boyutları dahilinde kariyer uyum yeteneğinde evli olanlara oranla daha yüksek eğilim sergiledikleri görülmüştür. Yine aynı şekilde evli olanlarda kariyer uyum yeteneğinin kontrol boyutu ve farklılık yönetim algısının örgütsel farklılık yönetimi boyutunun bekarlara oranla yüksek olduğu görülmüştür. Yönetsel ve bireysel farklılık algısı boyutlarında ise medeni durum açısından anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Bekar insanların geleceklere ve kariyerlerine dair kaygı, merak ve güven düzeylerinin evlilere oranla daha yüksek çıkma nedeni, sadece kendi hayatlarının sorumluluğunu üstlenip belirli bir kariyer planı yerine farklılıklara karşı daha meraklı olmalarından ve risk alma konusunda kendilerine daha çok güven duymalarından kaynaklanıyor olabilir. Evli insanların kontrol düzeylerinin bekarlara oranla daha yüksek çıkmasının sebebi de sadece kendi geleceklere yerine ailenin de sorumluluğunu üstlenmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Evli insanların örgütsel farklılık yönetimi algısının yüksek çıkmasının sebebi, aile bireyleri arasındaki karşılıklı ilişkiler için gösterdikleri özeni örgüt içinde de sergilemeleri olabilir. Farklılıkların nedenleri incelendiğinde ön lisans mezunlarının bireysel ve yönetsel farklılık algılarının diğer gruplardan düşük olduğu, lisans ve lisans üstü mezunlarının örgütsel farklılık algılarının düşük ve kariyer kontrol algılarının ise diğer gruplardan yüksek olduğu görülmüştür. Kariyer uyumu içinde yer alan merak boyutunun ise yalnızca ilköğretim ve ortaöğretim mezunlarından daha düşük olduğu görülmüştür.

Lisans ve lisans üstü mezunlarının örgütsel farklılık algılarının düşük ve kariyer kontrol algılarının yüksek olmasının sebebi için, örgüt içinde meslektaşlarının farklılıklara kapalı olduklarını, bilimsel kanıtlardan çok önyargılara göre hareket ettiklerini düşünmeleri ve bu nedenle kariyer kontrollerini kendi ellerinde tuttukları söylenebilir. Meslekte geçirilen hizmet süresine göre, örgütsel farklılık yönetimi algısı hariç diğer tüm boyutlarda orta kariyerde yer alan ve 6-10 yıllık hizmet süresine sahip çalışanların hem farklılık yönetimi algısı hem de kariyer uyum yeteneklerinin diğer gruplardan daha düşük olduğu sonucu yapılan analiz neticesinde ortaya çıkmıştır. Bunu sebebi, yine iş dünyasında en çok tükenmişlik sendromunun yaşandığı bu dönemde olmaları şeklinde yorumlanabilir. Yönetici kademesinde bulunanların gerek kariyer uyum yeteneklerinin gerekse farklılık yönetimi algılarının yönetici olmayan çalışanlardan nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu çıkan sonuçlar, yöneticilerin görev yaptıkları örgüt veya kurumlarda farklılıkların iyi yönetildiğinin kanaatinde olmaları ve çalışanlara oranla, konumlarından dolayı daha kaygı içerisinde, kariyerleri konusunda daha kontrol sahibi, daha meraklı, araştırmacı, dikkatli, istekli ve kendilerine daha çok inanıp güvenmeleri olabilir.

Farklılıkların yönetimi algısının bireysel, örgütsel ve yönetsel farklılık yönetimi boyutları ile kariyer uyum yeteneğinin kaygı, kontrol, merak ve güven boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif ilişki söz konusudur. Bu ilişki tek tek incelendiğinde hepsi en yüksek kontrol boyutunda yer alırken nispeten daha düşük kaygı boyutundadır. Bireyler kariyer kontrollerinin kendi ellerinde olduğunu düşündüklerinden dolayı kaygı düzeyleri nispeten daha düşük olabilir. Farklılıkların yönetimi algısı ile kariyer uyum yeteneği arasındaki ilişki incelendiğinde ise, bu iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif olduğu görülmüştür (sig.0,49). Farklılıkların yönetimi algısının, kariyer uyum yeteneğini açıklama düzeyine yönelik yapılan regresyon analizi sonucuna göre modelin genel açıklayıcılığı 0,49 iken farklılıkların yönetimi algısı kariyer uyum yeteneğini %23'lük bir oran ile pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Sonuçlardan da görüldüğü üzere, örgütte farklılıkların yönetimi uygulamalarının varlığı ve bunun çalışan tarafından hissedilmesi ile kariyer uyumu açısından pozitif bir ilişki vardır. Bu olumlu ilişki bireylerin farklılık algılarına göre şekillenmektedir.

## 1.2. Öneriler

### *Uygulayıcılara Yönelik Öneriler*

Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak değerlendirmeli ve çalışanların, örgütün hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlamalıdır. Eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye ve çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çabalamalıdır. Teknolojinin hayatımıza girmesiyle, Türkiye'de gelişen yeni iş modelleri ve dijitalleşme süreci, örgüt kültürünü ve çalışan beklentilerini büyük ölçüde etkilemiştir. İnternet ve sosyal ağların hayata katılımıyla daha hızlı iletişim kurulmaya ve daha büyük alanlar oluşturulmaya başlanmıştır. Bununla birlikte, çalışanların aidiyet, birlik, güvenlik, takım ruhu duygusu ve bir amaç için değer üretmek gibi bazı temel ihtiyaçlarının olduğunu hatırlamak önemlidir. Çalışanlar arasında statü ve cinsiyet farklılıkları ve siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrımcılık yapmamalı ve önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık göstermelidirler. Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içinde olmalı, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakmalıdırlar. Örgütü ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate almalı, işe ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranmalı ve herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşmalıdırlar. Çalışanların fikirlerinin yansıtıldığı, görüş ve önerilerin karşılandığı ve haliyle çalışmaktan memnun kaldığı bir örgüt ortamı oluşmaktadır. Yöneticiler, çalışanların, görevlerine ilişkin konularda değişiklik yapma isteklerine olumlu bakmalı ve farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket etmelidirler. Karşılıklı iletişim ve paylaşım gibi değerlerin, çalışanlar takım halinde çalışırken daha etkili bir şekilde hissedilebileceğini unutmamak önemlidir.

### *Araştırmacılara yönelik neriler*

Bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılar aynı konuyu nitel aştırma yöntemlerinden mülakat ve odak grup görüşmesi teknikleriyle veriler toplayarak yapabilirler. Aynı araştırma farklı il, bölge ve işletmelerde yapılarak sonuçları bu çalışma ile kıyaslanabilir. Farklılıkların yönetimi ile ilgili ve kariyer uyum yetenekleri ile ilgili ayrı ayrı birçok çalışma yapılmıştır. Ancak rgtlerde farklılıkların yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer uyumu yetenekleri ile olan ilişkisi birlikte ele alınmamıştır. Araştırmacıların, bu alana daha fazla yönelmeleri konunun kavramsal olarak derinleştirilmesi açısından önemlidir.





## KAYNAKÇA

Akın, A. (2005). " Takım Kariyer Modeli" İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25).

Aksu, N. (2008). Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama. *Unpublished Doctorate Dissertation, Uludağ Üniversitesi, Bursa*.

Akoğlan Kozak, M. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Detay Yayınları, Ankara.

Aksüzek, S. (2008). İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünce Yaratılmasını Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi: SBE, Ankara*.

Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K., and White, C. S. (2007). Perceived Diversity And Organizational Performance. *Employee Relations*, 30(1), 20-33.

Allport, G. W. (1935). Attitudes, *A Handbook of Social Psychology*, 798-844.

Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2).

Arar, T., ve Öneren, M. Z Kuştağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi Yüksek Lisans Tezi.

Arifoğlu, S (2015). *Türk İlaç Sanayiinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Bir Çalışma*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Atasoy, Z. (2012). *Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Master's Thesis, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Avcılar, M. Y. (2005). Kişisel Etki Kaynakları ve Ağızdan Ağıza İletişim Ağı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (2).

Aydın, S., & Zengin, B. (2008). Yabancı dil öğreniminde kaygı: Bir literatür özeti. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 4(1), 81-94.

Aydın Balta, E. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları* (Doctoral Dissertation, Pamukkale Üniversitesi).

Aytaç, S. (2010), "İş Yaşamında Kariyer Yönetimi", Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, Ed., Atilla Yelboğa, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, S.385-430.

Bahşi, N. (2011). Meslek Yüksekokullarının Sorunları ve Yöneticilerinin Tutum ve Davranışları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2).

Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 31-46.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayınları.

Basim, H. N., & Sesen, H. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu'da Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 6(2), 15-23.

Bektaş, Y. (2006). Kültüre Duyarlı Psikolojik Danışma Yeterlikleri ve Psikolojik Danışman Eğitimindeki Yeri. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1).

Belloda, B., Güler, S. B., ve Oğuzhan, A. (2017) Farklılıkların Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık: Kosova Prizren Devlet Okullarında Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 1-19

Bertels, S., & Pelozo, J. (2008). Running just to stand still? Managing CSR reputation in an era of ratcheting expectations. *Corporate Reputation Review*, 11(1), 56-72.

Bhadury, J., Mighty, E. J., and Damar, H. (2000). Maximizing Workforce Diversity In Project Teams: A Network Flow Approach. *Omega*, 28(2), 143-153.

Bingöl, D. (2016), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (10. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.

Briscoe, J. P., Hall, D. T., and Demuth, R. L. F. "Protean And Boundaryless Careers: An Empirical Exploration", *Journal Of Vocational Behavior*, Vol: 69, 30-47, 2006.

Bolat, T., ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiği Ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutlarıyla Bir Değerlendirme. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 14(45), 3-19.

Budak G. (2008), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.

Burbank, J., Cooper F. (2011). *İmparatorluklar Tarihi Farklılıkların Yönetimi ve Egemenlik*. (Çeviren: Ahmet Aybars Çağlayan). İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Burke, R. J., and Mckeen, C. A. (1990). Mentoring In Organizations: Implications For Women. *Journal Of Business Ethics*, 9(4-5), 317-332.

Büyüköztürk, Ş. (1997). Araştırmaya yönelik kaygı ölçeğinin geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3(4), 453-464.

Coetzee, M., and Harry, N. (2014). Emotional İntelligence As A Predictor Of Employees' Career Adaptability. *Journal Of Vocational Behavior*, 84(1), 90-97.

Coskun, Y., & Akkas, G. (2009). Engelli Çocuğu Olan Annelerin Sürekli Kaygı Düzeyleri İle Sosyal Destek Algıları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 10(1), 213-227.

Cox Jr, T. (1991). The Multicultural Organization. *The Executive*, 34-47.

Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco:Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Cox, T. H., and Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competitiveness. *The Executive*, 45-56.

Çelik, Ö. *Eleştirel Düşünme Becerilerinin Kariyer Uyum Yeteneklerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2017.

Çolak, H. (2017). Çalışan Bağlılığı ve motivasyon araştırmasında Ücret ve Performans Düzeyinin Etkisi. *İnsaan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*

Dalkıranoglu, T., and Çetinel, F. G. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 277-297.

Dass, P., and Parker, B. (1999). Strategies For Managing Human Resource Diversity: From Resistance To Learning. *The Academy Of Management Executive*, 13(2), 68-80.

Davis, L., and Burnstein, E. (1981). Preference For Racial Composition Of Groups. *The Journal Of Psychology*, 109(2), 293-301.

Demirbilek, T. (1994). *Örgütlerde kariyer danışmanlığı hizmetleri*.

Demirel, Y., ve Özbezek, B. D. Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 1-28.

Dikili, A. (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences*, 17(2).

Duffy, R. D. (2010). Sense Of Control And Career Adaptability Among Undergraduate Students. *Journal Of Career Assessment*, 18(4), 420-430.

Dündar, G. (2009), “Kariyer Geliştirme”, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, S.264-295.

Ely, R. J., and Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity At Work: The Effects Of Diversity Perspectives On Work Group Processes And Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.

Ereş, F. (2004). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 21-29.

Ersen, H., ve Stephenson, C. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*. Haldun Ersen.

Fındıkçı, İ. (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7. Baskı), İstanbul: Alfa Yayınları.

Foxman, E., and Easterling, D. (1999). The Representation Of Diversity İn Marketing Principles Texts: An Exploratory Analysis. *Journal Of Education For Business*, 74(5), 285-288.

Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal Of Business Ethics*, 21(1), 61-76.

Gönüllü, M. (2001). Grup ve Grup Yapısı. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 191-201.

Göregenli, M. (2012). Temel kavramlar: önyargı, kalıpyargı ve ayrımcılık. *Ayrımcılık çok boyutlu yaklaşımlar*, 175-187.

Guan, Y., Deng, H., Sun, J., Wang, Y., Cai, Z., Ye, L., ... & Li, Y. (2013). Career Adaptability, Job Search Self-Efficacy And Outcomes: A Three-Wave Investigation Among Chinese University Graduates. *Journal Of Vocational Behavior*, 83(3), 561-570.

Guthrie, J. P., Coate, C. J., and Schwoerer, C. E. (1998). Career Management Strategies: The Role Of Personality. *Journal Of Managerial Psychology*, 13(5/6), 371-386.

Güler Ebru Çetin (2006), “İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”, *Ege Akademik Bakış*, C: 6, S:1, s.17-23.

Gümüş, M. (2009). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi* (1. Baskı). Bursa: MKM Yayıncılık.

Gümüştekin, G. E. ve Gültekin, F. (2009), “Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S: 23, Nisan, S.147-158.

Günel, S. (2009). *Yeni Kariyer Yaklaşımları*.

Gündüz, H. Ç. ve Yılmaz, F. N. (2016). Lise öğrencilerinin kariyer kaygılarını belirlemeye yönelik ölçek geliştirme çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 1008-1022.

Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları.

Gürüz D. ve Özdemir Yaylacı, G. (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle* (4. Baskı), İstanbul: Mediacat Yayınları.

Gürüz, D., & Yaylacı, Ö. G. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, MediaCat Kitapları.

Güzel, B. (2009). *Kadın çalışanların kariyer engellerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

Güzel, T. (2005), “Eğitim ve Gelişme”, Cengiz Demir (Ed.), *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar İçinde* (S.99-128), Ankara: Nobel Yayınları.

Hamtaux, A., Houssemand, C., and Vrignaud, P. (2013). Individual And Career Adaptability: Comparing Models And Measures. *Journal Of Vocational Behavior*, 83(2), 130-141.

Helvacioğlu, N. (2007). Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi. *Afyonkarahisar. Helvacioğlu, N., Özutku, H. (2010), Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: İKEA Örneği, Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 197-216.

Hirschi, A., and Vondracek, F. W. (2009). Adaptation Of Career Goals To Self And Opportunities İn Early Adolescence. *Journal Of Vocational Behavior*, 75(2), 120-128.

Husted, B. W. (2003). Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize?. *Long range planning*, 36(5), 481-498.

Ibarra, H. (1993). Personal Networks Of Women And Minorities İn Management: A Conceptual Framework. *Academy Of Management Review*, 18(1), 56-87.

Ivancevich, J. M., and Gilbert, J. A. (2000). Diversity Management: Time For A New Approach. *Public Personnel Management*, 29(1), 75-92.

İmamoğlu, S. Z., Keskin, H. ve Erat, S. (2004), 'Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama'. *Yönetim ve Ekonomi*, 11(1), 167-175.

Johnston, W. B., & Packer, A. H. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Indianapolis: Hudson Institute

Kalafat, T. (2016). Kariyer Geleceği Ölçeği (KARGEL): Türk Örneklemini İçin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(38).

Kanten, S. (2012). Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Journal Of Süleyman Demirel University Institute Of Social Sciences* year, 2(16).

Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 457-478.

Karahan, A. (2009). Demografik Farklılıkların İş Gücü Verimliliğine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 269-281.

Kaya, E. Ü. (2017). Risk Alma Davranışlarının Kariyer Uyum Yetenekleri Üzerindeki Etkisi ve Bu Değişkenle İlişkisi: Yükseköğretimde Kişisel Değişkenler Açısından Bir Bakış. Number: 55, P. 289-312, Spring 1 2017.

Kır, A. ve Salkım Er, A. Organizasyonlarda Kariyer Planlaması ve Kariyer Engelleri. *Ejovoc (Electronic Journal Of Vocational Colleges)*, 7(2), 14-23.

Kırçı, Z. (2007). Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Kırel, Ç., Kayaoğlu, A., & Gökdağ, R. (2010). *Sosyal psikoloji*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Koçer, C. (2016). *Kariyer yönetimi-iş stresi ilişkisi ve imalat sektöründe bir araştırma* (Master's thesis, ESOGÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Koen, J., Klehe, U. C., and Van Vianen, A. E. (2012). Training Career Adaptability To Facilitate A Successful School-To-Work Transition. *Journal Of Vocational Behavior*, 81(3), 395-408.



Kong, H. (2013). Relationships Among Work-Family Supportive Supervisors, Career Competencies, And Job Involvement. *International Journal Of Hospitality Management*, 33, 304-309.

Kong, H., Cheung, C., ve Song, H. (2012). Determinants And Outcome Of Career Competencies: Perspectives Of Hotel Managers İn China. *International Journal Of Hospitality Management*, 31(3), 712-719.

Kurtoğlu, E. (2010). *Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği* (Doctoral Dissertation).

Mak, A. K. (2005). Identity-centered model of reputation management: a case study of Iowa tourism office and its industry partners. *The Impact of PR in Creating a More Ethical World: Why Can't We All Get Along?*, 270.

Maggiore, C., Johnston, C. S., Krings, F., Massoudi, K., and Rossier, J. (2013). The Role Of Career Adaptability And Work Conditions On General And Professional Well-Being. *Journal Of Vocational Behavior*, 83(3), 437-449.

Mccabe, V. (2001). Career Paths And Labour Mobility İn The Conventions And Exhibitions İndustry İn Eastern Australia: Results From A Preliminary Study. *International Journal Of Tourism Research*, 3(6), 493-499.

Memduhoğlu, H. B. (2007). Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi. *Unpublished Doctorate Dissertation, Ankara Üniversitesi, Ankara*.

Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme* (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.

Mercan, N. (2016) *İşletmelerde Kùltürler Arası Yönetim ve Kùltürel Zekâ (Kùltürler Arası Farklılık Eğitim Modeli)* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Mert, İ. S., ve Bekmezci, M. (2016). İki Kariyerli Aile Çalışanlarında İş ve Yaşam Tatmini.

Miller, G. E., and Roney, J. I. (1999). Workplace Diversity Management In A Multicultural Society. *Women In Management Review*, 14(8), 307-315.

Mor Barak, M. E. (2016). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications.

Murat, G., ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 1-20.

Noe, R. A. (1988). An Investigation Of The Determinants Of Successful Assigned Mentoring Relationships. *Personnel Psychology*, 41(3), 457-479.

Okakın, N. (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi.

Okat, B. (2010). *Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Farklılık İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım* (Doctoral Dissertation, Deü Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

Orpen, C. (1994). The Effects Of Organizational And İndividual Career Management On Career Success. *International Journal Of Manpower*, 15(1), 27-37.

Örücü, E. (2003), *Modern İşletmecilik* (3. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.

Özdemirci, A. (2017). *Şirket ve Popüler Kültür. Tüketim Psikolojisi ve İmaj Yönetimi*, (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Özdemir, Y., ve Aras, M. (2015). Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 107-121.

Özdemir, Y., & Mazgal, S. (2012). Bir Kariyer Tercihi Olarak Girişimcilikte Dışsal Faktörlerin Etkisi: Sakarya Örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(1).

Özden, M. C. (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi: " Profesyonel'in El Kitabı"*. Ümit Yayıncılık.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın A. (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.

Özmutaf, N. M. (2007). Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi. *Journal Of Suleyman Demirel University Institute Of Social Sciences Year*, 2(6), 84-98.

Point, S., and Singh, V. (2003). Defining And Dimensionalising Diversity:: Evidence From Corporate Websites Across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750-761.

Salomon, M. F., and Schork, J. M. (2003). Turn Diversity To Your Advantage. *Research-Technology Management*, 46(4), 37-44.

Sargut, A.S. (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim* (4. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Savickas, M. L., and Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, Reliability, And Measurement Equivalence Across 13 Countries. *Journal Of Vocational Behavior*, 80(3), 661-673.

Seul, J. R. (1999). Ours Is The Way Of God': Religion, Identity, And Intergroup Conflict. *Journal Of Peace Research*, 36(5), 553-569.

Skorikov, V. (2007). Continuity In Adolescent Career Preparation And Its Effects On Adjustment. *Journal Of Vocational Behavior*, 70(1), 8-24.

Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Nobel Yayın.

Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım* (Doctoral Dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

Sürgevil, O., ve Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96.

Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.

Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.

Şimşek, M. Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon. *Baskı, Konya: Günay Ofset*.

Şimşek, M. Ş. (2008), Yönetim ve Organizasyon (10. Baskı), Konya: Yky.

Şimşek, M. Ş. ve Öge H. S. (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.

Taşar Ünalp, A. (2007). İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Taşlıyan, M., Arı, N. Ü., ve Duzman, B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İIBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2).

Thomas, D. A., and Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.

Tuncer, M., ve Taşpınar, M. (2007). Sanal Eğitim-Öğretim ve Geleceği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(20).

Tuncer, M., ve Taşpınar, M. (2008). Sanal Ortamda Eğitim ve Öğretimin Geleceği ve Olası Sorunlar. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 124.

Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1).

Türker, B., Keskin, N., & Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (lüe) modeli ve ölçme aracının Türkçe' de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(3), 1013-1039.

Unerman, J. (2008). Strategic reputation risk management and corporate social responsibility reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 362-364.

Uyargil, B. Cavide., Vd. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul: Beta Yayınları.*

Üludaş, İ. (2005). *Öğretmen ve öğretmen adaylarına yönelik matematik kaygı ölçeği (MKÖ-Ö)'nin geliştirilmesi ve matematik kaygısına ilişkin bir değerlendirme* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yaylacı, G. Ö. (2007). İlköğretim düzeyinde kariyer eğitimi ve danışmanlığı. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi (Bilig)*, 40, 119-140.

Yılmaz, H., ve Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İİ BF*, 17(2).

Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 100-131.

Yeşil, S. (2011). *Uluslararası İşletmeler Açısından Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Adalet Yayınevi.

Yousefi, Z., Abedi, M., Baghban, I., Eatemadi, O. ve Abedi, A., "Personal and Situational Variables, and Career Concerns: Predicting Career Adaptability in Young Adults", *The Spanish Journal of Psychology*, 14(1), pp. 263-271, 2011.

Wan, Y. K. P., Wong, I. A., and Kong, W. H. (2014). Student Career Prospect And Industry Commitment: The Roles Of Industry Attitude, Perceived Social Status, And Salary Expectations. *Tourism Management*, 40, 1-14.

Whymark, K., and Ellis, S. (1999). Whose Career Is It Anyway? Options For Career Management In Flatter Organisation Structures. *Career Development International*, 4(2), 117-120.

Williams, K. Y., and O'reilly III, C. A. (1998). Demography And. *Research In Organizational Behavior*, 20, 77-140.

Woodd, M. (1999). The Move Towards A Different Career Pattern: Are Women Better Prepared Than Men For A Modern Career?. *Women In Management Review*, 14(1), 21-28.

### İNTERNET KAYNAKLARI

[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=5g10nG8dA1YC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Cox,+T.+\(1993\).+Cultural+Diversity+in+Organizations.+San+Francisco:Berrett-Koehler+Publishers,+Inc.&ots=iuEHmG-CNk&sig=k7fbf09yP4PyqTNrLnoQZWzKhEk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Cox%2C%20T.%20\(1993\).%20Cultural%20Diversity%20in%20Organizations.%20San%20Francisco%3ABerrett-Koehler%20Publishers%2C%20Inc.&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=5g10nG8dA1YC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Cox,+T.+(1993).+Cultural+Diversity+in+Organizations.+San+Francisco:Berrett-Koehler+Publishers,+Inc.&ots=iuEHmG-CNk&sig=k7fbf09yP4PyqTNrLnoQZWzKhEk&redir_esc=y#v=onepage&q=Cox%2C%20T.%20(1993).%20Cultural%20Diversity%20in%20Organizations.%20San%20Francisco%3ABerrett-Koehler%20Publishers%2C%20Inc.&f=false) (Erişim tarihi: 22.02.2018)

[https://books.google.com.tr/books?id=oBmyCQAAQBAJ&pg=PA1289&lpg=PA1289&dq=kayg%C4%B1,+kontrol,+merak+ve+g%C3%BCven&source=bl&ots=N2Fcw1Zs5A&sig=CcLf90Dcq1NYon94LFP5PITH\\_IQ&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEWjN9evzk6PaAhXPZVAKHfthB9AQ6AEILTAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=oBmyCQAAQBAJ&pg=PA1289&lpg=PA1289&dq=kayg%C4%B1,+kontrol,+merak+ve+g%C3%BCven&source=bl&ots=N2Fcw1Zs5A&sig=CcLf90Dcq1NYon94LFP5PITH_IQ&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEWjN9evzk6PaAhXPZVAKHfthB9AQ6AEILTAB#v=onepage&q&f=false) (Erişim tarihi: 04.06.2018)

<https://nedimkaraduman.wordpress.com/2012/04/30/97/> (Erişim tarihi: 21.03.2018)

<http://www.acikogretimadalet.com/kisisel-iliskilerde-benligi-korumaya-yonelik-cabalar.html> (Erişim tarihi: 24.04.2018)

<https://www.ncda.org/aws/NCDA/pt/fli/12508/false> (Erişim tarihi: 06.05.2018)

<http://www.tdk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 31.01.2018)

<http://www.temelaksoy.com/insanin-ilerlemesinin-temelinde-merak-durtusu-vardir/> (Erişim tarihi: 21.06.2018)



## EKLER

### EK 1: Anket Formu;

#### FARKLILIK YÖNETİMİ ALGISI VE KARİYER UYUMU ANKETİ

Akademik bir çalışma için kurumunuzdaki farklılıkların yönetimine ilişkin algılarınızı ve kariyer uyumunuzu ölçmek amacıyla aşağıdaki sorulara size uyan seçeneği işaretleyerek cevap vermenizi rica ediyorum. Lütfen isim belirtmeyiniz. Değerli katkınız için teşekkür ederim.

Düzce Üni. Sos. Bil. Ens. Toplam Kalite Yönetimi A.B.D. Tezli Yüksek Lisans – Sıla Yirmibeşoğlu

1. Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	
2. Yaş grubunuz	<input type="checkbox"/> 18 - 30	<input type="checkbox"/> 31 - 40	<input type="checkbox"/> 41 - 50
3. Büyüdüğünüz sosyal çevre	<input type="checkbox"/> İl	<input type="checkbox"/> İlçe	<input type="checkbox"/> Köy
4. Medeni durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar	
5. Öğrenim durumunuz	<input type="checkbox"/> İlk-Orta Okul-Lise	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans
6. Meslekte toplam hizmet süreniz	<input type="checkbox"/> 5 yıl ve daha az	<input type="checkbox"/> 6 - 10 yıl	<input type="checkbox"/> 11- 15 yıl
7. İş yerindeki unvanınız	<input type="checkbox"/> Yönetici	<input type="checkbox"/> Çalışan	<input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz)

Bu Kurumda;	Hiç	Az	Orta	Çok	Tamamen
1. Kişilerin bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.	1	2	3	4	5
2. Kişiler, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar.	1	2	3	4	5
3. Kişiler arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır.	1	2	3	4	5
4. Kişiler arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	1	2	3	4	5
5. Çalışanlar, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	1	2	3	4	5
6. Çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlar, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlar, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlar, önyargılardan çok, bilimsel kanıtları esas alırlar.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlar, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar, kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlar, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	1	2	3	4	5
13. Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlar.	1	2	3	4	5
14. Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	1	2	3	4	5
15. Yöneticiler, çalışanların, örgütün hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	1	2	3	4	5
16. Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	1	2	3	4	5
17. Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	1	2	3	4	5
18. Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözmeye kararlılığı içindedirler.	1	2	3	4	5
19. Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı <u>yapılmamasına</u> özen gösterirler.	1	2	3	4	5
20. Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	1	2	3	4	5



Bu Kurumda;	Hiç	Az	Orta	Çok	Tamamen
21. Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.	1	2	3	4	5
22. Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	1	2	3	4	5
23. Yöneticiler, örgütü ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	1	2	3	4	5
24. Yöneticiler, işe ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.	1	2	3	4	5
25. Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar.	1	2	3	4	5
26. Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.	1	2	3	4	5
27. Yöneticiler, çalışanların, görevlerine ilişkin konularda değişiklik yapma isteklerine olumlu bakarlar.	1	2	3	4	5
28. Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	1	2	3	4	5
29. Geleceğim için hazırlık yaparım.	1	2	3	4	5
30. Amaçlarımı nasıl başarabileceğimi planlarım.	1	2	3	4	5
31. Kariyerime katkı sağlayacak faaliyetlerle ilgilenirim.	1	2	3	4	5
32. İşimle ilgili konularda bağımsız karar verme hakkına sahibim.	1	2	3	4	5
33. Verdiğim kararların sorumluluğu bana aittir.	1	2	3	4	5
34. İnandığım değerleri savunurum.	1	2	3	4	5
35. Kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
36. Kendim için doğru olan şeyi yaparım.	1	2	3	4	5
37. Kariyerim ile ilgili her şeyi (sektör, işletmeler, işler, gereken beceriler vb..) araştırırım.	1	2	3	4	5
38. Kişisel gelişimime katkı sağlayacak fırsatları (staj, kurs, kongre, eğitim vb.) araştırırım.	1	2	3	4	5
39. Bir karar vermeden önce tüm seçenekleri araştırırım.	1	2	3	4	5
40. Bir işi yapmanın farklı yollarını denerim.	1	2	3	4	5
41. Zihnimdeki soruları derinlemesine araştırırım.	1	2	3	4	5
42. Bana verilen görevleri layıkıyla yerine getiririm.	1	2	3	4	5
43. En iyisini yapmak için dikkat ederim.	1	2	3	4	5
44. Yeni beceriler edinmeye istekliyim.	1	2	3	4	5
45. Yeteneklerimi geliştirmeye istekliyim.	1	2	3	4	5
46. Engellerin üstesinden tek başıma gelebilirim.	1	2	3	4	5
47. Problemlerimi kendim çözebilirim.	1	2	3	4	5

## EK 2: Özgeçmiş

### ÖZGEÇMİŞ

1993 yılında Giresun'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Düzce'de tamamladı. Lisans eğitimine 2011 yılında Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nde başladı. Bir yıl İngilizce hazırlık okuduktan sonra, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü olarak devam ettiği okuldan, üniversitenin isim değişikliğinden dolayı 2016 yılında Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi'nden mezun olmuş oldu. 2016 yılında Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. Yüksek Lisans Eğitimi devam ederken Sakarya'da Bordro ve Özlük İşleri Uzmanı olarak çalıştı. 2018 yılında Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda özel öğrenci olarak Doktora eğitimine başlangıç yaptı. Akademik ilgi alanları; toplam kalite yönetimi, örgüt psikolojisi, stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, iletişim, kurum kültürü, liderlik, takım yönetimi, çok boyutlu performans değerlendirme teknikleri ve şirket stratejileridir.