T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞGÜCÜ FARKLILIKLARININ KARİYER YÖNETİMİNE ETKİSİNDE ETİK DEĞERLERİN ARACI ROLÜ

ÇAĞLA AYDUĞ
1188207102

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. AGAH SİNAN ÜNSAR

EDİRNE – 2022

Tezin Adı: İşgücü Farklılıklarının Kariyer Yönetimine Etkisinde Etik Değerlerin Aracı Rolü

Hazırlayan: Çağla AYDUĞ

ÖZET

Bu araştırmanın yapılmasının temel amacı işgücü farklılıkları ile kariyer yönetimi arasındaki ilişkide etik değerlerinin aracılık rolünün incelenmesidir.

İşgücü farklılıklarının kariyer yönetimine etkisinde etik değerlerin aracı rolünü belirlemeye yönelik olarak hazırlanan bu çalışmanın birinci bölümünde işgücü farklılıkları, ikinci bölümünde kariyer yönetimi, üçüncü bölümünde etik değerler konusu hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise bahsedilen bu kavramlar arasındaki ilişkinin test edilmesi için nicel bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmada işgücü farklılıkları, kariyer yönetimi ve etik değerler arasındaki ilişki incelenmiş ve farklı demografik özelliklerle (yaş, medeni durum, cinsiyet, görev, öğrenim durumu vb.) arasındaki ilişkiler de test edilmiştir. Araştırma Çorlu, Çerkezköy ve İstanbul'da faaliyet gösteren cam ve ilaç sektöründe çalışan bireyleri kapsamaktadır.

Araştırma kapsamında rastgele örneklem yöntemi ile seçilen 398 çalışana ulaşılmış ancak 362 adet anket geçerli sayılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu; demografik özellikler, işgücü farklılığı ölçeği, kariyer yönetimi ölçeği ve etik değerler ölçeği olmak üzere toplamda dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın veri analizi SPSS 17.0 istatistiki analiz programı ile yapılmıştır.

Bu çalışmanın sonucunda işgücü farklılığı ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki, işgücü farklılığı ile etik değerler arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki, kariyer yönetimi ile etik değerler arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kariyer yönetimi, işgücü farklılığı, farklılık yönetimi, etik.

Name of Thesis: The Mediating Role Of Ethical Values In The Influence Of Labor Differences On Career Management

Prepared By: Çağla AYDUĞ

ABSTRACT

The main purpose of this research is to examine the mediating role of ethical values in the relationship between workforce differences and career management.

In the first part of this study, which was prepared to determine the mediator role of ethical values in the effect of labor difference on career management, information was given about labor differences, career management in the second part, ethical values in the third part. In the last part of the study, a quantitative research was conducted to test the relationship between these concepts.

In the research, the relationship between workforce differences, career management and ethical values was examined and the relationships between different demographic characteristics (age, marital status, gender, duty, educational status, etc.) were also tested. The research includes individuals working in the glass and pharmaceutical industries operating in Çorlu, Çerkezköy and Istanbul. Within the scope of the research, 398 employees selected by random sampling method were reached, but 362 surveys were considered valid. The questionnaire, which is used as a data collection tool, consists of four parts in total: demographic characteristics, labor force difference scale, career management scale and ethical values scale. Data analysis of the research was done with SPSS 17.0 statistical analysis program.

As a result of this study, a positive and significant relationship was found between workforce diversity and career management, a positive and significant relationship between workforce diversity and ethical values, and a positive and significant relationship between career management and ethical values.

Keywords: Career management, workforce diversity, diversity management, ethic.

TEŞEKKÜR

Bu tezi hazırlamamda değerli fikirleriyle bana yol gösteren, yüksek lisans öğrenimim boyunca sahip olduğu bilgi birikimi ve tecrübesi ile yolumu aydınlatan, tez çalışmamın tüm süreçlerinde sabırla her sorumu yanıtlayıp bana rehbelik eden, öğrenim hayatım boyunca benden desteğini esirgemeyen, sonsuz güven ve saygı duyduğum kıymetli danışmanım Sayın Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Lisans ve yüksek lisans öğrenimim boyunca emeği geçen tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Çalışmamın zorlu süreçlerinde bana destek olan, varlığıyla bana güç veren kıymetli arkadaşım İlkben BAĞCI'ya, benden yardımlarını esirgemeyen Berke PERİM'e ve Volkan YEŞİLDERE'ye yanımda oldukları için teşekkür ederim.

Son olarak yalnızca yüksek lisans öğrenimim boyunca değil, tüm hayatım boyunca beni koşulsuz destekleyen, ihtiyaç duyduğum motivasyonu sağlayan, sevgisini ve inancını her zaman hissetteren aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
TEŞEKKÜR ..... **iii**
İÇİNDEKİLER ..... **iv**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **ix**
ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **xii**
GİRİŞ **1**

I. BÖLÜM **3**
KARİYER YÖNETİMİ **3**
1.1. Kariyer Kavramının Tanımı 3
1.2. Kariyer Yönetimi Tanımı ve Önemi 4
1.2.1.Bireysel Kariyer Yönetimi 6
1.2.2.Örgütsel Kariyer Yönetimi 9
1.3. Kariyer Yönetiminin Amaçları 11
1.3.1. Özel Amaçlar 11
1.3.2. Genel Amaçlar 12
1.4. Kariyer Yönetimi Süreci 12
1.4.1.Kariyer Planlaması İçin Gerekli Olan Personelin Belirlenmesi 12
1.4.2.Kariyer Yörüngesinin Çizilmesi 13
1.4.3.Kariyer Danışmanlarının Atanması 13
1.4.4.Bireysel Planlar Geliştirmek 13
1.5.Kariyer Yönetimi Sistemleri 14
1.5.1.Kendini Değerlendirme 14
1.5.2.Uyum Kontrolü 14
1.5.3.Hedef Belirleme 15
1.5.4.Faaliyet Planlama 15
1.6.Kariyer Yönetimi Sistemi Araçları 15
1.6.1.Kariyer Haritaları 15
1.6.2.Kariyer Rehberliği 16
1.6.3.Kariyer Danışmanlığı 17
1.6.4.Kariyer Merkezleri 17

1.6.5.Koçluk 18
1.6.6.Eğitim ve Geliştirme 19
1.6.7.İş Zenginleştirme 20
1.6.8.İş Rotasyonu 20
1.7.Kariyer Yönetimine Etki Eden Unsurlar 21
1.7.1.Kişilik Yapısı 21
1.7.2.Yetenek Yapısı 22
1.7.3.Yaş ve Cinsiyet 22
1.7.4.Medeni Durum 23
1.7.5.Örgütsel Stres Kaynakları 23
1.7.6.Çalışma Süresi ve İş Doyumu 24
1.9.Örgüt Teorilerinde Kariyer Yönetimi Yaklaşımları 24
1.9.1.Klasik Organizasyon Teorisinde Kariyer Yönetimi 25
1.9.2.Neo-klasik Organizasyon Teorisinde Kariyer Yönetimi 26
1.9.3.Modern Örgüt Teorisinde Kariyer Yönetimi 27
1.9.4.Postmodern Örgüt Teorisinde Kariyer Yönetimi 28
1.10.Güncel Kariyer Yaklaşımları 30
1.10.1.Sınırsız Kariyer Yaklaşımı 31
1.10.2.Esnek Kariyer Yaklaşımı 31
1.10.3.Çift Basamaklı Kariyer Yaklaşımı 32
1.10.4.Portföy Kariyer Yaklaşımı 33
1.10.5.Çağdaş Kariyer Yaklaşımı 34
1.10.6.Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı 34
1.10.7.Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı 34
1.11.Güncel Kariyer Yaklaşımlarının Ortak Özellikleri 35
1.12.Kariyer Yönetiminin Gelişimini Etkileyen Unsurlar 36
1.13.Kariyer Yönetimi Sürecinde Karşılaşılan Temel Sorunlar 41
1.13.1.Cam Tavan Sorunu 42
1.13.2.Ay Işığı (Moonlighting) Sorunu 42
1.13.3.Kariyer Platosu 43
1.13.4.Çift Kariyerli Eşler Sorunu 44
1.13.5.Çift Kariyerlilik Sorunu 44
1.13.6.Bilgi ve Beceri Yetersizliği 45
1.13.7.Stres ve Tükenmişlik Sendromu 45

1.14.Kariyer Yönetimi Modelleri 47
1.14.1.Akademik Model 47
1.14.2.Kulüp Modeli 48
1.14.3.Takım Modeli 48
1.14.4.Kale Modeli 49

II.BÖLÜM 50
İŞ GÜCÜ FARKLILIĞI VE YÖNETİMİ 50
2.1.Farklılık Kavramının Tanımı ve Önemi 50
2.2.Farklılık Kaynakları 52
2.2.1.Demografik Farklılıklar 52
2.2.2.Sosyal ve Kültürel Farklılıklar 56
2.2.3.Kişisel Farklılıklar 59
2.2.4.Kuşak Farklılıkları 63
2.2.5.İş Yaşamında Kuşakların Bir Arada Yönetilmesi 69
2.3.Farklılık Boyutları 69
2.3.1.Faktörel Boyutlar 69
2.3.2.Oransal Boyut 75
2.4.Farklılıklarla İlgili Yaklaşımlar 75
2.4.1.Kavramsal Yaklaşımlar 76
2.4.2.Sosyo-Psikolojik Yaklaşımlar 79
2.5.Farklılık Yönetimi Kavramı 80
2.5.1.Farklılık Yönetiminin Tarihsel Gelişimi 81
2.6.Farklılıkların Yönetilmesi İhtiyacı 83
2.7.Farklılıklarının Yönetilmesinin Faydaları 84
2.7.1.Birey Açısından Farklılık Yönetiminin Faydaları 84
2.7.2.Örgüt Açısından Farklılık Yönetiminin Faydaları 85
2.7.3.Toplum Açısından Farklılık Yönetiminin Faydaları 85
2.8.Farklılık Yönetimi Süreci 86
2.8.1. Sorunun Ortaya Konması 86
2.8.2. Farklılık Karışımının Çözümlenmesi 86
2.8.3.Farklılık Geriliminin Sınanması 86
2.8.4. Faaliyet Seçeneklerinin Gözden Geçirilmesi 87
2.8.5.Farklılık Görüngesi 87

2.9.Farklılık Stratejileri 88
2.10.Örgüt Yapılarının Farklılık Yönetimi Kapsamında Sınıflandırılması 91
2.10.1.Monolitik Örgüt Yapıları: 91
2.10.2.Çoğunluğa Dayalı Örgüt Yapıları 92
2.10.3.Çok Kültürlü Örgüt Yapıları 92
2.11.Farklılıkların Yönetiminin İşletmeler Açısından Avantajları 92
2.11.1.Maliyet Avantajı 93
2.11.2.Rekabet Avantajı 94
2.11.3.Yönetim Etkinliğinin Artırılması 95
2.11.4.Pazar Avantajı 96
2.11.5.Yenilikçi ve Yaratıcı Yaklaşımlar 96
2.11.6.Uyumlu ve Esnek Örgüt Yapısı 97
2.12.Farklılıkların Yönetimi Modelleri 97
2.12.1.İlk Modeller 98
2.12.2.Orta/Ara Modeller 101
2.12.3.Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlere Odaklanan Modeller 108
2.13.İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Düzeyinin Belirlenmesi 111

III. BÖLÜM 113
İŞ YAŞAMINDA ETİK DEĞERLER 113
3.1.Etik Tanımı ve Kapsamı 113
3.1.1.Etik Değerler 115
3.1.2.Etik, Ahlak ve Değer İlişkisi 116
3.2.Etik Türleri 117
3.2.1. Normatif Etik 117
3.2.2. Normatif Olmayan Etik 118
3.3.Etik Kodlar ve Etik Kodların Sınıflandırılması 118
3.4.Etik Olan ve Etik Olmayan Davranış İlkeleri 121
3.5.Etik Karar Verme (Alma) 123
3.6.Etik İklim 125
3.6.1.Etik İklimin Boyutları 125
3.7.İş Etiği 128
3.7.1.Pazarlama Etiği 129
3.7.2.İnsan Kaynakları Uygulamalarında Etik 130

3.7.3.Finansal Etik 130
3.7.4.Sosyal Sorumluluk Kavramı 131
3.8.İş Etiğinin Önemi ve Gerekliliği 132
3.9.Mesleki Etik ve Çalışma Etiği Önemi 133
3.10.Örgütsel Etik ve Önemi 134
3.11.Yönetsel Etik ve Önemi 135
3.12.Etik Liderlik ve Önemi 135
3.13.İşletmelerde Karşılaşılan Etik Sorunlar 136
3.14. İşgücü Farklılıklarının Kariyer Yönetimine Etkisinde Etik Değerlerin Aracı Rolü Başlıklı Tezimizle İlgili Yapılmış Benzer Araştırmalar 140

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 143
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 143
4.2. Araştırmanın Kısıtları 143
4.2.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler 143
4.2.2 Evren ve Örneklem 145
4.2.3. Veri Toplama Aracı 145
4.2.4 Verilerin Analizi ve Araştırmanın Bulguları 146
4.2.5. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 147
4.2.6 Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı 149
4.2.7 Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi 155
4.2.8.Korelasyon Analizi Bulguları 187
4.2.9. Hipotez Sonuçları 189

KAYNAKÇA 210
EKLER. 217

TABLOLAR DİZİNİ

TABLO 1. FARKLILIK BOYUTLARI 70
TABLO 2. GÖZLENEBİLEN VE GÖZLENEMEYEN FARKLILIKLAR 72
TABLO 3. POİNT VE SİNGH'İN FARKLILIK BOYUTLARI 73
TABLO 4. NEALE VE MANNİX FARKLILIK BOYUTLARI 74
TABLO 5. KANTER'İN GRUP TİPLERİ 75
TABLO 6. PALMER'İN FARKLILIK YAKLAŞIMLARI 76
TABLO 7. THOMAS'IN FARKLILIK YAKLAŞIMLARI 77
TABLO 8. MOORE'IN FARKLILIK YAKLAŞIMLARI 78
TABLO 9. FARKLILIKLARIN ÖRGÜTLERLE İLİŞKİSİ 79
TABLO 10. FARKLILIKLARLA İLGİLİ SOSYO-PSİKOLOJİK YAKLAŞIMLAR 79
TABLO 11. EŞİTLİK SKALASI 111
TABLO 12. ETİK DEĞER 116
TABLO 13. ETİK KODLARIN SINIFLANDIRILMASI 120
TABLO 14. ETİK VE ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR 122
TABLO 15. ETİK DIŞI DAVRANIŞ SONUÇLARI 123
TABLO 16. PAZARLAMA ETİĞİNE UYGUN OLMAYAN UYGULAMALAR 129
TABLO 17. İŞGÜCÜ FARKLILIĞI ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK TESTİ 147
TABLO 18. KARİYER YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK TESTİ 148
TABLO 19. ETİK DEĞERLER GÜVENİLİRLİK TESTİ 148
TABLO 20. İŞGÜCÜ FARKLILIĞI, KARİYER YÖNETİMİ VE ETİK DEĞERLER NORMALLİK TESTİ 148
TABLO 21. İŞLETMEDE ÇALIŞANLARIN YAŞLARINA GÖRE DAĞILIMI 149
TABLO 22. İŞLETMEDE ÇALIŞANLARIN CİNSİYETLERİNE GÖRE DAĞILIMI . 149
TABLO 23. İŞLETME ÇALIŞANLARININ ÖĞRENİM DURUMLARINA GÖRE DAĞILIMI 150
TABLO 24. İŞLETME ÇALIŞANLARININ POZİSYONLARINA GÖRE DAĞILIMI 150
TABLO 25. İŞLETMEDE ÇALIŞANLARIN ÇALIŞMA SÜRELERİNE GÖRE DAĞILIMI 151
TABLO26. İŞLETME ÇALIŞANLARININ MEDENİ DURUMUNA GÖRE DAĞILIMI 151
TABLO 27. İŞLETME ÇALIŞANLARININ ÇOCUK SAYILARINA GÖRE DAĞILIMI 152

TABLO 28. İŞLETME ÇALIŞANLARININ EVLİLİK YILLARINA GÖRE DAĞILIMI 152
TABLO 29. ÇALIŞANLARININ EŞLERİNİN İŞ DURUMUNA GÖRE DAĞILIMI... 153
TABLO 30. AYLIK TOPLAM AİLE GELİRİNE GÖRE DAĞILIMI..... 153
TABLO 31. ÇALIŞANLARIN YETİŞME ÇAĞINDA BULUNDUKLARI YERE GÖRE DAĞILIMI 154
TABLO 32. ÇALIŞANLARIN KENDİLERİ DÂHİL KARDEŞ SAYILARININ DAĞILIMI 154
TABLO 33. ÇALIŞANLARIN BULUNDUĞU SEKTÖRE GÖRE DAĞILIMI 155
TABLO 34. İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI ÖLÇEĞİNİN MADDELERİNE İLİŞKİN BETİMSEL İSTATİSTİKLERİ..... 156
TABLO 35. İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI ÖLÇEĞİ PUANLARININ DAĞILIMI..... 159
TABLO 36. İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI T TESTİ BULGULARI: CİNSİYET, MEDENİ DURUM, EŞİN ÇALIŞMA DURUMU 160
TABLO 37. İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI ANOVA TESTİ BULGULARI: YAŞ, ÖĞRENİM DURUMU, KARDEŞ SAYISI, ÇOCUK SAYISI,YETİŞME ÇAĞINDA EN UZUN SÜRE BULUNDUĞU YER, EVLİLİK SÜRESİ, İŞYERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ, ÇALIŞTIĞI GÖREV, ÇALIŞTIĞI SEKTÖR..... 161
TABLO 38. İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI İŞ YERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİ TAMHANE'S T2 TESTİ BULGULARI..... 163
TABLO 39. İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI YETİŞME ÇAĞINDA EN UZUN SÜRE BULUNDUĞU YER TAMHANE'S T2 TESTİ BULGULARI 164
TABLO 40. İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI BULUNDUĞU POZİSYON TAMHANE'S T2 TESTİ BULGULARI..... 165
TABLO 41. KARİYER YÖNETİMİ ÖLÇEĞİNİN MADDELERİNE İLİŞKİN BETİMSEL İSTATİSTİKLERİ 170
TABLO 42. KARİYER YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ PUANLARININ DAĞILIMI..... 174
TABLO 43. KARİYER YÖNETİMİ T TESTİ BULGULARI: CİNSİYET, MEDENİ DURUM, EŞİN ÇALIŞMA DURUMU 174
TABLO 44. KARİYER YÖNETİMİ ANOVA TESTİ BULGULARI: YAŞ, ÖĞRENİM DURUMU, KARDEŞ SAYISI, ÇOCUK SAYISI,YETİŞME ÇAĞINDA EN UZUN SÜRE BULUNDUĞU YER, EVLİLİK SÜRESİ, İŞYERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ, ÇALIŞTIĞI GÖREV, ÇALIŞTIĞI SEKTÖR 175
TABLO 45. KARİYER YÖNETİMİ YAŞ TAMHANE'S T2 TESTİ BULGULARI 177

TABLO 46. KARİYER YÖNETİMİ YETİŞME ÇAĞINDA EN UZUN SÜRE BULUNDUĞU YER BONFERRONİ TESTİ BULGULARI 178
TABLO 47. ETİK DEĞERLER ÖLÇEĞİNİN MADDELERİNE İLİŞKİN BETİMSEL İSTATİSTİKLERİ 179
TABLO 48. ETİK DEĞERLER ÖLÇEĞİ PUANLARININ DAĞILIMI 181
TABLO 49. ETİK DEĞERLER T TESTİ BULGULARI: CİNSİYET, MEDENİ DURUM, EŞİN ÇALIŞMA DURUMU 181
TABLO 50. ETİK DEĞERLER ANOVA TESTİ BULGULARI: YAŞ, ÖĞRENİM DURUMU, KARDEŞ SAYISI, ÇOCUK SAYISI,YETİŞME ÇAĞINDA EN UZUN SÜRE BULUNDUĞU YER, EVLİLİK SÜRESİ, İŞYERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ, ÇALIŞTIĞI GÖREV, ÇALIŞTIĞI SEKTÖR 182
TABLO 51. ETİK DEĞERLER ALGISI İŞ YERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİ TAMHANE'S T2 TESTİ TESTİ BULGULARI 184
TABLO 52. ETİK DEĞERLER ALGISI EVLİLİK SÜRESİ DEĞİŞKENİ TAMHANE'S T2 TESTİ TESTİ BULGULARI 185
TABLO 53. ETİK DEĞERLER ALGISI İŞ YERİNDE YAŞ DEĞİŞKENİ BONFERRONİ TESTİ BULGULARI 186
TABLO 54.İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI VE KARİYER YÖNETİMİ KORELASYON ANALİZİ BULGULARI 188
TABLO 55.İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI VE ETİK DEĞERLER KORELASYON ANALİZİ BULGULARI 188
TABLO 56.KARİYER YÖNETİMİ VE ETİK DEĞER KORELASYON ANALİZİ BULGULARI 189
TABLO 57. HİPOTEZ SONUÇLARI 189

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Farklılıkların Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Örgütte Sebep Olduğu Sorunlar 51
Şekil 2. Jehn, Northcraft ve Neale Farklılık Boyutları 73
Şekil 3. Farklılık Yönetiminin Tarihsel Süreci..... 82
Şekil 4. Farklılık Stratejileri 88
Şekil 5. Allen ve Montgomery'nin Farklılık Yaratma Modeli..... 106
Şekil6. Etik İklim Matrisi 126
Şekil 7. Güncellenen Etik İklim Matrisi..... 128
Şekil 8. Araştırmanın Modeli 142
Şekil 9. İşgücü Farklılığı Ölçüğü Toplam Puan Dağılımı 158
Şekil 10. Kariyer Yönetimi Ölçeği Toplam Puanın Dağılımı 172
Şekil 11.Etik Değerler Ölçeği Toplam Puanın Dağılımı..... 179

GİRİŞ

Küreselleşme ile yaşanan hızlı dönüşümler iş dünyasını da etkilediğinden değişen ve artan rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini sağlamak ve rekabet gücünü elinde bulundurmak isteyen işletmeler; vizyonlarında, stratejilerinde ve örgüt yapılarında değişimler yaparak her geçen gün değişen düzene uyum sağlama çabasına girmişlerdir.

İş yaşamında yaşanan değişmelerle birlikte rekabet ortamında üstünlük sağlayan ve işletmenin başarısını etkileyen temel unsur olarak insan ön plana çıkmaktadır.

Çalışanlardan en yüksek verimliliği almak ve etkili bir biçimde fayda sağlamak isteyen işletmeler kariyer geliştirme konusuna odaklanmaya başladığından, kariyer yönetimi konusu işletmelerin üzerinde durduğu önemli bir konu haline gelmiştir. Kariyer yönetimi sayesinde örgütler; hedeflerini belirleyerek planlarını yapmakta, işe alımlarda bireylerin kariyer planlarını öğrenmekte ve bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda eksik yönlerini geliştirmesi adına eğitim programları düzenleyerek verimliliği ve kaliteyi en yüksek seviyeye çıkarmaya çalışmaktadır.

İşletmede bulunan çalışanların iş ile ilgili yetenekleri, verimlilikleri, yaratıcılıkları ve kişisel donanımları işletmenin başarısı ve kalitesi üzerinde etkili bir rol oynamaktadır. Bu noktada işletmede birbirinden çeşitli yönleriyle farklı olan çalışanların bir arada bulunması avantaj sağlayan bir faktör haline gelmiştir.

İşletmelerde kişisel, fiziksel veya kültürel olarak birbirlerinden farklı olan bireyler, işletmeler için örgütte bulunan birden fazla bakış açısının ve düşüncenin varlığı anlamına gelmektedir. Bu farklılıklar doğru bir şekilde yönetildiğinde işletmede yeni fikirlerin ortaya çıkmasını, yaratıcı düşüncelerin oluşmasını, hızlı ve pratik çözümlerin üretilmesini sağladığından rekabet üstünlüğü oluşturmaktadır. Doğru yönetilemediği takdirde ise işletmede anlaşmazlıkların ve çatışmaların yaşanmasına sebep olacağından işletmeyi olumsuz olarak etkilemektedir.

İşletmelerde sorunların ve anlaşmazlıkların oluştuğu noktada etik değerler konusu gündeme gelmektedir. Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri örgütte etik değerleri belirlemek, etik değerler çerçevesinde davranarak çalışanlarına örnek olmak ve çalışanların etik değerleri benimsemesini sağlayarak örgüt düzenini oluşturmaktır. İşletmede yaşanan anlaşmazlıkların geneline bakıldığında temelinde etik değerlerin uygulanmaması yer almaktadır.

Dolayısıyla işletmelerde anlaşmazlıkların ve çatışmaların yaşanmaması, hem örgütsel hem bireysel iş tatminin sağlanması, saygı ve adaletin olduğu bir çalışma ortamının yaratılması, yolsuzlukların ve rüşvetin engellenmesi adına etik değerlerin uygulanması oldukça önemlidir. Çünkü işletmelerde etik değerlere verilen önem işletmenin başarısına, kalitesine ve imajına yansımaktadır.

İşletmelerde, işgücü farklılığının kariyer yönetimine etkisi ile etik değerler arasında anlamlı bir ilişki bulunuyorsa bunu ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; kariyer yönetimi kavramı bireysel ve örgütsel olarak ele alınarak kariyer yönetiminin önemi, amacı ve sürecin nasıl ilerlediği açıklanmıştır. Kariyer yönetimine etki eden unsurlardan bahsedilerek güncel kariyer yönetimi yaklaşımları konusuna değinilmiştir. Kariyer yönetimi sürecinde karşılaşılan temel sorunların neler olduğu açıklanmıştır ve son olarak kariyer yönetimi modelleri konusu hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde; işgücü farklılığı, farklılık kaynakları ve farklılık boyutları açıklanarak, farklılık yönetimi kavramından ve tarihsel gelişiminden bahsedilmiştir. Ardından farklılık yönetimi süreci ve stratejileri açıklanmıştır. Örgüt yapılarının farklılık yönetimi kapsamında sınıflandırılması ve işletmelere sağladığı avantajlar konusuna değinilerek farklılık yönetimi modelleri hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde; etik kavramı açıklanarak etik değerler ile etik kodlar konusuna değinilmiştir. Ardından etik olan ve etik olmayan davranış ilkeleri açıklanmıştır. Son olarak iş etiği, iş etiğinin önemi ve işletmelerde karşılaşılan etik sorunlar hakkında bilgi verilmiştir.

Son bölümde ise, işgücü farklılığının kariyer yönetimine etkisinde etik değerlerin rolünü belirlemeye yönelik bir çalışma yapılmıştır. Cam ve ilaç sektöründe farklılıklara olan yaklaşımların kariyer yönetimi üzerindeki etkisinin araştırıldığı ve etik değerlerin rolünün belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu çalışmada, veri toplama aracı olarak anket yönteminden faydalanılmıştır. Araştırma bulguları ise istatistiksel analiz yöntemi (SPSS programı) kullanılarak değerlendirilmiş ve araştırma sonuçları açıklanmıştır.

I. BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde kariyer yönetimi konusu hakkında literatür incelenerek; kariyer yönetimi kavramı, kariyer yönetimi sürecinin işleyişi, günümüze kadar olan gelişimi, güncel yaklaşımları ve kariyer yönetimi ile ilgili konular hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

1.1. Kariyer Kavramının Tanımı

Küreselleşmenin etkisiyle sürekli olarak gelişmelerin ve değişimlerin yaşandığı dünya düzeninde, iş yaşamındaki rekabet ortamı da değişmiştir. Yaşanan gelişmelerin gerisinde kalmak istemeyen işletmeler, yeniliklere uyum sağlamak ve pazarda rekabet üstünlüğü kazanmak için insan kaynaklarına olan bakış açılarını geliştirmeye başlamıştır (Çelikmasat, 2018:9).

İş görenden, işine bağlı olması ve yalnızca verilen görevi yerine getirmesi beklenen anlayıştan çıkılarak, değişimleri takip eden, yeniliklere açık, sürekli olarak öğrenerek kendini geliştiren ve devamlı olarak başarılı olup yükselmek için çabalayan bireyselliğin ön planda tutulduğu bir anlayışa geçilmiştir (Aydın, 2007:6).

İş görenin kendini devamlı geliştirdiği, yükselmeyi amaçladığı, örgüt içerisinde kendini göstermek için çabaladığı ve fırsatları değerlendirdiği bu anlayış, iş yaşamında kariyer kavramının önem kazanmasını sağlamıştır (Azizoğlu, 2011:10).

İlk olarak 16. yüzyılda keşfedilmiş olan kariyer kavramının üzerinde durularak iş yaşamında yerini alması 1970'li yıllarda gerçekleşmiştir. Sürekli gelişen kariyer kavramı, farklılaşan rekabet ortamına bağlı olarak yönetimsel anlamda ortaya çıkan yeni yaklaşımlarla birlikte, 1980'li yıllardan itibaren örgütler için daha önemli hale gelmeye başlamıştır (Gültekin, 2010:16).

Kariyer; kişilerin yaşamları boyunca temel ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak, arzu ettiği hayatı yaşamak amacıyla üstlendiği işlerin tümüdür.

Bireyler, ulaşmak istedikleri amaçlar doğrultusunda eğitim alıp kendini geliştirerek iş hayatına başladığında, iş için gerekli olan donanımı elde etmek, deneyimini arttırmak, başarılı olarak işinde yükselmek, yetkilerini ve kazandığı parayı yükselterek çalışma hayatındaki tatminini sağlayıp saygınlık kazanmak istemektedirler. Bireylerin bilgilerine,

yeteneklerine ve azimlerine bağlı olarak iş hayatından beklentilerinin tümü kariyer kavramını oluşturmaktadır (Kahraman, 2018:53).

Kişilerin maddi beklentilerini karşılamasının yanında, sosyal anlamda da kişilerin beklentisini karşılamasında rol oynayan ve psikolojik anlamda kişileri etkileyen kariyerin oluşmasında bireylerin; (Vural, 2019:12) & (Edinsel, 2018:88);

- Kişilikleri,
- Zekaları,
- İlgileri ve yetenekleri,
- Aileleri ve sosyal çevreleri etki etmekte ve kişilerin kariyer tercihlerini şekillendirmektedir.

1.2. Kariyer Yönetimi Tanımı ve Önemi

Küreselleşme ile birlikte değişen pazar anlayışı, işletmelerin ve işgörenlerin de iş anlayışlarının değişmesine sebep olmuştur. Buna bağlı olarak dünya pazarında ortaya çıkan yeni anlayışlar ile birlikte, bireyler aldıkları eğitimler ile daha donanımlı hale gelmiştir.

Bu durum mesleki anlamda daha yetenekli kişilerin iş hayatına girmesini ve iş dünyasındaki kalitenin yükselmesini sağlamıştır (Çelikmasat, 2018:11) & (Vural, 2019:14) & (Aydın, 2007:8).

Her geçen gün kendini geliştiren, iş hayatında yükselmeyi hedefleyen iş gücü ve donanımlı personelinin uzun vadede işletmesinde çalışmasını isteyen işverenler, kariyer yönetimi kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Tezcan, 2019:11).

Kariyer yönetimi 1960'lı senelerde işgörenlerin kariyerlerinde amaçladıkları yere ulaşmaları için kullanılan yardımcı bir faktör niteliğinde kullanılmıştır. Yıllar içinde değişen iş yaşamına bağlı olarak 1980'li senelerde kariyer yönetimi, işgörenlerin kariyerlerini planlamalarında kullanılan bir araç olmaktan çıkarak, örgütün ihtiyaçlarının tespit edilmesi için kullanılmaya başlanmıştır (Öztürk, 2019:21).

1990 senesinden itibaren ise işletmeler hem örgütün amaçları hem de işgörenin beklentisini ortak noktada birleştirmeye yönelik bir kariyer yönetimi anlayışı uygulanmaya başlamıştır.

Kariyer yönetimi; işletmenin gelecek dönemlerde uzun veya kısa vadede ihtiyaç duyabileceği işgücünü yetiştirerek hem çalışanın hem de örgütün beklentilerini ve hedeflerini ortak noktada birleştirme sürecidir (Aktaş, 2018:13).

Örgütler, çalışanların hedefleri ile örgütün stratejilerini eş zamanlı olarak uyum içinde yöneterek, çalışanların motivasyonunu arttırmak için çalışmaktadır. İşgörenlerin motivasyonundaki yükselişe bağlı olarak, örgüt içindeki verimliliğini ve örgüte olan bağlılığını arttırıp örgütte uzun vadede kalıcı olmalarını hedeflemektedir.

Ayrıca personele iş ile ilgili gerekli eğitimler verilerek çalışanların donanımının ve kalitenin arttırılması da kariyer yönetimi açısından oldukça önemlidir (Yılmaz, 2019:26) & (Tezcan, 2019:14).

Kariyer yönetimi; kariyer geliştirme ve kariyer planlama işlevlerini içinde barındıran bir kavramdır. Etkili bir kariyer yönetimi uygulamasında öncelikli olarak amaçlar belirlenir, amaçlar doğrultusunda etkili bir plan oluşturulur ve uygulamaya geçilerek süreç devam ettirilir (Aslan, 2012:32).

Kariyer yönetimi süreci doğru bir şekilde uygulandığı takdirde; işgören ile işletmenin beklentileri dengede tutulur, terfilerin belirlenmesinde kolaylık sağlanır, örgüt içinde uyumlu bir çalışma ortamı sağlanmış olur ve örgütün kalitesini arttırarak işletmenin imajına olumlu olarak yansımasına katkıda bulunur (Vural, 2019:18) & (Atasever, 2018:19).

Kişilerin yaptığı iş ile içinde bulundukları örgüte sadakatlerinin artmasını sağlayan ve iş motivasyonun yükselmesine önemli ölçüde katkıda bulunan kariyer yönetimi (Arabacı, 2019:10) & (Güngör, 2016:19) & (Söğüt, 2019:21);

- Bireylerin içinde bulundukları örgüte uyumunun kolaylaşması,
- Verimliliğinin yüksek olması,
- İşteki motivasyonun yükselmesine bağlı olarak iş kalitesinin yükselmesi,
- Saygılı ve açık iletişim kanallarının olduğu bir örgüt yapısının oluşması,
- Bireyin yaptığı işten tatmin olması ve buna bağlı olarak örgütte uzun süreli çalışma arzusu,
- Bireylerin kendilerine gerçekçi amaçlar edinerek kendilerini geliştirmesi,
- İşletmenin insan kaynağından en üst seviyede yararlanılması açısından oldukça önemlidir.

1.2.1.Bireysel Kariyer Yönetimi

Kişiler; yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan temel ihtiyaçlarını karşılamak ve istedikleri hayat düzenini kurabilmek için yetenekleri doğrultusunda kendilerini mutlu hissedecekleri işi bulmaya çabalamaktadırlar (Çelikmasat, 2018:11).

Bireysel kariyer yönetimi; kişilerin isteklerini karşılamak amacıyla, yetenekleri çerçevesinde eğitim alarak, bilgi, beceri ve beklentileriyle en uyumlu işe sahip olmak için yapacakları konusunda aldıkları kararları içermektedir (Yılmaz, 2019:28).

Kişiler çalışma hayatına girerken; arzu ettiği işi yapmak, işinde daha iyi yerlere gelebilmek, eksiklerini görüp bunları gidererek işinde yükselmek ve başarılı olarak saygınlık kazanmak için de planlar yapmaktadırlar (Erme, 2014:41).

İş hayatına girdikten sonra bireyler, işe olan ilgisini, becerilerindeki eksikleri, başarılı oldukları konuları, eğitime ihtiyaç duydukları yönleri, gelecekte önüne çıkabilecek fırsatları ya da içinde bulunduğu örgütün, iş hayatından beklentilerini karşılayıp karşılamadığının farkına varırlar (Pınar, 2016:20).

Bireylerin iş hayatına girmeden önce ve iş hayatına girdikten sonra, kariyerleri ile ilgili aldıkları tüm bu kararlar ve yaptıkları planlar, bireysel kariyer yönetimi olarak adlandırılmaktadır.

Tüm bunlara bağlı olarak bireysel kariyer yönetiminin; yalnızca iş hayatına girene kadar olan süreci değil, iş hayatına girdikten sonraki süreci de kapsadığı görülmektedir (Güngör, 2016:9).

Bireysel kariyer yönetimi; bireysel kariyerin planlanması ile kariyerin geliştirilmesi aşamalarını içermektedir (Yazar, 2019:14).

a) Bireysel Kariyerin Planlanması

Bireysel kariyer planlaması; bireylerin kendileri beklentilerine, yeteneklerine, bakış açılarına göre iş yaşamında kendini göstermek, başarı elde etmek ve daha iyi yerlere gelebilmek amacıyla izleyeceği yolları tasarlamasıdır (Çelikmasat, 2018:13).

Kişiler bireyler kariyer planlamasını, hem yükselmek istediğinde işindeki mevcut durumu hakkında geribildirim almak için hem de kariyerini zenginleştirmek ya da kariyerinde farklılık yapmak istediğinde ileriye yönelik kararlar almak için kullanabilmektedir (Yazar, 2019:16) & (Ünsar, 2015:19).

Bireysel kariyer planlamasının olmazsa olmazı denilebilecek kadar önemi olan unsuru kişinin kendini tanımasıdır. Çünkü bireysel kariyerin planlanması, kişilerin kendilerini iyi tanıyarak özeleştirilerini yapıp, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmasıyla mümkündür (Erme, 2014:43).

Bireyler bu bağlamda yeterlilikleri ve ilgileri doğrultusunda kendilerine bir kariyer planı oluştururlar. Bireylerin kariyer planlaması yaparken izledikleri yollar şu şekildedir;

- **Kendini Tanıma ve Değerlendirme:** Kariyer planlaması yapılırken birey ilk olarak hayata bakış açısını, değer verdiği şeylerin neler olduğunu, neleri sevip neleri sevmediğini, nelerden mutlu olduğunu, bir işten ne beklediğini, hangi konularda yeteneği olduğunu, hangi konularda başarısız olduğunu, güçlü taraflarını, zayıf olduğu yönlerini vb. niteliklerini gerçekçi bir şekilde tespit etmelidir (Güngör, 2016:13).

Bireyler bu tespiti daha önce çalıştıkları yerdeki tutumlarını göz önünde bulundurarak, mesleki testleri çözerek veya kendini tanıyan aile ya da yakın çevresinden fikir alarak yapabilir. Kariyer planlamasının doğru ve etkili yapılması için kişinin kendini objektif bir şekilde değerlendirmesi oldukça önemlidir (Vural, 2019:24).

- **Alternatif Fırsatları Tanıma:** Bireyler içinde bulunduğu örgütteki ya da farklı sektörlerdeki fırsatlar hakkında araştırma yapmalı, sektördeki yenilikleri, değişimleri, gelişmeleri takip etmeli ve bunlar hakkında bilgi sahibi olmalıdır (Yazar, 2019:18).

Çünkü edindiği bilgiler doğrultusunda bireyler, kendini daha fazla geliştirebileceği, yaşam standardını yükseltebileceği, daha başarılı olabileceği ya da daha mutlu olabileceği, fırsatları daha fazla olan bir başka sektöre yönelebilirler (Yılmaz, 2019:33).

- **Kendini ve Mesleği Bağdaştırma:** Kişiler kendilerine en uygun işi seçmek için araştırma yapmakta fakat bazen edindiği bilgiler doğrultusunda karar vermekte güçlük çekmektedir.

Kişinin kendini yeteri kadar tanımaması ya da meslek hakkında edindiği bilgiler ile beklentileri arasında bağ kuramaması meslek seçimini zorlaştırmaktadır. Bu sebeple kişinin kendini tanıması ve ne istediğini bilmesi oldukça önemlidir (Vural, 2019:26) & (Yazar, 2019:20) .

Bireylerin seçim yaparken en fazla güçlük yaşadığı bir diğer konu ise birbirlerine yakın meslekler arasında karar verememektir. Böyle bir durumda bireyler; kendi yeteneklerini göz önünde bulundurarak beklentilerini tatmin edebilecek, kendilerine maddi / manevi daha fazla fırsat sağlayabileceğini düşündükleri ve kendilerini mutlu edeceğine inandıkları mesleği seçmeleridir (Çelikmasat, 2018:16).

- **Kariyer Hedefleri Belirleme:** Bireyler kendi yetenek ve istekleri ile seçeceği iş arasında uyum yakalamak durumundadır. Bazen kişiler kendilerini tanıma konusunda yanlışlıklar yapabilir ya da meslek hakkında yeterli bilgiye sahip olmayabilirler.

Bu durum kişinin yaptığı işte başarısız olmasıyla sonuçlanarak bireylerde motivasyon düşüklüğüne, psikolojik bir yıkıma uğramasına ya da ilerleyen dönemlerde tükenmişlik sendromunun sebep olabilir hatta içinde bulunduğu örgütü de olumsuz yönde etkileyebilir. Kişilerin kendilerine en uygun mesleği seçmeleri bu anlamda oldukça önemlidir (Vural, 2019:28) & (Yazar, 2019:22).

Değişen yaşam şartları ya da bireylerin değişen hayat beklentileri sebebiyle kişiler iş değiştirmek, farklı sektörlere yönelmek isteyebilir. Bu nedenle kişiler kendilerine uygun mesleği seçerken daha geniş bir bakış açısıyla bakarak alternatif meslekleri de göz önünde bulundurmalıdırlar (Güngör, 2016:16).

- **Planları Hazırlama ve Uygulamaya Koyma:** Bu aşamaya gelene kadar izlenen tüm yollar sonucunda elde edilen bilgiler toplanarak kariyer planı hazırlanıp uygulanmaya başlanır. Kariyer planı hazırlanırken fırsat ve tehdit olabilecek tüm faktörler göz önünde bulundurulmalıdır (Yazar, 2019:23).

Kişiler kariyer hedeflerine ilerlerken bazen olumsuzluklarla karşı karşıya kalabilirler. Bu durum kişilerde motivasyon düşüklüğüne sebep olabilmektedir. Ortaya çıkabilecek sorun ve engeller karşısında kişiler olumsuz düşüncelere kapılmamalı, içinde bulundukları örgütteki tecrübeli kişilerin bilgi birikiminden faydalanmalıdırlar (Çelikmasat, 2018:18).

- **Geribildirim:** Bu aşamada insan kaynakları departmanı tarafından çalışanların verimliliği ve başarılarıyla ilgili olarak hazırlanan raporlar bireyler için bir yol gösterici niteliğindedir (Yılmaz M. , 2019).

Kişiler, kariyer planlamanın son aşaması olan geribildirim aşamasında, yaptıkları planlar ile mevcut durumlarını karşılaştırarak hedeflerine ulaşıp ulaşmadıkları hakkında bilgi sahibi olmaktadırlar, bu sayede kariyer planlamalarında ihtiyaç duyulan değişikliği yapma fırsatı bulurlar (Vural, 2019:29).

b) Bireysel Kariyerin Geliştirilmesi

Kişilerin aldıkları eğitim ile artan tecrübeleri doğrultusunda etkinliklerini arttırması ve oluşturdukları kariyer planı doğrultusunda ilerleyerek iş donanımını arttırması kariyer geliştirme olarak ifade edilmektedir (Vural, 2019:31).

Bireyler kariyer geliştirme sürecinde (Yazar, 2019:25) & (Vural, 2019:31) & (Ünsar, 2015);

- Çalışma arkadaşlarına göre daha iyi performans sağlamak,
- Kendisini geliştirmesine yardımcı olacak eğitimlere katılarak kendini geliştirmeye açık olmak,
- Kendisine verilen görevleri en iyi şekilde ve kaliteli olarak yapmak,
- Yeteneklerini geliştirerek içinde bulunduğu örgüte katkıda bulunmak,
- Kendisine daha fazla imkan sunan ya da kendisini daha fazla geliştirebilme imkanı bulunan bir başka örgüte geçiş yapmak gibi yollar izlemektedir.

1.2.2.Örgütsel Kariyer Yönetimi

İşletmeler, örgüt içinde bulunan bireylerin kariyer hedeflerinin neler olduğunu tespit edip beklentilerini karşılamaları için uygun fırsatları yaratmaya çalışmakta ve bunu kişilerin hedefleri ile örgütün hedeflerini ortak paydada buluşturarak gerçekleştirmektedirler.

İşletmeler bu sayede işgörenlerin (Arabacı, 2019:21) & (Ünsar, 2015:32);

- Kendilerini geliştirerek örgüt içindeki verimliliklerinin yükselmesini sağlamayı,
- Örgütte uzun dönem kalıcı olmalarını sağlamayı,
- Motivasyonlarının yükselmesini sağlamayı,
- Başarısı yükselen ve verimliliği artan işgörenler sayesinde örgütün başarı ve kalitesinin artmasını sağlamayı hedeflemektedir.

Örgütsel kariyer yönetiminden etkili bir şekilde faydalanmak için gerçekleştirilen kariyer yönetimi uygulamalarının yapıldığı alanlar şöyledir (Sezer, 2017:21) & (Yazar, 2019:32) & (Söğüt, 2019:25);

- Örgütün ihtiyacına uygun, beklentiyi sağlayacak eğitim ve beceriye sahip bireyleri ***"işe alma"***,
- Yapılan mülakatlar, iş görüşmeleri ve psikolojik durumun işe uygunluğunun ölçüldüğü testler sonucunda işe alınacak bireylerin dikkatli bir şekilde ***"seçilmesi ve değerlendirilmesi"***,

- İşgörenlerin kendilerini geliştirmesi ve örgüt içindeki verimliliklerinin artmasını sağlamak amacıyla ***"eğitim ve geliştirme"*** faaliyetlerinin ihtiyaca göre gerçekleştirilmesi,
- İşgörenin hem kariyerinde ilerlemesini hem de örgüt içindeki çalışma azmini ve örgüte olan bağlılığını arttırması için ihtiyaç olan makamlara ***"terfi"*** ettirilmesi,
- Gerekli görüldüğünde işgörenin mevcut konumundaki niteliklere sahip bir başka bölüm ya da bir başka şehre ***"transfer"*** edilmesi,
- İşletmenin ekonomik anlamda gerilemeye başlaması, işletmede küçülmeye gidilmesi veya işgörenin iş için yetersiz görülmesi gibi sebeplerden dolayı gerektiğinde işgörenin ***"işten çıkarılması"*** konusunda tarafsız olarak karar verilmesi,
- İşgören kariyerinin ***"emeklilik"*** basamağına geldiğinde, örgüt tarafından bilgisinden ve yeteneğinden yararlanılmak istenirse emekli olarak işine devam ettirilmesidir.

Örgütsel kariyer yönetimi; örgütsel kariyerin planlanması ile örgütsel kariyerin geliştirilmesi aşamalarını içermektedir (Yazar, 2019:34);

a) Örgütsel Kariyer Planlama

Örgütsel kariyer planlama işe uygun olan kişilerin örgüt içine alınması, iş konusunda bilgi ve yeteneklerinin arttırılması, örgüt içinde çalışan kişilerin eğitim ihtiyacının tespit edilip gerekli eğitim planın hazırlanması faaliyetlerini içermektedir.

Örgütsel kariyer planlama; işletmelerdeki mevcut çalışanlarının becerileri ile örgütün amaçlarını uyumlu bir şekilde birleştirerek verimliliği yükseltmek, gelecekte gereksinim duyabileceği işgörenin niteliği ya da sayısı konusunda fikir yürüterek gerekli olan çalışmaların yapılması gibi konuları kapsamaktadır (Atasever, 2018:62).

Etkili bir kariyer planlamasında; işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri için gerekli eğitimlerin alınması konusunda işletmelerin destek sağlaması hem örgütün hem bireyin isteklerinde tatminin sağlanması, işgörenlerin başarıları takdir edilerek motivasyonlarının arttırılması sağlanmalı ve işgörenlerin becerilerini arttırmak için gerekli olan imkanların sunulması gerekmektedir. Böylelikle kendini geliştiren işgörenler, örgüt içinde başarılı ve yüksek verimlilik göstererek içinde bulunduğu örgüte fayda sağlayacaklardır (Vural, 2019:26) & (Güngör, 2016:22).

Tüm bu bilgiler göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel kariyer planlama ile bireysel kariyer planlamanın birbirlerinden bağımsız olamayacağı görülmektedir. Örgütler, işgörenin kariyer beklentilerini karşılayamadığı ya da yok saydığı takdirde işgören daha iyi

fırsatları olan ve beklentisini karşılayabilecek bir başka örgüte geçecektir. Bu sebeple kariyer planlaması yapılarken, karşılıklı olarak örgütün ve işgörenin memnuniyetinin sağlanması oldukça önemlidir (Arabacı, 2019:21).

b) Örgütsel Kariyer Geliştirme

Örgütsel kariyer geliştirme; çalışanların bilgi ve becerilerini farklı alanlarda da kullanmalarını sağlayan, eğitimler ile çalışanların eksik oldukları yönlerini geliştirme imkanı sağlayan, örgüt ve çalışan beklentisini dengeleyen faaliyetlerdir (Ünsar, 2015:28) & (Güngör, 2016:23).

İşletme içinde yapılan kariyer geliştirme faaliyetleri; çalışanların mevcut durumlarını görmelerini sağlamak, tecrübelerini arttırmak, örgüt içindeki eksikleri görüp gidermek, çalışanların kariyer planlarını oluşturmada yol gösterici olmak, tüm çalışanlara eşit imkanlar sağlamak, çalışanların kariyerlerinde yükselmelerini ve ilerlemelerini desteklemek gibi konularda hem işgören hem de örgüt için oldukça faydalıdır (Gerek, 2009:13) & (Karakuş, 2016:18).

1.3. Kariyer Yönetiminin Amaçları

Örgütün en önemli kaynağı olan insan kaynağının kalitesi, örgütün başarısı ve kalitesi için oldukça önemlidir. Çünkü örgütler; sürekli öğrenen, yeniliklere açık ve kendini geliştiren işgörenler ile birlikte örgütün verimliliğini en üst seviyeye çıkarmayı hedeflemektedirler.

Kariyer yönetiminin amaçları şu şekildedir (Öztürk, 2019:9) & (Ateş, 2019:4) & (Arabacı, 2019:22) & (Çelikmasat, 2018:22);

1.3.1. Özel Amaçlar

- Bireylerin kendilerini geliştirmeleri konusunda yol gösterici olmak,
- Bireylerin iş konusundaki yeteneklerini geliştirmeleri konusunda yardımcı olmak,
- Bireylerin kariyer hedeflerini gerçekleştirmeleri konusunda olanak yaratmak,
- Bireylerin işteki motivasyonlarının artmasını sağlamak,
- Bireylerin iş konusundaki eksikliklerini tespit ederek eksiklerini gidermek için imkan sağlamak,
- Bireylerin isteklerini örgütsel hedefler ile uyumlu hale getirmek,

- Bireyleri ileri dönemlerde gerekli olabilecek beceriler konusunda bilgi vermek.

1.3.2. Genel Amaçlar

- Örgüt içindeki eksikleri tespit etmek ve gereklilikleri yapmak,
- İhtiyaca göre işgörenler için gerekli olan eğitimlerin verilmesini sağlamak,
- İşgörenlerin örgütte uzun yıllar kalmasını sağlamak için motivasyonlarını arttırmak,
- İş konusunda gereken donanıma sahip işgörenlere sorumluluk vermekten çekinmemek,
- İçinde bulunduğu örgütte kariyerine devam etmek ve yükselmek isteyen işgörenlere imkan sağlamak ve destek olmak,
- İşgörenlere rehberlik etmek,
- İşgörenlerin kariyer hedeflerini örgütün amaçları ile birleştirerek verimliliği arttırmak,
- Örgütün en önemli kaynağı olan insan kaynağını en doğru şekilde yönlendirerek örgütün kalitesini arttırmak.

1.4. Kariyer Yönetimi Süreci

Örgüt içinde işgörenlerin etkinliklerinin düzenli bir şekilde devam ettirilmesi, iş ile ilgili konularda gerekli bilginin sağlanması ve işe uyumlarının sağlanması kariyer yönetimi ile mümkündür.

Örgütler, işgörenlerinin hedeflerini örgütsel hedefleriyle bir araya getirip bir bütün oluşturarak hem işgörenin hem de örgütün memnuniyetini sağlamak için çaba sarf ederler. Bu sebeple işgörenlerinin kişisel beklentilerini öğrenmek ve iş hayatına nasıl yön vereceği konusunda bir kariyer yolu çizmelerini sağlamak amacıyla işgörenlerine olanak sunmaya çalışırlar (Söğüt, 2019:28).

Kariyer yönetimi bir süreçtir ve bu süreç şu şekilde ilerlemektedir;

1.4.1.Kariyer Planlaması İçin Gerekli Olan Personelin Belirlenmesi

Yükselme hedefi olan, sorumluluk almaktan çekinmeyen, içinde bulunduğu örgüt içinde kariyer yapmayı hedefleyen işgörenler eşit şartlarda belirlenip değerlendirilir.

Bu değerlendirmeler; işgörenlerin işe alındığı süreçten itibaren iş yerindeki tutum ve davranışları, gösterdiği gelişim, işini kaliteli bir şekilde yapması, örgüt içindeki verimliliği, kişilerle olan iletişimi vb. konuların tümünü kapsamaktadır.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda belirlenen işgörenler uygun pozisyonlara yerleştirilir, değerlendirmelerin objektif bir şekilde yapılması oldukça önemlidir (Öztürk, 2019:10).

1.4.2.Kariyer Yörüngesinin Çizilmesi

Örgütler, işgörenlerin bölüm değişiklikleri ya da terfileri için önceden bir plan oluşturmaktadır. İşgörenler bir süre takip edilerek verimliliği diğer işgörenlerden daha fazla olan bireylerin terfisi yapılır.

Kariyer yörüngesi üç adımla çizilmektedir (Arabacı, 2019:21);

a) Örgüt içindeki pozisyonlar için ihtiyaç duyulan beceriler belirlenir,

b) "İş aileleri" adı altında, işi yapmak için gerekli olan yetenekler ve işleyişleri bakımından birbirleriyle benzerlik gösteren pozisyonların tespiti yapılır,

c) Yetenekli ve başarılı işgörenler , iş ailesindeki yüksek makamlar için yetiştirilir.

1.4.3.Kariyer Danışmanlarının Atanması

İşletmeler, işgörenlerin kariyerlerinde istedikleri yere gelmelerini sağlayabilmeleri amacıyla, yetkili bir kişiden rehberlik etmesi için yardım alırlar.

İş görenlerin ve işletmenin hedeflerini ortak bir paydada birleştirmek için yol gösterici olan danışman kişiler, işgörenlerin kariyer planlamaları konusunda yardımcı olurlar.

İş görenlerin sorunlarına en uygun çözümü bulmak için görevlendirilen danışmanlar, işgörenlerin ikinci bir kariyer edinme, işinde değişiklik yapma ve atanma gibi kararları almasında rehberlik ederler ve emekliliğe kadar giden bu süreçte bireylere yol gösterirler (Söğüt, 2019:29).

1.4.4.Bireysel Planlar Geliştirmek

İşgörenlerin kariyerlerine yön vermelerine yardım eden danışman kişiler, işgörenlerin kişisel verileri doğrultusunda elde ettikleri bilgilerle öncelikle bireylerin bakış açılarının geliştirilmesini sağlarlar.

Ardından donanımları ve yetenekleri hakkında bilgi sahibi oldukları bireylere gerekli morali sağlarlar ve karşısına çıktığında değerlendirebileceği imkanlar hakkında bilgilendirirler.

Kişilerin bireysel planlar geliştirmesi, iş hayatına olan bakış açılarının gelişmesine, iş konusundaki beklentilerini net bir şekilde görmelerine ve kariyer beklentilerine karar vererek kendilerine kariyer yolu çizmelerine yardımcı olmaktadır (Öztürk, 2019:11).

1.5.Kariyer Yönetimi Sistemleri

İşletmelerde gerçekleştirilen kariyer yönetimi belli bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç içinde işletmelerde "*kendini değerlendirme*, *uyum kontrolü, hedef belirleme* ve *faaliyet planlama"* olmak üzere 4 sistem uygulanmaktadır (Edinsel, 2018:129) & (Albayrak, 2007:9);

1.5.1.Kendini Değerlendirme

İş yaşamında bulunan kişilerin yaptıkları işte başarılı olması ve kariyer hedeflerine ulaşması için öncelikle yapabileceği meslekleri, mutlu olabileceği işleri, bir işten beklentilerini, bilgi ve yeteneklerini bilmesi ve belirlemesi gerekmektedir.

Kişilerin bir işte başarılı olmaları için yaptığı işi sevmesi ve yeteneğine uygun bir işi yapması gerekmektedir. Bu sebeple kişi önce kendini tanımalı, ne istediğini bilmeli, yeteneklerinin farkında olmalı ve kendine bir kariyer yolu çizmelidir.

Kişilerin, kendilerini değerlendirmeleri, güçlü ve eksik yönlerini görmeleri için koçlardan yardım alması gerekebilir. Koçlar, kişilere gerekli testler yaparak rehberlik etmektedirler.

1.5.2.Uyum Kontrolü

Yöneticiler, belirli bir süre çalışanların işteki durumunu gözlemleyerek bilgi toplarlar. Bu bilgiler sonucunda bireylerin işteki verimliliğini ve başarısını göz önünde bulundurarak analiz yapmaktadırlar. Böylelikle örgüt için bir plan oluştururlar.

Uyum kontrolünde bireyler, işteki yeterlilikleri ve becerileri doğrultusunda yönetim tarafından oluşturulan planlardaki durumunu görmektedirler.

1.5.3.Hedef Belirleme

Kişiler ileride olmak istedikleri mevkiyi, yapmak istediği işi, geliştirmesi gereken yönlerini birleştirerek kendine bir kariyer yolu çizerek hedef belirlemektedir ve kariyer planlarının yapıldığı sistemdir.

Bu sayede kişilerin içinde bulundukları örgütte olmak istedikleri yeri belirlemeleri ve bu hedef doğrultusunda hareket etmeleri başarılarının da artmasını sağlamaktadır.

Kişilerin gerçekleştirmek ve ulaşmak istedikleri hedefler koçlar tarafından yönetime bildirilmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda faaliyet planları oluşturulmaktadır.

1.5.4.Faaliyet Planlama

Kişiler işten beklentileri ile mevcut durumlarını ve kendilerine katabileceklerini göz önünde bulundurarak kendilerine bir kariyer yolu oluştururlar. Kişiler ileride olmak istedikleri yere ulaşmak için izleyeceği yolları ve bu yolda yapması gerekenleri belirlemektedirler.

Faaliyet planlama sisteminde kişi, kariyer hedefleri doğrultusunda gerçekleştireceği faaliyetlerin planını yaparak kendisine uygun programlara başvurur ve planlarını gerçekleştirmeye başlar.

1.6.Kariyer Yönetimi Sistemi Araçları

Rekabet ortamının yüksek olduğu günümüzün iş dünyasında, işletmeler her geçen gün rakiplerinin gerisinde kalmamak ve rekabette üstünlük sağlayabilmek için; yeniliklere ayak uydurmak ve örgüt çalışanlarının verimliliklerini üst seviyeye çıkarmak amacıyla kariyer yönetimi sürecini etkin olarak uygulamaya çalışmaktadırlar (Yazar, 2019:37).

Kariyer yönetiminde aşağıdaki araçları kullanmaktadırlar;

1.6.1.Kariyer Haritaları

Kariyer yönetimi araçlarından biri olan kariyer haritaları, işgörenlerin geçiş yapabileceği pozisyonları ve izlemesi gereken yolları gösteren örgüt şeması veya tablodur.

Kariyer haritaları (Güngör, 2016:22) & (Atasever, 2018:64);

- İşgörenlerin örgüt içinde geçiş yapabileceği pozisyonlar için gerekli olan yetenekleri ve

gereklilikleri net bir şekilde ifade eden bir şemadır.

- İşgörenin geçiş yapacağı pozisyonun getireceği sorumluluk ve iş ile ilgili bilgiler kariyer haritalarında açık bir şekilde belirtilir.
- İşgörenin üst yönetim pozisyonuna geçişinin sağlanabileceği zaman dilimini belirtir. Dikey hareketlilik olarak da ifade edilir.
- İşgörenin eşit seviyedeki başka bir bölüme geçişinin sağlanabileceği zaman dilimini belirtir. Yatay hareketlilik olarak da ifade edilir.
- İşgörenin dikey hareketlilik veya yatay hareketlilik gerçekleştirebilmesi için sıralanan pozisyonlara ve istenilen pozisyona geçiş sağlamak için çizilen rotaya "*kariyer yolları"* denilmektedir.
- İşgörenin kariyerini yönetmesi adına bilgi sağlamaktadır.
- Her geçen gün değişen örgütün gereksinimleri sebebiyle gerçekleştirilmesinde güçlük yaşanılan bir tekniktir.

1.6.2.Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberliği; iş hakkında yeterince bilgi sahibi olan, insan kaynaklarından seçilen tecrübe sahibi kişi ya da kişilerin, iş hayatında yeterli tecrübe ve deneyime sahip olmayan bireylere yol göstermek, kariyerlerini geliştirmeleri için yol göstermeleridir (Arabacı, 2019:38).

Kariyer rehberliği, bireylerin kariyerlerini geliştirmeleri sürecinde, oluşabilecek fırsatları görmelerini sağlamak, içinde bulundukları örgüt hakkında bilmesi gerekenleri öğrenmelerini sağlamak, kişilerin kendilerini geliştirmeleri ve yeteneklerini arttırmaları için faydalanabileceği dergi, kitap gibi kaynak önerisinde bulmak, gidebileceği kurslar hakkında bilgi vermek ve örgütteki eğitimlerden faydalanması imkanını sağlamaktadır.

Kariyer rehberliğinin amacı (Atasever, 2018:65);

- Bireylerin işe kolay adapte olmalarını sağlamak,
- Bireylerin yeteneklerini örgütün hedefleriyle uyumlu hale getirmek,
- Bireylerin kişisel gelişimlerini ve yeteneklerini arttırmalarını sağlamak,
- İş ve işin işleyişi hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamak,
- Örgüt içindeki eğitim imkanlarından ve kendini geliştirmesi için gerekli olan kurslardan faydalanması konusunda yardımcı olmaktır.

1.6.3.Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı, kariyerin her döneminde yapılsa da genel olarak çalışma hayatına yeni adım atan kişiler için önem derecesi daha yüksektir.

Genellikle kariyer rehberliğinin ve kariyer haritalaranın yeterlilik sağlamadığı durumlarda tercih edilen kariyer danışmanlığı; bireylerin beklentileri ile örgütün hedeflerini uyumlu hale getirmek, bireyin kariyer fırsatlarını kullanmasını sağlamak, iş ile ilgili bilgiler vermek, örgüte adapte olunması konusunda yol göstermek, kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kolaylık sağlayacak becerilerin edinilmesini sağlamak, günlük yaşamdaki sıkıntıların çözülmesine yardımcı olmak gibi birden fazla yönü olan faaliyetlerin tümüdür (Özpala, 2007:86).

Kariyer danışmanlığı, bireyin iş yaşamına adım attığı süreçten itibaren kariyerin sonuna gelene kadar olan tüm süreci içermektedir.

Kariyer danışmanlığı *"formel danışmanlık"* ve *"informel danışmanlık"* olmak üzere iki farklı şekilde uygulanmaktadır (Çelikmasat, 2018:39);

a) Formel Danışmanlık: Örgüt dışından bir danışmanlık firmasıyla anlaşılarak işinde uzman bir ekip veya kişinin danışmanlık hizmeti vermesidir.

b) İnformel Danışmanlık: Danışmanlığın insan kaynaklarından görevlendirilen bir kişi tarafından yapılmasıdır.

1.6.4.Kariyer Merkezleri

Kariyer rehberliği ile kariyer danışmanlığının gelişmiş hali olarak da ifade edilen kariyer merkezleri; örgütün kariyer gelişiminin sağlanması, bunun yanında kariyer yönetimi çalışmalarına katkıda bulunulması amacıyla örgüt içinde danışmalık hizmeti sağlayan ve gerekli eğitimleri yapan kuruluştur. Örgüt içinde bulunan kişilerin kendilerini değerlendirmesini ve geliştirmesini sağlamaktadır.

Örgütsel gelişme ve çalışanların öz değerlendirmelerini yapmalarını sağlayan kariyer merkezlerinde çalışanlara bilgisayar programlarıyla, eğitici videolarla, iş ile ilgili dergi ve kitaplarla bilgi verilmektedir ve kariyer merkezinin konumunun tüm çalışanların kolay ulaşım sağlayacağı yerde olmasına dikkat edilmelidir (Özpala, 2007:84).

Çalışanların iş ile ilgili yeteneklerini arttırmaları ve kendi kişisel gelişimlerini sağlamaları için imkan sağlayan kariyer merkezleri; kişilerin yetenek düzeylerini öğrenmek

ve eksik yönlerini görmelerini sağlamak için testler uygulamakta, kişilerin iş ile ilgili becerilerini değerlendirmelerini sağlamakta aynı zamanda sorumluluk sahibi olabilecekleri düzeye gelmeleri için eğitim ve danışmanlık hizmetinde bulunmaktadırlar.

Kariyer merkezlerinin faydaları şu şekildedir (Yılmaz, 2019:18);

- Yapılan testler ile bireylerin yeteneklerinin seviyesi tespit edilmektedir,
- Bireyler kendi değerlendirmelerini yaparak zayıf yönlerini görmektedir,
- Bireylerin kendilerini ve iş ile ilgili yeteneklerini geliştirmelerine imkan sağlanmaktadır,
- Bireylerin kariyer yolu çizmeleri için gereken güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır,
- Bireylerin işten beklentilerini ve iş hakkındaki gereklilikleri öğrenmelerini sağlamaktadır.

1.6.5.Koçluk

Kişisel kariyer planlama uzmanı olarak da ifade edilen koçluk; bireylerin güçlü yönlerini daha fazla geliştirip, zayıf yönlerini gidermeleri için çalışan, kariyer yolunda karşısına çıkabilecek imkanları en iyi şekilde değerlendirmesi için yardımcı olan, yeri geldiğinde eleştiri yaparak bireylerin eksik yönlerini tamamlamasını sağlayan, motivasyonlarını arttıran, bireylerin kariyerlerinde ulaşmak istediği yere gelmeleri için rehberlik eden kişilerdir (Yazar, 2019:38).

Koçlar; bireylerin eksik yönlerini tamamlayıp güçlü yönlerinden en iyi şekilde faydalanmalarını sağlayarak bireylerin verimliliklerini en üst seviyeye çıkarmak için çaba harcarlar. Bu sayede örgüt içindeki verimliliğin artmasını sağlayıp örgütün kalitesini ve başarısını yükseltmek için çalışırlar (Yılmaz, 2019:19).

Koçlar işletmede çalışan tecrübeli kişiler veya işletme dışından yetkilendirilen kişiler olabilmektedir.

Koçlar bireylerin (Akıncı, 2019:63) & (Yazar, 2019:38);

- Kendi yeteneklerinin farkına varmasını sağlamaktadırlar,
- Güçlü yönlerini en iyi şekilde kullanıp imajını yükseltmeye çalışmaktadırlar,
- İş yaşamında ilerlemesine katkı sağlayacak tüm unsurları gözden geçirerek kariyer imkanlarını en iyi şekilde değerlendirmektedirler,

- Zayıf yönlerini geliştirmeleri için gerektiğinde eleştiri yaparlar,
- İş tecrübelerinden yararlanmalarını sağlar,
- Yeterli donanıma sahip olmaları için ihtiyaç duyulan süreç genellikle 7 ila 12 ay arasındadır,
- Motivasyonlarının artmasını sağlayan koçlar kendine güveni yüksek olan hızlı çözüm üretebilen kişilerdir,
- Koçlar yönetici olan kişilerin yönetimde daha etkili ve başarılı olmaları için yönetsel anlamda kendilerini geliştirmelerine katkıda bulunurlar.

1.6.6.Eğitim ve Geliştirme

Günümüzde sürekli gelişen teknoloji ve her geçen gün yaşanan gelişmeler, iş yaşamında da değişimlerin ve yeniliklerin hızlı bir şekilde gelişmesine sebep olmaktadır.

Eğitim ve geliştirme programları; işgörenlerin değişimlere uyum sağlamaları, yeteneklerini geliştirmeleri, iş hakkındaki bilgilerini ve bakış açılarını geliştirmeyi, davranışlarını örgüt değerleriyle uyumlu hale getirmeyi amaçlamaktadır. Kurum içinde ya da kurum dışında yapılabilen bu eğitimler, uzman kişiler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Gerçekleştirilen bu eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile işgörenlerin mevcut işlerini en iyi şekilde yapmaları ve ileride verilecek görevler hakkında da bilgi sahibi olmaları sağlandığından, işletmelerin önem verdiği ve yatırım yaptığı bir konudur. İşletmedeki verimliliğin ve başarının yükseltilmesine yönelik gerçekleştirilen programlardır (Güngör, 2016:25).

Aynı zamanda bu programlar sayesinde kariyer planları yapan ya da ileride kariyerinde değişiklik yapmak isteyen bireylerin kendilerini geliştirmelerini sağlayan iyi bir fırsattır. Eğitim ve geliştirme programları şu şekildedir (Atasever, 2018:69);

a) Oryantasyon Eğitimi: Örgüte yeni katılmış, örgüt içinde iş değişikliği yapmış ya da işinde yükselmiş işgörenlerin işe uyumlarını sağlamak için bilgi verildiği süreçtir.

b) Teknik Beceri Eğitimi: İşetme içinden veya işletme dışından işinde uzman kişiler tarafından, iş ile ilgili yaşanan yenilikler hakkında ve gelişen teknoloji konusunda gerekli bilgileri vermek, yönetmeliklerde veya işin işleyiş şeklinde yapılan değişiklerini bildirmek için gerçekleştirilen eğitimlerdir.

c) Yönetimsel Beceri Eğitimi: işgörenlerin örgüt içinde çatışma yaşamamaları ve birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışmaları için işgörenlere zamanın etkili bir şekilde kullanılması ve doğru iletişim kurma becerisi kazanmaları için verilen eğitimdir.

Yöneticilerin ise yönetim faaliyetlerini daha iyi bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlamak, verimliliğin artması ve üretim faaliyetlerinin doğru yönetilmesi için doğru planlamanın yapılması hakkında bilgi verilen eğitim programlarıdır.

Eğitim ve geliştirme programlarından istenilen geridönüşün alınması için; yöneticilerin ve çalışanların bu programların faydalı olacağına inanmaları gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler ile çalışanların ortak kararı ile oluşturulan hedefler ortaya konulmalı ve eğitim programları buna göre düzenlenmelidir (Özpala, 2007:87).

1.6.7.İş Zenginleştirme

İşgörenin iş yerindeki görevine ek olarak başka görevlerin verilerek sorumluluklarının arttırılması iş zenginleştirme olarak ifade edilmektedir.

İş zenginleştirme işgörenlerin sabit işi yapmaları sebebiyle motivasyonlarının düşmesini engellemek, birden fazla sorumluluk üstlenmeleri sayesinde işe duydukları bağlılığın ve işteki başarılarının artmasını sağlamak için gerçekleştirilmektedir.

İşgörenin yeni görev ve sorumluluğa hazır olmaları yöneticiler tarafından yapılan gözlemlerle belirlenmektedir. İş zenginleştirme (Güngör, 2016:26);

- İşgörenlerin yetkilerinin genişletilmesidir.
- İşgörenlerin sorumluluklarının arttırılması ve işgörenlere birden fazla görev verilmesidir.
- İşgörenlerinin motivasyonlarının yükselmesini sağlamaktadır.
- Birden fazla görev ve sorumluluk sahibi olmak işgörenin işteki memnuniyetini arttırmakta ve yaptığı işten tatmin olmalarını sağlamaktadır.
- İşgörenlerin yeteneklerinin ve becerilerinin gelişmesini sağlamaktadır.

1.6.8.İş Rotasyonu

İşgörenlerin, örgüt amaçlarını daha iyi anlamaları ve başka birimlerdeki işleyişi görerek farklı beceriler kazanmaları için örgüt içindeki yatay hareketliliktir.

İş rotasyonu; belirli aralıklarla ya da anlık olarak projeler arası ya da iş arasındaki geçişlerdir. Bu sayede işgörenlerin yeni yetenekler edinmeleri, farklı bakış açısı

kazanmaları, pratik düşünmeleri, kolay çözüm üretebilmeleri ve hızlı karar almaları açısından oldukça faydalı bir uygulamadır (Aslan, 2012:38).

Değişime ve yeniliğe çok açık olmayan ve sadece sabit bir iş yapmak isteyen işgörenler için uygulanması doğru değildir. İş rotasyonunun bir diğer olumsuz yönü ise işgörenlerin yeni işleyişi öğrenmeleri ve sürece alışmaları belli bir zaman alacağından iş faaliyetlerinin yavaşlamasına sebep olabilmektedir.

İş rotasyonu (Özpala, 2007:88) & (Güngör, 2016:25);

- Örgüte yeni katılan kişilerin, farklı iş alanlarını görerek, işe uygunluklarını ölçmelerini sağlamaktadır.
- İşgörenlerin tecrübe kazanmalarını sağlamaktadır.
- İşgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerini görmelerini sağlamaktadır.
- İşgörenlerin kendilerini geliştirmelerine imkan tanıyarak, yeni kariyer planları yapmalarını sağlamaktadır.
- İşgörenlerin bakış açılarının genişlemesine ve gerektiğinde pratik çözümler üretebilmesi konusunda fayda sağlamaktadır.
- Örgütün amaçlarını ve hedeflerini benimsemelerini sağlamaktadır.

1.7.Kariyer Yönetimine Etki Eden Unsurlar

Bireyler; yaşamlarını devam ettirmek, başarılı olmak, kariyer hedeflerine ulaşmak gibi maddi ve manevi sebeplerden dolayı çalışma hayatında varlıklarını gösterirler.

İş yaşamına girdiklerinde, bireysel ya da örgütsel kaynaklı çeşitli faktörler sebebiyle olumlu ya da olumsuz olarak etkilenmektedirler. Bu durum bireylerin performansına, yaptıkları işe ve içinde bulundukları örgüte yansımaktadır (Ateş, 2019:5).

Kariyer yönetimine etki eden unsurlar şu şekildedir;

1.7.1.Kişilik Yapısı

Bireyler, doğup büyüdükleri yer, yaşadıkları kültür, yetiştiriliş tarzı, ailesi, içinde bulunduğu çevre, hayata bakış açısı vb. gibi birçok faktörden dolayı farklı kişilik özelliklerine, değerlere sahiptir. Bireyler ortaya çıkan durumlara ya da karşılaştıkları olaylara, kendi kişilikleri doğrultusunda tepki vermektedir. Her bireyin kişiliği birbirinden farklıdır ve bu durum iş yaşamlarına da etki etmektedir (Galaş, 2019:70).

Kişilik özelliklerine göre; değişimden hoşlanmayan bireyler sabit iş yapmayı sevmektedir, cesareti yüksek ve risk almaktan hoşlanan bireyler ise yöneticilik alanında görev almaktadır. İş yaşamında başarılı olan kişiler; özgüvenli sorumluluktan korkmayan, rekabetçi ve risk alan bir kişilik yapısına sahip bireylerdir (Ateş, 2019:6).

1.7.2.Yetenek Yapısı

Her bireyin yeteneği, ilgi alanına göre şekillenmektedir ve farklılık göstermektedir. Bireyler ilgi alanlarına göre bir meslek seçerek yeteneklerini işe en iyi şekilde yansıtmak istemektedir.

İyi bir kariyer hayatı olmasını isteyen bireyler, aldıkları eğitim ile yeteneklerini birleştirerek iş hayatında tüm bilgi birikimini ve becerilerini kullanıp başarılı olmak istemektedir. Bunun gerçekleşmesi için bireyler öncelikle kendilerini tanımalı, yeteneklerini keşfetmeli ve kendilerini geliştirmelidir (Gümüştekin & Gültekin, 2009:10).

Bireyler kendilerini değerlendirirken iyi yönlerini gördükleri gibi kendi öz eleştirilerini yaparak eksik yönlerini de görmelidir. Böylelikle eksikliklerini geliştirerek yeteneklerini arttırmalı, kariyer planlarını oluşturmalı ve hedeflerine ulaşmak için çabalamalıdır (Ateş, 2019:6).

1.7.3.Yaş ve Cinsiyet

Genç yaşta iş yaşamına başlayan bireyler kendilerini göstermek ve iyi bir kariyer sahibi olarak başarıya ulaşmak için hevesle çalışmaktadır.

Yaşlarının genç olması sebebiyle daha enerjik olan genç çalışanlar; uzun saat çalışmakta ve iş yapma konusunda daha hevesli olmaktadırlar.

Yaşları ilerlediğinde ise örgütteki genç çalışanlara uyum sağlamakta zorlandıkları, iş ve özel yaşamını dengeleyemedikleri, işini kaybetme ya da emekli olma gibi düşünceler sebebiyle strese girdikleri ve bu sebeple işlerindeki verimlilikleri düşmeye başlamaktadır. Yaş; bireyleri tüm bu sebeplerden dolayı olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir (Galaş, 2019:71).

Cinsiyet; iş yaşamında bireyleri ve kariyer planlarını etkileyen oldukça önemli bir unsurdur. İş yaşamında cinsiyet eşitsizliği günümüzde hala devam eden bir sorundur.

Kadınların toplumsal rolü ve kadınlara karşı duyulan önyargılar iş yaşamında kadınları olumsuz olarak etkilemektedir.

Erkeklerin kadınlardan görev almak istememesi hatta kadınlarla iletişim kurmak istememeleri gibi sebeplerden dolayı kadının özellikle yönetimde bulunmaları çeşitli bahanelerle engellenmektedir.

Bu sebepler, kadınların iş yerinde motivasyonlarının ve verimliliklerinin düşmesine hatta kariyerine son vermesine sebep olmaktadır. Bu sebeple iş yaşamında cinsiyet eşitsizliği ortadan kalkması gereken oldukça önemli bir konudur (Gümüştekin & Gültekin, 2009:11).

1.7.4.Medeni Durum

İş hayatında başarılı olmak, hedeflerine ulaşmak ve kariyer yapmak isteyen kişiler, evliliği sonraki dönemlere ertelemekte ve kariyerine odaklanmaktadır.

İş yaşamı düzene girdiğinde belirli bir yaşa gelmiş olan kişiler, olgun bir birey olmaları ve artan eğitim düzeyleri sebebiyle kendilerine uygun kişiyi bulmakta daha seçici davranmakta ve zorlanmaktadır. Bu durum daha stresli ve dalgın olmalarına, işlerine odaklanmalarında güçlük yaşamalarına sebep olmaktadır.

Kariyerine başlamadan önce ya da kariyerinin başlarında evlenmiş ve aile kurmuş olan kişiler, düzenli hayatları olması ve evlilik stresi yaşamamaları sebebiyle işine etki eden bir stres artışı bulunmamaktadır. Bu sebeple medeni durum, iş yaşamında bireyleri olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir (Ateş, 2019:7) .

1.7.5.Örgütsel Stres Kaynakları

Kişiler; içinde bulundukları örgüte uyum sağlayamamaları, üstlendikleri görev, örgüt içindeki mesai arkadaşlarıyla sıkıntı yaşamaları, yöneticilerden kaynaklanan sorunlar, yaptıkları işten kaynaklanan sorunlar ve benzer sebeplerden dolayı sıkıntı yaşarlar ve stres düzeyleri artar. Bu durum motivasyonlarının düşmesine, yaptıkları işe odaklanmakta güçlük yaşamalarına ve performans düşüklüğüne sebep olmaktadır.

Bu sebeple örgüt içinde iletişim kanalları açık olmalı, yöneticiler çalışanlarının sorunlarını göz ardı etmemeli ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlanmalıdır (Öztürk, 2019:26).

1.7.6.Çalışma Süresi ve İş Doyumu

Kişiler iş hayatına girdiklerinde, iş hakkında bilgi sahibi olmak, örgüte uyum sağlamak, işi ne şekilde yapacağını öğrenmek ve kendini kanıtlamak için daha fazla çalışmaktadırlar.

Uzun çalışma saatlerinde kendisine rehberlik edecek, tecrübe sahibi kişilerle iletişim kurmaya çalışmaktadırlar. İşe uyum sağlamak, uzun saat çalışmak ve mesai arkadaşlarıyla iletişim kurmaya çalışmak kişilerin daha stresli olmasına sebep olmaktadır ve bu durum bireyi olumsuz olarak etkilemektedir (Ateş, 2019:7).

İş doyumu; bireylerin yaptıkları işten memnun olmaları, çalışma arkadaşlarıyla iletişim halinde olmaları, hevesli olarak çalışmaları, çalışma ortamında mutlu ve huzurlu olarak işini yapmalarıdır. Bu durum çalışanların performansına olumlu olarak yansımakta ve motivasyonlarını arttırmaktadır.

İş doyumu azalan bireyler; yaptıkları işten mutluluk duymamaya, işe gelmekte güçlük çekmeye başlarlar, sürekli uykusuz ve bitkin olurlar. Buna bağlı olarak kişilerin, yaptıkları işe odaklanmada zorlanmalarına ve üst üste hata yapmaya başlamalarına sebep olmaktadır. Bu durum bireyin depresyona girmesine ve verimliliğinin düşmesine neden olarak bireyi olumsuz etkilemektedir (Gümüştekin & Gültekin, 2009:15).

1.9.Örgüt Teorilerinde Kariyer Yönetimi Yaklaşımları

Günümüzde küreselleşme ile birlikte, her geçen gün gelişmekte olan teknoloji ve rekabet koşulları, işletmelerin yönetim anlayışının değişmesine de sebep olmaktadır.

Değişen ve yenilenen yönetim anlayışlarının oluşmasının temelinde günümüze kadar geçerliliğini devam ettirmiş (Vural M. , 2019);

- Klasik Yönetim ve Organizasyon teorisi,
- Neo Klasik Yönetim ve Organizasyon teorisi,
- Modern Yönetim ve Organizasyon teorisi,
- Postmodern Yönetim ve Organizasyon teorisi olmak üzere 4 temel yönetim anlayışı bulunmaktadır.

Bu yönetim teorilerine göre gerçekleştirilen kariyer yönetimi uygulamaları birbirinden farklıdır.

1.9.1.Klasik Organizasyon Teorisinde Kariyer Yönetimi

Klasik yönetim anlayışındaki ilkelerin, teoriler olarak sistemli bir biçimde bütünleştirilmesiyle oluşan klasik organizasyon teorisi (Vural, 2019:35);

- Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (F.W.Taylor),
- Yönetim Süreci Yaklaşımı (H. Fayol),
- Bürokrasi Yaklaşımı (M. Weber) olmak üzere 3 yaklaşımı içinde bulundurmaktadır.

Klasik teoriyi oluşturan bu yaklaşımların ortak fikirleri ve üzerinde durdukları ortak konular şu şekildedir;

- Temel amaç formal bir yapının kurulmasıdır.
- Organizasyonların kapalı ve resmi bir yapıları vardır.
- Organizasyonlarda hiyerarşik bir düzen hakimdir.
- Çalışanlar sabit işi yapmalıdır ve o işte uzmanlaşmalıdır.
- İşgörenler, makinelerin parçalarıdır.
- İşgörenlerin fikirleri ve duyguları olmadığı, ekonomik bir unsur olarak görüldüğü bir anlayış hakimdir.
- Merkezi yönetim söz konusudur.
- Kaynakların iyi bir şekilde kullanımı ile verimliliğin artışı doğru orantılı olarak ilerlemektedir.

Sanayi devriminden önceki dönemlerde örgütler, büyük çaplı üretim yapmamaları sebebiyle, az çalışanla üretim gerçekleştirmekteydi ve son derece basit bir yapıda olduklarından örgütlerde kariyer yönetimine ihtiyaç duyulmamaktaydı. Tüm yetki ve yönetim işletmenin sahibine aitti.

Sanayi devriminden sonra büyük çaplı üretimlerin yapılmaya başlanmasıyla birlikte organizasyon yapıları ve yönetim anlayışları da değişmeye başlamıştır (Karadeniz, 2011:26).

Klasik yönetimde insanın önemsenmemesi bu dönemde ekonomik insan" gibi ifadelerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu anlayış, ileriki dönemlerde yaşanan gelişmeler ve değişen anlayışlarla birlikte günümüzde kullanılan teorilerde "*örgütlerde adalet, çalışan motivasyonu, işgörenle yakından ilgilenme ve iletişim"* gibi konuların üzerinde durulmasını sağlamıştır.

1.9.2.Neo-klasik Organizasyon Teorisinde Kariyer Yönetimi

Neo-klasik organizasyon teorisi, klasik organizasyonun teorisinin tam aksine insanı makine olarak görmeyen, insan unsuru üzerinde duran ve önem veren, organizasyon yapıları informal olan bir anlayışa sahiptir.

Bu teorinin sahip olduğu anlayışa göre (Levent, 2014:98);

- Organizasyonlar için insan oldukça önemlidir.
- İnsan, makinenin bir parçası değildir.
- Örgüt içinde insan davranışları incelenmiştir.
- İnsanların becerilerini örgüt içinde en iyi şekilde kullanmak düşüncesi hakimdir.
- Örgüt içinde çalışanlar izlenerek örgütte oluşan sosyal grupların sahip olduğu özellikler anlaşılmaya çalışılmıştır.
- Çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışları gözlemlenerek yönetimin daha iyi ve karmaşık olmayan bir hale getirilmesi hedeflenmiştir.

Literatürde, klasik ve neo-klasik organizasyon teorilerinin sahip olduğu kariyer anlayışı "klasik anlayış" olarak ifade edilmektedir.

Klasik anlayışa bakıldığında (Vural, 2019:36);

- Esnek bir kariyer yaklaşımının olmadığı,
- Organizasyon içinde, aynı düzeyde farklı bir işte çalışarak tecrübe kazanmanın mümkün olmadığı,
- Organizasyon içindeki diğer işler hakkında bilgi verilmeyerek çalışanların kariyer planları yapmalarına olanak sağlanmadığı,
- Geleneksel değerlerin ön planda olduğu,
- Yaşanan gelişmelerle ilgilenilmediği,
- Neo-klasik anlayışta insana değer verilse de genel olarak klasik anlayışta insanın örgütten daha değerli tutulmadığı,
- Çalışanların yeteneklerini geliştirecekleri ve kendilerine katkı sağlayabilecekleri bir imkanın olmadığı,
- Çalışanların kariyer yolunu kendileri çizemediği ve bu konuda özgür olmadıkları,
- Tüm bu sebeplerin çalışanları ve organizasyonu olumsuz etkilediği görülmektedir.

Fazla dar bir kariyer yönetimi olan klasik anlayışta, gerçek anlamda kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarının yapılmasına imkan verilmemiştir.

Kariyer yönetimi üzerinde durulmaması ve gerçek anlamda uygulanmaması sebebiyle çalışanlar iş yaşamları boyunca kariyerinde belli bir noktaya kadar ilerleyebilmiştir ve kariyer yolunu belirlemekte özgür olmamışlardır.

En kısa şekilde ifade edildiğinde; klasik anlayış, kariyer yönetiminin kritik bir öneme sahip olduğunu fark edememiş ve başarılı olmak için oldukça önemli bir koşul olduğu bilincine ulaşamamıştır.

1.9.3.Modern Örgüt Teorisinde Kariyer Yönetimi

Modern örgüt teorisi;

- Sistem yaklaşımı,
- Durumsallık yaklaşımı olmak üzere 2 yaklaşım temel alınarak oluşturulmuştur.

Sistem yaklaşımı (Von Bertalanffy): Çağdaş düşüncenin ilk adımı olarak görülen, "klasik ve neo-klasik kuramların sentezi" şeklinde açıklanan sistem teorisi; organizasyon yapılarının stratejik öneme sahip kısımlarının tespit edilerek, karmaşık yapılarından kurtarmak için sistemlere ayrılması ve ayrılan kısımların özellikleri ile birbirleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bir başka ifadeyle; ana sistemi örgüt oluşturur, örgütün hedefleri, süreçleri, ilişkileri ise bütünüyle incelenir. Yönetim faaliyetleri yalnızca örgütle değil, çevre koşullarıyla birlikte ele alınır.

Klasik yaklaşımının "yapı" üzerinde durması, neo-klasik yaklaşımın "insan" konusu üzerinde durması sentezlenerek; sistem yaklaşımında "hem insan hem yapı" üzerinde durulmuştur (Koçel, 2014:303).

Durumsallık yaklaşımı (Fred Fieller): Her zaman, her yerde ve her koşulda uygulanacak geçerliliği olan bir yönetimin mümkün olmadığını, her sorunun içinde bulunulan duruma göre değerlendirilmesi ve çözülmesi gerektiğini, her koşulun kendine özgü olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır.

Modern anlayış, kariyer yönetiminin örgüt için önemli olduğunun bilincinde olunan ve çalışan motivasyonu üzerinde durulan bir yaklaşım olsa da kariyer yönetiminin uygulanması konusunda gerekli çalışmalar anlamıyla yapılmamış ve bu konuda çekinik

davranılmıştır. Personel yönetiminde, kariyer yönetimi çalışmaları uygulanmaya başlamıştır fakat kariyer planlamasını bireylerin kendi iradeleriyle gerçekleştirmelerine imkan verilmemiştir.

Çalışanların fikirleri alınmadan, yönetim tarafından belirlenen ve uygun görülen pozisyona çalışanların yerleştirildiği, *"örgütsel yaklaşım"* adı verilen bir kariyer yönetimi yaklaşımı uygulanmıştır (Karadeniz, 2011:28).

Örgütsel yaklaşım olarak ifade edilen bu kariyer yönetimi uygulamasında (Vural, 2019:38);

- Kariyer planları yönetim tarafından yapılır,
- Bireylerin kendi kariyer planlarını oluşturmaları için imkan verilmez,
- İşletme ile ilgili tüm bilgiler çalışanlara söylenmez,
- Dikey hareketliliği olan bir hiyerarşi mevcuttur.

1.9.4.Postmodern Örgüt Teorisinde Kariyer Yönetimi

Postmodernizm, "modern ötesi, modern sonrası" anlamına gelmektedir fakat literatürde tanımı henüz tam anlamıyla yapılmamıştır.

Kavram olarak postmodernzimin sosyal bilimler alanında ilk kullanımı 1970'li yıllarda sosyolog Daniel Bell tarafından olmuştur.

Daniel Bell'e göre postmodernizm (Taylan, 2013:36);

- Sanallaşmaya başlayan bilgiyi,
- Yeni iş imkanlarının oluşmaya başlamasını,
- Teknolojide yaşanan yenilikleri ve gelişmeleri,
- Bilgi işçilerinin oluşmasını ifade etmektedir.

Post modern örgüt anlayışı, önceki kuramlardaki bürokratik yapıların yerini, etkili bir örgüt kültürüne bırakması gerektiğini öne sürmektedir. Bu anlayışa göre örgütler (Yıldırım, 2009:171) & (Durgun, 2017:23);

- Yönetim konusunda baskıcı bir yapıda değil, daha esnek bir yapıda olmalıdır.
- Hiyerarşik yapının mümkün olduğunca azaltılması gerekmektedir.
- Örgüt için alınacak kararlar yalnızca yönetim tarafından belirlenmemelidir, çalışanların da fikirleri önemsenmelidir.

- Örgüt kültürü iyi bir şekilde oluşturulmalıdır.
- Daha küçük ölçekli olmalıdır.
- Üretimin yapısı esnek olmalıdır ve bilgi teknolojilerinden en iyi şekilde faydalanılmalıdır.
- Kuralcı, baskıcı bir yönetim biçimini bırakmalı, örgüt içinde saygının, bağlılığın ve güvenin hakim olduğu bir yönetim biçimine geçilmelidir.

Stewart, postmodern kuramdaki örgütlenmeyi 3 başlık altında açıklamıştır (Taylan, 2013:37);

1) Hiyerarşik düzenin kaldırılarak, kendini yöneten takımların yukarıdan aşağıya güçlerini paylaştığı bir düzen oluşturulmasıdır.

2) İşlerin yönetilmesinde ve yönetim süreçlerinde, her bölüm için içeriği değiştirilmiş olan uygulamalar yapılmasıdır.

3) Bilginin, teknolojinin ve iletişimin gelişim hızının fazla olması sebebiyle dinamik örgüt yapılarının oluşmasıdır.

Postmodern örgütlerde işletmeler, üretim faaliyetlerini hızlandırmak ve müşterinin isteklerine hızlı karşılayabilmek için çapraz fonksiyonel takım çalışmaları yapmaktadır. Takım çalışmalarında, takımdaki bireylerin birbirleriyle olan iletişimi, birbirlerine duydukları güven ve yardımlaşmaları oldukça yüksektir. İşgörenlerin yeteneklerine önem verilmeye başlanmıştır ve esnek bir örgütlenme yapısı oluşmuştur (Saroğlu, 1999).

Niş tüketim gündeme gelmiş ve birden fazla becerinin bir arada kullanılması gerektği işler oluşmaya başlamıştır. İş tanımları ve kariyer anlayışları değişmekte, sürekli öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları önem kazanmaya başlamıştır (Durgun, 2017:24).

Outsourcing (dış kaynak kullanımı), toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetim başta olmak üzere farklı yönetim türleri araştırılmaya ve önem kazanmaya başlamıştır.

Kariyer yaklaşımlarının tamamı göz önünde bulundurulduğunda, kariyer yönetimi kavramı zamanla önem kazanmış ve kariyer yönetiminin, işletmelerin başarılı olabilmeleri için kritik bir öneme sahip olduğu fark edilmiştir.

Klasik ve neo-klasik örgüt yapıları kariyer yönetimini önemsememiş, yalnızca işletmedeki düzeni oluşturmak için kullanmış ve sonrasında üzerinde durmamıştır.

Modern örgüt yapıları, kariyer yönetiminin öneminin farkına varmış fakat gerekli uygulamaları gerçekleştirmede yeterlilik sağlayamamıştır.

Postmodern örgüt yapıları, kariyer yönetiminin öneminin farkındadır. Yenilikçi, rekabetçi, takım çalışmalarına önem veren bir yapıdadır, kariyer yönetimi uygulamalarını iyi bir şekilde gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Onat, 2007:56).

Yaşanan değişimler ve değişen örgüt yaklaşımları ile birlikte günümüzde (Erkasap, 2015:8);

- İşgörenler, kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için bilgi ve yeteneklerini geliştirmeye başlamıştır.
- İşgörenlerin aynı örgüt içinde çalışma süresinin azaldığı ve kariyerine farklı örgütlerde devam etmeye başladığı görülmektedir.
- Bilgisi, donanımı ve verimliliği yüksek olan işgörenlerin örgütte uzun süre kalmasını sağlamak zor bir hale gelmeye başlamıştır.

1.10.Güncel Kariyer Yaklaşımları

İşgörenlerin meslek hayatında yalnızca dikey hareketliliğin olduğu, işgörenlerin ilerleyebileceği kariyerin sınırların önceden çizildiği ve kendilerine başka bir kariyer imkanı sunulmayan geleneksel kariyer anlayışı, işgörenlerin motivasyonlarının düşmesine, buna bağlı olarak verimliliklerinin azalmasına ve mevcut işinden memnuniyet duymamasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla, kişilerin içinde bulunduğu örgüte olan bağlılıkları azalmıştır ve iş değişikliğine gitmeyi tercih etmeye başlamışlarıdır. Bireyler bu sebeple farklı kariyer yolları arayışına girmişlerdir (Öztürk, 2019:22).

Bu nedenlerden dolayı, işgörenlerin motivasyonunu arttırmak amacıyla kullanılan yöntemler değişmeye başlamış, bilgi ve kişisel gelişim önem kazanmıştır.

Kişilerin özel hayatı ile iş hayatını dengede tutmak istedikleri görülmüştür, örgütlerde dikey kariyer hareketlilik yerine yatay kariyer hareketliliği tercih edilmeye başlamıştır.

Tüm bunlara bağlı olarak; zamanla değişen örgüt yapıları ve yönetim anlayışlarıyla birlikte ortaya çıkan güncel kariyer yaklaşımları şöyledir (Söğüt, 2019:36);

1.10.1.Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Küresel kariyer yaklaşımlarının ilk adımı olan ve çağdaş örgütlerdeki iş anlayışının temsili niteliğindeki sınırsız kariyer yaklaşımı; geleneksel kariyer yaklaşımlarından farklı olarak hiyerarşinin hakim olmadığı bir örgüt yapısını ve kariyer hareketliliğinin vurgulandığı bir yaklaşımı ifade etmektedir (Çelikmasat, 2018:25).

Bu yaklaşımda kariyer hareketliliği aynı örgütte dikey ya da yatay olabilir, işgören farklı örgütteki iş imkanlarını değerlendirerek birden fazla örgüt arasında kariyer hareketliliği gerçekleştirebilir. Kişilerin tek örgütte kariyerine devam etmesine yönelik sınırlamalar yapılmamaktadır, işteki profesyonelliğe önem verilmektedir (Aslan, 2012:20).

Bu yaklaşım kariyer çeşitliliğinin ön planda olduğu, iş ya da örgüt değişikliğinin fazla olduğu ve kişilerin kendilerine yeni yetenekler kazanmasına imkan sağlayan bir kariyer yaklaşımıdır. Bu sebeple sınırsız kariyer yaklaşımında kişiler; kendilerini iyi tanımalı, doğru analiz etmeli, yetenekleri ve bilgileri doğrultusunda izleyebileceği kariyer yollarını iyi planlamalı hem psikolojik hem de bedensel olarak değişime açık olmalıdır (Söğüt, 2019:37).

Çünkü kişilerin kariyer planlamalarını özgürce yapabildikleri sınırsız kariyer yaklaşımında; iş yaşamında esnekliğe sahip olan, kolay adapte olabilen, keskin sınırlardan hoşlanmayan, daha özgür yapıda ve değişime açık olan kişiler başarılı olmaktadır.

Tüm bunlara bağlı olarak, işletmeler yetenekli çalışanlarını kaybetmemek, örgüt içinde daha fazla bulunmalarını sağlamak için; kariyerde çeşitlilik, hareketlilik ve yeni imkanlar sunabilme konuları üzerinde durmaktadır (Öztürk, 2019:23).

1.10.2.Esnek Kariyer Yaklaşımı

Günümüzde, birbirinden farklı beceriye sahip ve birden fazla işte uzmanlığı olan bireyler, aynı işletmede ortak amaç için takım olarak çalışmaktadır.

İşletmelerin, işgörenden beklentileri; iş ile ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahip, iş konusunda esnek, yeniliklere açık ve rekabet ortamına uyum sağlayacak yapıda olmalarıdır (Dikili, 2012:480).

Bu yaklaşımda işletmeler, kişilerin işteki mevkilerini göz önünde bulundurmadan, örgüt içindeki durumlarını, verimliliklerini, hangi işe yatkın olduklarını ve iş konusundaki becerilerini gözlemleyerek yeterli desteği sağlamalıdır. Bu sayede bireylerin, örgüt içinde

doğru yönlendirilerek, mevcut işinde ya da yeni görev ve sorumluluklarında daha verimli olmaları sağlanmaktadır (Söğüt, 2019:38).

İşgörenler ise kendilerini iyi analiz ederek zayıf gördükleri yönlerini güçlendirmek için çaba göstermelidir. Dolayısıyla bireylerin sürekli öğrenmeye açık olması gerekmektedir

Esnek kariyer yaklaşımında, bireyler kendi kariyerlerini kendileri yönetmektedir, örgütler ise bireylerin kendilerini geliştirmeleri konusunda gereken desteği sağlamaktadır. Çünkü işgörenlerin başarısının artması, işletmenin başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Aslan, 2012:21).

Burada en önemli noktalar (Öztürk, 2019:24) & (Edinsel, 2018:105);

- Bireylerin rekabet ortamında başarılı olabilecek bilgi ve yeteneğinin olması,
- Değişimlere uyum sağlamada sorun yaşamayacak bir yapıda olması,
- Yeniliklere psikolojik ve fiziksel anlamda açık olması,
- Kendini iyi tanıması ve öğrenmeye açık olmasıdır.

1.10.3.Çift Basamaklı Kariyer Yaklaşımı

İş için gerekli eğitimi almış ve teknik bilgisi olan bazı işgörenler, kariyerlerinde yönetim alanında ilerlemek istemeleri *"çift basamaklı kariyer yaklaşımı"* olarak ifade edilmektedir. Mühendislik mezunu bireylerin, işletme bölümünde yüksek lisanslarını yaparak, yönetici olarak kariyerlerine devam etmek istemeleri, bu yaklaşımda en sık rastlanan durumlardandır (Öztürk, 2019:23).

Bireylerin, kariyerlerinde yükselerek saygınlık kazanma arzusu, maddi gelirlerini yükseltme isteği gibi sebeplerden dolayı yönetim alanında kariyerine devam etmek istemeleri, bireylerin yönetim için uygun olup olmadığının araştırılmasıyla ve gerekli eğitimleri almaları sağlanarak gerçekleştirilebilmektedir (Güngör, 2016:10).

Bu yaklaşımda önemli olan husus, yönetim alanında ilerlemek isteyen teknik personelin yönetim anlamında gerekli eğitimleri alması, yönetim alanında plan ve uygulamaların nasıl gerçekleştirildiğini iyice kavraması ve etkili iletişim kurabilme kabiliyetini kazanmasıdır.

Bu kariyer yaklaşımı ülkemizde kullanılan ve önem kazanan bir kariyer yaklaşımıdır. Çünkü işletmede teknik bilgisi olan başarılı bir işgörenin, yönetici pozisyonunda işe devam etmesi işletme açısından faydalıdır (Çelikmasat, 2018:26).

Böylelikle işletme hem teknik bilgisi olan personelini işletmesinde bulundurmuş olur hem de işletmeyi bilen bir yönetici kazanmış olur. Bu durum işletmenin başarısının yükselmesinde etkili bir rol oynamaktadır (Aslan, 2012:22).

1.10.4.Portföy Kariyer Yaklaşımı

Günümüz iş yaşamında, iş ile müşteri birbirinden ayrı olarak düşünülmemektedir. Çalışanlar, bir yerde sabit bir işi yapan iş gücü olarak görülmemekte, bilgi ve donanımları ile birden fazla sorumluluğu aynı anda üstlenebilen, aynı zamanda birden fazla işte görev yapan bireyler olarak iş yaşamında varlıklarını sürdürmektedir (Çelikmasat, 2018:26).

Charles Handy tarafından ortaya çıkarılan portföy kariyer yaklaşımının temelinde; bireylerin, kariyerlerini bir örgüte bağlı olmadan sürdürmeleri ve müşterilerin isteklerini karşılayabilme konuları yer almaktadır.

Charles Handy'nin bu yaklaşımına göre; bireyler bir işletmede çalışmalarına devam ederken buna ek olarak kendi ağlarını kurabilme becerileriyle, müşterilerin isteklerini gözlemleyerek, kendi bilgi ve yetenekleri doğrultusunda, kendilerine iş ve müşteri portföyü oluşturmaktadır, uzmanlıklarına göre birden fazla işi yapmaktadır, kariyerlerine bir yere bağımlı olmadan devam etmektedir ve bir yerden gelir elde etmek yerine yapılan işlerden gelir sağlamaktadır. Bu sayede bireyler, kendilerini daha fazla geliştirerek örgütler için aranan kişi olmayı hedeflemektedirler.

Portföy kariyer yaklaşımının varsayımları Templer Cawsey şöyle ifade etmiştir (Göktaş, 2017:379);

- Belirlenen görevler için uygun görülen bireyler sözleşmeli olarak işe alınmaktadır,
- Bireyler yeteneklerini ve becerilerini kendileri arttırır, bu konunun onların kendi sorumluluğunda olduğu kabul edilmektedir,
- Kısa sürede gerçekleştirilen performans üzerine yoğunlaşılır,
- Kariyer geliştirmeye yönelik düzenlenen eğitim ve programlar örgütün çekirdek işgörenleri için gerçekleştirilir.

Diğer kariyer yaklaşımlarına kıyasla portföy kariyer yaklaşımında, bireylerin kendilerini ve yeteneklerini daha kısa bir sürede arttırdığı görülmektedir ve örgüte fayda sağlayacak donanıma daha çabuk gelmektedir (Aslan, 2012:21).

1.10.5.Çağdaş Kariyer Yaklaşımı

Bu kariyer yaklaşımında bireyler, örgüt dışında bir kariyer yolu çizmektedirler. Bir yere bağlı olmadan kariyerine devam etmek isteyen bireyler, karşısına çıkan iş fırsatlarını daha kolay bir şekilde değerlendirebilmektedirler. Aynı zamanda bu yaklaşımda bireyler, işlerini evden yürütebilmektedirler ve ayrıldıkları örgüte gerektiğinde hizmet verebilmektedirler (Edinsel, 2018:105).

Bireyler örgütte çalıştıkları zaman işinde yükselme, başarısının takdir edilmesi, ücret artışı gibi çeşitli yollarla ödüllendirilerek motivasyonlarının arttırılması sağlanmaktadır. Çağdaş kariyer yaklaşımında bireyleri motive eden unsurlar maddi durumundaki artış, kendini geliştirme imkanı bulması gibi unsurlardır (Göktaş, 2017:377) & (Dikili, 2012:480).

1.10.6.Ağ Tipi Kariyer Yaklaşımı

Ağ tipi kariyer yaklaşımı; işgörenlerin örgüt içinde çalıştıkları zamanı, örgütteki kıdemlerini vb. unsurları geri planda tutarak bireylere daha geniş bir kariyer planlama imkanı sağlamaktadır.

Ayrıca hem çalışanların hem de yöneticelerin yatay ve dikey hareketliliğine imkan verilerek, bireylerin yaptıkları işten memnun olmalarını sağlanmakta, motivasyonlarını yükseltmekte ve farklı işlerde kendilerini geliştirebilmelerine olanak tanınmaktadır. Bu sayede bireyler daha geniş bir bakış açısıyla kariyer planları yapmakta ve kendilerine işletme içinde yeni kariyer olanağı bulabilmektedir (Öztürk, 2019:25).

Ağ tipi kariyer yaklaşımı, işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri, yükselmeleri ve kariyer planları yapmaları konusundaki sınırların kalkmasını ve klasik anlayışın belirli çizgileri olan kariyer anlayışını geride bırakmayı amaçlamaktadır.

Bu yaklaşımda işgörenler kariyer planlamalarını yaparken yöneticilerle iletişim kurarak hem kendileri hem de işletme için uygun pozisyonları belirlemektedirler (Göktaş, 2017:379).

1.10.7.Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı

Bireylerin örgütten maddi bir destek ve imkan almadan, kendi imkanlarıyla kendilerini geliştirmeleri yönüyle diğer yaklaşımlardan ayrılan çok yönlü kariyer yaklaşımında süreç yalnızca bireyin kendisi tarafından ilerlemektedir (Güngör, 2016:8).

Bu yaklaşımda bireyler sürekli öğrenerek işteki yeteneklerini geliştirmekte, sürekle öğrenmekte kendilerini yeni beceriler katmaktadır.

Çok yönlü kariyer yaklaşımında bireylerin başarıya ulaşması tamamen bireylerin kendi elindedir. Bireylerin sorumluluktan kaçınmaması, yeniliklere açık olması, öğrenme arzusu, çalışmayı sevmesi ve kendine güvenmesi, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktadır (Aslan, 2012:19).

1.11.Güncel Kariyer Yaklaşımlarının Ortak Özellikleri

Küreselleşmenin etkisiyle değişimlerin ve gelişmelerin yaşandığı iş yaşamında, örgüt sınırlarındaki geçirgenliğin fazlalaşmasıyla birlikte, kariyerin örgütle sınırlandırılmaması gerektiği düşüncesi ortaya çıkmıştır. Bu sebeple kariyer, yeni anlayışlara evirilmeye başlamıştır.

Yeni kariyer yaklaşımlarının geneline bakıldığında güncel yaklaşımlarda (Öztürk, 2019:22) & (Çelikmasat, 2018:24) & (Edinsel, 2018:104);

- Kariyer konusunda örgütler, çalışanlarına imkan sunmaktadır ancak kariyer geliştirmenin büyük bir sorumluluğu bireylerin üzerindedir.
- Bilginin; çeşitli işler yapılarak yeteneklerin geliştirilmesiyle ve işteki farklı deneyimlerle kazanıldığı düşüncesi hakimdir.
- Bireylerin profesyonelliği önem kazanmıştır ve bireyler kariyerlerinin sonuna kadar tek bir örgüte bağlı değillerdir. Bu sayede işini kaybetme stresi, gelecek kaygısı gibi unsurlar ortadan kalkmıştır.
- İş ve kariyer konusunda gerçekleştirilen yeni yapılanmalar ile birlikte kariyer, bireyler için yalnızca gelir arttırmak için değil, aynı zamanda psikolojik olarak da tatmin olmak için önem verilen bir kavram haline gelmiştir.
- Örgütlerde, kariyer hareketliliği ve çeşitliliği üzerinde durulmaktadır.
- Tek bir işte uzman olan işgören anlayışı yerini birden fazla işi yapabilecek donanımdaki işgören anlayışına bırakmıştır.
- Örgütlerde takım çalışmalarına önem verilmeye başlanmıştır. Bu sebeple işgörenler farklı işleri yapabilme konusunda esnek olmalıdır.
- Örgütler yeniliklere açık ve iş konusunda kolay uyum sağlayabilen işgören arayışındadır. Bu sebeple bireyler sürekli öğrenen ve kendini geliştiren bir yapıda olmalıdır.

- Yönetim anlayışı değişmiştir, yalnızca bir örgütte yöneticilik yapabilecek bilgi ve beceri yetersiz kalmıştır, birden fazla sektörde yöneticilik yapabilecek donanımda kişiler örgütler tarafından tercih edilmektedir.

1.12.Kariyer Yönetiminin Gelişimini Etkileyen Unsurlar

Son yıllarda çok hızlı yaşanan değişimlerin ve gelişimlerin gerisinde kalmamak için kendini sürekli yenileyen iş hayatında, kariyer yönetimi konusunda da farklı anlayışlar ve görüşler ön plana çıkmaya başlamıştır.

İş hayatında yeni yapılanmaların başlaması, değişen yönetim anlayışı, teknolojinin sürekli gelişimi, eğitim seviyesinin yükselmesi, artan işsizlik, bireylerin kendilerini geliştirme arzusu, küreselleşme ve artan eğitim seviyesi gibi sebepler, kariyer yönetimine farklı bir bakış açısıyla bakılmasını sağlamış ve bu durum anlayış değişikliğini ortaya çıkarmıştır (Galaş, 2019:69).

Kariyer yönetiminde yaşanan gelişmelerin temel nedenleri; yönetim anlayışında ve örgütlenmede yaşanan değişimler, yeni örgüt anlayışlarının ortaya çıkması, değişen teknolojiler ile birlikte ortaya çıkan yeni işler, bilgi toplumu ve bilgi işçileridir (Mohan & Kök, 2018:50).

a) Yönetim Anlayışında Değişim

Geleneksel döneme bakıldığında, bireylerin eğitim seviyelerinin günümüzdeki kadar yüksek olmadığı, bireylerin yapacağı iş konusunda çok fazla beklentiye sahip olmadığı görülmektedir.

Bu dönemde kırsal alandaki nüfusun fazla olmasından dolayı tüketicilerde kent kültürü oluşmamıştır, bu sebeple fiyatın yüksek olmaması tüketiciler için yeterli olmuş ve üreticilerde “ne üretirsem onu satarım” düşüncesi hakim olmuştur.

Yönetimde; işin tanımlarına uygun bir şekilde hareket edilmesine yönelik gereklilikler üzerinde durulmuştur ve yöneticiler ile işgörenler arasındaki iletişim oldukça zayıftır, güven oldukça azdır. İşletmeyi kuran kişi, işletme ile ilgili tüm kararları kendisi almakta, işgörenlerin düşüncelerini önemsememekte ve işgörenleri üretim faaliyetlerinin bir parçası olarak görmektedir.

Yeni çağa bakıldığında ise yönetim; gerekli eğitimi almış, yeterli bilgi birikimine ve donanıma sahip, etkili kararlar alabilen ve yönetebilme becerisi olan kişiler tarafından

profesyonel olarak yapılmaktadır. Yönetim anlamında alınacak kararlarda işgörenlerin de fikirleri önemsenmektedir ve işgörenlerin motivasyonu yöneticilerin üzerinde durduğu bir konudur.

Yöneticiler, geleneksel yönetim anlayışındaki gibi sadece verilen görev için gerekenleri yapmakla yükümlü olan bireyler değildir, yeni anlayışta yöneticiler; hızlı ve doğru kararlar alabilen, pratik çözümler üretebilen, bilgiyi doğru yerde ve etkili bir şekilde kullanabilen, özgün fikirler üretebilen bir güç olarak görülmektedir (Tunçer, 2012:203).

İşgörenler; eğitimi ve yeteneği olan, emeğiyle örgüte katkıda bulunan, fikirleri örgüt içinde değerli olan, üretimdeki önemli bir güç olarak görülmektedir. İşgörenlerin içinde bulundukları örgütten ve yaptıkları işten beklentileri değişmekte, motivasyonlarını arttırmak için yalnızca maddi ödüller yetersiz kalmaktadır. İşgörenler, içinde bulundukları örgütten, kendilerini geliştirmeleri için imkan yaratmalarını ve işteki becerilerini en iyi şekilde kullanabilecekleri bir çalışma ortamı oluşturmalarını beklemektedirler.

Müşteriler bilinçlenmiştir ve talepleri değişmiştir. Bu sebeple işletmeler, üründe çeşitliliği arttırma yoluna giderek müşterilerin gereksinimlerini ve isteklerini karşılama çabasındadır, rakipleri karşısında güçlü olmaya çalışmaktadır.

Üretimde kitle üretimi (fordizm) yerini, esnek üretime (post-fordizm) bırakmıştır. Bu üretim sistemiyle birlikte takım çalışmaları yapılmaya başlamıştır, böylelikle işletmelerde hareketliliğin artması sağlanarak işgörenlerin yetenekleri çok yönlü olarak gelişmeye başlamıştır. Bu duruma bağlı olarak bireylerin yetenekleri gelişmiştir, yeni beceriler kazanmıştır, iş ile ilgili fikirler geliştirmeye başlamışlardır, sorumlulukları artmıştır ve bu sebeple işgörenlere "birey" olarak daha farklı bir bakış açısıyla bakılmaya başlanmıştır.

Yönetimde yaşanan bu gelişmeler ve işgörenin önem kazandığı yeni anlayışa bakıldığında (Mohan & Kök, 2018:52);

- İşgörenlerin bilgilerini, becerilerini ve fikirlerini işe uygun bir şekilde kullanabilmesine fırsat tanınmaktadır, bu durumda işgörenin işletmeye olumlu anlamda etkisi olacaktır.
- İşgörenlere kendilerini geliştirmesine fırsat sağlayan bir iş ortamının oluşması, işgörenlerin motivasyonunun artmasını ve yaptığı işten mutlu olmalarını sağlayarak verimliliklerini yükseltecektir.

- İşletme içindeki hareketlilik sayesinde işgörenlerin yetenekli olduğu ve zayıf kaldığı yönlerini görmeleri sağlanmaktadır. Bu sayede işgörenler, geliştirmeleri gereken yönlerinin farkına varmakta ve ileride işletme içinde karşısına çıkabilecek imkanları, işletme içinde olmak istediği noktayı belirlemektedir.
- Yönetim ve işgörenler arasındaki açık iletişim kanalları sayesinde hem örgütün hem de işgörenlerin kariyerini geliştirmelerinde etkili olunacaktır.
- İşletmede düzenlenen eğitim ve programlar sayesinde hem işgörenlerin sürekli öğrenmeleri sağlanacak hem de kendilerini geliştiren işgörenler, işletmenin kalitesinin artmasına katkı sağlamış olacaktır.

b) Yeni Örgüt Yapılarının ve Anlayışlarının Ortaya Çıkması

Eğitim seviyesinin yükselmesiyle birlikte bilgisi yüksek bireylerin iş hayatına girmesi, hiyerarşinin yerini daha esnek yapıda bir düzenin almasına neden olmuştur.

Yeni düzende yalın yönetim uygulamaları ön plana çıkmıştır, bu yönetimin temelini müşteriyi mutlu edecek kalitede üretimin yapılması ve gereksiz maliyetlerden kaçınarak zamandan kazanmak için örgüt yapısının en yalın hale getirilmesi oluşturmaktadır. İşgörenlerin iş konusundaki düşüncelerini açıkça belirttiği, fikir ürettiği ve görüşlerini bildirdiği bir anlayış söz konusudur. Maliyetler en alt seviyeye indirilerek, kalitenin artmasını ve verimliliğinin yükselmesini hedeflenmektedir (Demir & Okan, 2009:60).

Yeni örgüt yapısında, müşteri memnuniyetinin son derece önemli olduğu ve bu konuda hataya yer verilmemeye çalışılması göz önünde bulundurulduğunda, işgörenlerin sabit bir işi yapmasının yetersiz olduğu oldukça açıktır. Bu sebeple takım çalışmaları önem kazanmış ve işgörenler verilen işleri takım halinde yapmaya başlamıştır.

Takım çalışmalarında hızlı karar alınması gereken durumlar için takımlara kendilerini yönetebilme sorumluluğu verilmektedir, bu durum yetki güçlendirmenin ön plana çıkmasına sebep olmaktadır.

İş için görevlendiren ve iş konusundaki kabiliyetine güvenilen bireylerin veya takımların doğru karar verebilmelerine yönelik gelişimlerinin sağlanması ve karar alma yetkisinin verilmesi *"yetki güçlendirme"* olarak ifade edilmektedir.

Takım çalışmalarının en önemli noktaları ve yalın yönetim anlayışının işgörenden beklentileri; takımdaki bireylerin birbirlerine yardımcı olarak takımdaki diğer işleri

öğrenmeleri, yapılan bir hatayı fark edebilmeleri ve hataları düzeltme konusunda birlikte fikir üretmeleridir. Bu sayede müşterinin memnuniyetinin sağlanması, kalitenin ve başarının artması beklenmektedir.

Yeni örgüt yapılarıyla birlikte yaşanan gelişmelere ek olarak, geleneksel dönemde yalnızca işletmede yükselmek olarak algılanan kariyer kavramı gelişerek; "kariyer yönetimi" olarak ifade edilmeye ve bir süreç olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Onat, 2007:98).

c) Değişen Teknolojiler, Yeni İşler ve İşsizlik

Değişimi tetikleyen en önemli unsur olan bilişim teknolojileri sebebiyle yaşanan en köklü değişimler, Sanayi Devrimi'yle birlikte 1960'lı senelerde gerçekleştirmiştir.

Bilişim teknolojileriyle birlikte; hiyerarşik düzenden sınırları daha esnek bir düzene geçiş sağlanmış, kitle üretiminden ürün çeşitliliğine geçilmiş, işgörenlerin sabit bir iş yapmaları geride kalarak takım çalışmaları önem kazanmış ve işgörenler birden fazla işte görev almaya başlamıştır.

Hızla gelişen teknolojiye bağlı olarak oluşan bilgi toplumuyla birlikte esnek bir çalışma düzeni oluşmaya başlamıştır.

Yani bireylerin, çalışma saatlerinin belli olduğu, yapacağı işin sabit olduğu, bir örgüte bağlı olarak uzun seneler çalıştığı iş düzeni yerine, daha kısa zaman diliminde, ihtiyaç duyulan iş için gerekli olan kişilerle çalışılmaya başlanmıştır. Bir yere bağlı olarak, masa başında yapılan işler yavaş yavaş azalmaya başlamıştır (Altunoğlu & Doğan, 2014:23).

Teknolojide yaşanan bu hızlı değişmeler, insan gücüne duyulan ihtiyacın da azalmasına sebep olmuştur. Bu durum ise ilerleyen yıllarda işsizlik sorunun artarak çoğalacağına ve vasıflı işgücünün haricindeki bireylerin iş bulmada büyük sorunlar yaşayacağına işaret etmektedir.

Genel olarak; bireyler ve örgütler teknolojik anlamda yaşanan hızlı değişimlerin gerisinde kalmamalı ve kendilerini sürekli geliştirerek, kariyer planlarına yoğunlaşmalıdır. Çünkü günümüzde bireylerin bir örgütte sabit bir iş yaparak kendini geliştirmeden uzun süre kalması artık mümkün değildir (Mohan & Kök, 2018:57).

d) Küreselleşme ve Bilgi Toplumu

Teknolojinin hızlı yükselişiyle birlikte, 1970'lerden itibaren devam eden, kısaca ülke sınırlarının kaldırılarak dünyanın tek pazar haline gelmesi ve bilgilerin tüm dünyaya yayılıp kullanılması olarak tanımlanan küreselleşme, her alanda büyük dönüşümlerin yaşanmasına sebep olmuştur. Bu büyük dönüşümlerin gerisinde kalmamak için örgüt yapıları da kendilerini yenilemeye ve çokuluslu işletmeler olarak dönüşmeye başlamışlardır (Aksoy, 2012:403) & (Özgüler, 2015:3).

Ürettiği ürünleri çeşitli pazarlarda satıp, küreselleşmeye adapte olarak rekabet üstünlüğü kurmak ve ayakta kalmak isteyen işletmeler (Eş, 2019:13);

- Kalitesini arttırmalı ve güçlü bir marka yaratmalıdır,
- Araştırma ve geliştirme çalışmalarına önem vermelidir,
- Yenilik ve yaratıcılık üzerinde durmalıdır,
- Ürün çeşitliliğini sürekli geliştirmelidir,
- Teknolojiyi en iyi şekilde kullanmalıdır,
- Eğitimli ve donanımlı bireylerle güçlü ekipler kurmalıdır,
- İşletmede çalışanlar için ihtiyaç duyulan eğitimler sağlanarak verimlilik arttırılmalıdır.

İşletmeler, uzun vadede sürdürülebilirlik sağlamak için; yenilikçi düşünme ve fikir geliştirme konuları üzerinde durmalıdır. Bu sebeple çalışanlarının öğrenmeye açık olmaları ve kendilerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir, işletmeler ise çalışanlara gerekli imkanı sağlamalıdır.

Çünkü günümüzde başarıya giden yolda en önemli noktalardan biri de bir işi yeni fikirlerle geliştirmek ve yaratıcı düşüncelerle yapmaktır (Mohan & Kök, 2018:60).

e) Eğitimin Artan Önemi ve Bilgi İşçileri

Robert Reich, 1991 senesinde bilgi işçisi tanımını; "Parmakları farede (bilgisayarlardaki mause), düşünceleri uzayda olan işçi bilgi işçisidir" şeklinde ifade etmiştir. En net ifadeyle bilgi işçisi; bilginin iyi bir şekilde kullanılıp geliştirilmesi gereken işlerde çalışan bireyler için kullanılmaktadır.

Bilgi işçileri kendilerini geliştirmiş, yetenekli, değişime uyum sağlayabilen, eğitim seviyesi yüksek ve entelektüel bireylerdir. Yaşanan gelişmelerin ve yeniliklerin gerisinde kalmamak isteyen bilgi işçileri için sürekli öğrenme oldukça önemlidir (Alabay, 2010:2768) & (Özgüler, 2004:2).

Eğitim, bireylerin kendilerini bulma, farklı bakış açıları kazanma ve kendi değerinin farkına varmalarını sağlamaktadır. Rekabet koşullarının ve bilgi işçilerinin arttığı günümüz şartlarında eğitim ve kişisel gelişim yaşamın her alanında son derece büyük bir öneme sahiptir.

İşletmeler, sürekli gelişen iş yaşamına adapte olmak durumundadır. Aksi takdirde işletmenin varlığını devam ettirmesi mümkün değildir. Her geçen gün hızla yenilenen teknoloji, değişen örgüt yapıları ve rekabet ortamının gerisinde kalmamak için çabalayan işletmeler için çalışanlarının kendilerini geliştirmesi oldukça önemlidir. Teknolojik gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlayamayan çalışanların verimli olmasının, işini iyi bir şekilde yapmasının ve yenilikçi fikirler üretmesinin mümkün olmadığı bilinmektedir. (Gümüştekin;Mercan;Oyur;Alamur, 2013:283).

Günümüzde iş yaşamında başarılı olmak için çalışanların bilgisinin, yeteneğinin ve donanımının önemli olduğu fark edilmiştir, bu sebeple işletmeler eğitime önem vererek gerekli yatırımları yapmaktadır. Çünkü günümüz iş yaşamında yalnızca işi yapmak yeterli değildir, yenilikçi bakış açılarına ihtiyaç vardır ve bu da kendini geliştirmiş, yeni bakış açıları geliştirebilen çalışanlarla mümkündür (Mohan & Kök, 2018:61) .

1.13.Kariyer Yönetimi Sürecinde Karşılaşılan Temel Sorunlar

Her geçen gün gelişmekte ve değişmekte olan dünya düzeninden iş dünyası da etkilenmektedir. Organizasyonların içinde bulunulan çağın koşullarına uyum sağlamak için yapılarını değiştirerek kendilerini yenilemeleri; organizasyonların bakış açılarında ve yönetim şekillerinde de değişiklik yaşanmasına neden olmuştur (Öztürk, 2019:19).

Organizasyonların işgörenden beklentileri, işgörenlerin kariyer beklentileri, yapılan iş için gerekli olan eğitim ve becerilerin farklılaşması, işte çalışılan süre ve daha birçok konuda ortaya çıkan farklılıklar yeni kariyer sorunlarını da beraberinde getirmiştir (Söğüt, 2019:39).

1.13.1.Cam Tavan Sorunu

Cam tavan; kadın çalışanların işlerinde başarılı olmalarına rağmen üst düzey yönetim kademelerinde bulunmalarına engel olan bir kariyer sorunudur.

Günümüzde kadın ve erkek çalışanların iş yaşamında eşit olduğu söylense de, erkek çalışanların kadın çalışanlardan talimat almak istememeleri, kadına biçilen toplumsal roller ve ön yargılar yüzünden kadınların üst yönetime gelememelerine sebep olan keyfi engellerin olduğu bir gerçektir (Qasımov & Resulzade, 2018:3872).

Azimleri ve başarıları sayesinde sayıları az da olsa üst yönetime gelebilen kadın yöneticilerin ise erkek çalışanlarla iletişim kurmada anlaşmazlıklar yaşadığı bilinmektedir.

Kadınlara toplum tarafından biçilen kalıplar, kadınların çalışma yaşamındaki ilerlemelerine engel olmaktadır. Dolayısıyla bir çok kadın, kariyer hedeflerinden vazgeçmekte ya da kariyerlerine son vermektedir (Gülbay, 2012:68).

İş yaşamında kadın çalışanların sayılarının artmasıyla birlikte kadınlara yönelik olan bu cam tavan sorunu ortadan kalktığında, kadınlar hem iş yaşamında daha verimli olabilecek hem psikolojik olarak daha iyi hissedebilecek hem de aile yaşamındaki dengeyi daha iyi kurabilecektir (Efe, 2003:19).

1.13.2.Ay Işığı (Moonlighting) Sorunu

Günümüzde, çalışılan işin tek başına yeterli maddiyatı sağlamaması sebebiyle ya da bireylerin kariyer stratejisi olarak farklı deneyimler kazanmak istemeleri sebebiyle ikinci hatta üçüncü işte çalışması ay ışığı olarak ifade edilmektedir. Organizasyonlar için oldukça önemli olan bu sorunla karşılaşıldığında, işgörenlerin kariyerlerinde ilerlemeleri yavaşlatılabilir ya da işlerine son verilebilir (Güngör, 2016:35).

Çalışma yaşamında ay ışığının bir sorun olarak görülmesinin nedeni (Öztürk, 2019:41);

- Bireylerin bir başka işte çalışmalarından kaynaklanan uykusuzluğun ve yorgunluğun yaptıkları işe yansıması,
- Enerji düşüklüğü sebebiyle iş yerinde verimliliklerinin azalması,
- İş yerinden izin almalarının artması,
- Yaptığı işe gösterilen özenin azalması,
- Örgüte olan sadakatin ve bağlılığın azalması gibi durumlardır.

Ay ışığı sorununun ortadan kaldırılması için işgörene sunulan maddi imkanların iyileştirilmesi ve güvenli bir çalışma ortamı sağlanması gerekmektedir (Özpala, 2007).

1.13.3.Kariyer Platosu

Bireylerin çevresiyle kurduğu iletişim, değerleri, hedefleri ve beklentileri olumlu ya da olumsuz olarak kariyer hayatına yansımaktadır.

Genellikle orta yaş bunalımına giren bireyler özel yaşamı ve kariyeri arasındaki dengeleri kuramadıkları zaman kariyerlerinde ilerleme gösteremezler. Bazı örgütlerde ise işgörenlerin kariyerlerinde ilerlemeleri için yeterli imkanların olmaması bireylerin kariyerlerindeki ilerlemelerin durmasına sebep olur (Atasever, 2018:81).

Bireysel veya örgütsel nedenlerden kaynaklanan kariyerdeki durgunluk kariyer platosu, kariyer düzleşmesi veya kariyer düzleşmesi olarak adlandırılmaktadır.

Kariyer platosu bireylerin (Öztürk, 2019:19);

- Orta yaş bunalımı yaşaması,
- Psikolojik veya fiziksel olarak kendini iyi hissetmemesi,
- Çalışma azmini kaybetmesi,
- Bilgi ve yetenek eksikliği,
- Yaşadığı sağlık sıkıntıları ya da çalışma arkadaşlarıyla yaşadığı sorunlar sebebiyle oluşan stres,
- Yaptığı işe gereken özeni göstermemesi ve motivasyonunu kaybetmesi gibi sebeplerden kaynaklanabilirler.

Kariyer platosu bireysel nedenlerden kaynaklandığı gibi örgütsel sebeplerden de kaynaklanabilir. Örgütlerin (Çelikmasat, 2018:27) & (Atasever, 2018:81);

- Emekli olmalarında rağmen çalışmaya devam etmeleri sebebiyle üst yönetimde bulunması ve terfi imkanının azlığı,
- Örgütün büyüme hızının az olması,
- Adil bir şekilde işlemeyen örgüt politikası gibi nedenlerde kaynaklanabilmektedir.

Kariyer platosu, bireyleri psikolojik olarak olumsuz etkilediğinden bu durum bireylerin yaptıkları işe de yansımakta ve bu durum örgütün başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sebeple kariyer platosu hem bireyi hem de örgütü olumsuz etkileyen önemli bir sorundur (Öztürk, 2019:19).

1.13.4.Çift Kariyerli Eşler Sorunu

Günümüzde kadınların iş yaşamındaki sayılarının artması, kadınların kariyer yapmak istemeleri, ekonomik yetersizlikler vb. sebeplerden dolayı evli çiftlerin kendi kariyer hedefleri doğrultusunda iş yaşamında bulunduğu görülmektedir. Bu durum işletmelerde çift kariyerli eşler sorunu olarak adlandırılmaktadır (Yılmaz, 2019:24).

Evli çiftlerin kariyerleri yönünde ilerlemelerinin bir sorun olarak görülmesinin nedenleri (Arabacı, 2019:23);

- Erkek, eşi çalıştığı için evde yerine getirilmesi gereken sorumlulukları tek başına ya da ortak getirmesi sebebiyle evdeki dengelerin bozulması,
- Eşlerin aynı iş yerinde çalışmaları takdirde rekabet içinde olmaları,
- Aile içinde yaşanan sorunları iş yerinde yansıtmaları,
- Aynı yerde çalışan eşlerin birbirlerini kıskanmaları ve bu sebeple işlerine odaklanamamaları,
- Tatil dönemlerinin aynı zamana denk gelmemesi sonucu sosyal yaşamlarının kısıtlanması vb. durumlardır.

Çift kariyerli eşler (Söğüt, 2019:40);

- Kariyerleri ve çalıştıkları işletmenin aynı olduğu çiftler,
- Çalıştıkları işletme aynı olan ancak kariyerleri farklı olan çiftler,
- Çalıştıkları işletme farklı ancak kariyerleri aynı olan çiftler olarak sınıflandırılabilir.

İşletmeler, çift kariyerli eş sorununu en aza indirmek için çalışma saatleri konusunda yardımcı olmakta ve gerekli yardımı sağlamaya çalışmaktadır fakat çiftler ortak noktada buluşamadıkları takdirde eşlerden biri işten ayrılmak durumunda kalmakta veya çiftler boşanma kararı almaktadır (Öztürk, 2019:21).

1.13.5.Çift Kariyerlilik Sorunu

Kişilerin, bir alanda değil birkaç alanda eğitim almış olan bireylerin, birkaç alanda uzmanlığının olması ve birine odaklanmayarak tüm uzmanlık alanlarında kariyer yapmak istemesi çift kariyerlilik olarak adlandırılan bir sorundur (Yılmaz, 2019:25).

Kişiler, birden fazla işte çalıştığında ve kendini geliştirmek istediğinde, kişilerin enerjisi de birden fazla yere bölünmüş olacaktır. Bu durum kişilerin bir uzmanlık alanına harcayacağı enerjinin ve verimliliğin azalmasına sebep olacaktır.

Kariyer yolunda başarılı olmak isteyen çift kariyerli bireylerin kendilerini mutlu edebileceğine inandığı uzmanlık alanına yönelmeleri gerekmektir.

Çünkü birden fazla alanda kariyerin devamlılığını sağlamak son derece yıpratıcıdır ve genellikle bu durum başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu sebeple bireyler tüm yeteneğini ve enerjisini seçtikleri uzmanlık alanına aktarmalıdır (Güngör, 2016:34).

1.13.6.Bilgi ve Beceri Yetersizliği

Genellikle kariyerlerinin tamamlanmasına yaklaşmış olan bireylerin kendilerini geliştirmemeleri, yeniliklere kapalı olmaları, teknolojiyi takip etmemeleri veya uyum sağlayamamaları gibi sebeplerden dolayı bilgilerinin faydasının azalması ve becerilerinin yetersiz olmaya başlaması durumudur (Söğüt, 2019:42).

Bilgi ve beceri demodeliği olarak da ifade edilen kariyer sorunu kişilerin işten soğumasına, kendilerini yetersiz hissetmelerine hatta işten ayrılma kararı almalarına sebep olmaktadır. Bu durum bireylerin kariyerlerinde ilerleme yaşayamamasına da neden olabilmektedir (Atasever, 2018:88).

Bazı insanlar kişilik özellikleri gereği öğrenmeye açık ve çabuk öğrenen bir yapıya sahiptirler. Bu kariyer sorunun yaşanmaması için örgütler, bilgi ve beceri eksikliği yaşayan kişiler ile çabuk öğrenen ve kendini sürekli geliştiren kişileri birarada çalıştırırak bu eksikliğin giderilmesini sağlamalı, gerekli eğitim imkanlarını sunarak işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine destek olmalıdır (Güngör, 2016:36).

1.13.7.Stres ve Tükenmişlik Sendromu

Çalışma yaşamındaki bireyler yaşanan teknolojik gelişmelere adapte olamama, yeniliklerin gerisinde kalma, kariyerinde ilerleyememe veya kariyer sonlarına yaklaştıklarında oluşan yetenek eksikliği vb. sebeplerden dolayı bedensel veya psikolojik olarak düşüş yaşayabilmektedir.

Örgüt içerisinde başarısı takdir edilmeyen, mobbing uygulanan ya da örgütte her işgörene adil davranılmaması gibi sebepler işgörenleri olumsuz olarak etkileyebilmektedir. İşgörenlerin, bireysel veya örgütsel nedenlerden dolayı moral ve motivasyonlarında görülen bu düşüş tükenmişlik olarak ifade edilmektedir (Özpala, 2007:75).

Yaşanan teknolojik gelişmelere uyum sağlayamamak, işini kaybetme ya da işinde yükselme konusundaki tereddütler veya kariyerin sonuna gelinmesi işgörenin strese girmesine sebep olan durumlardan bazılarıdır.

Kişilerin yaşadığı bu stres ve tükenmişlik, kaygı düzeylerinin artmasına ve sinirli bir ruh haline girmelerine sebep olmaktadır. Bu durum bireylerin çalışma ortamında gerginlik çıkarabilmelerine, moral düşüklüğü yaşamalarına ve verimliliklerinin azalmasına sebep olduğundan, yaşadıkları stres ve tükenmişlik örgüte de olumsuz olarak yansımaktadır (Öztürk, 2019:29).

Tükenmişlik bireylerde (Edinsel, 2018:106);

- Sinir ve sürekli olumsuz düşünceler içinde bulunma gibi sebeplerle ***psikolojik*** olarak,
- Sürekli hastalık hissi, uyku veya halsizlik gibi sebeplerle ***fiziksel*** olarak,
- Dikkat dağınıklığı, uzlaşmadan yana olmama gibi sebeplerle ***tavır ve düşünce*** olarak olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Stres ve tükenmişlik hali bazı kişilere uzun zaman diliminde yavaş bir şekilde, bazı kişilerde ise kısa bir zaman diliminde hızlı bir şekilde etki etmektedir. Bitkinlik durumundaki bu bireyler, kendilerini yeterli görmemektedir ve hata yapmaya açık bir hale getirmektedir (Atasever, 2018:86).

Bireylerin stres ve tükenmişlik yaşamalarının önüne geçilmesi için örgüt tarafından dikkat edilmesi gereken noktalar şu şekildedir (Özpala, 2007:75) & (Güngör, 2016:37);

- İşgörenlerin iş ile ilgili beklentilerini öğrenmek ve beklentilerini karşılamak için destek vermek,
- İşgörenlerin başarılı oldukları konuları göz ardı etmeyerek motivasyonlarını yükseltmek,
- Örgüt içindeki iletişimi kolaylaştırmak ve işgörenlerin fikirlerini dinleyip önemsemek,
- İşgörenlerin kendilerini geliştirmelerini sağlayacak etkinlikler düzenlemek,
- Her işgörene eşit şartlarda imkanlar sağlamak ve adil olmak,
- Çalışma saatlerini iyileştirerek işgörenlerin kendilerine ayıracakları zaman dilimleri oluşturmalarını sağlayarak dinlenmelerine imkan tanımak,

- İşgörenlerin bir arada olacağı ve kişisel gelişimlerini destekleyici faaliyetler düzenleyerek kaliteli zaman geçirmelerini sağlamak, stresin ve tükenmişliğin en alt seviyeye inmesinde etkili olmaktadır.

1.14.Kariyer Yönetimi Modelleri

Kariyer yönetiminde süreç örgüt ile örgüt çalışanlarının ortak hedefler doğrultusunda, birlikte ve uyum içinde çalışmasıyla ilerlemektedir. Kariyer yönetiminde başarıya ulaşılabilmesi için tek taraflı yapılan çaba sonuç vermemektedir.

Başarılı ve etkili bir kariyer yönetimi uygulaması örgütün ve çalışanlarının birlik olmasıyla gerçekleşmektedir (Söğüt, 2019:34).

İşletmeler, kariyer yönetimi stratejilerini belirlerken, Gabarro ve Sonnenfeld'in dört modelinden örgüt için en uygun olanını seçmektedirler.

Modellerin her birinin bir takım zorlu yönleri vardır. Modellerin örgütlerdeki tüm boyutlara göre değerlendirilmesi için ölçek geliştirilmemesi sebebiyle modellerin geçerlilik düzeyleri deneysel olarak test edilememiştir. Dört model şu şekildedir (Vural, 2019:39);

1.14.1.Akademik Model

Japonya'da, ikinci dünya savaşından günümüze kadar kullanıldığı bilinen ve dışa kapalı olan bu modelde en önemli nokta bireylerin kariyerini tamamlayana kadar örgüt içinde kalıcı olmasıdır.

Akademik modelde aldıkları eğitime ve yeteneklerine göre işe alınan bireyler işe en temelinden başlatılır ve kademeli olarak yükseltilirler. Bu sayede örgütün işleyişini en temelden öğrenen ve örgütün işleyişini iyi bilen bireyler olarak örgütün üst kademelerine yükselirler.

Böylelikle hem örgüt için uygun işgören arayışıyla zaman ve finansman kaybı yaşanmamış olur hem de örgütteki düzeni, örgütün değerlerini iyi bilen ve örgütsel hedefler ile örgütün işleyişini benimsemiş olan işgören yetişmiş ve üst kademeye yerleşmiş olmaktadır. Bu durum hem örgüte bağlı, örgütü çok iyi tanıyan yöneticilerin göreve gelmesini, hem de başarının ve kalitenin artmasını sağlamaktadır(Güngör, 2016:31).

Tüm bunlara bağlı olarak bu modelde örgüt içindeki eğitimler düzenli olarak yapılır ve maliyeti fazla olsa da gerekli olan eğitimlerin verilmesi sağlanır. Çünkü bireylerin

kendilerini geliştirmesi ve zamanla işinde profesyonel olması işletmede kariyerinin sonuna gelene kadar kalması beklenen işgörenlerin örgüte sağlayacağı katkıyı arttırması beklenmektedir (Yazar, 2019:36).

Özet olarak akademik model; işgörenlerin en temelden yetiştirilerek ilerleyen dönemler üst yönetime gelmesine olanak sağlayan, bireylerin gelişmesine son derece önem veren bunun için maliyetten kaçınmayan, örgütün iklimini ve işleyişini bilip benimsemiş olan işgörenler yetiştirmeyi amaçlayan ve bu sayede rakiplerine üstünlük kurarak başarısını ve kalitesini arttırmayı hedefleyen işletmelerin tercih ettiği bir modeldir (Yılmaz, 2019:22).

1.14.2.Kulüp Modeli

Kulüp modeli; işgörenlerin en temelden yetiştirilip kariyerlerinin son evresine kadar örgüt içinde kalması ve dışa kapalı olması yönüyle akademik model ile benzerlik gösterse de bazı konularda birbirinden farklılık göstermektedir (Vural, 2019:40).

Akademik modelde işgörenlerin kendilerine, yeteneklerine ve örgüte kattıkları göz önünde bulundurularak yükselmeleri sağlanırken; kulüp modelinden bireylerin örgüt içinde çalışma sürelerinin uzunluğuna göre yükselmeleri sağlanmaktadır. Bunun sebebi ise uzun yıllar örgütte çalışmış olan bireylerin sadakatinden, bağlılığından kaynaklanan güven duygusudur.

Günümüzde artan rekabet göz önünde bulundurulduğunda bu durumun işletmeye olumsuz olarak yansıması kaçınılmazdır. Çünkü kendini geliştirmeyen işgörenlerin yeteneklerinin zamanla yetersiz kalması halinde örgüt içindeki devamlılığın sürdürülmesi ve kendini geliştirmediği halde yalnızca uzun yıllar örgütte çalıştığı için yükseltilen işgörenlerin örgüte bir fayda sağlaması mümkün olmamaktadır (Yılmaz, 2019:22).

Daha çok kamu kurumları ile askeri alanlarda uygulanan bu modelde rekabet duygusu yok denecek kadar azdır, kuruma olan sadakat ise oldukça yüksektir.

Bu sebeple güçlü rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen ve rekabet üstünlüğü kurmayı hedefleyen işletmelerin tercih edeceği bir model değildir (Yazar, 2019:36).

1.14.3.Takım Modeli

Futbol takımı modeli olarak da bilenen bu model dışa kapalı olmayan ve alanlarında başarılı olan bireylerin örgüte dahil edilmesini hedefleyen, yeniliklere oldukça açık olan ve yaratıcılığın ön planda tutulduğu bir modeldir.

Diğer modellere bakıldığında takım modelinde örgüte olan bağlılık yok denecek kadar azdır, bu sebeple örgüt içinde güven duygusu fazla bulunmamaktadır.

Kendi işlerinde en iyi olan ve alanlarında uzman olan kişilerin örgüte dahil edildiği bu modelde eğitime çok düşük bir bütçe ayrılmaktadır çünkü örgütteki kişiler kendini geliştirmiş ve son derece başarılı kişilerdir (Vural, 2019:40).

Bu durumun olumsuz yanı örgüt içinde samimiyetin ve güven duygusunun çok fazla olmamasıdır çünkü tüm bireyler kendilerini en iyi olarak gördüğünden ve başarma hırsları yüksek olduğundan birbirlerini rakip olarak görürler. Bir diğer olumsuz yönü ise her birey kendini sürekli geliştiren ve üretkenliği yüksek olduğundan yaptığı iş beklentisini karşılamadığı takdirde ya da daha iyi fırsat önüne çıktığı takdirde başka bir işletme araştırmaya başlarlar (Söğüt, 2019:35).

Olumlu yanı ise işinin en iyisi ve üretkenliği maksimum seviyede olan bireylerin örgüt içinde çalışması ve başarma hırsıyla en iyi ve en mükemmel odaklı olarak işlerini yapmalarıdır. Bu model genellikle danışmanlık şirketleri tarafından kullanılmaktadır (Güngör, 2016:32).

1.14.4.Kale Modeli

Genellikle turizm sektöründe, havayolları ya da bankacılık sektöründe tercih edilen bu model dışa dönük bir modeldir.

Kale modelinde personele ihtiyaç duyulan görev için eğitimli, donanımlı, kaliteli ve işinde yetenekli olan bireylere teklif götürülmektedir. İşinde iyi olan bireylerin örgüte dahil olması için genellikle ücretler yüksek tutulur (Yazar, 2019:37).

Bu modelde her bir personel işini en iyi şekilde yapmak için sürekli öğrenerek ve kendini sürekli olarak geliştirerek rakiplerinin önüne geçmek için çalışmaktadır. Çünkü hem örgüt içinde hem de örgüt içinde rekabet yüksektir, bu sebeple işgörenler kendilerini kale misali korumaya almak durumundadır (Güngör, 2016:32).

Kale modeli rekabet ortamı yüksek olan ve sektördeki yerini korumaya çalışan işletmelerin uyguladığı, işlerinde başarılı ve gelişime açık bireylerin yüksek ücretle örgüte katılmalarının sağlanmaya çalışıldığı, örgüt içi ve örgüt dışı rekabetin fazla örgütsel bağlılığın ise oldukça düşük olduğu dışa dönük bir modeldir (Vural, 2019:40).

II. BÖLÜM

İŞ GÜCÜ FARKLILIĞI VE YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde farklılık ve farklılık yönetimi kavramları hakkında literatür incelenerek; farklılıkların kaynakları, yönetilmesi ve sürecin işleyişi ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmiştir.

2.1.Farklılık Kavramının Tanımı ve Önemi

Varoluşun kaynağını, insanın özünü oluşturan farklılık kavramı en genel tanımıyla; bireylerin yaşlarını, cinsiyetlerini, karakterlerini, dinlerini, kültürlerini, sosyal yaşamlarını, eğitim seviyelerini kapsayan, her insanı birbirinden ayıran niteliklerdir. İnsanın olduğu yerde farklılığın olmaması mümkün değildir, çünkü her insan bir tanedir ve emsali yoktur (Usta, 2017, s. 6).

Dünyada yaşanan gelişmelerle birlikte toplumda ve örgütlerde farklı kültürden, dilden ve ırktan insanlar bir arada bulunmaya başlamıştır ve farklılıklar da artmıştır. Bu sebeple farklılık kavramı günümüzde daha fazla önem kazanmıştır.

Bireylerin sahip olduğu tüm kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen, bireylerin her birini birbirinden ayıran bu özellikler, çalışma yaşamında *işgücü farklılığı* olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle işgücü farklılığı; bir örgütte çalışan bireylerin cinsiyeti, karakteristik özellikleri, yaşı gibi kişisel özellikleri ile mesleki tecrübesi, eğitim durumu, görev süresi, işletme içindeki fonksiyonu gibi örgütsel özelliklerinin bir bütün olarak birleşimini ifade eder (Demirel & Özbezek, 2016, s. 3).

Örgütsel açıdan ele alındığında farklılık; bireylerin benzer yönleri ile farklı yönleri birleştirildiğinde örgütsel amaçlara ulaşma yolunda geniş bir bakış açısı oluşturarak, örgüt için önemli bir güç olabilmekte ve avantaj oluşturabilmektedir (Vural E. , 2019:5).

Bu bağlamda farklılıklar teorik olarak bireyleri birbirinden ayıran özellikler olarak karşımıza çıkarken; örgütsel açıdan ele aldığımızda ise farklılıklar birbiriyle uyumlu hale getirilip bütünleştirilebilen ve örgüte fayda sağlayan özelliklerdir (Atasoy, 2012, s. 45).

Farklılıkların örgüt içinde olumlu etkisi olduğu gibi olumsuz etkisi de vardır. Bireyler; yaşları, cinsiyetleri, etnik kökenleri, cinsel tercihleri ve benzeri yönleriyle birbirlerinden farklıdır. Bireyler, çalıştığı örgütün kar sağlaması ve başarılı olması için emek

harcarken; kişiliklerine, düşüncelerine ve farklı yönlerine saygı gösterilmesini istemektedir. Farklılıklara saygı duyulmadığı takdirde bireylerin bir arada kalması zorlaşmakta ve farklılıklar önemli bir sorun haline gelmektedir (Şahin, 2019:3).

Bu durum örgüt içindeki takım çalışmalarında çatışmaların yaşanmasına, dayanışmanın olmamasına, karar almada sorunların yaşanmasına ve performans düşüklüğüne sebep olarak işletmenin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu sebeple bireylerin birbirlerinin farklılıklarına hoşgörüyle yaklaşması ve farklılıkların dengede tutularak faydaya dönüştürülmesi için iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Usta, 2017:17) & (Topcubaşı, 2015:16).

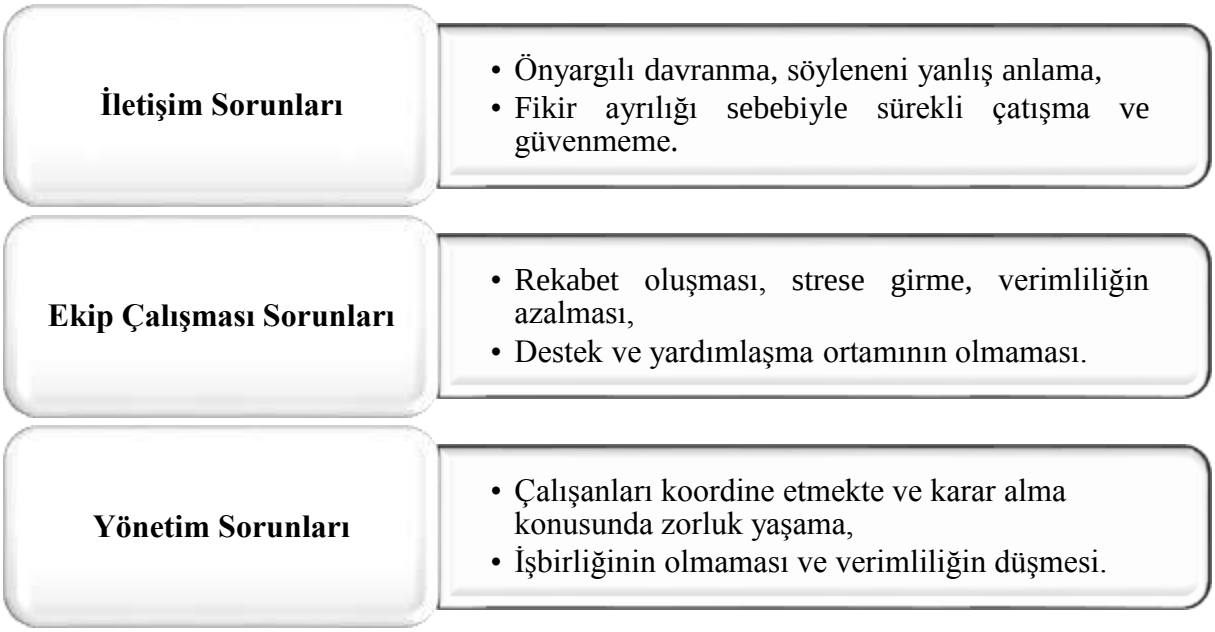
Farklılıkların bireyler üzerinde çeşitli etkileri bulunmaktadır (Sürgevil, 2010:20);

- Bireyler, örgüt içinde kendileriyle benzer yönleri olan kişilerle daha iyi anlaşmaktadır ve bu sebeple farklı yönlerinin fazla olduğu kişilerle iletişim kurmayı pek fazla tercih etmeyebilir.

Bu durum bireyin yaptığı işe ve içinde bulunduğu örgüte olan bağlılığını azaltmakta ve **"*duygusal etki*"** olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Farklılıklar doğru kullanıldığında örgüte önemli katkılar sağlamaktadır. Bireylerin farklı düşünce yapıları, örgütte bakış açılarının fazla olmasını sağladığından yeniliklerin ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması konusunda önemli olduğundan ***"bilişsel etki"*** olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Örgüt içinde farklı işgücü, saygı ve hoşgörü çerçevesinde, uyumlu bir şekilde bir arada çalıştığında bu durum örgütün imajına olumlu olarak yansıyarak, farklılıklara eşit davranıldığının sembolü niteliğinde olacağından ***"sembolik etki"*** olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Bireyler birbirlerinin farklılıklarına saygı gösterdiğinde aralarında güzel bir iletişim oluşmaktadır. Fakat saygı göstermedikleri durumda birbirleriyle iletişim kurmaktan kaçınmaktadır. Dolayısıyla farklılıkların direkt olarak ***"iletişime etki"*** ettiği görülmektedir.

Farklılıkların bireyler üzerindeki bu etkilerinin örgütte sebep olduğu sorunlar;



Şekil 1. Farklılıkların Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Örgütte Sebep Olduğu Sorunlar (Kaynak: Kurt, 2015:15).

2.2.Farklılık Kaynakları

Geniş yelpazeye sahip bir kavram olan farklılık, çeşitli sebeplerden kaynaklanmaktadır.

Farklılığın kaynakları; demografik farklılıklar, sosyal ve kültürel farklılıklar, kişisel farklılıklar ve kuşak farklılıkları olmak üzere 4 başlık altında incelenmektedir (Kocuk, 2019:25);

2.2.1.Demografik Farklılıklar

Farklılığın kaynaklarından biri olan demografik farklılıklar; ırk, etnisite, cinsiyet, yaş ve deneyim olmak üzere 4 başlık altında incelenmektedir.

2.2.1.1.Irk

Irk; aralarındaki biyolojik farklılıklara bakılarak insan topluluklarının sınıflandırılmasıdır.

Irk kavramı, toplulukların birbirinden ayrılmaları için kullanıldığından farklılığı çağrıştırmaktadır. Bu sebeple ırk farklılığı, akıllara ilk olarak ayrımcılığı getirmektedir.

Irk farklılığının örgüt içindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmaların sonuçlarına bakıldığında; farklı ırkların bir arada çalışmasının yapılan işe olumlu yansıdığını göstermektedir ancak örgüt içindeki kişiler arasında iletişim kurulması ve takımdaki bireylerin bir arada çalışması konusunda olumsuz etkilerin olduğu görülmektedir (Aksu, 2008:38).

Bireyler işe alınırken ve işe alındıktan sonra, hem evrensel ahlak değerleri gereğince hem de her insanın eşit olduğu bilinciyle hareket edilmelidir, her ırktan çalışana eşit davranılmalı, saygı ve hoşgörüyle yaklaşılmalıdır (Yetgin, 2016:16).

2.2.1.2.Etnisite

Etnisite (etnik kimlik); bireylerin kökeni, dili ve dini yönüyle başka gruplardan ayrılmasıdır.

Kişinin doğduğu çevredeki kültürel değerlere göre şekillenen etnisite, doğuştan var olan genetik bir özellik olmadığından zamanla değişebilmektedir.

Etnik kimliğin çeşitli sebeplerle farklı kültürde yaşamaya başlayan bireylerde değiştiğinin görülmesi, etnisitenin kültürel bir tarafının olduğu düşüncesini ön plana çıkarmaktadır (Yetgin, 2016:17).

Ülkemizde, Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olan Roman, Rum, Çerkez ve Ermeni etnik grupları çalışma yaşamında bir arada bulunmaktadır ve 2001 yılında "*Türkiye'de Irk veya Etnik Köken Temelinde Ayrımcılığın İzlenmesi Raporu*" çalışması bu etnik grupların iş yaşamında ayrımcılıkla karşılaşıp karşılaşmadığıyla ilgilidir (Kocuk, 2019:26).

Nejat Taştan ile Seda Alp tarafından yapılan bu çalışmanın sonuçlarına bakıldığında (Nejat Taştan, 2011:69-77);

- İstihdam konusunda ayrımcılığa maruz kaldıkları,
- Roman vatandaşların yaşanan ayrımcılık sebebiyle eğitimi erken bıraktıkları ve bunun olumsuz etkilerini yaşadıkları,
- Rum ve Ermeni vatandaşların ise devlet memuru kadrolarında görev alamadığı öğrenilmiştir.

Çalışmadan elde edilen genel sonuç ise etnik kökenin ayrımcılık yapılan konuların başında geldiği görülmektedir.

Örgütlerde verimliliğin artması için öncelikle çalışanların örgüt içinde memnun edilmesi gerekmektedir. Çalışanlar, örgüt içinde kendilerini dışlanmış hissettikleri takdirde hem örgüte olan bağlılıkları azalmakta hem de motivasyonları ve verimlilikleri düşmektedir. Burada yöneticilerin öncelikli görevi, çalışanların farklılıklarını dengede tutarak saygı ve hoşgörü çerçevesinde bir çalışma ortamı yaratmak olmalıdır (Çakmak, 2015:46).

Kişiler etnik kökenleri sebebiyle dışlanmadığı ve saygı gördüğü takdirde örgüte ait olduklarını hissederek motivasyonlarında ve verimliliklerinde yükselme olacaktır. Bu sebeple farklı etnisiteye sahip olan kişiler, bir arada uyum içinde çalıştığında ve farklı etnik yapıdaki kişiler örgüt içinde kabul gördüğünde, kişilerin başarısıyla birlikte örgütün başarısında da artış görülecektir (Aksu, 2008:36).

2.2.1.3.Cinsiyet

Cinsiyet; toplumdan topluma ya da zaman dilimine göre değişiklik gösterse de geçmişten günümüze kadar olan süreçte erkeklerin, kadınlara göre ön planda tutulduğu, yaptığı işlerin daha kıymetli görüldüğü, kadınların ise geri planda tutulduğu, doğuştan gelen bir farklılıktır. Çünkü cinsiyet stereotiplerine göre (kalıplaşmış ön yargısal düşünce); kadınlar narin, duygusal; erkekler ise fiziksel olarak daha kuvvetli ve maceracı bir yapıdadır. Bu durum hem toplumda hem de iş yaşamında kadınların daha geri planda kalmasına hatta örgütlerde cam tavan oluşmasına sebep olmuştur (Eğinli, 2009:51) & (Kocuk, 2019:27).

İş hayatında cinsiyet eşitsizliğinin en temel sebebi; kadınlara toplumsal olarak biçilen roller ve kadınların duygusal olduğu düşüncesine dayanan, iş hayatında başarısız olacaklarına yönelik önyargılardır.

Günümüzde kadınlar, iş yaşamında ve sosyal hayatta varlıklarını daha fazla göstererek cinsiyete dayalı önyargıların kalıplarını kırmak için çaba göstermektedir.

Yasal olarak iş yaşamında cinsiyet ayrımcılığı engellenmeye çalışılsa da uygulamada yetersiz kalınması ve kadınlara ücret, kariyer hedeflerine ulaşmada engel oluşturma, mobbing vb. sebeplerle iş yaşamında zorluk yaratılması, cinsiyet eşitsizliğinin devam etmesine sebep olmaktadır (Toksa, 2012:10).

Bu durumların önüne geçilmesi için yöneticilerin farklılıkları iyi bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Yöneticiler, örgüt içinde cinsiyet ayrımcılığının olmadığını vurgulayarak bu doğrultuda hareket etmeli ve örgütteki üyelere de bu doğrultuda

davranmaları gerektiği açık bir şekilde ifade edilmelidir (Yetgin, 2016:18) & (Çakmak, 2015:44).

Çünkü iş yaşamında önemli olan cinsiyet değil, işgücünden doğru ve etkili bir biçimde yararlanarak yüksek verimlilik almaktır. Dolayısıyla cinsiyet farklılığı iyi bir şekilde yönetilmelidir, örgüte başarı getirebilecek nitelikteki işgücünün yalnızca cinsiyeti sebebiyle geri planda tutulması doğru bir davranış değildir (Aksu, 2008:32).

2.2.1.4.Yaş ve Deneyim

İş yaşamında gençler ve yaşça büyük olan bireyler bir arada çalışmakta ve kuşak farklılıkları sebebiyle çatışma yaşamaktadırlar. Bu nedenle yaş, iyi yönetildiğinde işletmeye olumlu olarak yansıyan, iyi yönetilmediğinde ise olumsuz etkiler ortaya çıkaran önemli bir faktördür.

Örgütlerde yaşın önemli bir farklılık olmasının sebepleri; yaş ilerledikçe bireylerin hareketlerinin yaşa bağlı olarak yavaşladığı ve performanslarında düşüş yaşandığı yönündeki düşüncelerdir. Tecrübe olarak bakıldığında ise yaşı ilerlemiş olan çalışanların deneyimleri fazla olduğundan örgüt içinde tecrübelerinden iyi bir şekilde faydalanılması gerektiği düşünülmektedir (Kara, 2016:25) & (Kocuk, 2019:28).

Yaşlı çalışanları ile genç çalışanların iş doyumuna bakıldığında; yaş ilerledikçe bireylerin yaptıkları işten daha az keyif aldığı görülmektedir fakat deneyimleri ve çalışma süreleri gereği aldıkları ücret ve deneyimlerinin getirdiği avantajlar sebebiyle iş doyumlarının yüksek olduğu bilinmektedir. Genç çalışanların da iş doyumu sağlandığında örgüt içinde daha verimli olacakları düşünülmektedir (Güler, 2012:17).

Genç çalışanlar; yeniliklere uyum sağlamakta, teknolojiyi iyi bir biçimde kullanmakta, değişimlere kolay adapte olmakta ve fiziksel olarak güç gerektiren işlerin üstesinden kolayca gelmektedir. Yaşlı çalışanlar ise fiziksel olarak güç gerektiren işlerde kendilerini daha yetersiz hissetmekte, değişimleri kolay kabullenmemekte ve teknolojiye kolay adapte olma konusunda zorluk yaşamaktadır fakat tecrübeleri ve işletmeye bağlılıkları yüksektir (Toksa, 2012:10).

Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda örgütler, genç ve yaşlı çalışanlarının uyum içinde hareket etmelerini sağladığında; genç çalışanların yenilikçi bakış açısı ve teknolojiyi iyi bir şekilde kullanmaları ile yaşlı çalışanların tecrübesi harmanlandığında örgüte olumlu anlamda yansımaları görülecektir.

Bu sebeple farklılıklar iyi bir şekilde yönetilip yaş ve deneyim farklılıkları arasında denge kurulduğunda ve saygı ortamı oluşturulması örgütü olumlu yönde etkileyecektir (Eğinli, 2009:50).

2.2.2.Sosyal ve Kültürel Farklılıklar

Farklılığın kaynaklarından biri olan sosyal ve kültürel farklılıklar; değerler ve tutumlar, medeni durum, kültürel farklılıklar ve dini farklılıklar olmak üzere 4 başlıkta incelenmektedir.

2.2.2.1.Değerler ve Tutumlar

Bireylerin yaşanan olaylar veya durumlar karşısında sergiledikleri tavır, bireylerin sahip oldukları değerlerin yansımasıdır. Bireylerin aile yapısı, sosyal çevresi, çalışma ortamı gibi dış unsurlar değer ve tutumların şekillenmesinde rol oynayabilmektedir.

Değerler (Kocuk, 2019:29);

- Bireylerin belirledikleri hedeflere ulaşmaları ile ilgili tercihlerini ifade eden değerler "nihai değer",
- Bireylerin hedeflerini gerçekleştirirken gereksinim duyduğu araçlar konusunda sahip olunan inançlar "araçsal değer",
- Bireylerin yaşanan bir olay veya durum karşısında olumlu ya da olumsuz olarak sergilediği tepkiler ise "tutum" olarak adlandırılmaktadır.

Bireylerin davranışları, değerlerinin ve tutumlarının yansımasıdır, kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bireylerin değerlerindeki ve tutumlarındaki bu farklılıklar doğru yönetildiğinde, örgüt için faydalı olacak ve örgütün verimliliğini arttıracak farklı bakış açılarının ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Dalgün, 2011:15).

Örgütte değer ve tutumları farklı olan bireyler yeni fikirler üretme konusunda avantaja sahiptir. Fakat bu farklılıklar doğru yönetilmediği takdirde bireylerin değer ve tutumlarındaki bu farklılık çatışma ortamı yaratarak dezavantaja dönüşebilmektedir (Çakmak, 2015:12).

2.2.2.2.Medeni Durum

Bireyler, nesillerini devam ettirmek ve aile kurmak için evlenmeyi tercih ederler. Bekarlıktan evliliğe geçişle birlikte bireylerin hayatı değişmekte ve bireyler zamanlarını iş ile aile arasında geçirmeye başlamaktadırlar. Evlilik, bireylerin hem maddi hem de manevi

anlamda sorumluluklarını arttırdığından işe olan bakış açıları da bekar bireylere göre farklılık göstermektedir (Kocuk, 2019:30).

Evli bireyler maddi sorumlulukları gereği işlerini kaybetmek istememekte ve işlerine daha bağlı olmaktadır. Bekar bireylerin ise, evli çalışanlara göre işini kaybetme kaygısının daha az olduğu bilinmektedir ve iş değiştirmekten çekinmemektedirler (Yetgin, 2016:24).

Evli bireylerin aileleriyle geçireceği zamanın yetersiz olması ya da ekonomik kaygılardan dolayı yaşadığı stres ve sıkıntı bireylerde hem motivasyon hem de verimlilik düşüklüğüne sebep olmaktadır.

Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda medeni durumun iş yaşamında bireyleri etkileyen bir faktör olduğu görülmektedir (Eğinli, 2009:52).

2.2.2.3.Kültürel Farklılıklar

Kültür; dil ile nesillere aktarılan toplumsal değerler olarak tanımlanmaktadır ve kişinin doğduğu ülke, bölge, cinsiyet gibi birçok unsur sebebiyle kültürel farklılıkların alt yapısını oluşturmaktadır.

Bireylerin sahip olduğu kültür; bireylerin yetiştiriliş tarzında, kişiliğinin oluşmasında hatta iletişim kurmasında farklılık yaratan bir unsurdur.

Küreselleşmeyle birlikte çok uluslu şirketlerin sayısında artış görülmesi ve şirketlerin farklı ülkelerde faaliyet göstermeye başlamasıyla birlikte farklı kültürden bireyler ortak amaçlar doğrultusunda bir arada çalışma başlamıştır. Böylelikle bireyler farklı kültürlerle tanışma imkanı bulmuş ve farklı değerler tanımaya başlamışlardır (Ünalp, 2007:117).

Bireylerin farklı kültür ve değerleri işletmeler için hem avantaj hem de dezavantaj oluşturmaktadır. Her farklı kültür, işletme içinde farklı bir bakış açısı demektir.

Kültür farklılığının fazla olması, yeni fikirlerin, farklı bakış açılarının fazla olmasını, zorluklar karşısında farklı çözüm önerileri üretilmesini sağlamaktadır ve müşterilerin istekleri daha iyi anlaşılmaktadır. Kültür farklılığının iyi bir şekilde yönetilmesi işletmelerin rakipleri karşısında bir üstünlük sağlaması açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır (Kocuk, 2019:30).

Her birey kültürüne ve sahip olduğu değerlere bağlıdır, dolayısıyla bireyler için kültür oldukça önemli bir konudur ve her birey kendi kültürüne saygı duyulmasını arzu etmektedir.

İşletmelerde bireylerin kültürleri ve değerleri, farklı kültür ve değerdeki bireyler tarafından hoş görülmediği ve saygı duyulmadığı takdirde işletmede kültür sebebiyle çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır (Aksu, 2008:42).

İyi yönetilemeyen kültür farklılıkları sebebiyle örgütlerde çatışma, iletişim kuramama, karmaşa, örgüte uzaklaşma ya da örgüt içinde gruplaşmalar olacağından bu durum dezavantaja sebep olmaktadır.

Tüm bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda farklı kültürlerin doğru bir şekilde yönetilmesi ya da yönetilememesi, örgütün faaliyetlerini olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir (Kara, 2016:32).

2.2.2.4.Dini Farklılıklar

Bireylerin davranışlarının şekillenmesinde rol oynayan, yaşam biçimine yön veren din; toplumun önemli bir parçası olan inanç ve kutsal güçtür. Bireylerin inançlarına bağlılıkları ve dini benimseme dereceleri, *"dini yönelim"* olarak ifade edilmektedir.

Din, bireylerin düşünce yapılarının, olaylara bakış açılarının ve davranış biçimlerinin oluşmasında etkili olan oldukça önemli bir faktördür. Bireyler için hassas bir konudur ve her birey kendi dininin, inanışının ve sembollerinin aşağılanmamasını istemekte, dinine saygı gösterilmesini beklemektedir (Narin, 2015:37).

İşletmelerde, dini inanışları farklı olan bireyler bir arada çalışmaktadır ve her işletmenin belli kuralları vardır. İşletmelerin dikkat etmesi gereken önemli noktalardan biri de; örgüt kurallarını her dine saygı ve hoşgörüyle yaklaşılmasını sağlayacak şekilde oluşturmak, dini inanışlar sebebiyle bireylerin örgüt içinde dışlanmalarına ya da örgütten uzaklaşmalarına engel olmaktır (Kara, 2016:30).

Örgütlerde (Toksa, 2012:21);

- Dini farklılıkların iyi bir şekilde yönetilmesi oldukça önemlidir.
- Bir farklılık yönetimi tekniği olarak; bireylerin işlerini aksatmamaları koşuluyla dini ritüellerini uygulamasına izin verilebilir.
- Bireylerin, birbirlerinin dini inanışlarına saygı duyması sağlanmalıdır.

- Bireylerin inanışlarını öne çıkaran sembol ya da giyim tarzından uzak durması istenmelidir.
- Bireyler, dini inançlarını üstün tuttuğu tavır ve davranışları sergilememesi konusunda bilgilendirilmelidir.

Örgütler; dini farklılıkları iyi bir şekilde yönetmelidir. Aksi durumda bireylerin hassas olduğu din konusu çatışmalara sebep olabilmektedir.

Din konusundaki çatışmalar, aynı dini inanışa sahip bireylerin bir grup olarak toplanıp taraf oluşturmasına sebep olabilir hatta bu durum örgüt dışındaki bireylerin de olaya dahil olmasına sebep olabilir. Bu durum insanların protestosuna hatta işletmenin kendini sosyal bir krizin ortasında bulmasına bile neden olarak işletmeyi olumsuz etkileyebilir. Tüm bu sebeplerden dolayı dini farklılıklar geri planda tutulmaması ve iyi yönetilmesi gereken önemli bir farklılık unsurudur (Güler, 2012:30).

2.2.3.Kişisel Farklılıklar

Farklılığın kaynaklarından biri olan kişisel farklılıklar; kişilik, eğitim, cinsel yönelim, zihinsel ve duygusal yetenek, sosyal özellikler, fiziksel yetenek ve bedensel engellilik olmak üzere 6 başlık altında incelenmektedir.

2.2.3.1.Kişilik

Kişilik; bireylerin birbirinden farklı olmasını sağlayan, hayatına yön veren, kendine özgü olan tavırları ve diğer insanlardan ayıran özellikleridir.

Bireylerin birbirlerine benzeyen yönleri olsa da kişilikleri sebebiyle her bireyin duyguları ve düşünce yapıları birbirinden farklıdır ve bireyler karşılaştıkları durumları kişilikleri doğrusunda değerlendirmektedir. Bireylerin olaylar ve durumlar karşısındaki duruşları ve sergiledikleri davranışlar kişiliklerinin yansımasıdır (Yetgin, 2016:23).

Bireylerin içinde bulundukları örgütün yapısı ve örgütteki kurallar, kişilik yapılarıyla uyumlu olduğu sürece daha verimli olmaktadırlar.

Yöneticiler, örgütte bulunan çalışanların kişilik yapılarını doğru bir şekilde analiz ederek çalışanlarının olaylar karşısındaki tavırlarını tahmin edebilmektedir, ayrıca kişiliklerine göre uygun görevler verebilmektedir (Kocuk, 2019:30).

Takım çalışmaları için oluşturulan gruplarda çalışanların kişilik özellikleri bilindiği takdirde risk almayı seven, durumlar karşısında pratik çözüm üretebilen, sakin bir kişiliğe

sahip, denge kurmayı bilen vb. farklı kişiliklere sahip bireyler aynı gruba dahil edilerek yüksek verimlilik alınabilir. Bir takımda tüm üyeler heyecanı seven ve risk almaktan çekinmeyen özelliklere sahip olduğunda ise gerekli olmayan ve girilmemesi gereken risklere girilebilir.

İnsanlarla iyi iletişim kurabilen kişiler halkla ilişkiler alanında, ikna edebilme gücü yüksek olan kişiler ise pazarlama alanında yüksek performans göstermektedir. Bu sebeple iyi bir yöneticinin çalışanlarının kişilik özelliklerini bilmesini örgüt için önemli bir avantajdır.

Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda yöneticiler, çalışanlarının farklı kişilik özelliklerinin analizini iyi bir şekilde yaptığında ve farklı kişilikteki çalışanları uyum içinde yönetebildiğinde bu farklılıklardan yüksek verimlilik sağlayabilirler (Aksu, 2008:41).

2.2.3.2.Eğitim

Bireylerin bilgisini ve yeteneğini isteyerek, planladığı şekilde geliştirmesi aynı zamanda bakış açısının, kültürünün, çözüm üretme beceresinin gelişmesi ve empati kurma yeteneğini kazanıp zenginleştirmesi "eğitim" olarak adlandırılmaktadır.

Eğitim; bireyin kariyer hedefleri oluşturmasında, oluşturduğu hedeflere ulaşmasında ve başarılı olması konusunda etki eden, bireyin kendine yönelik yaptığı yatırımdır (Dalgün, 2011:20).

Eğitimin bireylere başlıca katkıları şöyledir (Çakmak, 2015:59);

- Hayata geniş bir bakış açısıyla bakmalarını sağlamaktadır.
- Bireylerin sıkıştırıldığı kalıplardan çıkmasını sağlamaktadır.
- Farklılıklara saygı ve hoşgörüyle yaklaşmasını sağlamaktadır.
- Empati kurma yeteneği kazandırmaktadır.
- Bilgi, yetenek ve kültür anlamında gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Bireyler ailelerinden konuşmayı, yürümeyi, kendilerini ifade etmeyi öğrenirler; okulda kendilerini geliştirmek ve meslekleri için gerekli olan bilgiler doğrultusunda eğitim alırlar; iş hayatına girdiklerinde ise işi yapmak için gerekli olan becerileri öğrenirler.

Eğitim ve öğrenme, hayatın her anında devam etmektedir ve bireyin hayatı boyunca edindiklerinin bir kısmı eğitimle bir kısmı ise öğrenmeyle gerçekleşmektedir.

Bireyler çalışma yaşamında aldıkları eğitime ve eğitimin seviyesine göre farklılık gösterirler. İşe alınmak için oluşturulan kriterlerde aldıkları eğitim seviyesi aynı olan bireyler dahi katıldıkları programlar ya da kendilerini geliştirmek için aldıkları farklı eğitimlerle birbirlerinden ayrılırlar (Kara, 2016:28).

Bireylerin eğitim anlamındaki bu farklılıkları; işe girecekleri pozisyonun belirlenmesinde, verilecek sorumluluklarda ve görevlerde rol oynamaktadır, bireylerin eğitim seviyelerine göre beklenilen performans da farklılık göstermektedir.

Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda ise eğitimin, çalışma yaşamına etki eden bir farklılık kaynağı olduğu görülmektedir (Eğinli, 2009:53).

2.2.3.3.Cinsel Yönelim

Bireylerin cinsel anlamda karşı cinsiyete veya kendi cinsiyetine karşı hissettiği duygular ve cinsel anlamda hissettiği çekim "cinsel yönelim" olarak adlandırılır (Güler, 2012).

Bireylerin cinsel anlamda (Kocuk, 2019:34);

- Hemcinslerine karşı hissettiği cinsel çekim *"eşcinsellik",*
- Karşı cinsiyete karşı hissettiği çekim *"heteroseksüellik*",
- Hem hemcinslerine hem de karşı cinse karşı hissettiği çekim *"biseksüellik"* olarak ifade edilir.

Cinsellik, çeşitliliği olan ve bu sebeple yönelimleri bakımından da farklılıkların olduğu bir konudur. Bireylerin, cinsel tercihleri yönünden yargılanmaları, birbirlerinden daha üstün, daha sağlıksız ya da daha normal görülmeleri yanlıştır.

Bireylerin kendilerini ve bedenlerini kabullenme, algılama şekilleri bireylerin duygusal ve cinsel anlamdaki tercihlerini oluşturmaktadır. Cinsel tercihler, cinsel kimlikle şekillenmektedir ve bireylerin yönelimleri, cinsel anlamda tercih ettikleri cinsiyet ile ilgilidir.

Bireylerin kendini hissettiği ve eşine söylediği cinsiyeti ise bireyin cinsel rolünü oluşturmaktadır. Bu tercihler erken yaşlarda oluşarak genellikle ileriki yaşlarda da aynı şekilde ilerler (Çakmak, 2015:49).

Birden fazla kültürü içinde barındıran yapılarda farklı kültürlerin eşit haklara sahip olarak bir arada yaşaması gerekmektedir ve cinsel yönelim de bu bağlamda ele alınması gereken bir konudur.

Örgütlerde bireyler; kabul görmeme, saygı duyulmama ya da işine son verilmesi gibi çeşitli sebeplerden dolayı cinsel tercihlerini söylemekten çekinmekte ve gizli tutmaya çalışmaktadır (Toksa, 2012:15).

2.2.3.4.Zihinsel ve Duygusal Yetenek

Bireylerin öğrenebilme gücünün ifadesi olan zeka; zihinsel ve duygusal zeka olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Zihinsel zeka bireylerin problemler karşısında çözüm geliştirme, algılayabilme ve düşünme gücünü; duygusal zeka iç dünyaya yönelip duygularını hissetme ve bireylerin duygularını anlama yeteneğini ifade etmektedir.

Bireylerin, eğitim ve iş hayatında zihinsel zekanın gerektiği düşünmeleri sebebiyle sosyal hayatı şekillendiren duygusal zeka göz ardı edilmektedir. Aslında zihinsel ve duygusal zeka birbirinin tamamlayıcısı niteliğinde olan ve birbirinden ayrılmayan bir bütündür.

Duygusal zekası yüksek olan bireyler iş yaşamında hislerini yönlendirme konusunda başarılı olduklarından motivasyonu, verimliliği ve yaratıcılığı daha yüksektir. Duygusal anlamda kontrolü sağlayamayan bireyler ise karar alma konusunda güçlük yaşamakta ve işlerine odaklanmada sorun yaşamaktadır (Yetgin, 2016:27).

Zihinsel ve duygusal yetenek bir arada kullanıldığında; duygusal yetenekle yeni fikirler üretilir, zihinsel yetenekle de duygular kontrol edilerek mantık çerçevesinde kararlar alınır. Böylelikle duygusal ve zihinsel yetenek harmanlanmış ve fikirler ile faaliyetler arasında denge sağlanmış olur.

Duygusal zekalarını iyi kullanan bireyler iletişim kurma, pratik çözümler üretme ve karar alabilme konusunda da iyi olduklarından örgütler için fayda sağlamaktadırlar (Kocuk, 2019:34).

2.2.3.5. Engellilik

Engellilik; fiziksel ya da zihinsel olarak yerine getirilmesi gereken işlevlerin doğuştan ya da sonradan kaybedilmesidir. Bu durum bireyin hareketlerinin kısıtlanmasına

ve toplumsal rolünü yerine getirmede yetersiz kalmasına ya da yerine getirememesine sebep olmaktadır.

Engellilik durumu, kabullenilmesi yönüyle bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bazı bireyler engelleriyle yaşamaya alışmıştır ve yeterlilikleri yönünde planlar yapmaktadır. Bazı bireyler ise engelliliklerini, istedikleri gibi bir yaşam sürmelerine engel olarak görmekte ve psikolojik olarak kendilerini yıpratmaktadır (Kızıl, 2011:125).

Engellilik her zaman gözle görünen bir durum değildir. Bireylerin sosyal hayatını etkileyen psikolojik rahatsızlıkları da rahatsızlıklarının derecelerine göre bireylerin engelli olarak sayılmasına sebep olmaktadır.

Toplum tarafından kabul görmeme ve dışlayıcı tavırlar, bireylerin kendini toplumdan uzak tutmasına sebep olmaktadır. Bireylerin fiziksel ya da zihinsel engelleri, insanlar tarafından ayrımcılık yaşamalarına sebep olmaktadır çünkü engelleri sebebiyle farklı görülmektedirler ve bazı insanlar farklılık gördükleri konularda ayrımcılık yapmaya meyilli olmaktadırlar (Kara, 2016:29).

Fiziksel engelli olan bireyler iş yaşamında fiziksel bir güç ya da çaba gerektirmeyen işlerde çalışabilmektedir fakat zihinsel engelli olan bireylerin çalışma yaşamında yer edinme konusunda çok fazla şanslarının olmadığı yapılan araştırmalarda ortaya konulan bir gerçektir.

Fiziksel engeli olan bireylere imkan verildiğinde, zihinsel yetenekleriyle örgüt içinde fayda sağlayacaklardır. Burada yöneticilerin iyi bir şekilde yönetimiyle engelli bireylerin de diğer çalışanlarla uyum içinde çalışmasına imkan tanıyan bir ortam yaratması ve eşit şekilde davranılması oldukça önemlidir (Toksa, 2012:23).

Engellerin yalnızca doğuştan olmadığı, bireylerin sonradan da engelli olabildiği ve herkesin bir engelli adayı olduğu unutulmayarak engelli bireyler topluma kazandırılmalı ve engeller birlikte ortadan kaldırılmalıdır (Çakmak, 2015:60).

2.2.4.Kuşak Farklılıkları

Bireylerin yaşamlarını devam ettirmeleri, gerekli olan ihtiyaçlarını karşılamaları ve yaşam standartlarını yükseltmeleri için uzun yıllar boyunca çalışma yaşamında faaliyet göstermeleri gerekmektedir.

Günümüzde bebek patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağı iş yaşamında bir arada bulunurken, ilerleyen dönemlerde Z kuşağı da çalışma yaşamına dahil olacaktır. Bu kadar fazla kuşağın bir arada çalışması sonucunda, aralarında uyumsuzlukların, anlaşmazlıkların olması ve kuşakların bazı noktalarda çatışmaları kaçınılmazdır (Kaçar, 2019:7).

Bu sebeple çalışma yaşamından beklentileri ve işe karşı olan tutumları birbirinden farklı olan kuşakların bir arada uyum içinde çalışabilmeleri için etkin bir şekilde yönetilmeleri gerekmektedir (Şalap, 2015:25).

2.2.4.1.Sessiz Kuşak (1925-1945)

Gelenekçi kuşak olarak da adlandırılan bu kuşak, üst yönetime sadakatiyle ve örgüte olan bağlılığı ile bilinen, kendilerine verilen işi en iyi şekilde yapmak için çabalayan, iş için her türlü fedakarlığı yapmaya hazır olan kuşaktır.

Bu kuşağın örgüt içinde en önem verdikleri konu saygıdır. Otoritenin kendileri için en iyi olanı düşündüğüne inanan, itaatkarlıklarıyla bilinen bu kuşak üstlerine karşı son derece saygılıdır, alt kademe çalışanlarından da kendilerine karşı saygı duymasını beklemektedirler. Gerektiğinde baskıcı ve sert bir üslup sergilemekten çekinmemektedirler (İlhan, 2019:19).

Sessiz kuşak olarak adlandırılmasının sebebi; içinde bulundukları örgüte olan bağlılıklarının ve saygılarının yüksek olması, iş yerinde çalışanların birbirleriyle iyi ilişkiler içinde olması, uyum içinde çalışmaları ve otoriteye karşı gelmemeleridir.

Başarının bu şekilde gerçekleşeceğine inanan bu kuşak, kendilerini işe adayan, işinde tecrübe sahibi olan ve zorunda kalmadıkça işini değiştirmeyen sadakati yüksek işgörenlerden oluşmaktadır, değişime ve yeniliklere açık değillerdir (Korkmaz, 2019:9).

Sessiz kuşağın yönetiminde (Şahin K. , 2019:18);

- Saygı oldukça önemlidir.
- Adaletli bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.
- İşgörenden beklentilerin neler olduğu net ifadelerle açıkça bildirilmelidir.
- Söylenenler ile gerçekleştirilenler birbiriyle çelişmemelidir.
- İş yerinde düzenin oluşması için gerekli olanın otorite olduğu inancına sahiptirler bu sebeple geleneksel yöntemlerle yönetilmelidirler.

2.2.4.2.Bebek Patlaması Kuşağı (1946- 1964)

Literatürde "baby boomers" olarak da ifade edilen bu kuşak için başarı, her şeyden önce gelmektedir.

Bebek patlaması kuşağı ismi, 2.dünya savaşından sonra yaşanan doğum oranlarındaki büyük artış ve genç nüfus sayısındaki hızlı yükselişten gelmektedir. Bu dönemde çalışma yaşamında bulunan kişiler ekonomik değişimlere ve büyümelere tanık olmuştur. Çalışma yaşamının büyük bir çoğunluğunun gençlerden oluştuğu bu kuşakta, içinde bulunulan örgütün başarısı, bireylerin kendi başarılarının da önünde tutulmaktadır (Korkmaz, 2019:11).

X ve Y kuşaklarına göre engin bir bilgi birikimi bulunan bu kuşak çalışanları, ideallerine ulaşmak için çok çalışan, işlerine aşkla bağlı olan kişilerden oluşmaktadır. Bu kuşak çalışanları otoriteye son derece saygılıdır fakat sessiz kuşak kadar otoriteden hoşlanmazlar. Uzun saatler çalışmayı seven ve işkolik olan bu kuşaktaki bireyler için adalet ve hak son derece önemlidir.

Çok çalışarak yaşam standartlarını yükselmeyi hedefleyen, işinde yükselmek için azimli olan ve gençken çok çalışıp ileriki yaşlarda kaliteli bir yaşam standardına ulaşmayı hedefleyen bu kuşak çalışanları takdir edilmeyi bekleyen bir yapıya sahiptir. İş konusunda bilgili ve yetenekli, hırsı ve çalışma arzusu en üst seviyede olan bebek patlaması kuşağı çatışmaktan kaçınır, daima uzlaşmacıdır (Şalap, 2016:27).

Bebek patlaması kuşağının yönetiminde (Özcan, 2019:7);

- Demokratik bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.
- Hak ve adalete son derece önem veren bu kuşakta her çalışana eşit şekilde davranılmalıdır.
- Empati kurulmalı ve çalışanların fikirleri önemsenerek değerli oldukları hissettirilmelidir.
- Başarıları takdir edilmeli ve saygılı bir çalışma ortamı kurulmalıdır.
- Çatışmadan hoşlanmayan bu kuşak çalışanları için uzlaşmacı bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.

2.2.4.3.X Kuşağı (1965-1979)

"Geçiş dönemi kuşağı" ya da "ara kuşak" olarak da isimlendirilen X kuşağı; yaşanan ekonomik durgunluklara ve maddi yetersizliklere bağlı olarak ev hanımlarının da iş yaşamına dahil olmasıyla birlikte, anne ve babası çalıştığı için fazla ilgi gösterilmeyen bu sebeple de aileye çok fazla bağımlı olmayan, sevgisini ifade etmekte zorlanan, özgüveni yüksek, bağımsızlık duygusu yüksek bir kuşaktır (Yılmaz B. , 2019:9).

Teknolojik gelişmelerin yaşandığı bu kuşak bireyleri; teknolojiye kolay adapte olan, sıkı ve baskıcı çalışma ortamından hoşlanmayan, yaşamlarını devam ettirebilmek için çalışan, çalışma ortamında sıcak ilişkiler kurabilen, yaratıcı olan ve bu yaratıcılıklarını işe aktarmak isteyen, eğlenmeyi seven, özgüvenleri yüksek bireylerden oluşmaktadır.

X kuşağının öne çıkan özellikleri; özgün düşünebilmeleri, maddi zorluklarla yetişmeleri sebebiyle risk almak istememeleri, hedeflerine yönelmeleri, yaptığı işi en iyi şekilde yapmak istemeleri, birkaç işin sorumluluğunu alabilmeleri, iletişim kurabilme yetenekleri yüksek olmasıdır (Kaçar, 2019:7).

X kuşağının yönetilmesinde (Demir, 2019:21);

- Otoriter tutumdan kaçınılmalıdır ve sınırlar esnetilmelidir.
- Rahat ve yaratıcılıklarını gösterebilecekleri çalışma ortamı yaratılmalıdır.
- Geri dönüşlerde bulunulmalıdır.
- Kendilerine zaman ayırabilmelerine fırsat verilmelidir çünkü eğlenmeyi seven ve bu şekilde motive olan bir kuşaktır.
- Sık aralıklarla yapılan toplantı ve görüşmeleri sevmeyen bir kuşak olduğundan e-mail yoluyla bilgilendirme yapılmalıdır.

2.2.4.4.Y Kuşağı (1980-1999)

Bu kuşakta yetişen bireyler; terörün, şiddetin ve zararlı madde kullanımlarının fazlalaştığı bir döneme şahitlik ettiklerinden "helikopter aile" olarak da adlandırılan, korumacı bir aile yapısıyla yetiştirilmişlerdir.

Y kuşağındaki bireylerin aldıkları eğitim diğer kuşaktaki bireylere göre daha yüksektir, birden fazla işi eş zamanlı olarak yapabilme yeteneğine sahip bireylerdir, teknolojiyle yakından ilgidirler ve gelişmelere hakimdirler.

Teknolojiyle iç içe büyüyen bir kuşak olduğundan bilgiye kolay erişebilen, yenilikleri yakından takip edebilen, teknoloji sayesinde farklı kültürleri tanıyabilen ve bu sebeple geniş bir fikir yelpazesi olan, kendinden emin ve doğru bir şekilde yönetilmeleri durumunda büyük işler başarabilecek potansiyele sahip bireylerdir (Korkmaz, 2019:14).

Kendilerine ve sevdiklerine zaman ayırmayı seven ve işi geri planda tutan bir kuşak olan Y kuşağı, yoğun çalışma saatlerinden hoşlanmaz, işin uzaktan yürütülebildiği işlerde çalışmayı sever ve diğer kuşaklara göre içinde bulundukları örgüte olan bağlılıkları düşüktür. Bu sebeple işte istedikleri kariyer basamaklarında ilerleme imkanı görmedikleri takdirde kolaylıkla farklı işlere yönelebilirler. Çünkü bu kuşak çalışanları, özel yaşamlarına zaman ayıramamaları ve işten beklentileri karşılanmaması durumda işsiz kalmayı tercih etmektedirler (Şahin K. , 2019:28).

Eğitim seviyesi ve yeniliklere adapte olma becerisi yüksek olan Y kuşağı, iş dönüşümlerinin yaşandığı bir döneme şahitlik etmiştir.

Uzmanlığın arttığı ve çalışanların birden fazla göreve uyum sağlaması beklentisinin arttığı bu dönemde, iş için gerekli olan bilgi ve becerinin iş yerinde verilen eğitimlerle geliştirilmesi anlayışı geride kalmıştır; iş için gerekli olan becerilerini, eğitimini ve gelişimini tamamlamış, teknolojik gelişmelere uyum sağlayan bireylerin örgüte dahil edildiği bir iş algısı ortaya çıkmıştır (Korkmaz, 2019:13).

Y kuşağının etkin bir şekilde yönetilmesi için (Özcan, 2019:7) & (İlhan, 2019:24);

- Özel yaşamlarına zaman ayırmayı ve eğlenmeyi seven bu kuşak için yoğun çalışma saatlerinden uzak durulmalıdır.
- Özgürlükçü ve samimi tavırdan hoşlanan bu kuşak çalışanlarına fazla resmi ve kuralcı bir tavırla yaklaşılmamalıdır.
- Kişisel gelişimlerine destek olacak eğitim fırsatları sunulmalıdır. Gelişime ve yeniliklere açık olan bu kuşak çalışanları beklentileri karşılanmadığı takdirde iş değiştirmektedir.
- Başarılarının takdir edilmesinden ve ödüllendirilmesinden memnun olan Y kuşağına geribildirimlerde bulunulmalıdır.

2.2.4.5.Z Kuşağı (2000 ve sonrası)

"İnternet kuşağı" ya da "kristal kuşak" adıyla da ifade edilen bu kuşağın içinde bulunduğu dönem diğer kuşaklara bakıldığında yaşam standartlarının yüksek olduğu, küreselleşmenin ve imkanların fazla olduğu, teknolojinin her geçen gün yüksek hızla geliştiği bir dönemdir.

Bu sebeple bu kuşaktaki bireyler teknolojinin içine doğan, onu en iyi şekilde kullanabilen hatta teknolojiyi kendisine dost edindiğinden genellikle yalnızlığı tercih eden bu sebeple de yeni sessiz kuşak olarak görülen, ben duygusu fazla olan bireylerden oluşmaktadır (Kaçar, 2019:17).

Günümüzde iş yaşamında çok fazla aktif olmayan ve büyük bir çoğunluğu henüz ekonomik olarak özgürlüğe sahip olmayan, eğitimi devam eden ya da staj yapmak gerekçesiyle iş yaşamında bulunan bireylerdir. Yeniliklere çok kolay adapte olabilen, cep telefonu ve bilgisayara bağımlı olmaları sebebiyle de çok fazla sosyalleşmeyen bireylerdir (Yılmaz B. , 2019:11).

Araştırmaktan keyif alan bu kuşak, teknolojiyi hayatlarının her alanında kullandığından alışverişte uygun ve kaliteli ürünleri alma konusunda da ailelerini olumlu olarak yönlendirebilmektedir. Kendilerini iyi ifade eden, toplumsal, çevresel olaylara duyarlı ve adalet duygusu fazla olan Z kuşağı özgürlükçü ve yenilikçidir.

Z kuşağı bireyleri; eğitim seviyeleri yüksektir, oldukça donanımlıdır, teknolojiyi çok iyi kullanabilirler ve işlerini en iyi şekilde büyük bir özenle yaparlar (İlhan, 2019:27).

İçinde bulundukları dönem sebebiyle yalnızlık ve ben duygusu yüksek olan Z kuşağı, iş yaşamında takım olarak çalışılması gereken konularda zorlanmaktadır, ben duygusu sebebiyle çabuk öfkelenmeye meyillidir.

Teknolojiyle iç içe oldukları için merak duyguları yüksek, farklı kültürler hakkında bilgi sahibi olan, farklı kültürdeki insanları ve yaşayış tarzlarını öğrenen bu sebeple de vizyonları geniş olan Z kuşağının yönetimden beklentisi; yeteneklerine en uygun pozisyonda, yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve kariyerini geliştirme imkanı sunan, kendini geliştirme imkanı sunan, rekabetçi, kuralcı olmayan ve adaletli bir çalışma ortamıdır (Özcan, 2019:8).

2.2.5.İş Yaşamında Kuşakların Bir Arada Yönetilmesi

Günümüzde birden fazla kuşak bir arada çalışmaktadır. Yetiştikleri dönem ve hayat şartları sebebiyle birbirlerinden farklı tutum ve değerlere sahip olan kuşaklar arasında çatışmalar olabilmektedir (Korkmaz, 2019:33).

Yaşça büyük olan kuşak çalışanları daha kuralcıdır ve eski değerleri yaşatmak istemektedirler. Genç kuşaklar ise özgürlükçü ve yeniliklere açık olduklarından kuşaklar arasında bazı anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir. Bu durum işteki verimliliklerini ve örgütü olumsuz etkileyebilmektedir (Özcan, 2019:9).

Yaşlı kuşağın tecrübesi ve genç kuşağın yenilikçi bakış açısı birleştirildiğinde ise bunun geri dönüşleri oldukça olumlu olacaktır. Bu da üst yönetimin, kuşakların birbiriyle uyum içinde çalışmasını sağlamak için gerekli olan etkin yönetimi sağlamasıyla mümkündür (Kaçar, 2019:20).

2.3.Farklılık Boyutları

Farklılıkların boyutları; faktörel boyut ve oransal boyut olmak üzere 2 başlık altında incelenmektedir. Farklılığın faktörel boyutu 2'ye ayrılmaktadır ve kendi içinde de alt başlıklara ayrılarak incelenmektedir.

2.3.1.Faktörel Boyutlar

Farklılık boyutlarından birincisi olan faktörel boyutlar; iki kategorili farklılıklar ve çok kategorili farklılıklar olmak üzere 2 başlık altında incelenmektedir.

İki kategorili farklılıklar ise kendi içinde; birincil ve ikincil farklılıklar, yüzeysel ve derin düzeyde farklılıklar, gözlenebilen ve gözlenemeyen farklılıklar, işle yüksek ve düşük düzeyde ilgili olan farklılıklar olmak üzere 4'e ayrılmaktadır (Gündoğdu, 2016:25) & (Kocuk, 2019:7).

2.3.1.1.İki Kategorili Farklılıklar

Farklılığın faktörel boyutlarından ilki olan iki kategorili farklılıklar; birincil ve ikincil farklılıklar, yüzeysel ve derin düzeyde farklılıklar, gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen farklılıklar olmak üzere 3 başlık altında incelenmektedir.

a) Birincil ve İkincil Farklılıklar

Birincil ve ikincil farklılıklar olarak ifade edilen iki kategorili farklılığın bu boyutlarından birincil farklılıklar insanın doğuştan sahip olduğu ve gözle görülebilen farklılıkları; ikincil farklılıklar ise bireylerin sonradan sahip olduğu ve insanlarla iletişimi sırasında bireyin istediği kadarıyla ortaya çıkardığı, gizlenebilen farklılıklardır (İlme, 2017:30).

Birincil ve ikincil farklılık boyutları şu şekildedir;

Tablo 1. Farklılık Boyutları

BİRİNCİL FARKLILIKLAR	İKİNCİL FARKLILIKLAR
• Yaş • Cinsiyet • Irk • Etnisite • Zihinsel - Fiziksel Engellilik • Cinsel Tercih	• Din • Eğitim • Medeni Durum • Coğrafi Konum • İletişim Yeteneği • Deneyim • Gelir Düzeyi • Konuşabildiği Diller

Kaynak: (Okat, 2010:12).

Birincil farklılıklar; bireylerin yaşamının her anında bireyin hayatında güçlü etkileri olan ve kişilik yapılarının oluşmasını sağlayan değiştirilmesi mümkün olmayan farklılıklardır. Birincil farklılıklar, bireylerin fiziksel ve kişisel özelliklerinin oluşmasında temel rol oynayan ve cinsel yönelim haricinde dışarıdan bakıldığında anlaşılabilen farklılık boyutlarıdır. Bu sebeple bireylerin birincil farklılıklarını gizli tutması pek mümkün değildir (Yetgin, 2016:12).

İkincil farklılıklar ise kontrol edilebilen ve sonradan edinilmesi mümkün olan, zamanla şekillenen, birincil özelliklere göre daha öznel olan özelliklerdir. İkincil farklılık boyutları; bireyler tarafından seçilebilen, değiştirilmesi ve bırakılması mümkün olan veya zaman içinde kendiliğinden değişim gösterebilen, bireylerin hayatına yön vermelerinde etkisi olan ve yaşam tarzıyla ilişki kurulabilen özelliklerdir (Kocuk, 2019:7).

Bireyin çalışmaya başladığı andan itibaren zamanla kendiliğinden iş tecrübesinin artması, iletişim kurma konusunda açık olan bir bireyin empati yeteneği kazanması veya özel hayatında mutlu olan bireylerin iş yerinde daha verimli olması gibi durumlar ikincil boyuta örnek olarak gösterilebilir (Okat, 2010:19).

b) Yüzeysel ve Derin Düzeyde Farklılıklar

Yüzeysel farklılık; bireylerin yaşını, cinsiyetini, ırkını kapsayan ve dışarıdan bakıldığında görülebilen farklılıkları kapsamaktadır. Örgütlerde, yüzeysel farklılıkları bakımından benzerlikleri olan bireylerin birbirleriyle daha kolay iletişim kurduğu ve benzerlikleri olan üyelerden oluşan takımların aldıkları görevleri daha iyi gerçekleştirdikleri, daha uyumlu çalıştıkları bilinmektedir.

Derin düzey farklılığı yönünden benzerliklerinin olduğunu öğrendiklerinde ise daha yakın hissettikleri ve iletişimlerinin arttığı görülmektedir. Yüzeysel farklılıklara sahip bireylerin ise bu farklılıklarından faydalanarak başarılı işler ortaya çıkarmaktadırlar. Derin düzey farklılıklarla ilgilenmezler. Böylelikle bu farklılıklarını örgüt için bir avantaja çevirmektedirler (Gündoğdu, 2016:26) & (Yetgin, 2016:13).

Derin farklılıklar; bireylerin sahip oldukları değerleri ve inanışlarını kapsayan, sonradan da edinilmesi mümkün olan farklılıkları ifade etmektedir. Dışarıdan bakılarak gözle görülemeyen bu farklılıkların öğrenilmesi için bireylerle iletişim kurulması ya da zaman geçirilmesi gerekmektedir.

En genel ifadeyle; yüzeysel farklılıklar bireylerin demografik özelliklerini, derin düzeyde farklılıklar ise bireylerin düşünce yapılarını ve tutumlarını ifade etmektedir (İlme, 2017:34).

c) Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Farklılıklar

Bireyler, bazı özellikleri yönüyle birbirleriyle benzerlik göstermekte iken; bazı özellikleri yönüyle ise birbirlerinden ayrılmaktadırlar.

Bireylerin, birbirleriyle benzerlik ya da farklılık gösterdikleri özelliklerinden bazıları dışarıdan bakılarak anlaşılabilmekte, bazıları ise yalnızca iletişim kurularak anlaşılabilmektedir. Bu sebeple bireyleri birbirinden farklı kılan özellikleri gözlenebilen ve gözlenemeyen farklılıklar olarak 2'ye ayrılmaktadır (Kocuk, 2019:9).

Tablo 2. Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Farklılıklar

GÖZLENEBİLEN FARKLILIKLAR	GÖZLENEMEYEN FARKLILIKLAR
• Yaş • Cinsiyet • Etnisite • Fiziksel Yeterlilik • Irk • Cinsel Yönelim	• Eğitim Durumu • Gelir Düzeyi • Medeni Durum • Coğrafi Konum • Dini İnanış • İş Deneyimi • Askerlik Durumu

Kaynak: (İlme, 2017:34).

Gözlenebilen farklılıklar sebebiyle oluşabilecek ayrımcılıkların çıkarılan yasalarla önüne geçilmektedir. Gözlenemeyen farklılıklar ise bireylerin daha çok değerlerini ve teknik becerilerini kapsayan ve iş hayatında farklı bir bakış açısı olarak avantaj sağlayabilen özellikleri ifade etmektedir (Yetgin, 2016:13).

d) İşle Yüksek ve Düşük Düzeyde İlgili olan Farklılıklar

Bireylerin işteki performansına etki eden farklılıklar işle yüksek düzeyde ilgili farklılıklar; bireylerin işteki performansına etki etmeyen farklılıklar ise işle düşük düzeyde ilgili farklılıklar olarak ifade edilmektedir.

İş ile yüksek düzeyde ilgili olan farklılıklar, bireylerin işteki performansına direkt olarak etki ederek işteki başarısını yükseltmektedir, düşük düzeyde ilgili farklılıkların ise performans üzerinde bir etkisinin olmadığı bilinmektedir (Çakmak, 2015:37).

Örgütlerin üst yönetiminde olduğu tahmin edilen 4 farklılık üzerinde durulmaktadır.

Bu farklılıklar (Yetgin, 2016:12);

- Kıdem - Eğitim durumu - İşteki uzmanlık - Yaş olarak belirlenmiştir.

Yapılan araştırmalarda bu farklılıklardan; kıdemin, eğitim durumunun ve işteki uzmanlığın bireylerin performansını direkt olarak etkilediği görülmüştür ve işle yüksek ilgili farklılıklar olarak kabul edilmiştir.

Yaş unsurunun ise bireylerin performansı üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür ve işle düşük düzeyde ilgili olan farklılık olarak kabul edilmiştir (Kocuk, 2019:9).

2.3.1.2.Çok Kategorili Farklılıklar

Geçmiş yıllarda yapılan araştırmalarda kullanılan iki kategorili yaklaşımlar kullanılmış fakat zamanla çalışmalar için yetersiz olduğu görülmüştür. Bu sebeple iki kategorili farklılıkların yerine daha geniş bir alana sahip olan çok kategorili farklılık yaklaşımı oluşturulmuştur.

Çok kategorili farklılıklar çeşitli araştırmalar yapılarak geliştirilmiştir ve hem işteki performansı hem de farklılıkları içeren bir boyut olması açısından önemlidir (Çakmak, 2015:41).

Farklılık boyutları ile ilgili Point ve Singh'in yaptığı araştırmalar sonucunda 27 farklılık boyutu belirlenmiş ve belirlenen boyutlar başlıklar altında şu şekilde toplanmıştır;

Tablo 3. Point ve Singh'in Farklılık Boyutları

Coğrafi Farklılıklar	**İnanç, Düşünce Farklılıkları**	**Görünen Farklılıklar**	**Eğitim, Uzmanlık, Kişisel Gelişim Farklılıkları**	**Sosyal Statü Farklılıkları**	**Diğer Farklılıklar**
• Kültür • Dil • Uyruk • Coğrafi bölge	• Düşünce tarzı • Din • Cinsel tercih • Sendika bağı • Siyasi görüş	• Cinsiyet • Yaş • Irk • Dış görünüş • Engellilik • Ten rengi	• Eğitim • Donanım • Meslek • Genel geçmiş • Deneyim	• Sağlık durumu • Medeni durum • Ebeveyn statüsü • Aile statüsü • Sosyal sınıf	Belirgin olmayan farklılıklardır.

Kaynak: (Kocuk, 2019:10).

Farklılık boyutları ile ilgili yaptığı çalışmalar sonucunda Jehn, Northcraft ve Neale farklılıkları şu şekilde 3 başlık altında toplamıştır;

Şekil 2. Jehn, Northcraft ve Neale Farklılık Boyutları

Bilgiye Dayalı Farklılıklar	Değer Farklılıkları	Sosyal Kategori Farklılıkları
• Eğitim • Uzmanlık ve tecrübe	• İnanç • Bireysel hedefler	• Bireylerin içinde bulunduğu gruplar

Kaynak: (Yetgin, 2016:15).

Farklılık boyutları ile ilgili yaptığı çalışmalar sonucunda Neale ve Mannix farklılıkları şu şekilde 6 başlık altında toplamıştır;

Tablo 4. Neale ve Mannix Farklılık Boyutları

Sosyal Kategori Farklılıkları	Bilgi, Beceri Farklılıkları	Değer, İnanç Farklılıkları	Kişisel Farklılıklar	Örgütsel Statü Farklılıkları	Sosyal Yapı, Grup İlişkileri Farklılıkları
• Cinsiyet • Din • Etnisite • Irk • Engellilik • Cinsel Yönelim	• Eğitim • Yetenek • Deneyim • Uzmanlık • Fonksiyonel Bilgi	• İnanç • Kültür Birikimi	• Tutumlar • Bilişsel Stil • Motivasyon Faktörleri	• Bulunulan Pozisyon • Görev Zamanı	• Arkadaşlık Bağı • Grup Üyeliği • Toplum Bağı • İş Bağı

Kaynak: (Kocuk, 2019:11).

Literatüre bakıldığında çalışmayı yapan her araştırmacının farklılık boyutlarını iki faktörlü ve çok faktörlü olmak üzere ayırdığını ve farklılık boyutları konusu üzerinde çeşitli şekilde çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

Araştırmacıların yaptığı bu çalışmalar, farklılıkların ortaya çıkmasının temel kaynaklarını anlamak adına oldukça önemlidir (Yetgin, 2016:14).

2.3.2.Oransal Boyut

Farklılıkların oransal boyutunda, örgüt içinde çalışanların azınlıklarına ve çoğunluklarına göre grup tipleri belirlenmiştir. 1977 senesinde Kanter tarafından yapılan "*Men and Women of the Organization (Örgütün Kadın ve Erkekleri)"* isimli çalışmada oranlar ele alınarak belirlenen grup tipleri şöyledir;

Tablo 5. Kanter'in Grup Tipleri

Tek Tip Gruplar	Çarpık Gruplar	Meyilli Gruplar	Dengeli Gruplar
Konumları aynı olan (yalnızca erkekler ya da kadınlar gibi) kişilerden oluşur.	%1 - %15'ini azınlıkların oluşturduğu gruptur.	%15 - %35'ini azınlıkların oluşturduğu gruptur.	Azınlık ve çoğunluk oranlarının yakın olduğu, %35-65'ini azınlıkların oluşturduğu gruptur.

Kaynak: (Sürgevil, 2008:25).

Kanter'in yaptığı bu çalışmada belirtilen sayısal değerler sembolik olarak verilmiş olup; sıkıntıların ve farklılıklarla ilgili kalıplaşmış önyargıların en fazla yaşandığı grubun ise çarpık kategori olduğu tespit edilmiştir.

Farklılıkların oransal boyutu yapılan bazı çalışmalarda kullanılan ve yarar sağlayan bir farklılık boyutu olsa da; yalnızca ırk veya cinsiyet gibi farklılıkları ele aldığı için dezavantajlarının da olduğu kabul edilmektedir (Kocuk, 2019:12).

2.4.Farklılıklarla İlgili Yaklaşımlar

Farklılıklar ile ilgili yaklaşımlar;

- Kavramsal yaklaşımlar
- Sosyo-psikolojik yaklaşımlar olmak üzere 2 başlık altında toplanmaktadır (Sürgevil, 2008:25).

Kavramsal yaklaşımlar farklılıkların örgütsel boyutuna odaklanmaktadır. Farklılığın kavramsal yaklaşımı, farklılıkları örgüte sağlayacağı faydalı etkileri ve örgüt içinde yaratabileceği sorunlar üzerinde durmaktadır.

Sosyo-psikolojik yaklaşımlar ise örgütsel etkilerin yanında bireylerin ve süreçlerin üzerindeki etkisinin daha iyi bir şekilde görülmesini sağlama konusunda fayda sağlamaktadır (Gider, 2016:20).

2.4.1.Kavramsal Yaklaşımlar

Palmer'in farklılıklarla ilgili yaklaşımları şöyledir;

Tablo 6. Palmer'in Farklılık Yaklaşımları

Altın Kural Yaklaşımı (The Golden Rule)	-"Size nasıl davranılmasını istiyorsanız siz de öyle davranın" prensibine dayanan bir yaklaşımdır. - İnsanların farklılıklarına saygı duyulması gerektiği üzerinde durulur. - Farklılıkların birer kazanım olduğu düşüncesi yaklaşımın çıkış noktasıdır. - İnsanların adaletli ve dürüst olunması gerektiğine vurgu yapılmıştır. - Herkese eşit mesafede durulması değerine inanılır. - Bu yaklaşıma göre; ahlak ve bireysel sorumluluğun farklılıklarla başa çıkabilme konusunda başarılı olunması için iki önemli unsur olduğu düşünülmektedir.
Yanlışları Düzeltme Yaklaşımı (Right The Wrongs)	-Farklılıklar ile ilgili yasal sorunlar yaklaşımın temelini oluşturmaktadır, haksızlıklar üzerinde durulmuştur. - Amerika'da özellikle kadınlara ve zencilere yapılan haksızlıklar fark edilerek; 1960'lı senelerde var olan uygulamanın eksik olan tarafları, farklı cinsiyet ve renkteki kişileri kapsayacak şekilde düzenlenmiştir. - Olumlu eylem ve eşit istihdam yasaları işletmeler tarafından uygulanmaya başlanmış fakat çalışanların bir kısmı tarafından yasaların adaletsiz olduğuna yönelik tepkiler oluşmuştur.

	- Bu yaklaşım, "Bize karşı onlar" anlayışının doğmasına, çatışmaların ortaya çıkmasına ve verimliliğin düşmesine sebep olması sebebiyle eleştirilmiştir.
Farklılıklara Değer Verme Yaklaşımı (Valuing Diversity)	-Bireysel farklılıkları kapsayan, değer veren ve farklılıkları işletmeler için yönetilmesi gereken bir varlık olarak gören bir yaklaşımdır. "Hiçbirimiz daha zeki değiliz" anlayışı hakimdir. -Bu yaklaşımda adalet; her çalışana eşit davranmak değil, her farklı bireye farklı şekilde davranmak olarak görülmektedir. -Farklılıkların örgüte kazandırdıklarına odaklanmaktadır. -Amaç; bireyleri değiştirmek değil, örgütü değiştirerek tek kültürlü yapıdan çok kültürlü yapıya geçmektir.

Kaynak: (Vural E. , 2019:18-21) & (Sürgevil, 2008:26-28).

Thomas'ın farklılıklar ile ilgili yaklaşımları şöyledir;

Tablo 7. Thomas'ın Farklılık Yaklaşımları

Sayısal Vurgu Yaklaşımı	-Yasal uygulamalar sebebiyle zorunluluktan ortaya çıkmıştır. - Farklılık sayısıyla ilgilenmektedir, boyutlarıyla ilgilenmez. - Örgüt içindeki farklılığın sayısının incelendiği yaklaşımdır.
Sembolik Farklılık Yaklaşımı	-Farklılıkların belli bir oranda sembolik olarak örgütte bulundurulmasını ifade eden bir yaklaşımdır. -Farklılıklar, tepki görmemek adına örgüt içinde temsilen bulundurulmaktadır.
Farklılıkları Anlamak Yaklaşımı	-Karşılıklı saygı, anlayış ve hoşgörüyü esas alan bir yaklaşımdır. -Farklılıklara karşı anlayış göstermek temeline dayanır. -Örgüt içinde tek bir kişinin çabasıyla değil, herkesin çaba göstermesi ve farklılıkları anlayışla karşılaması gerekmektedir. -Bu yaklaşımda farklılık bilincinin oluşması üzerine odaklanılır.
Farklılıkları Barındıran İşgücünün Yönetilmesi Yaklaşımı	-Örgütlerde farklılıklar; görmezden gelinebilir, çatışabilir ya da saygı ve hoşgörüyle kabul edilebilir.

	-Önemli olan yöneticilerin becerisi ve seçtiği yöntemdir.
Farklılıkların Stratejik Yönetimi Yaklaşımı	-Örgüt içindeki verimliliği arttırmak amacıyla uygulanan stratejiler kadar farklı müşterilere hitap etmek de oldukça önemlidir. -Yöneticilerin ve işgörenlerin farklılıklar ile ilgilenmesi, farklılıkların stratejik yönetimi ile gerçekleşmektedir.

Kaynak: (Kara, 2016:46).

Moore tarafından işletmelerde farklılıkları anlama ve yönetme üzerine yazılmış olan makalede Moore tarafından belirlenen yaklaşımlar şöyledir;

Tablo 8. Moore'ın Farklılık Yaklaşımları

Farklılık Körlüğü	-Farklılıklar sebebiyle çatışmaların çözüldüğü ya da farklılıkların fırsata dönüştürüldüğü görülmemektedir. -İşletme yönetiminde farklılıkları faydaya çevirmek ya da farklılıklar sebebiyle oluşan problemleri çözmek gibi bir anlayış yoktur. -Farklılıklara olumlu veya olumsuz bakan bir anlayış bulunmamaktadır.
Farklılık Düşmanlığı	-İşletmede farklılığın kötü olduğu anlayışı hakimdir. -Farklılıklar aleni bir şekilde ya da örtük bir biçimde ayrımcılığa maruz kalır. -Bireylerin etnik kimlikleri, cinsel tercihleri gibi farklılıkları baskılanmaktadır.
Farklılıkları Doğal Görme	-Farklılıkların iyi olduğu anlayışı hakimdir. -Farklılıkların tanınması ve anlaşılması için eğitimler düzenlenir. -Farklılıkların kabul edilmesine rağmen işletme içinde gruplaşmalar görülebilmektedir. -Ait olma duygusu geliştirilmeye çalışılsa da yetersiz kalınabilmekte ve dışlanma duygusu ortaya çıkabilmektedir.
Farklılıkların Entegrasyonu	-Farklılıkların tek başına bir etkisinin olmadığı ve yönetilmesi gerektiği düşüncesi hakimdir. -Farklılıkların fırsata dönüştürülmesi üzerinde durulur. -Örgüt içinde farklılıklar sebebiyle oluşan grupların birbirleriyle iletişim kurması sağlanarak uyum içinde çalışmaları sağlanır.

Kaynak: (Vural E. , 2019:22).

Farklılıkların örgütlerle ilişkisine ve örgütsel yaşamdaki etkisine odaklanan yaklaşımlar şöyledir;

Tablo 9. Farklılıkların Örgütlerle İlişkisi

Örgütsel Yaklaşım	-Farklılıkların örgüte yansımalarıyla ilgilenir. -Farklılıkları yönetmenin işletmeye sağlayacağı faydalar üzerinde durulan bir yaklaşımdır. -Farklılık yönetimi ile verimliliğin artması ve işletmenin ekonomisine olumlu olarak yansıyacağı düşüncesi söz konusudur.
Etik Yaklaşım	-Adalet ve eşitlik konuları üzerinde durularak ayrımcılığın önüne geçilmeye çalışılır. -Farklılık yönetiminde en önemli nokta etik kaygılardır. -Etik ilkeler olmadığında farklılık yönetimi tam olarak gerçekleştirilemez ve istenilen başarı sağlanamaz.

Kaynak: (Sürgevil, 2008:31) & (Vural E. , 2019:23).

2.4.2.Sosyo-Psikolojik Yaklaşımlar

Farklılıklarla ilgili sosyo-psikolojik yaklaşımlar şöyledir;

Tablo 10. Farklılıklarla İlgili Sosyo-Psikolojik Yaklaşımlar

Benzerlik ve Çekim Yaklaşımı	-Bireyler örgütte ilk olarak benzer özelliklere sahip kişilerin olup olmamasına dikkat etmektedir. -Birbirleriyle benzerlik gösteren bireyler daha fazla iletişim kurmaktadır. -İnançların, değerlerin benzer olması bireyler arasındaki çekimin artmasını sağlamaktadır. -Farklı demografik özelliklere sahip bireyler arasında çatışma yaşanabilmektedir.

Sosyal Kimlik, Sosyal Kategorileşme, Sosyal Karşılaştırma Yaklaşımları	-Sosyal kimlik; bireylerin örgütte bir grup içine dahil olarak edindikleri rol ile sosyal kimlik oluşturmalarıdır. -Sosyal kimliğin bireyi örgüte bağladığı görülmektedir. -Sosyal kategorileşme; bireyin çevresinin oluşmasına bağlı olarak ait olduğu kategorinin belli olmasıdır. -Sosyal karşılaştırma yaklaşımı; bireyler iletişimleri sırasında yeteneklerini karşılaştırırlar ve kendilerine benzeyen yönleri seçerek daha iyi olmak için çabalarlar.
Bilgi İşleme ve Problem Çözme Yaklaşımı	-Farklılıkları örgüt için bir güç olarak görmektedir. -Farklı özelliklere sahip bireylerin aynı grupta bulunmasının olumlu anlamda etkili olacağını öngören bir yaklaşımdır. -Farklılıkların örgüte sağlayacağı faydalar üzerinde durmaktadır.

Kaynak: (Gider, 2016:21).

2.5.Farklılık Yönetimi Kavramı

İnsanların benzer yönlerinin yanında, birbirlerinden ayrıldıkları çeşitli özellikleri de bulunmaktadır.

Toplumda farklı ırka, kültüre, dine sahip bireyler, kadınlar, erkekler, biseksüeller, eşcinseller bulunmaktadır. Bu farklılıklar, insanların toplumda bir arada yaşamalarını güçleştirmekte ve bazen gerginliklerin yaşanmasına sebep olmaktadır.

İş yaşamında ve sosyal hayatta bir arada bulunması gereken bireylerin bu farklılıklarının yönetilmesi, yaşanan gerilmelerin ve çatışmaların önüne geçerek bir düzen oluşturmak açısından oldukça önemlidir (Usta, 2017:20-23).

Farklılık yönetimi; yaşı, cinsiyeti, dini, kültürü, ırkı, cinsel tercihleri ve bunlara bağlı olarak gelişen fiziksel özellikleri, hayatı yaşama biçimleri, bakış açısı gibi bireyleri birbirlerinden farklı kılan içsel ve dışsal yönleri görmek, hoşgörüyle yaklaşmak, saygı duymak ve farklılıklarını kabullenerek değer vermektir (Çakmak, 2015:67).

İşletmeler için farklılık yönetimi; işgörenlerin çatışma yaşamalarını engelleyerek saygılı ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratmak, ortak hedefler için uyumlu bir şekilde

çalışmalarını sağlamak, farklılıkları işletmenin stratejileri ve hedefleri doğrultusunda avantaja dönüştürerek en iyi şekilde faydalanmak ve bunu sürdürmek olarak ifade edilebilir.

Farklılık yönetiminin işletmeler için en temel unsuru, personelin farklı yönleri sebebiyle ayrımcılığa uğramasının önüne geçmek ve her personele eşit imkanlar tanımaktır (Ünalp, 2007:69).

Farklılıkların iyi bir şekilde yönetilmesinin önemi şu şekilde ifade edilebilir (Usta, 2017:35) & (Kara, 2016:34);

- İşgörenler kendilerini daha değerli hissettiklerinden örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.
- Farklılıklara saygı ve hoşgörüyle yaklaşılması aynı zamanda ayrımcılık yaşanmaması sebebiyle bireylerin işteki stresleri azalmaktadır. Bu sayede yaptıkları işe daha iyi bir şekilde odaklanmaktadırlar.
- Birbirlerinden farklı yönleri olan bireyler, ortak hedefler için bir arada uyum içinde çalıştığında tüm yetenek ve becerilerini iş yerinde kullanarak örgüte önemli katkı sağlamaktadırlar.
- İş yerinde huzurlu olan bireylerin verimlilikleri arttığından kişisel başarıları yükselmektedir. Buna bağlı olarak işletmenin de başarısının artmasında önemli rol oynamaktadırlar.
- Yeni fikirler üretmekten ve fikirlerini söylemekten çekinmeyen personel, işletmeye önemli katkılar sağlamaktadır.
- Takım çalışmalarında iletişim kurmakta güçlük çekilmemektedir ve sorun yaşanmamaktadır. Bu sebeple verimliliği yüksek takım çalışmaları gerçekleşmektedir.
- Yöneticiler ve insan kaynakları bireysel sorun ve çatışmalarla uğraşmak zorunda kalmamaktadır.

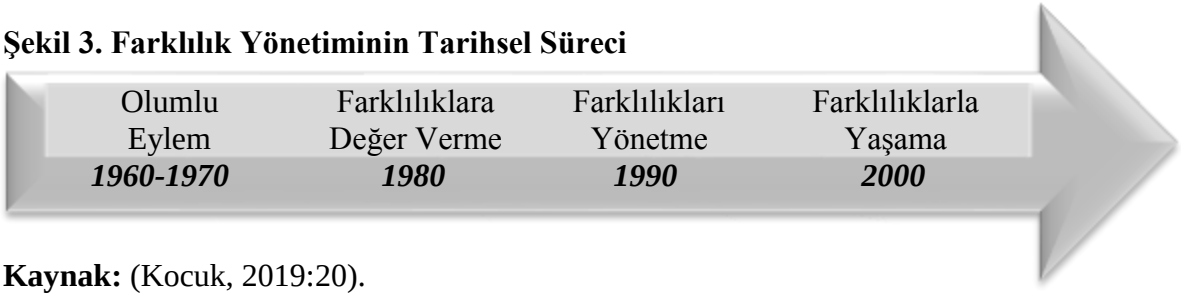
2.5.1.Farklılık Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Amerika'da 19. yüzyılı ve 20.yüzyılın ilk zamanlarını kapsayan dönemde yöneticilerin en temel hedefi farklılıkları asimile etmek ve benzerliklerin önemini vurgulamaktı. Bu anlayışa göre tüm çalışanlar İngilizce konuşmalıydı, etnik giysiler ile isimler de dahil olmak üzere tüm çalışanlar Amerikalılara benzemeliydi fakat yaş, cinsiyet, ten rengi, cinsel tercih gibi özelliklerin asimile edilmesi mümkün değildi. Zamanla bireyler

de kendi dinlerini, dillerini, kültürlerini ve değerlerini bırakıp değişmek istemedi (Vural E. , 2019:39).

Olumlu eylemden farklılık yönetimine geçilen tarihsel süreç aşağıdaki gibidir;

Şekil 3. Farklılık Yönetiminin Tarihsel Süreci



Kaynak: (Kocuk, 2019:20).

Farklılık yönetimi anlayışının temelleri, Afrika kökenli Amerikalılar'ın, beyaz kadın ve erkeklerin iş yaşamında bulunması müslüman ve müslüman olmayan bireylerin çatışması gibi nedenlere bağlı olarak işgücünün demografik yapısındaki değişimler neticesinde, 1960 senesinde ayrımcılığa tepki hareketlerinin başladığı Kuzey Amerika'da atılmıştır.

İş yaşamında ulusal kimlik, ırk, din alanında ayrımcılıklara engel olmak amacıyla, dışlanan ve ayrımcılık yapılan grupların eğitim konusunda, işe alım ve terfi etme konularında ayrımcılığa uğramalarının önüne geçilmesi adına *eşit yaklaşım* ve *eşit istihdam fırsatı* sunmak için yasal düzenlemeler hazırlanmış fakat 1970'li senelerde bakıldığında düzenlemelerin iş yaşamında olması gerektiği gibi uygulanmadığı fark edilmiştir (Gider, 2016:7).

Yasal düzenlemelerin yeterli olarak uygulanmaması, zamanla bireylerin farklılıklarını söylemekten çekinmemesi ve hak istemeleriyle birlikte farklılık kavramı dikkat çeken önemli bir konu haline gelmeye başlamıştır. 1970'li senelerde *olumlu eylem yasası* kapsamı genişletilerek farklı olarak ifade edilip ötekileştirilen gruplar güvence altına alınmıştır. Bu durum ötekileştirilen grupların, çalışma yaşamında daha iyi ve güvende hissetmelerinde ayrıca buna bağlı olarak da performanslarının artmasında önemli bir adım olmuştur (Yetgin, 2016:44).

Yasal gereklilikler sebebiyle uygulanan olumlu eylem yasası 1980'li senelere gelindiğinde yönetim anlayışının parçası olarak görülmüş, çalışan verimliliğine katkı sağladığı düşüncesi oluşarak gönüllü olarak uygulanmaya başlanmış ve işletmeler ayrımcılığın önüne geçmek için politikalar geliştirmeye başlamıştır (Vural E. , 2019:39).

Farklılık yönetimi, 1990'lı senelerde R. Roosevelt Thomas'ın yazdığı "Pozitif Ayrımcılıktan Farklılıkların Yönetimine (From Affirmative Action to Affirming Diversity)" adlı makaleyle birlikte insan kaynakları tarafından üzerinde durulmaya başlanan bir konu haline gelmiştir. Thomas, farklılıkların kontrol altında tutulması gerektiği görüşünde değil, her bir farklılığın faydaya dönüştürülebileceği görüşündedir. Bu dönemden itibaren artık farklılıklar rakipler karşısında avantaj sahibi olmak için önemli bir unsur olarak değerlendirilmeye başlamıştır (Kocuk, 2019:18).

Milenyum olarak da belirtilen 2000'li yıllardan itibaren işletmeler stratejilerinin, yaklaşımlarının ve yönetim tarzlarının da değişmeye başlamasıyla farklılık yönetiminin önemi iyice görülmeye başlanmış ve artık farklılıkların yönetilmesi yasaların ortaya koyduğu gereklilikler olmaktan çıkarak önemli bir işletme stratejisi olmuştur (Yetgin, 2016:44) & (Kocuk, 2019:18).

2.6.Farklılıkların Yönetilmesi İhtiyacı

Toplumda cinsiyeti, dili, dini, ırkı, kültürü, cinsel tercihleri farklı olan bireyler bir arada yaşamaktadır. Bu farklılıklar iş hayatında da ortak hedefler için bir arada çalışmaktadır.

Küreselleşmeyle birlikte çok uluslu işletmelerin ve rekabetin artması, örgütlerdeki demografik yapıda değişimlerin olması, kadınların iş hayatında daha çok bulunması, engelli bireylerin iş hayatına dahil olması gibi sebepler iş yaşamında farklılık yönetimi kavramının önem kazanmasında etkili olmuştur (Toksa, 2012:50).

İş yaşamı içindeki farklılık yelpazesinin geniş olmasını avantaj olarak kullanan işletmeler bu farklılıkları güce çevirmekte ve rekabet üstünlüğü kurmaktadır.

Uzun vadede sürdürülebilirlik sağlamak ve rekabet ortamının gerisinde kalmamak isteyen işletmeler için; sorunlara pratik çözümler üretmek, yenilikçi ve yaratıcı fikirler geliştirmek, teknolojiden en iyi şekilde faydalanabilmek, değişimler karşısında esnek olmak, müşteri beklentilerini anlayabilmek ve beklentilerini en iyi şekilde karşılamak, yeni müşteriler çekmek gibi birçok özelliğe sahip olmak bir gereklilik haline gelmiştir.

İşletmeler tüm bunları farklı işgücünü iyi bir şekilde kullanıp, farklılıkları avantaja çevirerek gerçekleştirebilmekte ve rekabet ortamında ayakta kalabilmektedir (Gündoğdu, 2016:22).

2.7.Farklılıklarının Yönetilmesinin Faydaları

Farklılık yönetiminin; bireylerin farklılıklara daha olumlu ve hassas bakmaları, örgütlerin farklı işgücü sayesinde rakipleri karşısında çeşitli avantajlar sağlamaları ve toplumun farklılıklara saygı ve hoşgörü çerçevesinde yaklaşmaları gibi çeşitli faydaları bulunmaktadır (Gündoğdu, 2016:21).

Farklılıkların iyi bir şekilde yönetildiği takdirde bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan sağlayacağı faydalar şöyledir;

2.7.1.Birey Açısından Farklılık Yönetiminin Faydaları

Bireyler, farklı yönleri sebebiyle yaşamlarında insanların ayrımcı tavırlarıyla karşılaşabilmektedir. Bu nedenle farklılıkların bir arada çalıştığı ve iyi yönetildiği işletmelerde çalışan bireyler, kendilerini daha şanslı hissetmektir.

Farklılık yönetiminin iyi şekilde uygulandığı örgütlerde çalışmanın bireylere faydaları şöyledir (Sürgevil, 2008:142) & (Usta, 2017:34);

- Farklılıkların yadırganmaması ve farklılıklara hoşgörüyle yaklaşılması sebebiyle örgüt içindeki stresleri azalır, memnuniyet artar.
- Örgüt içinde iletişim kurmakta güçlük yaşanmaz.
- Bireylerin motivasyonları ve verimlilikleri yüksek olduğundan verilen görevleri daha iyi bir şekilde gerçekleştirirler, yeni fikir üretebilirler ve başarı elde edebilirler.
- Kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda moralleri daha yüksek olur.
- Kendilerini geliştirerek kariyer planlarını gerçekleştirme imkanı bulurlar.
- Empati kurma yetenekleri artar.
- Farklılıklarla ilgili önyargılarını törpüleyebilirler ve ayrımcılık yapma konusunda kendilerini durdurabilirler.
- Farklılıkları reddeden ya da baskıcı bir tutum sergileyen bireyler, hoşgörüyle yaklaşmayı öğrenerek psikolojik olarak olumlu yönde değişim gösterebilirler.
- Bireylerin farklılıkları ile ilgili konularda alay edilmemesi gerektiğini öğrenirler ve bu konuda daha hassas davranılması gerektiğinin bilincinde olurlar.
- Bireylerin fikirlerine önem verildiğinden bireyler kendilerini değerli hissederler.

2.7.2.Örgüt Açısından Farklılık Yönetiminin Faydaları

Farklılıklar, iyi bir şekilde yönetildiğinde; en iyi insan kaynağının örgüte çekilmesi, insan kaynağının uzun süre elde tutulması ve bu sayede maliyetlerin azalması, yaratıcılık, kar ve pazarlama gibi konularda işletmelere çeşitli avantajlar sağlamaktadır.

Farklılık yönetiminin örgüte sağlayacağı faydalar şöyledir (Çakmak, 2015:80) & (Sürgevil, 2008:147) & (Usta, 2017:33);

- Farklılık sebebiyle çıkan çatışmalarda azalma görülür ve örgüt içinde bireylerin bu sebeple yaşadığı duygusal sorunlarla uğraşılmak zorunda kalınmaz.
- Bireyler için tercih edilen bir işletme olunur ve işgörenlerin örgüte olan bağlılığı artar. En iyi insan kaynağı işletmeye çekilmiş ve işletmede tutulmuş olur.
- Yeni fikirler, yaratıcı düşünceler ve problemler karşısında farklı bakış açıları sayesinde pratik çözümler geliştirilmesi konusunda avantaj sağlanmış olur.
- Farklı bireylerin aynı örgüt içinde çalışması, müşterilerin isteklerini, beklentilerini daha iyi anlama ve böylelikle daha hızlı cevap verme aynı zamanda farklı müşteri kitlesi oluşturma yönünde fayda sağladığından rakipler karşısında önemli bir güçtür.
- Farklı bilgi, fikir ve tecrübe paylaşılarak yenilikçi düşünceler ortaya çıkar.
- Farklı kültür anlayışlarının geliştirilebilmesi sayesinde pazardaki pay genişletilebilir.
- Teknolojik gelişmeler ve yaşanan değişimlere uyum sağlama konusunda daha esnek bir yapıya sahip olunduğundan sistem esnekliği ve işletme karı açısından önemli bir fayda sağlanır.

2.7.3.Toplum Açısından Farklılık Yönetiminin Faydaları

Farklılıkların yönetilmesinin toplumsal açıdan faydaları şöyledir (Gündoğdu, 2016:22) & (Sürgevil, 2008:148);

- Farklı kültürden yada düşünce tarzından insanların iletişim kurması bireylerin empati kurmasını sağlar.
- Farklı kültürden insanlarla birlikte olmak; bireylerin ve kültürlerin gelişmesine, böylelikle farklı toplumlardaki bireylere saygıyla ve hoşgörüyle yaklaşılmasını sağlar.
- Bireylerin farklılıklara saygı ve hoşgörü çerçevesinde yaklaşması dünyada barışın sağlanması için önemli bir katkı sağlar.
- Bireylerin kendilerini geliştirmesini ve çocuklarını da bu şekilde yetiştirmesini sağlayarak toplumu olumlu olarak etkiler.

- Örgütlerde farklılıkları sebebiyle ayrımcılık yapılmaz ve iyi konumlara gelmesi için fırsat tanınırsa, bireylerin maddi kazançları artar böylece toplumda yoksulluğun bir halkası kırılmış olur.
- Bireylerin dışlanma stresi azalır, toplumda daha mutlu bireyler olur, depresyon azalır.

2.8.Farklılık Yönetimi Süreci

İşletmede işgörenlerin birbirlerinden dil, din, etnik köken, cinsel yönelim vb. yönleriyle farklı olması, yöneticilerin bu farklılıkları bir arada çalışabilecekleri ve verimli olabilecekleri şekilde uyumlu hale getirmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Birbirlerinden bazı yönleriyle farklı olan bireylerin uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlamak bir süreçtir ve bu sürecin işleyişi şöyledir (Toksa, 2012:72);

2.8.1. Sorunun Ortaya Konması

İlk olarak iş yerinin bulunduğu çevredeki değişimlerin neler olduğu ve ne kadar önemli olduğu belirlenmelidir. Ardından örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için neler yapılması gerektiği, hangi konularda başarının sağlanmasına ihtiyaç duyulduğu ve başarıya giden yolda var olan ya da var olması muhtemel olan engellerin neler olduğu belirlenmelidir.

Sorunun ortaya konmasında en önemli husus açık ve nesnel olunmasıdır, önyargılardan uzak durulmalıdır (Şencan, 2016:190).

2.8.2. Farklılık Karışımının Çözümlenmesi

Farklılık karışımının çözümlenmesi ile ifade edilmek istenen şudur; örneğin faaliyetinizin karışımı üretim hatlarından oluşuyorsa karışımın unsurları dağıtım kanalı, kar oranı, üretim tezgahı ya da müşteri tabanı vb. alanlarda benzer veya farklı olabilir.

Örgütlerin, bir çözüm üretirken tüm tabanı gözden geçirdiğinden emin olmaları için en önemli nokta karışımın tüm parçalarını ele almış olmaktır. Bu adımda amaç, içinde olunan koşullardaki öğeleri çözümlemektir (Toksa, 2012:72).

2.8.3.Farklılık Geriliminin Sınanması

Farklılık karışımını oluşturan öğelerin etkileşimi, farklılık gerilimine sebep olmaktadır.

Farklılık geriliminin sınanması; etkileşimden kaynaklanan gerilimleri, psikolojik baskıları, çatışmaları ve bunların etkilerini ifade etmektedir. Burada önemli olan nokta farklılık gerilimlerinin etkileridir. Gerginlikler yeni fikirlerin oluşmasında ve ürünlerde yeniliklerin yapılmasında etkili olduğunda olumlu sonuçlar oluşturduğu için iyi gerginlik olarak ifade edilmektedir (Akduru, 2019:43).

İşgörenlerin tamamen kişisel nedenlerle birbirleriyle çatışmaları ve geri dönüşü olmayan sözler sarf etmeleri sebebiyle çalışma ortamındaki huzurun bozulmasına, işlerin yavaşlamasına ya da örgüt amaçlarına ulaşılmasının engellenmesine sebep olacak zararlar verdiğinde ise oluşan gerginliğin çözülmesi için gereken yeteneğe sahip olunması gerekmektedir (Barutçugil, 2015:3).

Dolayısıyla bu adımda en önemli olan nokta farklılıkların bir gerilim oluşturup oluşturmayacağının öngörülmesi ve gerginlik durumunda neler yapılabileceğinin belirlenmesidir (Toksa, 2012:72).

2.8.4. Faaliyet Seçeneklerinin Gözden Geçirilmesi

Bu adımda liderler, yukarıda açıklanan 3 adımın ardından, örgütün yapısını da göz önünde bulundurarak sorunu çözüme ulaştıracak yöntemlerden bir ya da birkaçını seçmektedirler. Burada liderler *farklılık görüngesi* aracından faydalanmaktadırlar (Farklılıkların Yönetimi, 2007:5).

2.8.5.Farklılık Görüngesi

Farklılık görüngesi, liderlere yardımcı olan ve farklılık stratejilerine uygun olarak belirlenmiş olan taktiklerdir.

Liderlerin hareket seçeneğini ifade eden farklılık görüngesi 8 faaliyeti kapsamamaktadır (Toksa, 2012:78);

- **Kapsa – Dışla:** Kapsama, farklılıkları örgüte dahil etmeyi ifade etmektedir. Dışlama ise farklılıkları örgüte dahil etmeme ya da dahil olanları örgütten göndermeyi ifade etmektedir.
- **İnkar Et:** Farklılıklar herkes tarafından inkar edilmektedir ve farklılıklar sebebiyle örgütün davranışlarının değişmeyeceği, yükselmelerinin kendi başarılarıyla ilgili olduğu belirtilir.

- **Sindir:** Farklılıkların azınlık olduğu, azınlıkların egemen olan grubun (birbirlerine benzeyen gruba) kurallarına uymasıdır ve farklılıklar önemsenmemektedir.
- **Ez:** Farklılıkların kabul edilmesi yönüyle inkar etmekten ayrılmaktadır. Farklılıklar bilinmekte, kabul edilmekte ancak yıldırılmaktadır.
- **İzole Et:** Örgütteki sistem bozulmadan farklılıklar örgüte dahil edilir ancak farklı olan kişiler ve fikirleri bir köşeye itilir.
- **Hoşgörü:** Farklılıklar örgüte dahil edilir, ilişkiler daha kısıtlı olsa da farklılıklar saygı duyulur.
- **İlişki Kur:** Farklılık unsurlarından bir veya birden fazlasına sahip olan bireyler örgüt içinde kabul edilir ve iyi ilişkiler kurulur.
- **Uyum Geliştir:** Örgütteki tüm bireyler benzerlikleriyle ve farklılıklarıyla kabul edilerek birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışacakları çalışma ortamı oluşturulur.

2.9.Farklılık Stratejileri

İşletmelerde farklı işgücünün bir arada bulunması bazen sorunların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Böyle bir durumda yöneticilerin sorunu çözüme kavuşturmak adına bir adım atması gerekmektedir. Aksi takdirde farklılıklar sebebiyle ortaya çıkan sorunlar büyüyerek işletmeye olumsuz etkiler bırakabilmektedir (Yetgin, 2016:57).

Yöneticilerin sorunu çözüme kavuşturmak adına gerçekleştirebileceği 4 farklı yaklaşım biçimi şöyledir;

Şekil 4. Farklılık Stratejileri



Kaynak: (Kızıl, 2011:65).

a) Farklılıklardan Kaçınmak

Yöneticiler, örgüt içinde uyuşmazlıkların ve çatışmaların yaşanmasını istemediğinden farklılıklardan kaçınma yolunu tercih edebilmektedirler.

Bu sebeple işe alım sırasında örgüte uyum sağlayabilecek, örgütteki işgörenlerle benzer şekilde yetişmiş olan ve benzer değerlere sahip bireyleri örgüte dahil etmektedirler (Aksu, 2008:92).

Farklılıklardan kaçınılmasının olumlu yönleri; örgüt içinde benzer özelliklere sahip bireylerin düşünce yapıları da benzer olduğundan birbirlerini daha iyi anlamaktadırlar, keskin fikir ayrılıkları yaşamazlar. İyi iletişim kurabilmektedirler ve olaylar karşısında benzer şekilde tepki göstermektedirler. Bu sebeple çatışma yaşama ihtimalleri düşüktür (Kızıl, 2011:66).

Olumsuz yönleri ise tek tip çalışanlardan oluşan bir topluluk olmaları sebebiyle fikirler sabittir, yeni fikirlerin ortaya çıkması pek mümkün değildir, buna bağlı olarak yaratıcı fikirler de oldukça azdır. Oluşabilecek herhangi bir sorunda çözüm için farklı bakış açıları bulunmadığından etkili ve pratik çözüm üretilmesi oldukça güçtür.

Herkes ortak bir fikirde buluştuğundan ortaya konulan fikirler sınanmaz ve bu durum örgüt için tehlikeli bir hale dönüşebilmektedir (Yetgin, 2016:57) .

b) Farklılıkları Bastırmak

Yöneticiler, örgüt içinde çalışanların farklılıklarını görmektedirler fakat bu durumun sorun yaratmasını ya da uyuşmazlıklara sebep olmasını önlemek amacıyla bu durumun üzerini örtmeye çalışabilmektedirler.

Farklılıkları örtbas etmek için genellikle takım çalışmalarının önemi, takımdaki kişilerin sahip olduğu benzer değerleri gibi konuları ön plana çıkararak çalışanların farklılıkları sebebiyle çatışma yaşamalarının önüne geçmeyi hedeflemektedirler (Aksu, 2008:93).

Farklılıkları bastırma, farklılıkların örgüt çıkarlarına ters düşeceği veya örgütsel hedefleri gerçekleştirmede sorun oluşturabileceği durumlarda tercih edilen bir stratejidir. Bu yöntem ile örgüt içindeki çatışmaların önüne geçilmektedir fakat bu stratejinin çatışmaların yaşanmadığı zamanlarda yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasında engel oluşturulduğu bilinmektedir (Kızıl, 2011:67).

c) Farklılıkları Çatışmalara Dönüştürmek

Bu stratejide farklılıklar sebebiyle çatışan işgörenlerin sorunlarını tartışacakları bir ortamın yöneticiler tarafından oluşturularak, konuyu çözüme ulaştırmaları beklenmektedir.

Çatışma ortamı doğru yönetildiğinde eğitici bir nitelik taşımaktadır. Bireyler düşünceleri kabul gördüğünde kendi fikirlerini inceleme gereksinimi duymamaktadırlar. Aksi bir fikirle karşılaşıp tartışma ortamı yaratıldığında bireyler hem farklı bir bakış açısı kazanma imkanı bulmaktadırlar hem de kendi fikirlerini inceleme fırsatı yakalarlar. Tartışmanın sonunda çatışma da çözülmüş olmaktadır. Burada en önemli nokta işgörenlerin çatışma konusunda bilgili olması ve yeterli olgunlukta olmasıdır (Yetgin, 2016:57).

İşgörenler bu konuda yeterli olgunluğa sahip olmadığında ya da çatışma iyi yönetilemediğinde bireyler kendi fikirlerini kabul ettirme konusunda ısrarcı davranabilmektedirler. Bu durumda kendi fikrini kabul ettirmek isteyen ve karşısındaki bireyin fikrini reddeden bireyler istenmeyen sözlerde bulunarak kırıcı olabilir, aralarında aşılamayacak sınırların oluşmasına sebep olabilir ve bu durum krize dönüşebilir. Bunun yansımaları örgütte de olumsuz olarak hissedilir (Aksu, 2008:94).

Çatışmada verimli olunması için yöneticinin (Kızıl, 2011:68);

- Neyi başarmayı umduğunu,
- Çatışmanın olası sonuçlarının neler olabileceğini,
- Çatışmayı örgütün sınırları içinde tutmak için yapılması gerekenlerin neler olduğunu,
- Çatışan tarafların, çatışmadan sonra bağlarının kuvvetlenmesi ve çatışmanın olası zararlarının an alt seviyeye indirilmesi için yapılabileceklerin neler olduğunu tasarlaması ve çatışmayı iyi yönetmesi gerekmektedir.

Bu sayede faydalı bir çalışma gerçekleştirilmiş olacaktır.

d) Farklılıkları Yaratıcı Kılmak

Bu stratejide farklılıklar örgüt için önemli bir değer olarak görülmekte ve her biri birbirinden farklı olan bakış açılarının bir bütünü oluşturacak parçalardan biri olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple farklılıklara önem veren ve farklılıkları teşvik eden bir çalışma ortamı oluşturulmaya çalışılmaktadır (Brooke, 2017).

Farklılıklar, birbirlerine ters düşen fikirleri ve çatışma ihtimalini oluşturan bir unsur olarak değil, birbirini zenginleştiren ve tamamlayan bir avantaj olarak görülmektedir.

Farklılıklardan fayda sağlamak için zamana ihtiyaç vardır. Bir konu için karar alınması, farklılığın fazla olduğu örgütlerde biraz daha zaman gerektirmektedir. Farklılıkların az olduğu örgütlerde karar almak daha kolaydır (Kızıl, 2011:68).

Hızlı kararların alınması gerektiğinde ise birden fazla farklı fikir ortaya çıktığından fikirlerin bir kısmı göz ardı edilebilmektedir. Bu durum çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Dolayısıyla farklılıkları yaratıcı kılmak stratejisi zamanla ve düzenli çalışmalarla gerçekleştirilmektedir (Yetgin, 2016:57).

2.10.Örgüt Yapılarının Farklılık Yönetimi Kapsamında Sınıflandırılması

Farklılıkları değerlendirmeleri yönüyle birbirlerinden ayrılan örgütlerin bir kısmı, örgüt yapılarındaki farklılıkları, rekabet avantajını arttıran, yeni ve yaratıcı fikirlerin çıkmasında önemli rol oynayan bir değer olarak görmektedir. Bazı örgüt yapılarında ise farklılıklara; çoğunluk ile uyumlaştırılması gerektiği gözüyle bakılmakta ve çatışmaların yaşanmasına sebep olacak bir etken olarak görülmektedir (Tonus, 2016:4).

Fakat işletmelerde her çalışana eşit davranılması gerekliliğiyle ilgili yasal düzenlemeler sayesinde her örgüt yapısı farklılıklara karşı duyarlı bir tutum gerçekleştirmek durumundadır. Bu sebeple örgütler farklılıklar karşısında daha duyarlı olmak durumundadır (Vural E. , 2019:50).

Farklılıklara bakış açıları yönüyle birbirlerinden ayrılan örgüt yapıları şöyledir;

2.10.1.Monolitik Örgüt Yapıları: Bu örgüt yapısında farklılıklara olumlu bakılmamakta ve işe alımlarda çoğunluk yapının korunmasına özen gösterilmektedir. Monolitik örgüt yapılarında farklılıkların örgüt içinde çatışmaya sebep olacağı fikri hakimdir, bu sebeple çoğunluk üstün olarak görülmektedir (Yetgin, 2016:51).

Monolitik örgüt yapılarına göre örgüt için en büyük avantaj, çatışma yaratacak farklılıkların olmamasıdır. Bu sebeple örgüt içinde farklılıklar desteklenmemektedir. Cinsiyetçi, ırkçı ayrımların fazla olduğu monolitik yapıda farklılıkların yönetilmesi anlayışına uzak bir bakış açısının olduğu görülmektedir (Vural E. , 2019:50).

İş yaşamında yaşanan gelişmelerle birlikte kadınların da iş yaşamında varlıklarını daha fazla göstermesi ve küreselleşmeyle birlikte farklı işgücünün aynı örgütte daha fazla bulunması sebebiyle, monolitik örgüt yapılarının farklılıklara olan bakış açısıyla devamlılığını sürdürmesinin mümkün olmadığı tahmin edilmektedir. Çünkü farklılıkları iyi bir şekilde yöneterek en verimli şekilde yararlanan ve farklılıkları rekabet üstünlüğü kurmada önemli bir avantaja çeviren örgüt yapılarının başarılarının arttığı görülmektedir (Gülsünler, 2017:284) & (Yetgin, 2016:52).

Yaşanan gelişmelerle birlikte hem işgücünün yapısında değişimler yaşanmış hem de hukuki anlamda farklılıklar ile ilgili düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. Bu sebeple monolitik örgüt yapısı anlayışı 1970'li senelerden itibaren geride kalmaya başlamıştır (Gülsünler, 2017:285).

2.10.2.Çoğunluğa Dayalı Örgüt Yapıları: Monolitik örgüt yapısına kıyasla farklı işgücünün daha çok bulunduğu ve desteklendiği bu örgüt yapısında, farklılıklara daha adil davranıldığı fakat farklılıklarla ilgili önyargıların kırılamadığı görülmektedir.

Bu örgüt yapılarında farklı cinsiyete, ırka ve kültüre sahip olan işgücüne adil bir tutum sergilense de; çoğunluğa uyum sağlamalarının beklendiği ve özellikle üst yönetimde pek fazla yer alamadıkları görülmektedir (Tonus, 2016:4).

2.10.3.Çok Kültürlü Örgüt Yapıları: Örgüt içinde farklı işgücünün fazla olduğu, desteklendiği, farklılıklara saygıyla yaklaşıldığı, farklılıkların örgüt için yenilikçi düşünce tarzlarının oluşmasında ve farklı bakış açılarının örgüt içinde bulunması açısından önemli bir değer olduğu düşüncesi hakimdir (Eğinli, 2009:235).

Örgüt içinde farklılıklara önyargıyla değil empati yoluyla ve hoşgörüyle yaklaşılmaktadır. Her bireyin farklılığının bir değer olduğu kabul edilmektedir ve çoğunluk içinde asimile olması beklenmemektedir. Bu yönüyle çok kültürlü örgüt yapıları, çoğunluğa dayalı örgüt yapılarından ayrılmaktadır ve bu örgüt yapıları farklılık yönetimini başarılı bir şekilde uygulamaktadır (Tonus, 2016:4).

Çok kültürlü örgüt yapılarında (Vural E. , 2019:52);

- Örgütte çatışmalar çok azdır.
- Farklılıklar teşvik edilmekte ve çoğunluk içinde asimile olması beklenmemektedir.
- Her farklılık bir değerdir ve her işgörene eşit davranılmaktadır.
- Farklılıklar içinde uyum yakalanmaktadır.
- Yeni ve yaratıcı fikirler fazladır, farklı bakış açılarını ve çözüm önerileri geliştirme açısından avantaj sağlamaktadır.
- Farklılıklar, örgüt başarısının yükselmesinde önemli bir yere sahiptir.

2.11.Farklılıkların Yönetiminin İşletmeler Açısından Avantajları

Örgütlerde cinsiyet, dil, din, ırk, etnik köken, kişisel özellikler, cinsel tercihler, iş yapma tekniği ve beceri bakımından birbirinden farklı olan, iyi yönetildiği takdirde örgüt

için önemli bir zenginlik ve güç olan bireyler bir arada ortak hedefler doğrultusunda çalışmaktadır (Kara, 2016:34).

Bu farklılıklar göz önünde bulundurularak yöneticiler tarafından en doğru şekilde yönetildiğinde ve bu durum örgüt çalışanlarına benimsetildiğinde, temel olarak işletmenin uzun dönem sürdürülebilirliğini devam ettirmesini ve kar artışının görülmesini sağlayacaktır. Farklılıkların iyi bir şekilde yönetildiği takdirde işletmelere getireceği avantajlar aşağıda 6 başlık altında toplanmıştır (Toksa, 2012:31).

2.11.1.Maliyet Avantajı

Faaliyetlerindeki amaçlar farklılık gösterse de işletmelerin en temel hedefi kar elde etmektir. İşletmelerin karlarını en üst seviyeye çıkarabilmeleri için öncelikli hedefi maliyetleri en aza indirmektir. Burada en önemli unsur ise işletmenin personel yapısıdır.

Maliyet avantajını elde etme noktasında, tercih edilen personelin ve insan kaynakları politikalarının önemli etkileri vardır. Çünkü işletmedeki personelin performansının yüksekliği konusunda ve işletmede sağlanan verimliliğin en üst seviyelere ulaşmasının sağlanması yolunda tercih edilen personelin niteliği ve insan kaynakları politikaları önemli bir rol oynamaktadır (Vural E. , 2019:55).

Farklılıklar sebebiyle ayrımcılığa, eşitsizliğe maruz kalma iş tatminini ve örgüte duyulan bağlılığı azaltan en önemli unsurlardandır. Bireyler bu durumdan dolayı kendilerini örgüte ait hissetmemekte ve örgütten yabancılaşmaktadır. Buna bağlı olarak iş yerinde devamsızlıkları ve istifa etme sayıları artmaktadır (Çakmak, 2015:81).

İnsan kaynaklarının, işletmede farklılıkların kabul edildiğini ve farklılıklara değer verildiğini hissettirecekleri politikalar sayesinde işgörenler kendilerini örgüt içinde değerli hissedecek ve örgüte olan bağlılıkları artarak işte devamlılıkları uzun dönem devam edecektir. Böylelikle işteki devamsızlıkları ve istifa etme durumları azalan çalışanlar sayesinde, yeni iş alımları için hazırlanan ilanlara ve işe yeni alınan kişiler için düzenlenen eğitim programlarına yönelik yapılan harcamalar en alt seviyeye düşmüş olacağından tasarruf sağlanacaktır (Toksa, 2012:34).

İşletmeler, eğitim ve oryantasyon gibi harcamaları azaltmak için farklılık boyutlarından herhangi birine sahip olan uzman bireyleri işe alıp, kısa zamanda yüksek fayda sağlayarak maliyetleri en aza indirebilmektedir.

İşletmeler, farklılıklara değer verdiğinde ve tüm çalışanlarına eşit fırsatlar sunduğunda, çalışanların işletme içinde ayrımcılık yaşadıklarına yönelik açacakları davaların maliyetlerini ortadan kaldırmış olacaklardır. Açılan davalar hem işletmenin adına ve işletmenin çalışanlarına olumsuz etki etmekte hem de işletme için yüksek maliyetlere sebep olmaktadır. Bu durum ortadan kaldırıldığında ise hem davalar için harcanan enerji ve zaman hem de ödenen yüksek maliyetler işletmenin faaliyetleri için kullanılacaktır (Vural E. , 2019:55).

2.11.2.Rekabet Avantajı

Küreselleşmenin önemli getirilerinden biri de rekabetin artmasıdır. Artan rekabet ortamında üstünlüğün sağlanabilmesi için farklılıklar büyük bir öneme sahiptir.

Farklı kişilik ve düşünce yapıları, örgüt içinde birden fazla bakış açısının, yaratıcılığın ve yeniliklerin oluşmasında son derece önemli bir yere sahiptir ve böyle örgütlerde bilgi alışverişi de fazladır. Bu da işletmenin rakipleri karşısında önemli bir avantaja sahip olmasını sağlamaktadır (Toksa, 2012:32).

Cox, farklılık yönetimi sayesinde elde edilebilecek avantajları şöyle açıklamıştır (Vural E. , 2019:57) & (Gündoğdu, 2016:18);

- İşe uygun olan doğru personelin işe alımı sağlanarak verimli ve etkin bir insan kaynağının oluşturulması sağlanır,
- Farklılık yönetimi uygulamaları sayesinde örgüt çalışanlarının memnuniyetinin artması sağlanarak işgücü devir hızının azalması sağlanır,
- Farklı işgücü sayesinde farklı pazarların anlaşılmasında kolaylık sağlanır,
- Takımların farklı yönleri olan bireylerden oluşması yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlar,
- Kurum imajına olumlu yansımaları olur.

Örgütte farklılıkların bulunmaması örgütün tek tip düşünceye sahip olmasına sebep olacağından yeniliklere direnç gösteren bir örgüt yapısı ortaya çıkacaktır. Örgüt içinde farklı bakış açılarının olmaması (Çakmak, 2015:82) & (Kara, 2016:37);

- Yeniliklere açık olunmamasına,
- Değişimleri kolay kabullenemeyen ve değişimlere kolay adapte olamayan bir örgüt yapısının oluşmasına,
- Yenilikçi ve yaratıcılığı yüksek fikirlerin ortaya çıkmamasına,

- Sorunlar karşısında farklı çözüm önerileri üretilememesine,
- Bilgi çeşitliliğinin az olmasına,
- İşletmenin esnek bir yapısının olmamasına yol açacaktır.

Bu durumlar ise işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayamamasına, rekabet ortamına ayak uyduramamasına ve rakiplerinin gerisinde kalmasına neden olacaktır.

Farklılık yönetimi etkin bir şekilde uygulandığında ise (Çakmak, 2015:83);

- Farklılıklar birbirlerini teşvik eden itici bir güç olacaktır,
- Yenilikçi ve yaratıcı düşünceler ortaya çıkacaktır,
- Sorunlar karşısında kısa sürede çeşitli ve pratik çözümleri üretilecektir,
- Değişime açık ve kolay adapte olabilen esnek bir örgüt yapısı oluşacaktır,
- Farklı bakış açıları farklı pazarların anlaşılmasında önemli bir avantaj sağlayacaktır,
- Müşterilerin beklentileri ve istekleri daha kısa sürede ve daha iyi bir şekilde anlaşılacaktır, örgüt içinde bilgi çeşitliliği artacaktır.

Böylelikle işletme, her geçen gün artan rekabet ortamına uyum sağlayarak rekabet avantajı elde edebilecektir.

2.11.3.Yönetim Etkinliğinin Artırılması

İşletmeler açısından önemli kavramlardan biri olan kalite, günümüzde yalnızca tüketiciler için değil, işletmenin tüm faaliyetlerinde üzerinde durulan bir kavram olmuştur.

Müşterilerinin beklentilerini karşılamak için üretilen ürünlerde ve gerçekleştirilen hizmetlerde büyük öneme sahip olan kalite çalışmalarının günümüzde insan kaynakları yönetiminin üzerinde de etkileri görülmektedir (İlme, 2017:41).

İşletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde büyük bir öneme sahip olan insan unsurunun saygı ve hoşgörü çerçevesinde çalışacakları bir ortam oluşturarak, çatışmaların ortaya çıkmasını engellemek, bireylerin örgütte olmaktan memnun olmalarını sağlamak ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmak yönetimde etkinliğin sağlanması yönetim etkinliğinin sağlanması açısından önemlidir.

Yönetimde etkinliğin artmasında bir diğer önemli nokta ise yönetimde; yenilikçi fikirlere sahip, liderlik özellikleri olan, hızlı ve doğru karar alabilen, alternatif çözümler üretebilen, farklılıklara yönelik ayrımcılıktan kaçınan ve farklılıkları fırsata çevirebilen

bireylerin olmasıdır. İşletmeler böylelikle yönetsel etkinliğini arttırarak başarılı olabilme yolunda ilerleyeceklerdir (Vural E. , 2019:57).

2.11.4.Pazar Avantajı

İşletmeler için büyük bir öneme sahip olan müşteriler, farklı özelliklere ve kültürel geçmişe sahip olduklarından, beklentilerinin ve isteklerinin iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için örgüt içinde farklı işgücünün bulunması oldukça önemlidir.

Örgüt içindeki farklılıklar etkili bir şekilde yönetildiğinde müşterilerin beklentileri daha iyi anlaşılabilmekte, satışlarda artış yaşanmakta ve bu durum pazar payının arttırılmasında önemli avantaj sağlamaktadır. Örgütlerde insan kaynağında farklılığın az olması müşterilerin isteklerinin doğru anlaşılamamasına ve müşteri beklentisinin tatmin edilememesine sebep olmaktadır (Vural E. , 2019:58).

Farklılıkların örgüte fayda sağlayacak önemli bir güç olduğunun bilincinde olan ve iyi bir şekilde yönetimini gerçekleştiren işletmeler, ürünlerinde ve müşterilerin ihtiyaçlarını anlama konusunda rakiplerinin önüne geçerek pazardaki yerlerini arttırabileceklerdir.

Ayrıca farklılıkların ayrımcılığa maruz kaldığı işletmeler müşteriler tarafından eleştirilebilmekte ve tüketiciler tepki olarak ürünlerini boykot edebilmektedir (Kara, 2016:34).

2.11.5.Yenilikçi ve Yaratıcı Yaklaşımlar

Bir işletmenin sahip olduğu insan kaynağındaki farklılıklar, geniş bakış açılarının ve yaratıcı yöntemlerin alt yapısının oluşmasını sağlamaktadır.

Bu sebeple farklılıklar önemli bir güç olarak görülmekte ve bireylerin özgürce düşünebilecekleri, yaratıcılıklarını açığa çıkarabilecekleri ortamlar işletmelerde bulunmaktadır (Vural E. , 2019:58).

Yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımların işletmeye sağlayacağı avantajlar şöyledir (Çakmak, 2015:84) & (İlme, 2017:40);

- Farklılıkların bir arada bulunduğu örgüt yapılarındaki takımların, benzer özelliklere ve düşünce yapısına sahip bireylerden oluşan takımlara göre daha yaratıcı fikirler ortaya çıkardığı ve daha üretken oldukları görülmektedir.
- Yeni fikirlerin geliştirilmesi rekabet avantajı elde edilmesi açısından oldukça önemlidir.

- Örgüt içinde farklılıkların ve geniş bir bakış açısının bulunması, müşterileri anlama konusunda oldukça önemli olduğundan pazar payının arttırılmasına katkı sağlamaktadır.
- Cinsiyeti, etnik kimliği, ırkı, cinsel yönelimi, kişilik özellikleri yönüyle farklı olan bireylerin çalıştığı örgütlerde bireylerin farklılıklarına saygı duyulması ve örgütte kabul gördüklerinin hissedilmesi, çözüm üretilmesi ya da stratejik kararların alınması gerektiği durumlarda farklı ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması açısından büyük bir öneme sahiptir.

Peters, bir arada bulunan çeşitli farklılık boyutlarına sahip bireylerin fikirlerinin bir kaos ortamı yaratabileceğini ancak bu kaos ortamının köklü değişimler yapılmasını sağlayacak fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabileceğini ifade etmiştir.

Bu bağlamda farklılık boyutlarından herhangi birine sahip bireylerin fikirlerinin ve duygularının bir araya geldiğinde oluşturdukları enerjiden büyük yaratıcılık doğacağı sonucuna ulaşılabilmektedir (Vural E. , 2019:59).

2.11.6.Uyumlu ve Esnek Örgüt Yapısı

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu ifadesinden yola çıkılarak işletmelerin çevrelerinde yaşanan değişimlere ve gelişmelere uyum sağlamadan sürdürebilirliklerini sağlayabilmeleri günümüz iş yaşamında mümkün olmamaktadır.

İşletmelerin personelindeki farklılıklar, işletmelerin değişimlere adapte olması açısından oldukça önemlidir.

Çünkü farklılığın fazla olduğu işletmelerde fikirler, yetenekler ve beceriler de birbirinden farklıdır ve bilgi alışverişi fazladır. Burada işletmenin farklılıklara olan bakış açısı devreye girmektedir. Farklılığa pozitif bakan ve farklılıkların uyum içinde çalışmasını sağlayan işletmelerin, yaşanan değişimlere daha kolay ve hızlı bir şekilde adapte olduğu bilinmektedir.

Değişimler karşısında direnç göstermeyen ve değişimlere adapte olabilen esnekliğe sahip işgörenlerden oluşan örgüt yapılarına bağlı olarak değişime uyum sağlayabilen işletmeler, değişime direnç gösteren işletmeler karşısında önemli bir avantaj elde etmektedir (Vural E. , 2019:60).

2.12.Farklılıkların Yönetimi Modelleri

Farklılık yönetimi ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalar hem diğer çalışmalara yol gösterici olmak hem de uygulayıcı nitelikteki kişilere rehber olması amacıyla teorik modeller

oluşturulmuştur. Bunlar; *ilk modeller, orta modeller* ve *örgüt fonksiyonlarına odaklanan modeller* olmak üzere 3 başlık altında açıklanacaktır.

2.12.1.İlk Modeller

Farklılık yönetimi ilgili oluşturulan ilk modellerde demografik özelliklerde yaşanan değişikler ve farklılıklar ile ilgili yasal gereklilikler karşısında örgütletin verdiği tepkileri anlamaya yönelik çabaları ifade etmektedir.

İlk modeller işgücündeki değişikleri, örgütlerin dış çevreye yönelik tepkilerini açıklayarak bir durumdan diğer duruma geçişi nasıl sağlayabileceği ve ilerleyebileceğine yönelik öneriler ortaya koymaktadır (Çakmak, 2015:58).

2.12.1.1.R. Roosevelt Thomas Modeli (1991)

Thomas, temelinde örgütlerin işgücündeki değişikliklere verdikleri tepkileri esas alan;

- Olumlu eylem,
- Farklılıklara değer vermek,
- Farklılıkları yönetmek olmak üzere 3 sınıflandırma oluşturmuştur.

Olumlu eylem ile örgütlerde kadınların ve etnik kökeni farklı olan bireylerin daha fazla yer almalarını sağlamak istemiştir ve bu konu üzerinde çalışmaktadır.

Farklılıklara değer verme ile ifade ettiği, örgütlerin bireylerin farklılıklarını anlayarak kabul etmeyi ve bunu çalışanlarına da yayarak örgüt içinde benzerlikleri ve farklılıkları bulunan bireylerin bir arada iyi ilişkiler kurarak çalışmasını sağlamaktır (Toksa, 2012:52).

Farklılıkları yönetmek ile ifade ettiği ise örgüt içinde farklılık boyutlarından bir veya birden fazlasını taşıyan işgörenlerin farklılıklarını fırsata çevirmeye ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlamaya yönelik bir örgüt kültürünün olması gerekliliğinin üzerinde durmaktadır.

Thomas, 1996 senesinde sürekli olarak değişen ve artan farklı işgücünün idaresinin sağlanması için liderlerin uygulayabileceği, farklılık görüngesi olarak da ifade edilen 8 ilkeyi ortaya koymuştur (Kocuk, 2019:42);

- Kadınların ve azınlıkların temel alındığı farklılıkları kapsamak,
- Farklılıkları sindirmek,
- Farklılıkları inkar etmek,

- Karşılıklı uyum oluşturmak,
- Farklılıkları (kadınları ve azınlıkları) asimile etmek,
- Farklı olan bireylere başka birimde ya da projede görevlendirerek izole etmek,
- Farklılıklara hoşgörü göstererek farklılıkları tolere etmek,
- Örgüt içinde farklılıklarla iyi ilişkiler kurulmasını sağlamak.

2.12.1.2.Taylor Cox İlk Modeli (1991)

Cox, işletmelerin farklılıklara verdikleri değeri göz önünde bulundurarak, farklılıklara olan bakış açılarına göre örgüt tiplerini (Toksa, 2012:54);

- Monolitik (tekil) işletmeler,
- Çoğunluğa dayalı (çoğulcu) işletmeler,
- Çok kültürlü işletmeler olmak üzere 3 sınıfa ayırmıştır.

Bu sınıflandırma örgütlerin farklılıklara yaklaşımlarına, farklılıkları kabullenme derecelerine, yeni fikirlere açık olma tutumlarına, özellikle kadınların ve azınlıkların örgütle bütünleşme derecelerine göre oluşturulmuştur.

Bahsedilen 3 farklı işletmeyi birbirinden ayıran en temel farklılıklar; kadınlara ve azınlıklara olan önyargılar, farklılıklar sebebiyle örgüt içindeki çatışmaların varlığı ve farklılıkların örgüt içinde kabul edilme dereceleridir (Eğinli, 2009:235).

Monolitik işletmeler kadın ve azınlıkları var olan örgüt kültürünü kabullenerek asimile olmaları koşuluyla örgüte dahil etmektedirler.

Çoğunluğa dayalı işletmeler kadınları ve azınlıkları değerli görmekte ancak var olan örgüt yapısının değişmesini istemediklerinden örgüt yapısını farklılıklara göre şekillendirmemektedir (Yetgin, 2016:51).

Çok kültürlü işletmeler ise kadınları ve azınlıkları örgüt için önemli görmekte, yüksek düzeyde fayda sağlamak için çabalamakta ve onlara bir birey olarak de önem vermektedir. Çok kültürlü yapıları farklılık yönetimindeki son halka olarak ifade eden Cox, çok kültürlü işletme yapısına ulaşan örgütlerin farklılıkları en etkili biçimde yönettiklerini düşünmektedir (Kocuk, 2019:42).

2.12.1.3.Gary Powell Modeli (1993)

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1964 senesinde İnsan Hakları Yasası ile hukuki bir anlam kazanmış olan *Eşit İstihdam Fırsatı* ile birlikte farklılık boyutlarından bir veya birden fazlasına sahip olan herkes eşit istihdam fırsatına sahip olmuştur.

Gary Powell ortaya koyduğu modelde, işletmelerin eşit istihdam konusuyla ilgili yaklaşımlarını esas alarak (Çakmak, 2015:70);

- Proaktif işletmeler,
- Reaktif işletmeler,
- Nötr işletmeler olmak üzere işletmeleri 3 sınıfa ayırmıştır.

Proaktif işletmeler; farklılıklara, çok kültürlü örgüt yapısına değer veren, kadınların ve azınlıkların örgüte dahil olmasını yasal gereklilikler sebebiyle değil kendiliğinden isteyen ayrımcılığa karşı olan işletmelerdir. Powell, örgütlerde en çok olması istenen davranışın proaktiflik olduğunu ve farklılık yönetimi konusunda gelinmek istenen konumun bu olduğunu vurgulamaktadır (Sürgevil, 2008:154).

Reaktif işletmeler; proaktif işletmelerin aksine kadınları ve azınlıkları işletmeleri yalnızca yasal gereklilikler sebebiyle ve kanunlara karşı gelmemek adına örgütte bulundurmaktadır.

Nötr işletmeler ise farklılıklarla ilgili konularda harekete geçmemekle birlikte ürünlerinin ya da vermiş oldukları hizmetlerinin boykot edilme riskini taşımakta ve haklarında dava açılma ihtimallerini yükseltmektedir. Bunun yanında toplumdaki imajlarını zedelemeleri de söz konusu olmaktadır (Yetgin, 2016:52).

Powell'in modelindeki 3 işletme sınıfına bakıldığında; farklılıklara olan yaklaşımları, bu bağlamda oluşturdukları olumlu politikalar ve örgüt kültürlerini bu şekilde oluşturmayı amaçlamaları yönüyle farklılık yönetimi açısından en uygun örgüt yapısına sahip olan işletme proaktif işletmedir (Eğinli, 2009:236).

2.12.1.4.Robert Golembiewski Modeli (1995)

Golembiewksi, değişim gösteren demografik unsurlar karşısında örgütlerin verdikleri tepkileri (Kocuk, 2019:44);

- Baskı altında farklılık,
- Eşit fırsat,
- Artan olumlu eylem,
- Farklılıklara değer verme,
- Farklılıkları yönetme olmak üzere 5 kategoride incelemiştir.

Baskı altında farklılık, işletmede farklılıklar sebebiyle meydana gelen problemler karşısında ortaya çıkan çözüm bulma ihtiyacına yönelik eylemleri ifade etmektedir.

Eşit fırsat ve artan olumlu eylem, yasal sorumlulukları ve yasal düzenlemeler karşısında oluşan işletme tepkilerini içermektedir (Yetgin, 2016:56).

Farklılıklara değer vermek, farklılıklara hoşgörüyle yaklaşıp farklılıkları kabul ederek ortaya çıkma ihtimali olan çatışmalara engel olma amacını ifade etmektedir.

Farklılıkları yönetmek ise farklılık boyutlarına sahip çalışanları teşvik etmek için örgütteki amaçların ödüllerin, politikaların değiştirilerek farklılıkların üzerinde durulduğu ve önemsendiği bir işletme kültürünün oluşturulmasına yönelik çalışmaları ifade etmektedir.

Dolayısıyla bu modelde ayrımcılıkların ortadan kaldırılarak farklılıkların iyi bir şekilde yönetilmesinin sağlanması üzerinde durulduğu görülmektedir (Çakmak, 2015:71).

Farklılık yönetimiyle ilgili olan ilk modellerin bütününe bakıldığında oluşması arzu edilen örgüt düzeni açık bir şekilde ifade edildiği görülmektedir ancak düzenin oluşturulması için izlenecek yollar ve süreçler hakkında rehberlik edecek bilgiler bulunmamaktadır. Arzu edilen örgüt düzenine ulaşmak için izlenecek yollara cevap olabilmesi için yeni modeller oluşturulmuştur (Eğinli, 2009:237).

İlk modellerdeki eksik kalan sorulara cevap bulabilmek adına oluşturulan modeller ara modeller başlığı altında toplanmıştır (Sürgevil, 2008:154).

2.12.2.Orta/Ara Modeller

Ara modellerde, demografik özelliklerdeki artışa bağlı olarak işletmelerin işgücünde çeşitliliği sağlamaya çalışmasının yetersiz olduğun farkına varılarak işletmelerin farklılığı tanımlama biçimi ile farklı olmak adına gerçekleştirdiği faaliyetler önem kazanan bir konu olmuştur.

Bu modellerde farklılık yönetimi ile ilgili olan süreçler de ele alınıp öğrenme konusuna odaklanan bir örgüt yapısı benimsenerek öğrenen örgüt ile farklılık yönetimi kavramları birleştirilip bütünleştirilmiştir (Çakmak, 2015:72).

Ara modellerde, farklılıkların örgüte dahil edilmesinin yanında farklılıkları yüksek seviyede faydaya dönüştürebilmek adına farklılıkların ne şekilde yönetilebileceği konusu önem kazanmıştır. Bu modellerde farklılıklar, örgüte fayda sağlayan değerler olarak kabul edilmektedir (Yetgin, 2016:53).

2.12.2.1.Thomas ve Ely Modeli (1996)

David Thomas ve Robin Ely tarafından ortaya çıkarılan bu modele göre farklılıklar, her örgüt tarafından farklı açılarla ele alınmaktadır ve bu durum farklı örgütsel sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Kocuk, 2019:45).

Thomas ve Ely farklılıklarla ilgili olarak ortaya koyduğu örgütsel bakış açılarını;

- Farklılık gözetmeme ve tarafsızlık,
- Pazara giriş ve yasalara uygunluk,
- Öğrenme ve etkililik olarak ifade etmişlerdir.

Bazı işletmeler bahsedilen 3 yaklaşımı özümsemeyip farklılık yönetimine karşı çıkmışlardır. Bu 3 yaklaşıma tepki olarak verilen yanıt *direnç yaklaşımı* olarak adlandırılmaktadır (Eğinli, 2009:238).

- *Farklılık gözetmeme ve tarafsızlık;* işletmede çalışacak personelin seçiminde adil olunmasını, örgütte çalışanlara eşit fırsatlar sunulmasını ifade etmektedir. Bu bakış açısın sahip örgütler farklı işgücünü örgütte bulundurmaktadırlar ancak bu konuda olumlu ve yeterli bir örgüt kültürü oluşturamamaktadırlar.

Örgütte cinsiyeti veya ten rengi sebebiyle farklı olan işgücünün örgüte dahil edilmesinin temel sebebi farklı düşünce ya da yeteneklere sahip olmaları sebebiyle fayda sağlayacakları düşüncesi değil, sayı olarak örgüt içinde var olmalarıdır. Bu durum işten ayrılmalara sebep olduğundan, yeni personel alınması ve alınan personele eğitim verilmesi gibi maliyetlerin artmasına sebep olmaktadır (Eğinli, 2009:239) & (Sürgevil, 2008:160).

- *Pazara giriş ve yasalara uygunluk;* müşterilerin beklentilerini daha iyi anlamak ve pazarda rakiplerinin önüne geçmek amacıyla farklı işgücü örgüte dahil edilmektedir.

Yalnızca pazardaki müşterinin isteklerinin daha iyi anlaşılması için örgüte dahil edilen ve azınlık olan bu işgörenler zamanla işletmede yalnızca bu sebeple var oldukları ve işletmenin diğer alanlarının kendilerine kapalı olduğunu düşünerek örgüte yabancılaşarak işten ayrılabilmektedir (Çakmak, 2015:72).

- *Öğrenme ve etkililik;* bireylerin farklılıklarıyla değil işi yapma yöntemleri ve becerileri ile ilgili farklılıkları önemsemektedir. Bu bakış açısına sahip örgütler, örgüt içinde adaleti sağlamakta ve farklı işgücünün bilgisini faydaya çevirerek farklılıkları örgüt için önemli bir fırsat olarak görmektedir.

Aynı zamanda örgütte yasaların daha iyi öğrenilmesi, benimsenmesi ve uygulanması için gerekli eğitimler verilmektedir. Böylelikle farklılıkların örgüte kazandırılması, bu anlamda motivasyonun sağlanması ve buna bağlı olarak yeni müşterilerin kazanılması hedeflenmektedir (Kocuk, 2019:45) & (Eğinli, 2009:240).

2.12.2.2.Mor Barak Kapsayıcı Modeli (2000)

Farklılık yönetiminde başarıya ulaşmak için bakış açılarının yalnızca örgüt ile sınırlandırılmayıp dış çevrenin de göz önünde bulundurulması gerektiğinin önemini belirten Barak, dış çevreyi kapsayan geniş bir sistemin oluşturulmasının, örgüt sisteminden topluma uzanan bir fayda sağlayacağını belirtmektedir (Toksa, 2012:59).

Sadece örgüt içindeki farklılıkları kabullenmenin yetersiz olduğunu belirten Barak, yalnız örgütteki bireyleri farklılıklarıyla kabul eden bir bakış açısına sahip olmayan, duruma daha toplumsal bir bakış açısıyla yaklaşan örgüt yapılarını *kapsayıcı örgüt* olarak adlandırmıştır (Çakmak, 2015:76).

Kapsayıcı örgütlerin temel özellikleri şöyledir (Kocuk, 2019:52);

- Örgüt çalışanlarının kişisel olarak sahip olduğu veya örgütteki grupların farklılıklarını göz ardı etmeyerek farklılıklara değer verirler, bu farklılıkları faydaya dönüştürürler.
- Etrafında bulunan toplum ile işbirliği yaparak topluma katkıda bulunurlar.

- Çevrede bulunun dezavantajlı bireylere yardımcı olmaya çalışmak amacıyla ihtiyaçlarını karşılama çabasındadırlar.
- Kültürlerarası ve ulusal sınırların ilerisine geçerek kişilerle, gruplarla veya örgütlerle işbirliği yaparlar.

Kapsayıcı örgütler, faaliyetlerini *bireyler ve gruplar, örgütler ve toplum, devlet, uluslararası* olmak üzere 4 sistem düzeyinde gerçekleştirmektedirler (Çakmak, 2015:77) & (Kocuk, 2019:52) & (Eğinli, 2009:245-247);

- **Örgütlerde kapsayıcılık ve farklılıklar:** Örgüt ve çalışanları arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir.

Kapsayıcı örgüt modeli çalışanların değerleri ile örgütün değerlerinin uyumlu hale gelmesi için çalışır, çalışanların fikirlerine ve beklentilerine değer veren açık bir yönetim anlayışı mevcuttur.

Dışlayıcı örgüt modelinde ise örgütün mevcut değerlerine çalışanların uyum sağlamasını bekleyen bir anlayış hakimdir.

- **Örgüt toplum ilişkileri ve kapsayıcılık:** Örgüt ile toplum arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir.

Kapsayıcı örgütlerde hem örgüt içinde hem de örgüt dışında sorumluluklarının bulunduğu bir anlayış hakimdir. Dışlayıcı örgütlerde ise örgütün toplum ile bir ilişkisinin bulunmadığı düşüncesi vardır.

- **Sosyal yardım programları ve kapsayıcılık:** İhtiyaç sahibi olan yoksul kişilerin iş hayatına dahil olmalarının sağlanması amacıyla örgüt politikalarının değiştirilmesi ve iyileştirilmesi düşüncesini ifade etmektedir.
- **Küresel ekonomi ve kapsayıcılık:** Örgüt anlayışında köklü değişikler yapabilme imkanı olan, kişiler, toplumlar, örgütler, devletler için faydalı olabilecek bir model olan kapsayıcı örgüt modeli, yalnızca bireysel farklılıklara odaklanmayarak küresel bir bakış açısıyla örgüte fayda sağlayacak geniş kapsamlı bir yönetim statejisine odaklanmıştır.

Bu model, ulusal sınırların ilerisine geçilerek uluslararası işbirlikleri ve karşılıklı çıkarları kapsamaktadır.

2.12.2.3.Taylor Cox'un Farklılıkta Değişim Modeli (2001)

Taylor Cox, eski fikirlerini geliştirmek adına üzerinde çalışmalar yaparak 1991 senesinde *farklılıkların yönetimi* üzerine hazırladığı modeli geliştirmiş ve 2001 senesinde "Farklılıkta Değişim Modeli" isimli çalışmasını oluşturmuştur.

Cox yeni modelinde, örgütlerin çok kültürlü hale gelebilmesi için yapması gerekli olan örgütsel politikalardaki ve uygulamalardaki değişiklikleri detaylı olarak belirtmektedir (Yetgin, 2016:55).

Bir işletmenin, çok kültürlü örgüt yapısı olabilmesi için etkin olarak kullanması gerekli olan 5 temel bileşen şöyledir (Kocuk, 2019:46) & (Vural E. , 2019:69);

1) Liderlik: Farklılıkların desteklenmesi adına bütünleştirici bir anlayışın hakim olduğu vizyon ve yönetim felsefesinin oluşturulmasıyla birlikte stratejilerin uygulamaya geçilmesini sağlayacak öncü kişileri ifade etmektedir.

2) Eğitim: Örgüt içindeki değişimlerin daha kolay gerçekleşmesini sağlamak amacıyla farklılıklar ile ilgili konularda yeni bilgiler kazandırmak adına uzman kişiler tarafından çalışanlara eğitici programlar düzenlenmesini ifade etmektedir. Gerektiğinde yaşanan değişimlere göre eğitim programları güncellenmelidir.

3) Araştırma ve Değerlendirme: Örgüt değişiminde başarının sağlanabilmesi için yapılan araştırmalar ve karşılaştırmalar sonucunda değerlendirmeler yapılmalı ve değişim çalışmasını içeren veriler sistemli olarak belirli aralıklarla sürekli olarak ölçülerek takip edilmelidir.

4) Yönetim Sistemlerinin Düzenlenmesi: İnsan kaynakları faaliyetlerinin kapsayan yönetim sistemleri, işe alım, terfi gibi süreçlerin işletmenin vizyonu ile uyumlu olarak işletme stratejilerinden sapmadan düzenlenmesi gerektiğini belirtmektedir.

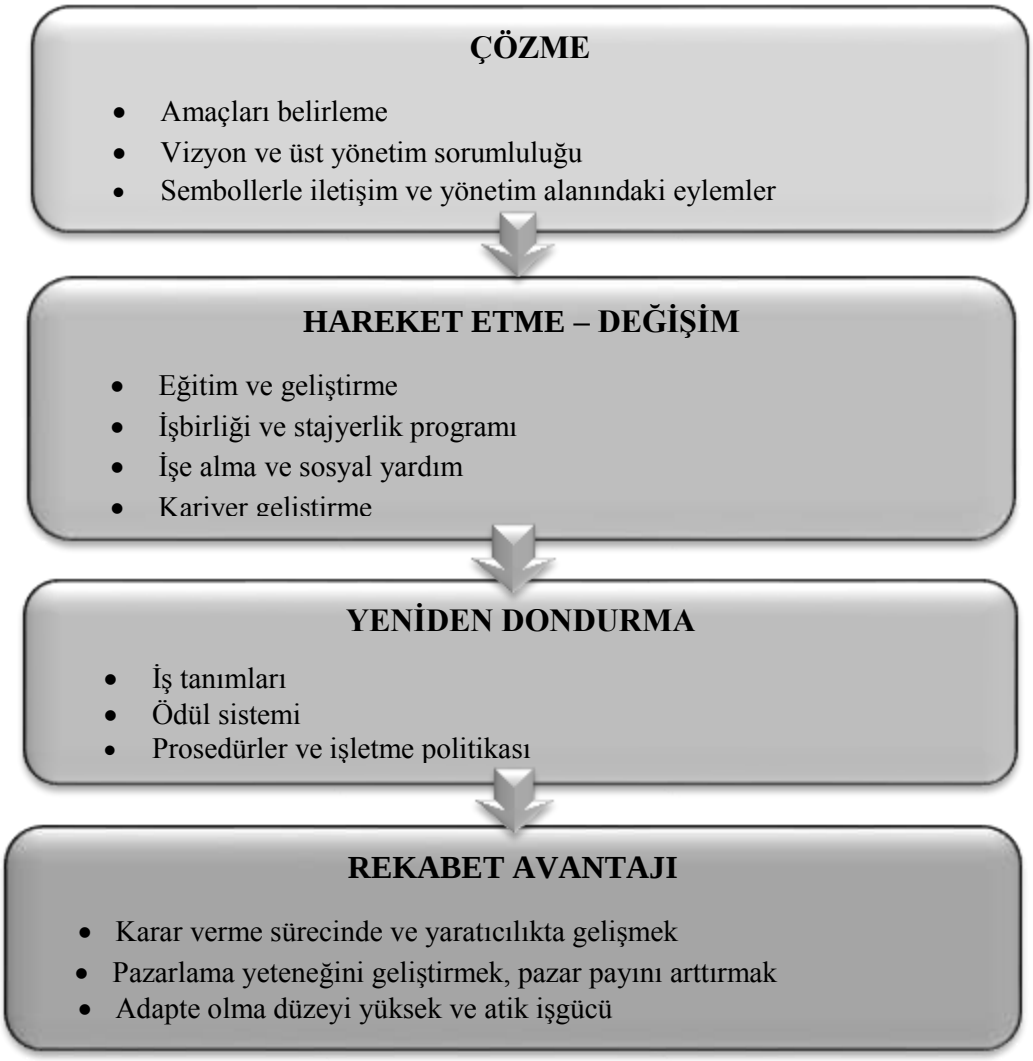
5) Süreklilik Sağlama: Farklılık yönetimi konusuna işletmenin bir vizyonu olarak bakılarak sürecin başarıyla sonuçlanmasının ardından sürekliliğinin sağlanmasını ifade etmektedir.

2.12.2.4.Allen ve Montgomery Farklılık Yaratma Modeli (2001)

Cox'un *farklılıkta değişim* modeli, Lewin'in *örgütsel gelişim ve değişim* modeli, Shein'ın *adaptasyon* modeli temel alınarak geliştirilmiş olan farklılık yaratma modeli, farklılık yönetiminde başarıya ulaşılabilmenin temel yolunun değişimi yönetmek olduğunu ifade etmektedir.

Uygulamadan çok teoriye önem verilen Richard Allen ve Kendly Montgomery'nin bu modelinde farklılık yönetimi süreci diğer modellerden farklı olarak değişim modeli terimiyle incelenmektedir (Eğinli, 2009:250) & (Toksa, 2012:57).

Şekil 5. Allen ve Montgomery'nin Farklılık Yaratma Modeli



Kaynak: (Toksa, 2012:58).

2.12.2.5.Agars ve Kottke Tam Bütünleşme Modeli (2002)

Agars ve Kottke tarafından Cox'un *çok kültürlü* örgüt modeli ile Thomas'ın *farklılıkları yöneten* örgüt modeli geliştirilerek oluşturulan, farklılıkları etkin olarak yönetebilen örgüt özelliklerini açıklamak amacıyla geliştirilen bütünleşme modeli, Cox ve Thomas'ın modelleri ile benzerlik gösteren bir modeldir (Kocuk, 2019:66).

Farklılık yönetiminde başarıya ulaşılmasının temelinde tüm unsurların birleştirilerek bütün oluşturulmasının belirtildiği bu modelde, farklılıkları etkin olarak yöneten örgütlerin, farklılıkları desteklemeye yönelik olarak oluşturulan politikaları, uygulamaları, örgüt kültürleri ve bunları gerçekleştirirken yaşadıkları süreçleri açıklanmaktadır (Çakmak, 2015:75) .

Bütünleşme modelini diğer modellerden ayıran temel unsur, örgütsel değişimin gerçekleşmesi için yaşanan süreçlerin detaylı olarak ele alınmasıdır.

Cinsiyet ayrımcılığına yönelik olan bütünleşme modeli, farklılık boyutlarından herhangi biri için de kullanılabilecek bileşenleri içeriğinde bulundurduğundan çeşitli farklılık yönetimi amaçları için de kullanılabilecek bir yöntemdir (Toksa, 2012:64).

Farklılık yönetiminin değişim temelli bir doğası olduğunun vurgulandığı bu modelde, farklılıkların etkili olarak yönetilmesini sağlayan 3 aşama olduğunu ve bu aşamalarda başarıya ya da başarısızlığa yön veren *sosyal algılar*, *tehdit algısı*, *fayda algısı* ve *adalet algısı* olmak üzere 4 algının olduğu ifade edilmektedir (Sürgevil, 2008:168) & (Toksa, 2012:66) & (Eğinli, 2009:252);

- **Sorunun tanımlanması:** Bu aşamada farklılıkların yönetilmesine duyulan ihtiyacın farkına varılmakta ve üst yönetimin bu anlamda yapacağı çalışmaların örgüte katacağı değer konusunda inancı sağlanmalıdır. Burada farklılık yönetiminin işletmeye katacağı *fayda* ve *sosyal algılar* oldukça önemlidir.

Başarılı olunması için eksik kalmaması gereken bir diğer önemli nokta ise *adalet* unsurudur. Bu konuda çalışanların vereceği tepkiler ya da açılma ihtimali oluşturabilecek davalar göz önünde bulundurulduğunda *algılanan tehdit* konusu da bu aşamada önemli bir rol oynamaktadır. Sorun tam olarak tanımlandığı takdirde bir diğer aşama olan uygulama aşamasına geçiş yapılabilmektedir.

- **Uygulama:** Farklılıkların örgütle bütünleşmesini sağlamaya yönelik olarak gerçekteştirilen politikaları, prosedürleri ve hem sosyal hem yapısal uygulamaları kapsayan

bu aşamada başarının sağlanabilmesi için örgüt için gerekli olan değişimlerin gerçekleşmesine yönelik çalışmaların yapılması ve bu sayede hem bireylerin hem de örgüt kültürünün olumlu değişim göstermesi beklenmektedir.

- **Sürdürülebilirlik:** Farklılıkların yönetimine yönelik gerçekleştirilen politikaların ve uygulamaların ardından önemli olan son aşama bu değişimin sürdürülebilmesi aşamasıdır. Burada üzerinde durulan nokta, yapılan değişimlerin örgüt kültürüne yansımalarını görmek ve oluşan örgüt kültürünün güçlenmesine yönelik çalışmaların devam etmesini sağlamaktır.

2.12.3.Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlere Odaklanan Modeller

Örgütün faaliyetlerinin sonuçları üzerinde duran ve örgütün işevlerine odaklanan bu modellerde farklılık yönetimi konusunda açıklamalar yapılmıştır (Çakmak, 2015:77).

2.12.3.1.Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Modeli

Örgüt kültürünün tam olarak değişimini ifade eden *bütünleştirilmiş etkili farklılık yönetimi modeli*, kişisel, demografik, etnik farklılıkların kabullenilerek değer verilmesini, bu sürecin hızlandırılmasını ve örgüt kültürünün bu anlamda değişmesini ifade etmektedir.

Bu değişimin sağlanması için ilk olarak örgütün politikalarının ve uygulamalarının düzenlenip geliştirilerek uygulanması gerekmektedir. Burada amaç örgütsen anlamda faydanın ve buna bağlı olarak örgütteki verimliliğin arttırılmasıdır. Bu noktada insan kaynakları yönetiminin attığı adımlar ve belirlediği stratejiler önemli bir rol oynamaktadır (Sürgevil, 2008:179).

Bu modele göre, farklılıkların örgüt içinde kabul edilmesi ve bireylerin farklılıklara karşılıklı olarak değer verilmesi sağlanıp bütünleşme duygusu hissettirilerek çok kültürlü bir yapı oluşturulduğunda yani farklılıklar etkin bir şekilde yönetildiğinde bu durum örgütün karına, verimliliğine, pazardaki payına ve örgütle ilgili konulara olumlu olarak yansımaktadır (Kocuk, 2019:55).

2.12.3.2.Jackson, Joshi ve Erhard'ın Modeli (2003)

Jackson, Joshi ve Erhard, farklılıkların dinamiklerini belirlemek ve farklılıkların etkin olarak yönetilmesini sağlamak için yapmış oldukları çalışmada (Çakmak, 2015:78);

- Farklılık üzerine araştırmalar yapan kişilerin üzerinde durdukları kişisel özelliklerin neler olduğu,
- Farklılıkların örgütler üzerinde ve örgütlerdeki takımlar üzerinde yarattığı etkiler hakkında öğrendiklerinin neler olduğu,
- Farklılığın ortaya çıkardığı etkiyi şekillendiren çevresel ve durumsal koşullar ile ilgili edindikleri bilgilerin neler olduğu,
- Farklılık olgusunun özündeki çok seviyeli karmaşıklıklara araştırmacıların nasıl işaret ettiği sorularına cevap aramışlardır. Bu soruları esas alarak çok katmanlı model adında bir model oluşturmuşlardır.

Jackson, Joshi ve Erhard yaptıkları araştırmalar sonucunda farklılık konusuyla ilgili çalışmaların (Sürgevil, 2008:181);

- %79'unun takım,
- %13'ünün işletme düzeyinde yapıldığını, sosyal düzeyin incelenen çalışmaların dışında olduğunu belirtmişlerdir.

Jackson, Joshi ve Erhard, araştırmacıların üzerinde durdukları ve ilgilendikleri farklılık özelliklerini şöyle sıralamışlardır (Kocuk, 2019:57);

- **İş ile ilgili farklılıklar:** Bilgi, eğitim, beceri ve yetenek.
- **İlişkilerle ilgili farklılıklar:** Cinsiyet, yaş, etnisite, ırk.
- **Gözlenebilir farklılıklar:** Cinsiyet, yaş, ırk, etnisite, fiziksel yeterlilik.
- **Derin düzey farklılıklar:** Değerler, inançlar, tutumlar.

Aynı zamanda farklılıklar ile ilgili yapılan çalışmalarda büyük bir çoğunluğun duygusal tepkilerin ve sosyal süreçlerin üzerinde fazla durmayarak geri planda bıraktıklarını, sonuç değişkeni olarak ise performans üzerinde durduklarını ifade etmişlerdir (Sürgevil, 2008:181).

2.12.3.3.Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin Modeli (2004)

Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin geliştirdikleri bu model etnik ve ırksal farklılıklar ile ilgilidir.

Farklılığın diğer boyutlarında da uygulanabilir olan bu model, etnik ve ırksal farklılıkların varlığının kabul edilip bireyler, gruplar ve örgütler için belirleyici bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir (Sürgevil, 2008:183).

- **Bireysel Çıktılar:** Çalışan doyumu, işyeri algısı, kariyerdeki tecrübe.
- **Grupsal Çıktılar:** Gruptaki iletişim, grup içindeki iş performansı.
- **Örgütsel Çıktılar:** İşin kalitesi, finansal olarak performans, işgörenlerin durumu, verimlilik.

Yapılan araştırmalarda etnik farklılıkların işyeri algısına etki ettiği ve bu sebeple azınlıkların örgüt tarafından kabul edilirliklerinin az olduğunu düşünmeleri çalışma ortamında stres yaşamalarına yol açmakta, bu durum iş tatminlerini de olumsuz olarak etki ettiği görülmektedir (Çakmak, 2015:73).

Aynı zamanda örgütte azınlıkların ayrımcılığa maruz kalması, farklı grupların birbirleriyle olan iletişimlerinin azalmasına bu da örgütte bilgi alışverişinin azalmasına sebep olduğundan bu durum örgüt içindeki performansa olumsuz etki etmektedir (Kocuk, 2019:58).

2.12.3.4.Pitts'in Modeli

Pitts'in oluşturduğu kapsamlı farklılık yönetimi modeli, farklılıkların yönetiminin 3 boyuttan oluştuğunu ileri sürmektedir. Farklılıkların performans üzerindeki etkisini düzenleyen boyutlar olarak da ifade edilen söz konusu 3 boyut; *kültürel farkındalık yaratmak*, *personel seçimi* ve *pragmatik yönetim politikalarıdır.*(Sürgevil, 2008:184).

Farklılık yönetimi uygulamalarının temelinin örgütün misyonu olduğunu öne süren bu modele göre; örgütün misyonu ile örgütün çıktılarının ortaya çıkardığı sonuç örgütsel performanstır. Farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi için (Çakmak, 2015:79) & (Kocuk, 2019:59);

- Örgüte dahil edilecek personelin seçiminde sürecin iyi bir şekilde değerlendirilmesi gerekir. Çünkü örgüte dahil edilen personeller, örgütün homojen ya da heterojen yapıda olması konusunda önemli bir rol oynamaktadır.

- İşgörenlerin farklılıklara olan bakış açıları önemlidir. Çünkü farklılıklara değer veren işgörenler örgüt içinde uyumlu bir çalışma ortamı oluşmasını sağlayarak örgütü iyi anlamda etkilerken, farklılıklara değer vermeyen işgörenler örgüt içinde çatışmaların yaşanmasına sebep olarak örgütü kötü anlamda etkilemektedir.
- Örgütün çalışma şartlarına yönelik olarak yaptıkları düzenlemeler, işgörenlerin iş doyumuna etki etmektedir.

2.13.İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Düzeyinin Belirlenmesi

İşletmeler, farklı bakış açılarına sahip oldukları için farklılıklar ve farklılık yönetimi ile ilgili benimsedikleri yaklaşım tarzları farklılık göstermektedir.

Bu yaklaşımların neler olduğunu bilmek için 2002 yılında The Centre for Diversity and Business tarafından "Eşitlik Skalası" geliştirilmiştir (Usta, 2017:30).

Tablo 11. Eşitlik Skalası

Birinci Düzey	**İkinci Düzey**	**Üçüncü Düzey**	**Dördüncü Düzey**	**Beşinci Düzey**
Yasal Gerekliliklere Uyma	Yasal Gerekliliklere Uymanın Ötesinde	Farklılıkları Bir İşletmecilik Olayı Olarak Değerlendirme	Çalışanlar Tarafından Tercih Edilme	Farklılıklar Konusunda Öncü Olma

Kaynak: (Kızıl, 2011:76).

Skalada yer alan 5 temel ifade ile işletmelerin farklılıklar ile ilgili benimsedikleri yaklaşımların düzeyini ve farklılık yönetimi açısından yönetsel seviyelerini belirlenmektedir.

- **Birinci Düzey: Yasal Gerekliliklere Uyma:** Farklılık konusunda politikası olmayan ve çalışanlara eşit davranmayı şart koşan yasal gereklilikleri yerine getirerek yasal gerekliliklere uymamanın olumsuz sonuçlarından kaçınmayı temel alan düzeydir.

Bu işletmeler, farklılıklara saygı duymaktan çok eşitlik konusunun üzerinde durmaktadırlar. Odak noktaları farklılıkların önemi değil eşitliktir. Böyle işletmeler, yasal gereklilikler olmadığında eşitliği önemsemeyen bir bakış açısına sahiptir (Usta, 2017:31).

- **İkinci Düzey: Yasal Gerekliliklere Uymanın Ötesinde:** Yasal gerekliliklere uyma çabasında olan aynı zamanda farklılıkları yalnızca bu sebeple değil işletmenin imajını arttırmak amacıyla da destekleyen bu işletmeler; dezavantajlı grupları yasaların belirlediği minimum seviyenin daha üstünde bir sayıda işletmesinde bulundurarak toplum tarafından takdir görmeyi ve imajını güçlendirmeyi hedeflemektedir.

Bu düzeydeki işletmeler dezavantajlı gruplar için doğru olan yapmaktadır fakat toplum tarafından bu konuya olan ilgi azaldığında bu davranışlarından vazgeçmektedir (Kızıl, 2011:76).

- **Üçüncü Düzey: Farklılıkları Bir İşletmecilik Olayı Olarak Değerlendirme:** Farklılık yönetimi programlarına yatırım yapmak için kuvvetli sebepleri olan bu düzeydeki işletmeler, bu programlar sayesinde örgütsel verimliliğin artacağının, takım çalışmalarında daha başarılı olunacağının, pazar fırsatlarının ortaya çıkacağının farkındadırlar.

Bu görüşe sahip olan işletmelerin hedefi, farklılıkları tüm işletme faaliyetlerinde yarar sağlayabilecek biçimde programlamaktır. İşletmenin farklılıklarla ilgili olan faaliyetlerine halkın ilgisi azalsa da işletmeler bu çalışmalarına devam etmektedirler çünkü işletmenin karını arttırmaya odaklanırlar (Gündoğdu, 2016:30) & (Usta, 2017:32).

- **Dördüncü Düzey: Çalışanlar Tarafından Tercih Edilme:** Bu düzeydeki işletmeler, farklılıkları örgüt içindeki önemli değerler olarak görmektedirler ve yöneticiler işletmenin sürekli olarak kendini geliştirerek ilerlemesi için farklılıkların önemli bir güç olduğu düşüncesine sahiptirler.

Bu tür işletmeler için farklılıklar önemlidir ve saygı duyulmaktadır, adalete önem verilmektedir. Bireylerin çalışmak için tercih ettiği, çoğunlukla marka değeri olan bu işletmeler farklılıklara verdikleri bu değeri kar kaygısıyla değil adil bir iş ortamı oluşturabilmek adına gerçekleştirmektedir (Gündoğdu, 2016:30).

- **Beşinci Düzey: Farklılıklar Konusunda Öncü Olma:** Bu düzeydeki işletmeler, farklılıkları örgüt içindeki değer olarak kabul edilmekte ve ilişki halinde oldukları işletmelerin de bu anlayışı benimsemesini sağlayarak yaygınlaşması çabasındadırlar.

Farklılıklara verilen değerin hem kendi işletmesine hem diğer işletmelere hem de ekonomiye fayda sağlayacağının, katkısı olacağının bilincindedirler. Bu tür işletmelerde farklılıklar için eşitlik ve adalet tam olarak sağlanmış, farklılıklar işletmenin her faaliyetiyle bütünleştirilmiştir (Usta, 2017:33).

III. BÖLÜM

İŞ YAŞAMINDA ETİK DEĞERLER

Çalışmanın bu bölümünde etik ve iş etiği hakkında literatür incelenerek, çalışma yaşamında etik olan ve etik olmayan davranış biçimleri ifade edilerek etik değerlerin yeri ve önemi hakkında bilgi verilmiştir.

3.1.Etik Tanımı ve Kapsamı

Yunanca "ethos" kelimesinden türetilmiş olan etik kelimesi içinde iki anlam barındırmaktadır.

Bu iki anlamdan biri kişilerin toplumda genel kabul gördüğü davranışlar doğrultusunda hareket etmesini ifade etmekte, bir diğeri ise töre ve alışkanları ifade etmektedir (Derin, 2019:35).

Etik kavramı belirli bir kalıba sokulamadığından ve her toplumun kendi ahlaki yapısına ve inancına bağlı olarak farklı anlamlar yüklendiğinden literatürde herkes tarafından görüş birliğinin sağlanabildiği bir tanımına rastlanmamaktadır.

Bu sebeple birbirine benzeyen veya birbirine ters düşen birçok etik tanımıyla karşılaşmak mümkündür (Gezici, 2018:6).

En genel anlamıyla etik; ahlak felsefesi olarak da ifade edilmektedir ve bireylerin nasıl davranmaları gerektiği konusunda rehberlik etmektedir, doğru – yanlış, faydalı- zararlı, iyi-kötü, kabul edilen-kabul edilemez ifadelerini içermektedir yani neyin istenip istenmeyeceği konusunda yol göstericidir. (Uslu, 2018:5).

Etik (Yılmaz N. , 2015:30);

- Ahlaki davranışları ve yargıları kapsar,
- Zamana, topluma ve bilimsel gelişmelere göre değişiklik gösterebilir,
- İyilik yapmak, kötülük yapmamak, adil olmak gibi temel noktaları değişiklik göstermemektedir,
- Dil, din, ırk, coğrafi bölge gibi unsurların etkisinde değildir, evrensel olarak geçerlidir ve objektiftir.

Bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelinde yer alan etik 2 başlık altında incelenmektedir;

a) Bireysel Etik

İnsanlar günlük yaşantılarında çeşitli olay ve durumla karşılaşmaktadır. Yasalar ve düzenlemeler bireylerin günlük yaşamlarında karşılaştıkları her olayı karşılayamadığından bireyler kendi iradeleriyle karar vermek durumundadır. Bireylerin mevcut durum ve şartlar karşısında aldıkları kararlar bireysel etik kavramını oluşturmaktadır.

Etik; bireylerin doğru kararlar almasında ve doğru davranışlar sergilemesinde bir rehber niteliğindedir, bireylere yapması gereken davranışı söylemez ancak neyin doğru olduğunu göstermektedir. Bu sayede bireyler karar almaları gereken durumlarda muhakeme yapabilmektedir.

Bireyler, aile, arkadaş, içinde bulunduğu çevre ve kendi değer yargılarıyla karar alarak hayatına devam etmektedir. Bunun yanında bireyin yaşı, eğitimi, içinde bulunduğu kültür, iş yaşamı vb. unsurların da etkisiyle bireyde meydana gelen doğruluk ve adalet gibi özellikler bireysel etiğin şekillenmesini sağlamaktadır (Günel, 2016:5).

En genel tanımıyla *bireysel etik*; bireyin vicdanının ve ahlaki değerlerinin oluşturduğu etik standartları ifade etmektedir.

Bireysel etiğin özellikleri (Uslu, 2018:15);

- Bireysel etik yalnızca zeka ile ilgili değildir, bireyin vicdanını da kapsamaktadır.
- Bireylerin karşısına çıkan durumlar karşısında aldığı doğru ve yanlış kararlar bireyin kendi vicdanıyla ilgilidir.
- Bireylerin amaçlarına ulaşmaları yolunda sergiledikleri davranışlar etik olmalıdır.
- Bireylerin gelişimi hayatları boyunca devam ettiği için kendilerine yeni değerler katmaktadırlar.
- Etik değerler bireyin kendisiyle ilgilidir, başkası bunu birey adına yapamamaktadır.

b) Toplumsal Etik

İnsanlar yaşamlarını doğdukları ortamda toplumun bir üyesi olarak devam ettirmektedir ve toplumdaki diğer bireylere karşı olan görev ve sorumlulukları bulunmaktadır.

Bireylerin bu görev ve sorumlulukları ahlak kuralları ile belirlenmekte olup yaşamları boyunca aldıkları kararlar, bireyin hayatını şekillendirmesinin yanında toplum için de büyük bir önem taşımaktadır.

Çünkü bireylerin değerleri benimseyip yaşamlarıyla uyumlaştırmaları ve bu doğrultuda hareket etmeleri toplumun gelişmesini ve başarının artmasını sağlamaktadır (Albayrak, 2009:79).

Toplumsal etik; doğruluk, adalet, tarafsız olma gibi ilkelerle toplum halinde yaşamayı sağlamak için düzeni oluşturmakta ve uyumlu bir şekilde yaşamayı sağlayarak birleştirici olmaktadır.

Gelenek-göreneklere, örf-adetlere, din ve kültüre bağlı olarak oluşan değer yargıları ve ahlak anlayışı, toplumsal etiği oluşturan ve şekillendiren temel unsurlardır (Uslu, 2018:16).

3.1.1.Etik Değerler

Toplumda inançları, etnik kökenleri, ırkları, cinsel tercihleri birbirinden farklı olan bireyler bir arada yaşamaktadır ve bu durum birbirinden farklı olan değerleri oluşturmaktadır.

Bireylerin birbirlerinden çeşitli yönleriyle farklı olması, farklı değerleri ve toplumda farklı davranışları meydana getirmektedir. Fakat bireylerin, insan olmaktan kaynaklanan ve değişmeyen değerleri vardır, bu değerler toplumdan topluma büyük değişiklikler göstermemektedir (Albayrak, 2009:78).

Değerler, kültürün temelini oluşturan, bireylerin tutumlarına, davranışlarına etki eden, neyin doğru neyin yanlış olduğu yönündeki kararlarında rol oynayan standartlar olarak ifade edilmektedir.

Bireylerin davranışlar üzerinde önemli bir etkisi bulunan bir karakter özelliği olan ve "ideal hedefleri" temsil eden, bireylerin seçenekler arasından bilinçli olarak tercih ettikleri davranış kalıplarını oluşturmaktadır (Yılmaz N. , 2015:35).

İşletme ve yönetim açısından bakıldığında ise değerler; işletme içinde kabul edilebilir ve kabul edilemez durumları ortaya koyar, işletmenin hedeflerini ve standartlarını şekillendirir (Günel, 2016:7).

Literatürde yapılan tanımlar doğrultusunda değer kavramının birey açısından, toplum açısından ve işletmeler açısından incelenmesi şöyledir;

Tablo 12. Etik Değer

Birey Açısından Değer	• Gerçekleştirilmesi gereken, • Benimsenen, önem verilen ve üstün tutulan, • Olayların veya nesnelerin sahip olmadığı, onlara insan tarafından yüklenen niteliklerdir.
Toplum Açısından Değer	• Doğru olanı ve doğru olmayanı belirleyen, • Ortak düşünceleri, amaçları ve çıkarları yansıtan standartlardır.
İşletmeler Açısından Değer	• İnsanları kandırmamak ve adil olmak, • Kendisine yapılmasını istemediği davranışları başkasına yapmamak, • Borçlarını zamanında ödemek.

Kaynak: (Yılmaz N. , 2015:36) & (Albayrak, 2009:80).

3.1.2.Etik, Ahlak ve Değer İlişkisi

Etik ve ahlak genellikle birbirleriyle karıştırılan ya da birbirleri yerine kullanılan iki kavramdır fakat birbirine yakın ve ilişki içinde iki kavram olsalar da birbirlerinden anlam olarak farklıdırlar (Yurdakul, 2013:7).

Etik, ahlak ve değer arasındaki ilişkisi şöyledir (Yılmaz N. , 2015:37) & (Yurdakul, 2013:7) & (Derin, 2019:35) & (Albayrak, 2009:79);

- Etik; düşünmeye, hukuka ve felsefeye dayalı olan davranış ilkelerini içeren, bireylere ilişkilerde yol gösteren davranış kurallarını ifade ederken; ahlak, dini inançlara bağlı olarak uyulması gereken davranış kurallarını ifade etmektedir. Değerler ise neyin doğru neyin yanlış olduğu konusundaki kararları vermedeki standartlardır.
- Etik; herkes için geçerli olan davranışları içermektedir ve evrensel niteliktedir, ahlak toplumdan topluma değişiklik göstermektedir. Değerler ise ortak düşünceleri ve amaçları yansıtan standartlardır.
- Etik; iyi ve kötünün ne şekilde değerlendirildiğinin üzerinde dururken; ahlak toplumda bireylerin uyması gereken kuralların üzerinde durmaktadır. Değerler ise bireylerin neyin iyi olduğu hakkındaki görüşlerini içermektedir.
- Etik bilmekle, ahlak ise yapmakla ilgilidir.

Sonuç olarak etik bireylere ait değerleri ifade etmektedir, ahlak ise bireylere ait değerlerin yaşamda uygulanmasıdır.

3.2.Etik Türleri

Etik, *normatif etik* ve *normatif olmayan etik* olmak üzere 2 başlık altında toplanmıştır. Normatif etik, *deontolojik etik* ve *teolojik etik* olarak 2'ye ayrılmaktadır. Normatif olmayan etik ise *uygulamalı etik, betimleyici etik* ve *meta etik* olmak üzere 3 başlıkta incelenmektedir.

3.2.1. Normatif Etik

Normatif etik, adil bir toplumun etik olarak kabul edilen ilkeleri tercih etmesi gerektiği üzerinde durmakta, neyin ne şekilde yapılması gerektiğiyle ilgilenmekte, bireyleri için "iyi" olan davranışları ve bireylerin iyi insan olmalarını sağlayacak ahlaki unsurları içermektedir.

Normatif etik genel olarak bireylerin etik olarak yapmaları gereken davranışları kapsayan ve ahlaklı bir bireyin nasıl davranması gerektiğiyle ilgili arayışa sahiptir. Bireylerin yaşam tarzının şekillenmesinde önemli bir rol oynayan normatif etiğin iki tarafı bulunmaktadır (Karadavut, 2018:2);

- Ahlakın temelini oluşturan ilkeleri araştırarak etik ilkeleri belirlemektedir.
- Bireylerin özel hayatlarında karşılaştıkları sorunları tartışarak bireylerin özel hayatlarına genel etik ilkeleri uygulamaktadır.

Normatif etik 3 unsura önem vermektedir (Gezici, 2018:8);

- Bireysel alanlar,
- Toplumsal alanlar,
- Zihinsel alanlar.

Bireysel olarak ele alındığında, etik ilkeler çerçevesinde doğru ve yanlış davranış biçimlerini belirleyerek uygulanması doğru olan davranış biçimlerini bireylerin uygulamasını sağlar (Selçuk Çelik, 2018:3).

Etik olarak yapılması uygun olan ilkeleri yaşamında uygulayıp bunu erdemli olarak yansıtan bireyler ahlaki olarak iyi insan olarak adlandırılmaktadır. Böylece bireylerin davranışlarının etik olarak iyileştirilmesi sağlanarak birbirlerine benzeyen ya da farklı olan toplulukların olduğu alanlarda etik ilkeler çerçevesinde bir arada bulunmaları üzerinde

durulmaktadır. Ayrıca bireylerin davranışları arzularının yansıması olarak görüldüğünden mutluluk, haz konularıyla da ilişki kurulabilmektedir (Gezici, 2018:8).

Normatif etik iki başlıkta incelenmektedir (Karadavut, 2018:3);

a) Deontolojik Etik: Normatif etik türlerinden biri olan deontolojik etik insan davranışlarının tarafsızlığı üzerinde durur ve genelleştirilebilir olup olmadığını araştırmaktadır. Ahlaki davranış biçimlerinin doğruluğu ile ilkelere uygunluğunu belirme çabasındadır. Eylemi iyi veya kötü yapanın eylemin sonucu olduğunu ifade etmektedir.

b) Teolojik Etik: Tanrı inancıyla gerçekleştirilen davranışlar üzerinde durur ve bu davranışları sorgulayıp doğru yönlendirmeleri gerçekleştirir.

3.2.2. Normatif Olmayan Etik

Normatif olmayan etik 3 başlık altında incelenmektedir (Gezici, 2018:9-11) & (Özcüre, 2019:66);

a) Uygulamalı Etik: Farklı meslek ve çalışma gruplarındaki etik prensipleri irdeleyen uygulamalı etik, çeşitli nedenlerle ortaya çıkan etik sorunların, uygun olanların ve tercihlerin üzerinde durmaktadır. Uygulamalı etiğin bir başka türü ise iş etiğidir.

b) Betimleyici Etik: Yapılması doğru olan etik davranışlardan çok var olan insan eylemlerinin sonucunu betimlemeyen bir etik türüdür. İnsanların eylemleri incelenir ve benimsenmesi gereken etik değerlerin neler olduğu konusuna açıklama yapmayarak yalnızca sonucu betimleyip tanımlamaktadır. Burada etik, gözlemci konumunda bulunmaktadır.

c) Meta Etik: Normatif etik tarafından oluşturulan yargıları irdeleyerek tartışan meta etik bu yargıların neyi ifade ettiği ve önem dereceleri üzerinde durur. Konu hakkında bilgi toplamak için sorular sorup cevaplar arayan meta etik bu yönü göz önünde bulundurulduğunda bir etik türü olmaktan çok etiğe giden bir yol olduğu düşünülebilmektedir.

3.3.Etik Kodlar ve Etik Kodların Sınıflandırılması

Etiği meydana getiren unsurları açıklamak için yararlanılan etik kodlar diğer adıyla etik ilkeler, işverenlere ve kurumlarda çalışan işgörenlere etik ile ilgili olan konularda bir yol gösterici özelliği taşıyan resmi ifadeler olarak açıklanmaktadır.

Örgütün alacağı kararlarda rehber niteliğinde olan etik kodlar, ilkeleri oluşturan yazılı ifadelerdir ve örgütün başarısını da etkilemektedir (Yılmaz N. , 2015:32).

Etik kodların temel işlevleri şöyledir (Gezici, 2018:16);

- Yolsuzlukla, yasadışı ve etik dışı davranışlarla, görevi kötüye kullanma gibi durumlarla başa çıkmak,
- Kamuda çalışan bireylerin, kendilerine verilen görevleri yerine getirirken sahip oldukları tutum ve davranışların kurum kurallarına uygun olup olmadığı hakkında fikir sahibi olmasını sağlamak,
- Vatandaşların, kamuda çalışan bir memurun kurallara uymadığı durumlarda kamu memurunu uyardığında vatandaşların haklarını korumak ve toplumun, kurum yönetimine karşı güven duygusunu oluşturmaktır.

Etik kodların belirlenmesi süreci genel olarak şu şekildedir (Yılmaz N. , 2015:33);

- Birinci aşama; Örgütün ve çevresinin analiz edildiği aşamadır.
- İkinci aşama; Örgüt içinde çalışan farklı grupların yapılan analizler sonucunda elde edilen verileri tartıştığı ve belirlendiği aşamadır.
- Üçüncü aşama; Analizler ve tartışmalar sonucunda etik kodların oluşturulduğu aşamadır.

Etik kodların içinde bulundurması gereken temel özellikler şöyledir (Demir M. , 2019);

- Etik kodların yazımına örgütte bulunan tüm çalışanların dahil edilmesi gerekir, kısa ve anlaşılır olmalıdır.
- Çalışanlar iş arkadaşlarına, ortaklara ve müşterilere etik davranmalı ve dürüst olmalıdır, objektif davranarak adil karar vermelidir.
- Çalışanlar şirket varlıklarını korumalıdır, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele içinde olmalıdır, işlerini yasal kurallar çerçevesinde yapmalıdır.
- Çalışanlar dakik olmalı ve devamsızlığa dikkat etmelidir. Çalışmaya başlanan saatte çalışanlar işe hazır olarak iş yerinde bulunmalıdır.
- Hastalık, kaza ve diğer önemli sebeplerle devamsızlık yapacak çalışanlar durumu amirine bildirmelidir. Böylece işin aksamaması için gereken düzenleme yapılır ve iş aksamamış olur.
- Ayrımcılığın ve tacizin olmadığı bir çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir.

- Bireyler cinsiyet, ırk, etnik köken, din vb. sebeplerle ayrımcılığa ve tacize maruz kalmamalıdır.
- Cep telefonu kullanımı ve kıyafet kodları belirlenmelidir. İş ve acil durumlar haricinde telefonu kullanımı tavsiye edilmemektedir.
- Çalışanların iş ve pozisyonlarına uygun kıyafetler giyerek profesyonel ve bakımlı bir görünümde olmaları önemlidir.
- Alkol, uyuşturucu vb. suistimal maddeleri altında işyerine girmek, bu maddeleri iş yerinde satmak, satın almak veya dağıtmak yasaktır.

Etik kodlar etkileme gücü temel alındığı 5 kategoride sınıflandırılmaktadır;

Tablo 13. Etik Kodların Sınıflandırılması

Esnek Kodlar	Örgüt içinde çalışan bireylerin davranışları konusunda rehber niteliğinde olan kodlardır.
Normatif Kodlar	Örgüt içinde "yapılmalı – yapılmamalı" ifadelerini içeren kodlardır.
Eğitimsel Kodlar	Örnek vaka ve anektod yöntemlerinin kullanıldığı yaklaşım olan bu kod, eğitim kurumlarında ahlaki sorunlarla karşılaşıldığında uygulanacak olan kodları içerir.
Altın İlkeler	İşletmeye zarar verecek girişimde bulunulmamasını ve başka kurum ve işletmelerin kendine zarar verecek girişimlerde bulunmasına engel olunacağının kendine ilke edinir.
Soru – Cevap Yaklaşımı	Örgüt içinde sorunlu kararlarla karşı karşıya geldiklerinde rehberlik eden yaklaşımdır.

Kaynak: (Gezici, 2018:19).

3.4.Etik Olan ve Etik Olmayan Davranış İlkeleri

Günümüzde işletmeler, iktisadi örgütler olmanın yanında aldıkları kararlarla örgütlerinin üzerinde olduğu kadar toplumun ve toplumun değerleri üzerinde de bir etkiye sahip olan ekonomik birimlerdir.

Bu sebeple yalnızca işletmenin çıkarları doğrultusunda hareket eden işletmeler etik dışı davranışlarda bulunmaya meyilli olan, çevresine ve topluma karşı olan sorumluluklarını gerçekleştirmeyen yapıdadırlar (Uslu, 2018:20).

Yasaları takip etmek ile etik davranmak birbirinden farklıdır çünkü tüm davranış biçimlerinin yasalarla belirlenmesi mümkün değildir.

Bu sebeple bireyler yasalar dışında da belli kurallar çerçevesinde davranışlarını düzenlemelidir.

Çeşitli insan davranışı ve bu davranışları etkileyen çeşitli faktörler olduğundan, örgütlerde çalışan sayısının fazla oluşu da göz önünde bulundurulduğunda işletmelerde bireylerin etik davranışlar çerçevesinde hareket etmesinin basit olmadığı bilinmektedir (Akın, 2019:52).

Uzun süre sürdürülebilirliğini sağlayamamış başarısız işletmelere bakıldığında bunun temelinde;

- Ortaklarına olan sorumluluklarını yerine getirmeyen,
- İşgörenlerin performanslarını değerlendirirken haksızlık yapan,
- İşgörenleri arasında ayrımcılık yapan,
- İşgörenlerinin bir kısmını kayıran, müşterileri kandıran nitelikte, etik dışı davranmaktan çekinmeyen işletmeler olduğu görülmektedir.

Bu işletmeler gerçekleştirdikleri etiğe uygun olmayan davranışlarla kısa vadede kazanç sağlasalar bile uzun vadede işletmeyi zarara uğratacağı kaçınılmaz bir gerçektir (Albayrak, 2009:106) & (Kınran, 2006:30).

İşletmelerde yapılması etik olan ve etik olmayan davranışlar şöyledir;

Tablo 14. Etik ve Etik Dışı Davranışlar

Etik Davranışlar	*Etik Olmayan Davranışlar*
Adalet: ***Herkese karşı adaletli ve eşit davranmak.***	**Fırsat eşitliği:** İşe alım ve terfilerde herkese eşit davranmak.
Doğruluk ve dürüstlük: ***Davranışlarda net olmak ve dürüstlükten şaşmamak.***	**Ayrımcılık:** Bireyler arasında ayrımcılık ve kayırmacılık yapmak
Verimlilik: ***Kaynakları en verimli şekilde kullanmak.***	**Taciz:** Bulunulan görevi ve yetkiyi kötüye kullanmak, tacizde bulunmak.
Emeğin hakkını vermek: ***Verimliliğe göre ücret ödeyerek çalışanlara haklarını vermek.***	**Ücretlendirme**: İş ile ücretin uyumlu olmaması, kendi zimmetine para geçirmek.
Bağlılık: ***İşe sadakatle bağlı olmak.***	**İhbarcılık:** Örgüt içindeki şikayet sisteminin gizliliğinin sağlanmaması ve çalışanların aleyhinde kullanılması.
Saygı: ***Bireylere saygı ve hoşgörü çerçevesinde yaklaşmak.***	**Mobbing:** Şiddet ve baskı uygulamak, hakaret ve küfür etmek, saldırgan tavırlarda bulunmak
Açıklık: ***Çalışanlara gerekli bilgiler verilmeli, şeffaf olunmalı, insan haklarına aykırı olan davranışlarda bulunmamak.***	**Haksız kazanç:** Başkalarını sömürmeye çalışmak, rüşvet almaktan veya rüşvet vermekten çekinmemek.
Tarafsızlık: ***Hukukun üstünlüğünü bilmek ve çalışanlara karşı tarafsız olmak.***	**Görevi kötüye kullanmak:** Bireylere eziyette bulunmak, yıldırma politikası uygulamak.
Sorumluluk: ***Görevin getirdiği olumlu ve olumsuz sonuçları kabullenebilmek.***	**Görev ihmali:** Sorumluluklarını yerine getirmemek.
Eşitlik: ***Tarafsız olmak, insanlara olumlu yaklaşmak ve ayrımcılık yapmamak.***	**Firma ve çalışanın mahremiyetinin korumamak:** Bencil davranmak

Kaynak: (Kınran, 2006:32) & (Akın, 2019:54) & (Yönetimde Etik Dışı Davranışlar, 2019:1).

İşletmelerde etik davranışın benimsenmesini ve herkes tarafından gerçekleştirilmesini sağlayan liderlerin 4 davranışı (Albayrak, 2009:108);

- Etik konusunun önemini vurgulayan konuşmalar yapmak,
- Etik prensiplerle uyumlu davranışlarda bulunarak örgüt çalışanlarına örnek olmak,
- Açık olmak ve çalışanlarına her konuda bilgi vermek,
- Verdiği sözleri yerine getirmek, caymamak.

Etik değerlere uyulmayarak gerçekleştirilen davranışların bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak sonuçları şöyledir;

Tablo 15. Etik Dışı Davranış Sonuçları

Bireysel Sonuçlar	-Bireyin kendisine olan saygısını, başkalarının kendisine duyduğu güveni ve saygıyı kaybetmesi ve işine son verilmesi, -Bireysel imajın ve çalışma ortamındaki bireylerle ilişkisinin zarar görmesi.
Örgütsel Sonuçlar	-İmajın olumsuz etkilenmesi ve müşteri kaybı, -İş birliklerinin olumsuz etkilenmesi ve saygınlığın yitirilmesi, -Örgütteki iletişimin azalması ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azalması.
Toplumsal Sonuçlar	-Etik değerlere verilen önemin azalması, -Toplumda etik dışı davranışların artması.

Kaynak: (Meslek Etiği, 2016:40).

3.5.Etik Karar Verme (Alma)

Etik karar verme veya alma, örgütü, örgütün ortaklarını, rakipleri ve toplumu da kapsayan çıkarların tanınmasına yönelik olan süreci içermektedir ve bu süreç ahlak gerekliliklerine göre düzenlenmelidir.

Etik karar verme, örgütteki süreçlerin tümünü kapsamalıdır ve örgütteki tüm iş bu şekilde gerçekleştirilerek etik kurallara uygunluğun sürekliliği sağlanmalıdır (Akduru, 2019:139).

İşletme teorileriyle ilgilen araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda örgüt içindeki değişkenlerin etik karat alma üzerindeki etkisi incelenmiş, örgüt içinde bireysel değişkenlerin etik dışı davranışlara sebep olduğu konusu üzerinde durulmuş ve çalışmalar

sonunda bireysel faktörler kadar durumsal faktörlerin de etik davranış üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Soyalın, 2019:15).

Etik düşünce oluşturmanın temelini sonuçsalcılık ve biçimcilik oluşturmaktadır. Sonuçsalcılık (teleoloji) sonuç bazlı veya tanrısal kararları ifade ederek eylemlerin sonuçları üzerinde durur ve etik davranışların fayda getireceği düşüncesini vurgular.

Biçimcilik ise amacı temel alarak deontolojik olarak yaklaşır ve yöntemlere odaklanır. En kısa ifadeyle iki yöntemin arasındaki temel fark birinin sonuca diğerinin ise yönteme odaklanmasıdır.

Etik karar alınırken bireylerin sonuca mı yoksa yönteme mi odaklanacağı konusu ise etik konusundaki yaklaşımlarına ve örgütün sahip olduğu kültüre göre biçimlenmektedir (Akduru, 2019:140).

Etik karar verme aşamaları şöyledir (Binbir, 2016:47);

- Etik sorunu tanımlama,
- Etik sorunun ortaya çıkma sebebini belirleme,
- Sorunun nedenleri ile ilgili bilgi toplama,
- Gerekli görülürse etik sorunu düzenleme veya formüle etme,
- Çözüm için gerekli olan yaklaşımları araştırma,
- Etik standartlara uygun karar verme ve uygulama,
- Uygulanan kararı değerlendirme.

Örgütlerde etik veya etik dışı kararlar alınmasında örgütün politikaları belirleyici rol oynayabilmekte ve örgütteki yazılı politikalar bahşiş alma, yolsuzluk vb. konularda caydırıcı olmaktadır.

Örgütteki ödül ve ceza uygulamaları da işgörenlerin davranışları üzerinde rol oynayabilmekte, teşvik edici ve caydırıcı etki yaratabilmektedir. Örgüt içinde yapılan etik dışı davranışlar cezalandırılmadığı takdirde, bireyler etik dışı davranışları sergilemekten çekinmemekte ve bu davranışalar artarak devam etmektedir. Bu sebeple ödül ve ceza uygulamaları örgüt içinde etik konusunda etkilidir (Soyalın, 2019:16).

Liderler aldıkları kararlar ile işgörenleri etkilemektedir. Liderlerin karar alırken adaleti, dürüstlüğü, objektifliği, hakları ve kuralları göz önünde bulundurmaları ve bu doğrultuda karara ulaşmaları, işgörenlere örnek olmakta ve işgörenlerin de bu şekilde davranmalarını sağlamaktadır (Konak, 2016:4).

3.6.Etik İklim

Etik davranışların açıklayıcısı niteliğinde olan etik iklim; işletme içinde doğru ve yanlış davranışların neler olduğu hakkındaki sınırları ifade ederek örgüt içinde yapılması uygun olan veya uygun olmayan davranış biçimlerini kapsamaktadır.

İş ortamındaki etik davranışları açıklayan iş iklimi, örgütün örgütsel iklimi olarak ifade edilmektedir ve örgütsel etik iklim; işgörenlerin bir sorun karşısında çözüm yolları geliştirirken etik olarak uygun olup olmadığını görmektedir ve bu durum örgütte etik olmayan davranışların azalmasını sağlayarak işletme imajına olumlu yönde etkilemektedir.

Bunun yanında örgütte benimsenen ve uygulanan etik iklim işletmenin iç ve dış çevresini de iyi anlamda etkileyerek toplumsal olarak ekonomik açıdan ve sosyal açıdan gelişmelerin yaşanmasına katkıda bulunur (Derin, 2019:37) & (Akın, 2019:55).

3.6.1.Etik İklimin Boyutları

Victor ve Cullen (1988) işletmelerde hakim olan, uluslararası kabul edilen "Etik İklim Ölçeği"ni oluşturarak etik iklimin boyutlarının ve alt boyutlarının bulunduğu bir matris meydana getirmişlerdir;

Şekil 6. Etik İklim Matrisi

Analiz Odakları / Etik Kriterler	Bireysel	Örgütsel	Evrensel
Egoizm	Bireysel çıkar	Örgütsel çıkar	Verimlilik
Yardımseverlik	Arkadaşlık	Takım çıkarı	Sosyal sorumluluk
İlkelilik	Bireysel ahlak	Örgüt kuralları	Kanunlar, mesleki kodlar

Kaynak: (Seval Aksoy, 2017:137).

3.6.1.1.Analiz Odak Boyutu

Analiz odak boyutunda bireysel, örgütsel ve evrensel olmak üzere 3 alt boyut bulunmaktadır. Bu boyut, örgüt içinde karar alınması gereken durumlarda ahlaki açıdan

değerlendirilmelerini ortaya koyarak etik analiz sınırlarını belirtmektedir. Analiz odak boyutunun alt boyutları şöyledir (Yurdakul, 2013:51);

a) Bireysel Odak Boyutu: Analiz odak boyutunun bireysel odak boyutunda bireylerin bir karar alacağı zaman dayanağı kendi prensipleri ve ahlaki değerleri olmaktadır.

Kendi ahlaki değerleri doğrultusunda aldıkları kararların sonucunu bireyler yine kendi inançları doğrultusunda değerlendirmekte ve alacakları kararlarda kendileri için en doğru olanı bulmaya çalışmaktadır.

b) Örgütsel Odak Boyutu: Bu boyutta bireyler karar alırken içinde bulundukları çevrenin çıkarlarını göz önünde bulundurmakta ve karar aşamasında birey iş yerindeki arkadaşlarından, ekipteki bireylerden ya da örgüt politikalarından etkilenmektedir.

c) Evrensel Odak Boyutu: Örgütün dışındaki çevre dikkate alınarak karara ulaşıldığı evrensel odak boyutunda örgütün dışındaki çevreyle ilgili olan görüşler ön planda tutularak çevrenin düşündüklerinin doğru olup olmadığı sorgulanarak karara ulaşılmaktadır.

3.6.1.7.Etik Kriterler

Etik kriterler egoizm, yardımseverlik iklimi ve ilkesel iklim olarak belirlenmiştir (Derin, 2019:37) & (Seval Aksoy, 2017:137) & (Akın, 2019:57);

a) Egoizm: Bireysel çıkarlara odaklanılan ve bireylerin kendi çıkarlarını ön planda tuttuğu egoizm ikliminde diğer bireylerin huzurunun önemsenmediği, bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda karar aldığı aynı zamanda işletme kararlarının bireylerin çıkarları doğrultusunda olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağı ve bu sebeple bireylerin işletme kararlarını desteklediği bir yaklaşım hakimdir.

b) Yardımseverlik İklimi: Yardımseverlik ikliminde alınan kararlarda örgütün içindeki bireylerin veya dış çevresindeki bireylerin beklentileri göz önünde bulundurulmaktadır ve ortak çıkarlar doğrultusunda en uygun karar alınmaktadır.

Yardımseverlik ikliminin olduğu işletmelerde bireyler kendi çıkarlarından çok örgütteki diğer bireylerin çıkarlarına önem verdiğinden bu örgüt yapılarındaki bireyler birbirleriyle daha iyi iletişim içindedir, örgüt içinde yardımlaşma yüksektir ve bu durum bireylerin içinde bulundukları örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

c) İlkesel İklim (İlkelilik): İlkesel iklimde işletme içinde etik bir konu ortaya çıktığında veya bir problemin çözülmesi gerektiğinde alınan kararların kurallar ve kodlar

çerçevesinde alınması gerektiğini ifade ederek bireylerin hareketlerini yasalara ve kurallara bağlı olarak gerçekleştirmesinin uygun olduğunu vurgulamaktadır. Bireylerin kararlarında ve hareketlerinde yasalara ve kurallara bağlı olunmasını ifade etmektedir.

Victor ve Cullen tarafından yapılan çalışmalar sonucundan 9 boyutu olan etik iklim 5 boyutlu hale getirilerek güncellenmiştir;

Şekil 7. Güncellenen Etik İklim Matrisi

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td colspan="3">ETİK ANALİZ ODAĞI</td></tr>
<tr><td>Bireysel</td><td>Örgütsel</td><td>Evrensel</td></tr>
<tr><td rowspan="3">ETİK KRİTERLER</td><td>Egoizm</td><td colspan="3">Araçsallık</td></tr>
<tr><td>Yardımseverlik</td><td colspan="3">Başkalarının iyiliğini isteme</td></tr>
<tr><td>İlkelilik</td><td>Bağımsızlık</td><td>Kurallar</td><td>Kanunlar ve Kodlar</td></tr>
</table>

Kaynak: (Yurdakul, 2013:54).

Victor ve Cullen tarafından 9 boyutlu olarak oluşturulan tablonun güncellenerek 5 boyutlu hale getirildiğinde tabloya eklenen 5 iklim tipi şöyledir (Günel, 2016:62);

- **Araçsallık İklim Tipi:** Ben duygusu ön planda olan araçsallık ikliminde örgütteki bireyler başka bireyleri göz ardı ederek kendi çıkarlarına odaklanmaktadırlar.

- **Önemseme İklim Tipi:** İşgörenlerin en fazla tercih ettiği gözlemlenen önemseme iklim tipinde iyimser bir anlayış hakimdir ve davranışlar yarar sağlamaya yönelik olarak yapılmaktadır.

- **Bağımsızlık İklim Tipi:** Bu iklim tipinde, etik standartlar ile bireylerin kendi ahlaki yönlerine ve sahip oldukları inançlara göre verdikleri kararlar, yaptıkları davranışlar söz konusudur.

- **Kurallar İklim Tipi:** İsminden de anlaşılabileceği gibi bu iklim tipinde işletmenin kuralları ve prosedürleri ifade edilmektedir.

- **Yasalar ve Kodlar İklim Tipi:** Bu iklim tipi ile ifade edilen, karar alınırken yasalara ve kodlara bağlı kalınması, bu doğrultuda karar verilmesidir.

3.7.İş Etiği

İşletmeleri, işletmenin faaliyetlerini ve bireyleri ilgilendiren iş etiği; doğru ve yanlış olarak nitelendirilen davranışlar hakkında bilgi veren, ekonomik faaliyetler gerçekleştirilirken dürüst davranmayı, saygılı ve güvenilir olmayı prensip edinen ilkeleri, değerleri, standartları kapsamaktadır, bunların işe yansıtılmasını temel aldığından çalışma ahlakı ile bütünleşmiş bir kavramdır ve bir meslekte uyulması gereken davranış kuralları ile bu kurallara uyulması gerekliliğini ifade etmektedir (Yurdakul, 2013:19).

Net bir yönetim anlayışı sağlanarak işletmenin etik kodları oluşturulup örgüte yansıtılmalı ve örgütteki bireylerin benimsemesi için teşvik edilmelidir, etik kodlara uyulup uyulmadığının belirlenmesi amacıyla gerekli denetimler yapılmalıdır.

Bir işletmenin incelemesi gereken temel etik ilkeler şöyledir (Gezici, 2018:23);

- İşletmenin paydaşlarıyla ve farklı çıkar gruplarıyla arasında olan *ilişki*,
- Üretilen mal ve hizmetlerin çalışanlara, çevrenin ve toplumun sağlığına, doğal kaynakların kullanımına etkisi açısından işletmede üretilen *ürün*,
- İşletmede *işgörenler*, ırk, cinsiyet vb. farklılıklar sebebiyle ayrımcılık yaşamamalı ve eşit davranılmalı,
- İşletmenin gerçekleştirdiği *eylemler* dürüstlük, adaletlilik ve normlara bağlılık çerçevesinde gerçekleştirilmeli ve bu konulara dikkat edilmelidir.

İş etiğinin özellikleri şöyledir (Uslu, 2018:23) & (Günel, 2016:22);

- İş etiğinin standartlarını belirleyen veya kesin kurallar koyan bir otorite bulunmamaktadır.
- İş etiğine göre topluma ve toplumda yaşayan bireylere, işletmede çalışan bireylere, rakiplere ve çevreye zarar verilmemesi konusunda dikkatli olunmalıdır.
- İşletmeler gerektiğinde işletmenin sürekliliği, büyümesi veya kar elde etmesi gibi konulardan iş etiği gereğince yeri geldiğinde fedakarlık yapabilmelidir, iş etiğini bu konuların önünde tutmalıdır.
- İş etiği ilkeleri işletmelerin büyüklüğü, türü veya bölgesi gibi farklılıkları gözetmeyerek tüm işletmeler için geçerli olmaktadır.

- İş etiğini önemsemeyen ve standartlarına uymayan işletmeler toplum tarafından desteklenmemektedir.
- Bireyler iş etiğini önemsemeyen işletmelerde çalışmak istememektedir ve o işletmelerin müşterisi olmayı tercih etmemektedir.

3.7.1.Pazarlama Etiği

İşletme ve çevresiyle köprü görevi gören pazarlama; ürün, fiyat, dağıtım kanalı, satış promosyonları, reklam gibi konuların bilgilerini içermektedir. Müşterilerin beklentileri, tatminleri, çevrenin algısı ve işletme hakkındaki görüşler ise pazarlama araştırması ile edinilen bilgilerle sağlanmaktadır (Armağan, 2008:9).

Benzer niteliklere sahip iki üründen birinin satışlarının diğerinden daha iyi olması ise pazarlama faaliyetleriyle müşterinin ikna edilmesi ile ilgili olmaktadır. Bir ürünün satılması için müşterilerin ikna edilmesi aşamasında her geçen gün çeşitli uygulamalar meydana gelmektedir ve bu uygulamalar gerçekleştirilirken bazen etik olmayan davranışlar sergilenebilmektedir (Sürücü, 2008:1).

Bir ürünün pazarlanmasında etik olmadığı düşünülen uygulamalar şöyledir;

Tablo 16. Pazarlama Etiğine Uygun Olmayan Uygulamalar

Reklam	○ Ürün ile ilgili bilgilere yer verilmemesi, kusurlarının gizlenmesi ve gerçek olmayan tüketici yorumları ile bireylerin yanıltılması, ve garanti bilgisi ile fiyat hakkında yanlış bilgi vermek.
Paketleme	○ Paketlerin büyütülmesi ancak içindeki ürünün çok az olması ve ürün miktarının küçücük yazılarak müşterilerin okuyamamasının sağlanması.
Bilinçli Olarak Eksik Bilgi Vermek	○ Ürün hakkında bilgi verilirken ürünün kullanım süresi geçtikte ne kadar ek ödeme yapılması bilgisinin söylenmemesi.
Duygusal Zayıflıktan Faydalanmak	○ Çocuklarını mutlu etmek isteyen bir aileye çocukları için sigorta yapılması ile ilgili duyguların sömürülmeye çalışılması.

Kaynak: (Albayrak, 2009:91).

3.7.2.İnsan Kaynakları Uygulamalarında Etik

Temelinde kar elde etmek ve elde ettikleri karı en yüksek seviyeye taşımak olan işletmeler, karlarını daha fazla arttırmak amacıyla işgörenlere daha az ücret ödemeyi seçebilmektedir fakat bu durum etik olmamakla birlikte kısa vadede maliyetleri azaltsa da uzun vadede faydası olmamaktadır çünkü bu uygulama hem mevcut çalışanların işten ayrılmasına hem de bireylerin çalışmak için işletmeyi tercih etmemesine sebep olmaktadır (Çavuş, 2014:546).

İşletme çalışanları ise performanslarının objektif, adil ve mantık çerçevesi içinde değerlendirilmesini istemektedirler. Aksi durumu düşünmelerine sebep olunduğunda ise işletme içinde sorun çıkabilmekte ve çalışanın motivasyonu düşebilmektedir. Motivasyonu düşen bir çalışan ise işletme için yeterli verimliliği sağlayamamaktadır.

İşletmelerin işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda da gerekli çalışmaları yapması etik sorumluluklarından biridir (Atmaca, 2011:70).

İnsan kaynakları yöneticilerinin etiğe uygun olmayan davranışları ve önemli sorunları şöyledir (Albayrak, 2009:92);

- İş alımlarında ve terfilerde kayırmacılık,
- Cinsel taciz ve çelişkili disiplin uygulamaları,
- Performans değerlendirme yaparken ayrımcılık,
- İş güvenliği çalışmalarını gerekli şekilde uygulamamak,
- Yeterli ücreti vermemek, haksız olarak yetki ve sorumluluklarını azaltmak,
- Sebepsiz olarak veya yalnızca kişisel çıkarları için bireylerin işine son vermek,
- Çalışanların bilgilerini kişisel amaçları için kullanmak, dışarı sızdırmak ve çalışan mahremiyetini sağlamamak.

3.7.3.Finansal Etik

Bireyler, paralarının ve varlıklarının korunması, faydalı olarak değerlendirilmesi amacıyla finans sektöründeki kişi ve kurumlara emanet ettiklerinden dolayı finans, etiğin oldukça önemli alanlarından birini oluşturmaktadır.

Finans alanında; usulsüz kaynak aktırılması, kara para aklama, riskli alanlarda kaynakların kullanılarak kar sağlanması gibi uygulamalar etik dışı davranışlar olarak ifade edilmektedir (Akbulut, 2000:7).

Finans sektöründe muhasebeciler ve denetçiler görevleri sebebiyle objektif olması gereken bireylerdir ve görevleri finansal bilgileri tam ve doğru bir biçimde olmasını sağlamaktır hatta finansal yanlışları da raporlamalıdırlar (Albayrak, 2009:92).

3.7.4.Sosyal Sorumluluk Kavramı

İş etiği ile yakın ilişkisi bulunan sosyal sorumluluk kavramı, tüm ekonomik faaliyetlerde dürüst olmayı, adil olmayı, güvenilirliği, saygıyı, haktan şaşmamayı ve topluma destek olmayı ifade etmektedir çünkü hem bireylerin hem de işletmelerin içinde bulundukları çevreye karşı sorumlulukları bulunmaktadır (Çalış, 2012:34).

Sosyal sorumluluk ile ifade edilen; işletmelerde üretim faaliyetleri gerçekleştirilirken hem iç çevreye hem dış çevreye sorumlulukların farkında olunması, toplumun refahının gelişmesi düşünülmesi ve toplumun refahını zedelememesidir, bunlar ahlaki değerlere bağlı olarak yapılmalıdır (Tosun, 2018:2).

İşletmelerin sosyal sorumlulukları ile ilgili klasik yaklaşım (Friedman yaklaşımı) ve modern yaklaşım (iş döngüsü yaklaşımı) olmak üzere 2 yaklaşım bulunmaktadır.

Klasik yaklaşıma göre işletmenin tek sosyal sorumluluğu karı maksimum seviyeye getirmek iken; modern yaklaşımda kardaki artışı sağlamanın yanında işgörenlerine, tedarikçilere, pay sahiplerine ve topluma karşı da işletmenin sosyal sorumluluğu bulunmaktadır (Uğur, 2019:45).

Günümüzde doğal kaynakların da azalması sebebiyle işletmelerin sosyal sorumluluklarının bilincinde olması yalnızca işletmenin karlılığı ve toplumdaki imajını yükseltmek amacıyla değil, dünyanın geleceği açısından da oldukça önemlidir.

Sosyal sorumluluk bilincinde hareket eden işletmeler (Slide Player, 2015:35);

- Müşterilerin gözünde daha güvenilir olabilmektedirler,
- Yeni pazarlara daha kolay girebilmektedirler,
- Kendi geliştirmiş ve yetenekli bireyler çalışmak için bu işletmeleri tercih edebilmektedirler,
- Uzun vadede işletme karına olumlu etki edebilmektedir.

Yapılan araştırmalar sosyal sorumluluğun işletme karı üzerinde olumlu etkisi olup olmadığı ile ilgili kesin bir sonuca ulaşamamışlardır fakat olumsuz bir etkisinin olmadığını söylemek mümkündür (Albayrak, 2009:92).

3.8.İş Etiğinin Önemi ve Gerekliliği

Her geçen gün sayıları artarak çoğalan işletmelerle birlikte üretim miktarında artış, farklı ürünlerin üretilmesi ve müşterilere verilen değerin artması, işletmelerde ortaya çıkan sorunların da çoğalmasını beraberinde getirmiştir. Buna bağlı olarak iş etiği de önemi artan bir konu haline gelmiştir.

Artan rekabet ortamında adaletli bir şekilde rekabeti sağlamak ve üreticilerin, müşterilerin, paydaşların korumak adına iş etiği ilkelerine gereksinim duyulmaktadır.

İş etiğinin gerekli görülmesinin temel sebepleri iyi iş ile iyi ahlakın birbiriyle bağlantılı olduğunun ve en iyiye ulaşılması için iş etiğinin gerekli olmasının farkına varılmasıdır (Gezici, 2018:25) & (Günel, 2016:15).

İş etiği, karşılaşılan etik sorunlar sırasında devreye girmekte, sorunun analiz yapılarak uygun çözüme ulaştırılmasını sağlamak adına ihtiyaç duyulan ilkeleri içermekte ve aynı zamanda sağlam bir işletme kültürünün oluşturulması adına temel oluşturmaktadır (Albayrak, 2009:88).

İş etiği (Gezici, 2018:26) & (Uslu, 2018:25);

- İşletmenin ve işletmede çalışan bireylerin hata yapmalarının önüne geçilmesi adına önemlidir, caydırıcı bir etkisi bulunmaktadır.
- İş etiği ilkelerinin benimsendiği ve uygulandığı işletmeler, müşteriler tarafından daha fazla tercih edilmektedir.
- İş etiğine uyan işletmelerin işgörenlerinin motivasyonları artmakta ve işletmeye olan bağlılıkları artmaktadır.
- İşletme içinde güven ve dürüstlük duyguları artmakta ve bu durum işe olumlu olarak yansımaktadır.
- İş yaşamında taraflar arasındaki ilişkiler korunmuş ve işgörenlerin hakları gözetilmiş olacaktır.

İşletmeler, işletmenin müşterileri, çalışanları, ortakları, çevre ve hükümetler iş dünyasının bütününü oluşturduğundan aralarında sürekli bir ilişki bulunmaktadır ve işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamaları için bu ilişkileri etik standartlar çerçevesinde gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Aksi takdirde iş etiğine ters yönde bir yaklaşım sergileyen ve etiğe aykırı olan davranışlarda bulunan işletmelerin pazar payında kayıplar yaşanabilmekte ve işletmenin imajını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Albayrak, 2009:89).

İşletmede meydana gelen rüşvet ve yolsuzluk olayları, işletmenin karıştığı skandallar, müşterilere ve çevreye karşı olan saygısız tutumlar, ürünlerin kalitesiz ya da bozuk olarak müşteriye sunulması gibi durumlar işletmenin varlığının son bulmasına sebep olan en önemli unsurlar olmaktadır. Bu sebeple iş etiğinin, işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamalarına yardımcı olan en önemli unsur olduğunun bilincinde olunmalıdır (Kınran, 2006:13) & (Doğan, 2009:186).

İş yaşamında tüketicilere kalitesiz ve ucuz ürünler üretmemek ve kalitesiz hizmet sunmamak aynı zamanda toplum sağlığını tehdit eden işletme davranışlarının önüne geçmek adına etik değerler korunmalı ve uygulanmalıdır.

İşletmeler, iş etiği kurallarını belirtmeli, benimsemeli, kendileri bu kurallar çerçevesinde hareket ederek çalışanlarına örnek olmalı ve çalışanlarını bu konuda teşvik etmelidir (Günel, 2016:15).

3.9.Mesleki Etik ve Çalışma Etiği Önemi

Mesleki etik; dünyanın her yerinde aynı meslek çalışanlarının uyması gereken, genel olarak kabul edilmiş olan bireylere meslek hayatlarında yol gösterici olan evrensel davranış kalıplarıdır. Mesleki davranış kuralları çalışan bireylerin meslek yaşamlarında doğru ve adaletli karar almalarında rehberlik etmektedir (Durgut, 2020:32).

Günümüzde artan rekabet ve müşterilerin seçeneği ile seçiciliğinin artmasıyla önem kazanan çalışma etiği, mesleki faaliyetler gerçekleştirilirken uyulması gereken kuralları ifade eden mesleki etik bu kuralları toplumsal faydayı da göz önünde bulundurarak oluşturmaktadır. Mesleki etik, bireysel bakış açılarından çok meslek kollarının bakış açılarıyla oluşturulmakta ve evrensel bakış açısı korunmaktadır (Gezici, 2018:21).

Çalışma etiği genellikle *iş etiği* ile karıştırılan bir kavramdır fakat birbirleriyle aynı olmayan iki kavramdan iş etiği işletmelerin uyması gereken etik gereklilikler üzerinde dururken, çalışma etiği bireyin ve toplumun refahı için çalışmanın önemli olduğu konusu üzerinde durmaktadır. İktisatçılar, toplumda çalışma ahlakının yüksek olması ile toplumsal refah seviyesini arttırdığı düşüncesini kabul etmektedir.

Çalışma etiği; bireylerin inançları ve yaşam biçimleri ile toplumun kabul gördüğü kuralların birleşmesiyle oluşmaktadır (Karataş, 2011:4).

Çalışma yaşamında uyulması gereken temel etik ilkelerden bazıları şöyledir (Değer, 2019:1);

- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmamak, dürüst ve adaletli olmak,
- Evrensel etik kurallar çerçevesinde hareket etmek,
- Topluma ve çevreye karşı olan sorumlulukların bilincinde olmak ve sorumlulukları yerine getirmek,
- Çalışanların kişisel bilgilerini korumak, paylaşmamak ve kişisel çıkarlar için kullanmamak,
- Önce insan odaklı olmak, ardından kurum ve müşteri odaklı olmak,
- Teknolojiyi ve doğru bilgiyi paylaşmak, yolsuzluklara karşı mücadele etmek, rüşvetten uzak durmak.

3.10.Örgütsel Etik ve Önemi

Yöneticilerin alacakları kararlarda yol gösterici niteliğinde olan, olaylara çeşitli bakış açılarıyla bakılmasını sağlayan, örgütün başarısının artmasında rol oynayan, örgütün hem ekonomik hem toplumsal faaliyetlerini gerçekleştirirken dürüst, adaletli ve saygılı olmayı ilke edinen örgütsel etik; örgütte gerçekleştirilen davranışlarda ya da alınan kararlarda etik olarak doğruyu ve yanlışı gösteren, rehberlik eden etik standartlardır (Karataş, 2011:6).

Örgütsel etik olmadığında (Akın, 2019:55);

- Yöneticiler, işgörenlerin özgürlüğünü kısıtlayarak yaratıcılıklarını olumsuz yönde etkileyebilir,
- İşe alımlarda ve terfilerde bireylere farklılıkları sebebiyle adaletli davranılmayabilir, işgörenler kişisel sebeplerle işten çıkarılabilir,
- İşgörenler cinsiyet ayrımcılığına, tacize veya mobbinge maruz kalabilir,
- Performans değerlendirme ve ücretlendirme konusunda işgörenler haksızlığa uğrayabilir.

Bu sebepler bireylerin bu işletmeyi çalışmak için tercih etmemelerine, işten ayrılmalarına, işletmede çalışmaya devam eden bireylerin ise motivasyonlarının ve

verimliliklerin düşmesine sebep olmaktadır. Tüm bunlar işletmenin başarısına olumsuz yönde etki etmektedir. Bu sebeple örgütsel etik işletmelerin başarısı ve işgörenlerin huzuru için önemlidir.

3.11.Yönetsel Etik ve Önemi

Toplumdaki bireylerin mal veya hizmet üreten bir işletmeye karşı olan güven duygusu, işletme yönetiminin dürüst oluşuna göre, adil oluşuna göre, hukuka uygunluğuna göre şekillenmektedir, dolayısıyla bireylerin işletmeye olan güveni, işletmenin etik standartları ile ilişkilidir.

Yönetsel etik;

- Her çalışana eşit fırsat sunma ve adaletli olma,
- Ücret konusunda adaletsiz olmama,
- Çalışanların bilgilerinin gizliğini koruma,
- Ayrımcılıktan ve performans değerlendirmede kayırmacılıktan uzak olma,
- İş güvenliğini sağlama konularını kapsamaktadır.

Etik yönetim ilkeleri; *adalet ilkesi, eşitlik ilkesi, dürüstlük ve doğruluk ilkesi, tarafsızlık ilkesi, sorumluluk ilkesi, insan hakları ilkesi, örgütsel bağlılık ilkesi, kanunlara uyma ilkesi, saygılı ve hoşgörülü olma ilkesi, açıklık ilkesi* ve *tutumluluk ilkesi* tüm işletmelerde uyulması gereken ortak ilkeler olarak belirlenmiştir (Esmer, 2011:28).

İşletmelerin amaçlarının gerçekleştirebilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi ve karlarını en yüksek seviyede tutabilmesi için yöneticilerin etik davranmasının önemli olduğu, yönetsel etiğin çalışanların profesyonelliği üzerinde, örgüte bağlılığı üzerinde, motivasyonu üzerinde belirleyici rol oynadığı görülmektedir (Yılmaz N. , 2015:45).

3.12.Etik Liderlik ve Önemi

Etik değerleri benimseyen, hem özel yaşamında hem iş yaşamında etik değerlere göre davranan ve bunu yaşam biçimi olarak sürdüren liderler *etik lider* olarak ifade edilmektedir. İşletmede etik ilkeleri uygulayabilmek, etik ilkeler doğrultusunda davranılmasını ve bunu tüm çalışanların benimsemesini sağlayabilmek ise başarılı bir etik lider özelliğidir.

Etik liderler; çalışanlara karşı adil olan, fikirlerini önemseyen, kararlara katılmalarını sağlayan, haklarını koruyan ve iş güvenliği konusunu ihmal etmeyen vb.

unsurları düşünerek çalışma ortamındaki huzuru ve kaliteyi arttırmak için çabalayan liderlerdir (Günel, 2016:44).

Etik liderliğin getirilerinin önemi şöyledir (Akduru, 2019:161);

- **Psikolojik sermaye:** Etik liderlik çalışanların; iyimser, dayanıklı ve umutlu olmak gibi özellikler kazandırarak psikolojik sermayeyi çoğaltmaktadır ve buna bağlı olarak bireylerin motivasyonunu ve verimliliğini arttırdığından bu durum işletmenin verimliliğine olumlu olarak yansımaktadır.
- **Örgütsel vatandaşlık davranışı:** Etik liderler, çalışanlarıyla ilgilenen liderlerdir, buna bağlı olarak çalışanların liderleri ile olan bağları arttığından sorumluluk duyguları gelişerek çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya çıkmakta, motivasyonları yükselmekte ve başarıları artmaktadır.
- **Adalet ve güvenilirlik:** Etik liderler, çalışanları arasında ayrımcılık yapmayan, dürüstlükten vazgeçmeyen ve her çalışanına eşit davranan, objektif yaklaşan liderlerdir, çalışanlarıyla bilgi paylaşmakta, birlikte hareket etmekte ve gerektiğinde hızlı, doğru kararlar alabilmektedir. Bu durum örgütte sürekli olarak devam ettiğinde çalışanların liderlerine olan güveni artmakta ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşmaktadır. Bu durum çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.
- **İş performansı ve iş tatmini:** Etik liderliğin olduğu işletmelerde anlaşmazlıkların ve çatışmaların az olduğu, çalışanların performanslarının ve yaptıkları iş ile çalışma ortamına karşı duydukları memnuniyetin yüksek olduğu dolayısıyla etik liderlerin çalışanların iş performansı ile iş tatmini üzerine pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir.
- **Örgütsel kimlik:** Etik davranışları benimsemiş olan ve etik davranışlar kişiliğinin bir parçası haline gelmiş olan liderlerin bulunduğu işletmelerde çalışma ortamının daha huzurlu olduğu bilinmektedir çünkü liderlerinin davranışlarını örnek alan çalışanlar zamanla bu davranışları kendileri de benimsemekte, örgütün bir parçası haline gelmektedir.

3.13.İşletmelerde Karşılaşılan Etik Sorunlar

İşletmelerde cinsiyet, ırk, din, dil, etnik köken, engellilik gibi birbirlerinden çeşitli yönde farklı olan bireyler bir arada çalışmaktadır ve bu farklılıklar işletmede anlaşmazlıkların, çatışmaların yaşanmasına sebep olmaktadır (Toksa, 2012:50).

İşletmeler bu çatışmaların yaşanmaması için örgütte etik olan ve etik olmayan davranışları belirlemeli ve çalışanlarını bu konuda bildirerek etik kurallar çerçevesinde davranmalarını istemelidir.

İşletmelerde uygulanması gereken en temel etik davranışlar; bireylerin birbirlerinin kişisel özgürlüklerine saygı duyması, doğruluktan, dürüstlükten, adaletten vazgeçilmemesi, hoşgörülü ve sorumluluk sahibi olunarak insan haklarına uygun davranışlarda bulunulması ve işletmenin verimliliğine göre çalışanların ücreti ödenerek çalışanların emeklerinin karşılığının verilmesidir. (Özcüre, 2019:62)

İşletmelerde karşılaşılan etik sorunlar şöyledir (Günel, 2016:19) & (Çam, 2007:2) & (Bayram, 2005:52);

a) Ücretlendirme Problemleri

İşgörenler emeklerinin karşılığında hak ettikleri ücretlerin hangi kriterlere göre belirlendiğini bilmek istemektedirler. Maliyetleri azaltmak için çaba sarf eden işverenler bunu işgörenlerin hak ettiği ücretin altında bir ücret vererek yapma yolunu tercih edebilmektedir ve bu son derece yanlıştır.

İşgörenlerin emeklerinin karşılığı doğru ve objektif olarak değerlendirilerek zamanında verilmelidir. Ücret, işgörenin motivasyonunu ve verimliliğini de olumlu veya olumsuz olarak etkileyen bir konudur.

b) Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme çalışmaları yapılırken objektif olunmaması, işgörenler arasında kişisel sebeplere ayrımcılık yapılması ve değerlendirmenin performans kriterleri göz ardı edilerek yapılması işletmelerde karşılaşılan önemli etik sorunlardandır.

c) Disiplinle İlgili Sorunlar

Örgütte herkesin uyması gereken disiplin kuralları, işgörenlerin kişiliklerinden veya amaçlarından kaynaklı olarak yaşadıkları çatışmalar, anlaşmazlıklar sebebiyle işi gerektiği gibi yapmama, işe gelmeyerek işi aksatma gibi etik sorunların önüne geçilmesi amacıyla oluşturulmaktadır.

Örgütteki disiplin kuralları iyi oluşturulmadığı takdirde işgörenlerin hem birbirlerine olan davranışlarında hem de iş konusundaki davranışlarında etik sorunların ortaya çıkması mümkün olmaktadır.

Bu sebeple örgütlerde disiplin kuralları oluşturulurken işgörenlerin fikri de alınmalı ve herkesin kurallar çerçevesinde davranması sağlanmalıdır.

d) Farklılıkların Ortaya Çıkardığı Sorunlar

Örgütlerde farklılık kaynaklarından bir veya birden fazlasına sahip bireyler bir arada çalışmaktadır. Bireylerin birbirlerinden farklı olduğu yönleri aralarında anlaşmazlıklara ve çatışmalara sebep olmaktadır.

Burada liderlere önemli görev düşmektedir. İşletmenin hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla bir arada bulunan bu farklılıkların saygı ve hoşgörü çerçevesinde çalışmaları sağlanmalıdır. Liderler çalışanlarla iyi iletişim kurmalı, işgörenler arasında ayrımcılık yapmamalı, işgörenlerin motivasyonlarını ve verimliliğini arttırmalı, işgörenlerine değer vermelidir.

Bu davranışlarıyla işgörenlerine örnek olan liderler, anlaşmazlık veya çatışma durumunda yapıcı olup, farklılıklara saygıyla hoşgörüyle yaklaşılması konusunda gerekli konuşmaları yaparak olumlu sonuçları alacaktır.

e) Ailevi ve Kişisel Sorunlar

Bireyler özel yaşamlarında çeşitli sorunlar yaşayabilmektedir fakat bunu işlerine olumsuz olarak yansıttıklarında bu durum etik bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireyler özel hayatlarındaki problem sebebiyle yaptıkları işi ihmal etme, devamsızlık yapma, işi etkileyecek dikkat dağınıklığı yaşadıklarında ve özel sorunlarını çalışma arkadaşlarına yansıtarak gereksiz tartışmalara girdiğinde iş yerinde önemli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu durumda hem birey kendi işini aksatmakta hem de çalışma arkadaşlarının motivasyonlarını düşürerek onların işlerindeki verimliliklerinin düşmesine sebep olabilmektedir.

Bireyin özel hayatındaki problemler işine önemli etkide yansıdığında burada en büyük görev liderlere düşmektedir.

Liderler böyle durumların herkes tarafından yaşanabileceğinin bilincinde olarak işgörenini anlayışla karşılamalı, konuşmalı ve yardımcı olmaya çalışarak bu sorunun kısa sürede çözüme ulaşmasını sağlamalıdır.

f) İş Gören Güvenliği ile ilgili Sorunlar

İş yerinde faaliyetler gerçekleştirilirken dikkat edilmesi gereken ilk nokta iş güvenliğinin sağlanmasıdır. İşletmelerde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili tüm çalışmalar yapılmalı ve işgörenlere bu konuda gerekli eğitimler verilerek işgörenler bilinçlendirilmelidir.

İş kazaları bireylerde bir ömür kalacak olan zararlar oluşturabilmekte hatta bireylerin yaşamlarının sonlanması gibi geri dönüşü olmayan durumlara yol açabilmektedir. İşletmeler için de maddi ve manevi olarak büyük kayıplar oluşturabilmektedir.

Bu sebeple yönetim etik ilkelere bağlı olarak iş güvenliğini en üst seviyede tutmalı ve iş kazalarının gerçekleşmesi ihtimalini en alt seviyeye indirmelidir.

g) Mobbing

Bireyleri önemli ölçüde etkileyen ve büyük bir baskı altında bulunmalarına sebep olan mobbing işletmelerde karşılaşılan etik sorunlardan biridir.

Mobbing sebebiyle çalışma ortamında rahatsız hisseden bireylerin iş yerinde huzurlu olmamaları hem verimliliklerini düşürerek yaptıkları işi etkilemekte hem de bireyleri psikolojik olarak olumsuz etkilemektedir.

Bu sebeple işletmelerde işverenler tarafından işgörenlere uygulanan ya da işgörenlerin birbirlerine uyguladıkları mobbing önemli bir etik sorundur.

h) İletişim

Bilginin akışı ve paylaşımı olan iletişim, ürün güvenliği, çevre kirliliği, reklam gibi konuları kapsadığından verilen bilgilerin yanlış olması müşterinin güvenini sarsar ve işletmenin imajını zedeler. İşletmenin iç ve dış çevresinde iletişimde söylenen yalanlar güvenilirliği sarstığı için etik bir sorundur.

3.14. İşgücü Farklılıklarının Kariyer Yönetimine Etkisinde Etik Değerlerin Aracı Rolü Başlıklı Tezimizle İlgili Yapılmış Benzer Araştırmalar

Yirmibeşoğlu ve Bozkurt (2018) tarafından yapılan çalışmada "farklılıkların yönetimi uygulamalarına ilişkin algı ile kariyer uyum yeteneği arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Düzce Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren anonim şirketlerin beyaz yakalı olarak tabir edilen çalışanlarına uygulanan anket yöntemi ile çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile kariyer uyum yetenekleri arasındaki ilişkiye yönelik değerlendirmeleri incelenmiştir.

Çalışma sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

Yirmibeşoğlu ve Bozkurt tarafından yapılan bu çalışmanın sonucunda örneklem içinde yer alan çalışanların, farklılık yönetim algıları ile kariyer uyumu arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmış olup; çalışanların işletmelerinde farklılıkların yönetimi uygulamalarının varlığını hissettikleri ve kariyer uyum yeteneğine sahip olduklarını düşündükleri görülmüştür.

İşletmedeki yöneticilerin, yönetim faaliyetlerini sürdürürken eşit ve adil olmaları çalışanlar tarafından olumlu olarak değerlendirilmektedir. Buna ek olarak farklılık yönetimine ilişkin pozitif durumu algılayan çalışanların, kariyer uyumunu daha kolay gerçekleştirebildiği ifade edilmiştir.

Bu bağlamda iki çalışma birbirini destekler niteliktedir. Bu çalışmada da işgücü farklılıkları ve kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Buradan hareketle işletmelerin işgücü farklılıklarını desteklemelerinin ve etkili bir şekilde yönetmelerinin hem bireylerin hem de işletmenin kariyer yönetimini olumlu olarak etkilediği söylenebilir.

Buna ek olarak bu çalışmada etik değerlerin hem kariyer yönetimi hem de işgücü farklılıkları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Yirmibeşoğlu ve Bozkurt (2018) tarafından yapılan çalışmaya uyumlu olarak bu çalışmada da yöneticilerin eşit ve adil tutum sergilemelerinin çalışanlar üzerinde olumlu etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla iki çalışmanın da birbirleriyle benzer sonuçlara ulaştığı ifade edilebilir.

Son olarak hem farklılık yönetim algısı hem de kariyer uyum yeteneğinin demografik özelliklere göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Yirmibeşoğlu ve Bozkurt (2018), eğitim durumunu değişkenini incelediklerinde lisans ve lisansüstü eğitime sahip olan çalışanların daha düşük eğitim derecesine sahip olanlara göre kariyer uyum yeteneklerinin yüksek; ancak farklılık yönetim algılarının ise düşük olduğunu tespit etmişlerdir.

Lisans ve üstü dereceye sahip olan çalışanların kendilerine ve yeteneklerine olan güvenlerinin yüksek olması ve ayrıca farklılık yönetimi ile ilgili beklentilerinin de artan eğitime paralel olarak artması neticesinde bu sonuca ulaştıklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda iki çalışma birbiri ile örtüşmemektedir.

Bu çalışmada eğitim seviyesi değişkenin hem kariyer yönetimi algısında hem de işgücü farklılıkları algısında etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bunun sebebinin anketin uygulandığı sektörün veya örgüt yapısının farklı olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Biçer (2005) tarafından yapılan çalışmada, satış elemanlarının iş tatmini, örgüt bağlılığı ve işten ayrılma niyetinin etik iklim ile ilişkisi, sigorta ve ilaç sektörlerinde çalışan 186 kişiye uygulanan anket yöntemiyle araştırılmıştır.

Çalışma sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

Biçer (2005) çalışmasının sonucunda çalışanların etik iklim algılarının olumlu olmasının iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ve bu pozitif etkinin çalışanların örgüte bağlılığını da arttırdığını tespit etmiştir.

Buna ek olarak Biçer (2005), etik iklimin örgütte çalışanların gelişimi açısından da önemli olduğunu ifade etmiştir.

Bu çalışmada da etik kodların örgüt tarafından adil bir biçimde uygulanmasının kariyer yönetimi üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir, dolayısıyla çalışanların kariyer planlarını bulundukları örgüt içinde kalmaya devam ederek, örgüt içinde gerçekleştirmeye yönelik olarak belirlediği söylenebilir.

Buna ek olarak bu çalışmada, etik kurallar çerçevesinde oluşturulan çalışma ortamının farklılıklara saygı duyulmasına ve hoşgörüyle yaklaşılmasına katkı sağlaması açısından örgüt çalışanlarının gelişimine katkı sağladığı söylenebilir.

Bu bağlamda iki çalışma hem uygulanan sektör açısından hem de ulaşılan sonuçlar açısından birbirleri ile benzerlik göstermektedir.

Kızıl (2011) tarafından örgütlerde farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerine etkisi araştırılmıştır.

Araştırma Niğde ilinde otomotiv, tekstil, mobilya ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çeşitli düzeylerdeki 298 çalışana uygulanmıştır.

Çalışmanın sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

- Kızıl (2011) çalışmanın sonucunda örgütlerin farklılık yönetimi konusunda başarı elde edebilmeleri için;
- Örgütlerde farklılıklara duyulan gereksinimlerin belirlenmesini,
- Çeşitli teşviklerler farklılık yönetimine katkıda bulunulmasını,
- Farklılık konusundaki farkındalığın sağlanması için gerekli olan eğitimlerin arttırılmasını,
- Bu eğitimlerde azınlık gruplara yönelik olumsuz tutumları (cinsel taciz ve mobbing) azaltacak varsayımların dikkate alınması gerektiğini ifade etmiştir.

Örgütsel yaşamda "toplumsal cinsiyet rolleri" ile "kariyer gelişiminde" cinsiyet farklılıkları, farklılıkların yönetiminde ve başarısında önemli bir belirleyici olduğunun üzerinde durarak, farklılıkları örgüt için güç haline getirmek adına farklılıkların varlığının kabul edilmesi ve değer verilmesinin önemli olduğunu belirtmiştir.

Farklılıkların yönetiminin örgütte çıkacak olan krizleri önlemek açısından da oldukça önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bu çalışmada da huzurlu ve verimli bir çalışma ortamının oluşması için farklılıklara hoşgörüyle yaklaşılmasının ve yönetim tarafından tüm çalışanlara adil davranılmasının önemi, çalışanların farklılık konusundaki bakış açısının geliştirilmesi adına gerekli eğitimlerin verilmesi, her bir farklılığın işletme için bir zenginlik olduğu, farklılıklar arasında çatışmalarının olmaması adına etik çerçevede yönetilmesinin oldukça önemli olduğu ifade edilmiştir.

Bu bağlamda bu iki çalışmanın sonuçlarının birbirlerini destekler nitelikte olduğu, iki çalışmada da farklılıklara olan bakıç açısı ve farklılık yönetimi konusunun önemi hakkında bulunan sonuçların ortak olduğu söylenebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotezler, araştırmanın kısıtları, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve araştırma bulgularının değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırma kapsamında, toplanan veriler SPSS 17.0 İstatistik Analiz Programı yardımıyla analiz edilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

"İşgücü Farklılıklarının Kariyer Yönetimine Etkisinde Etik Değerlerin Aracı Rolü" adlı bu araştırmanın amacı, işgücü farklılıkları ile kariyer yönetimi arasındaki ilişkinin tespit edilerek etik değerlerin aracılık rolünün incelenmesidir.

İşgücü farklılıkları ve kariyer yönetimi hem iş görenleri hem de işverenleri yakından ilgilendirmektedir. Çalışanların işgücü farklılıkları ve kariyer yönetimi seviyelerinde işletmelerin etik değerleri de oldukça etkili olmaktadır. Bu da çalışmamızın önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışma etik değerlerin, işgücü farklılıklarına ve kariyer yönetimine bakış açılarını ne şekilde etkilendiğini ortaya koyması açısından da önemlidir.

4.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmayla tüm sektörlere ulaşılması ek maliyet ve zaman gerektirdiğinden, ulaşılan sonuçlar cam ve ilaç sektörü çalışanlarından toplanan verilerle sınırlıdır.

Araştırma konusu olan farklılık, geniş kapsamlı bir kavram olması ve her bir unsurunun incelenmesi ek zaman ve maliyet gerektirdiğinden, çalışmada farklılıklar mesleki açıdan incelenmiştir.

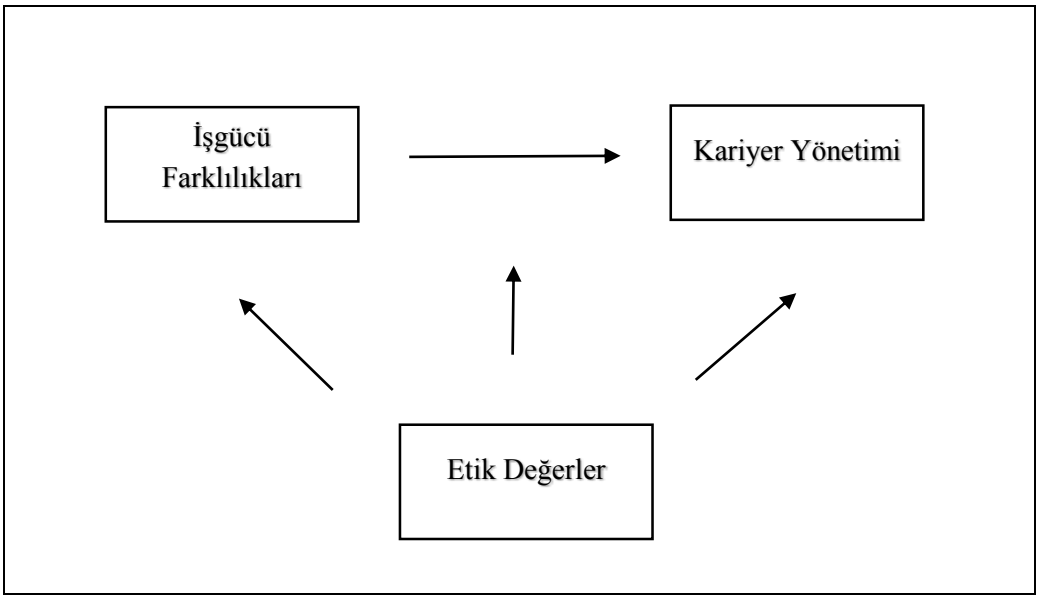
Tüm dünyayı etkileyen korona virüs salgınından kaynaklı olarak yaşanan pandemi süreci sebebiyle, işgörenlerin sağlığını korumak adına alınan tedbirlerden dolayı anket çalışması planlanan süreden daha uzun bir zamanda ve planlanandan daha az çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiş olup 398 kişiye uygulanmıştır.

4.2.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu bölümde yapılan araştırma kapsamında işgücü farklılıkları ve kariyer yönetimi arasındaki ilişkide etik değerler ile arasında bir ilişki olup olmadığına yönelik oluşturulan model ve hipotezlere yer verilmiştir.

Araştırmadan elde edilen verileri belirli hipotezler üzerinde birleştirerek değişkenlerle arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı araştırma yürütülmüştür. Buradan hareketle araştırmanın modeli "İşgücü Farklılıkları", "Kariyer Yönetimi" ve "Etik Değerler" olmak üzere toplam üç değişken üzerine kurulmuştur.

Şekil 8. Araştırmanın Modeli



Şekil 1'de araştırma modeli yer almaktadır. Bu modelde görüldüğü gibi işgücü farklılıkları ile kariyer yönetimi arasındaki ilişki araştırılırken, etik değerler ile işgücü farklılıkları ve kariyer yönetimi değişkenleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir model oluşturulmuştur. Bu modelde etik değerler bağımsız değişken olarak gösterilirken, işgücü farklılıkları ve kariyer yönetimi değişkenleri bağımlı değişken olarak gösterilmektedir.

İşgücü farklılıkları ve kariyer yönetimi arasındaki ilişkide etik değerlerin aracılık rolünün etkisini ölçmek için kurulan hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

HİPOTEZ 1:

H0: İşgücü farklılığı ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: İşgücü farklılığı ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

HİPOTEZ 2:

H0: Etik değerler ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Etik değerler ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

HİPOTEZ 3:

H0: Etik değerler ile işgücü farklılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Etik değerler ile işgücü farklılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.2.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul, Çorlu ve Çerkezköy'de faaliyet gösteren cam ve ilaç işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Evrenin tamamı araştırmaya dâhil edilemeyeceğinden dolayı belirli bir örneklem belirlenmiş ve İstanbul, Çorlu ve Çerkezköy'de bulunan cam ve ilaç sektöründe çalışmakta olan, rastgele örneklem yöntemiyle seçilen 398 kişi örneklem olarak belirlenmiştir.

Araştırma yapılan işletmelerde online ve elden olmak üzere toplam 398 kişiye anket uygulanmış olup, yetersiz ve yanlış cevaplamalardan oluşan anket formları nedeniyle toplam 362 adet anket analize dahil edilmiş ve örneklemi oluşturulmuştur.

4.2.3. Veri Toplama Aracı

İşgücü farklılıklarının kariyer yönetimine etkisinde etik değerlerin aracı rolünü ölçmek amacıyla anket yöntemi yoluyla elde edilen veriler kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşturulmuştur.

Birinci bölümde, işletmede çalışan personelin sosyo-demografik özelliklerini toplamak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan 13 sorudan oluşan "Kişisel Bilgiler Formu" kullanılmıştır. Ankette katılımcıların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, şu anda görev aldığı pozisyon, şu anda bulunduğu firmada çalıma süresi, medeni durum, çocuk sayısı, evlilik süreleri, eş çalışma durumu,aylık toplam aile geliri, yetişme çağında en uzun süre bulundukları yer, kardeş sayıları ve şu an görev aldıkları sektörü belirten sorular yer almakta olup katılımcıların bu soruları cevaplamaları istenmiştir.

İkinci bölümde, Sevgi YETKİN'e ait İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi: Giresun Tekstil İşletmelerinde Bir İnceleme çalışmasından alınarak uygulanan, işgücü farklılığını ölçmek amacıyla geliştirilen, toplam 24 sorudan oluşan anket çalışanlara uygulanmıştır. Araştırma kapsamına alınan personelden her soruya, "kesinlikle katılmıyorum – katılmıyorum –fikrim yok– katılıyorum – kesinlikle katılıyorum" ifadelerinden kendilerine

en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Bu ifadeler 5'li Likert ölçeği üzerinden sınıflandırılmıştır. Likert ölçeğinde en olumsuz şık 1, en olumlu şık 5 olarak değerlendirmeye alınmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde, Naciye Bengü MUTLU AKTAŞ'a ait Kariyer Yönetimi ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki: Mağaza Ve Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama adlı çalışmadan alınan, kariyer yönetimini ölçmek amacıyla geliştirilen, toplam 22 sorudan oluşan anket çalışanlara uygulanmıştır.

Araştırma kapsamına alınan personelden her soruya, "hiç katılmıyorum – az katılıyorum – orta düzeyde katılıyorum – çok katılıyorum – tamamen katılıyorum" ifadelerinden kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Bu ifadeler 5'li Likert ölçeği üzerinden sınıflandırılmıştır. Likert ölçeğinde en olumsuz şık 1, en olumlu şık 5 olarak değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde ise, Gönül AKIN'a ait a Duygusal Zekâ Düzeyi, Problem Çözme Yeteneği ve Örgütsel Etik İklimi İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma adlı çalışmasından alınan, etik değerleri ölçmek amacıyla kullanılan ve toplamda 9 sorudan oluşan anket çalışanlara uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlardan her soruya "kesinlikle katılmıyorum – katılmıyorum – fikrim yok – katılıyorum – tamamen katılıyorum" ifadelerinden kendilerine en uygun gelen seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Bu ifadeler 5'li Likert ölçeği üzerinden sınıflandırılmıştır. Likert ölçeğinde en olumsuz şık 1, en olumlu şık 5 olarak değerlendirmeye alınmıştır.

Bu çalışmanın yapılması için gerekli izinler alınmış olup, Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nda değerlendirilerek, etik bilimsel standartlar açısından sakınca bulunmadığına dair oy birliği ile karar verilmiştir. Etik rapor, çalışmanın sonunda Ek'ler kısmında yer almaktadır.

4.2.4 Verilerin Analizi ve Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS 17.0 İstatistiki Analiz Programı yardımıyla analiz edilmiştir. Analizde ortalama, standart sapma, yüzde istatistikleri kullanılmıştır.

Araştırma, 362 çalışan üzerinde işgücü farklılıklarının kariyer yönetimine etkisinde etik değerlerin aracı rolünü ortaya koymak amacıyla, İstanbul, Çorlu ve Çerkezköy'de bulunan, cam ve ilaç sektöründeki işletmelere,gerekli izinler alınarak toplamda 68 maddeden oluşan anket uygulanmıştır.

Yapılan araştırmada verilerin toplanmasına 2021 yılının temmuz ayında başlanmış olup, 2021 aralık ayına kadar verilerin toplanma işlemi tamamlanmıştır. Araştırmada uygulanan anketin sorularının yanıtlanmasında Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada uygulanan anket tezin ekler bölümünde yer almaktadır.

Ankette çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu gibi demografik bilgilerini öğrenebilmek için 1-13 maddeden oluşan anketin yanı sıra, 1-24 maddeden oluşan işgücü faklılıkları, 1-22 maddeden oluşan kariyer yönetimi ve 1-9 maddeden oluşan etik değerler ölçeği kullanılmıştır.

4.2.5. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüştür. Cronbach Alpha Katsayısı bir ölçekte bulunan k sayıdaki maddeye ait varyanslar toplamının genel varyans toplamına oranlanması sonucu bulunan ağırlıklı standart değişim ortalamasını ifade eder (Ercan & Kan, 2004:213). Cronbach Alpha, Likert tipi ölçeklerin ölçekte yer alan maddelerin iç tutarlılığını belirlemeye yönelik bir ölçüdür (Altuntuğ & Ege, 2012:218). Cronbach's Alpha Katsayısı 0,40'dan düşük olan ölçek güvenilir değildir. $0,40 \leq \alpha < 0,60$ arası düşük; $0,60 \leq \alpha < 0,80$ arasında oldukça güvenilir; $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında olan ölçek yüksek derecede güvenilir kabul edilir (Özdamar, 2004:633).

Tablo 17. İşgücü Farklılığı Ölçeği Güvenilirlik Testi

	Soru Sayısı	**Cronbach's Alpha**
İşgücü Farklılığı	24	0,864

Tablo 17'de işgücü farklılıkları ölçeğine ilişkin güvenilirlik testi yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi işgücü farklılıkları ölçeğinin Cronbach's alfa değeri 0,864 olarak

bulunmuştur. Bu sonuca göre işgücü farklılıkları ölçeği yüksek derecede güvenilirdir. İşgücü farklılıkları ölçeği toplamda 24 ifadeden oluşmaktadır.

Tablo 18. Kariyer Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Testi

	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Kariyer Yönetimi	22	0,956

Tablo 18'de kariyer yönetimi ölçeğine ilişkin güvenilirlik testi yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi kariyer yönetimi ölçeğinin Cronbach's alfa değeri 0,956 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre kariyer yönetimi ölçeği yüksek derecede güvenilirdir. Kariyer yönetimi ölçeği toplamda 22 ifadeden oluşmaktadır.

Tablo 19. Etik Değerler Güvenilirlik Testi

	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Etik Değerler	9	0,897

Tablo 19'da etik değerler ölçeğine ilişkin güvenilirlik testi yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi etik değerler ölçeğinin Cronbach's alfa değeri 0,897 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre etik değerler ölçeği yüksek derecede güvenilirdir. Etik değerler ölçeği toplamda 9 ifadeden oluşmaktadır.

Tablo 20. İşgücü Farklılığı, Kariyer Yönetimi ve Etik Değerler Normallik Testi

Ölçekler		Statistic
İşgücü Farklılığı	Skewness	0,101
	Kurtosis	-0,508
Kariyer Yönetimi	Skewness	0,111
	Kurtosis	-0,733
Etik Değerler	Skewness	-0,088
	Kurtosis	0,218

Tablo 20'deki Skewness ve Kurtosis değerlerine göre tüm ölçeklerde veriler normal dağılmaktadır. Veriler normal dağıldığı için çalışmada parametrik testler uygulanmıştır. Bu çalışmada parametrik olan; Bağımsız T Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Korelasyon Analizi verilerin analizinde kullanılmıştır.

4.2.6 Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanların; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, pozisyon, iş yerinde toplam çalışma süresi, medeni durum, evlilik süreleri, eşlerinin çalışma durumu, yetişme çağında en uzun süre bulundukları yer ve toplam kardeş sayılarına ilişkin frekans dağılımları ve yüzdelerine yer verilmiştir.

Tablo 21. İşletmede Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
23-35	165	45,5
36-45	103	28,5
46-55	94	26,0
Toplam	362	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların yaş dağılımının incelendiği Tablo 21'e göre çalışanların yaşları 23 ile 55 arasında değişmekte olup, çalışanların ortalama yaşı 39'dur. Araştırmaya katılan çalışanların %45,5'inin 23-35 yaş aralığında, %28,5'inin 36-45 yaş aralığında, %26,0'ının ise 46-55 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Buradan hareketle araştırmaya katılanların çoğunluğu 23-35 yaş grubunda yer almakta olup, katılımcıların büyük çoğunluğunun genç çalışanlardan oluştuğu söylenebilir.

Tablo 22. İşletmede Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	105	29,0
Erkek	257	71,0
Toplam	362	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet faktörüne göre dağılımı incelendiğinde erkek çalışanların, kadın çalışanlara oranla araştırmaya daha fazla katılım sağladığı görülmektedir. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların %29,0'ını kadın çalışanlar, %71,0'ını ise erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 23. İşletme Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlkokul	1	0,3
Ortaokul	2	0,6
Lise	108	29,8
Yüksekokul	70	19,3
Üniversite	119	32,9
Yüksek Lisans	62	17,1
Toplam	362	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumları incelendiğinde çalışanların %0,3'ü ilkokul, %0,6'sı ortaokul, %29,8'i lise, %19,3'ü yüksekokul, %32,9'u üniversite, %17,1'i yüksek lisans mezunlarından oluşmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu üniversite mezunu çalışanlardan oluşmaktadır. Öğrenim durumlarına göre ilkokul mezunu olan çalışanların %0,3'lük bir oran ile en az katılım gösteren grupta olduğu söylenebilir.

Tablo 24. İşletme Çalışanlarının Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
İşçi	96	26,5
Ustabaşı	40	11,0
Bakım Teknisyeni	37	10,2
Bakım Mühendisi	29	8,0
Yönetici	4	1,1
Finansal Kontrolör	24	6,6
Kimya Mühendisi	48	13,3
İlaç Tartım Operatörü	11	3,0

Satın Alma Sorumlusu	20	5,5
Muhasebe	22	6,1
Kalite Güvence Uzmanı	31	8,6
Toplam	362	100,0

Araştırmaya katılanların pozisyonlarına göre dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların %26,5'i işçi, %11,0'ı ustabaşı, %10,2'si bakım teknisyeni, %8,0'ı bakım mühendisi, %1,1'i yönetici, %6,6'sı finansal kontrolör, %13,3'ü kimya mühendisi, %3,0'ı ilaç tartım operatörü, %5,5'i satın alma sorumlusu, %6,1'i muhasebe, %8,6'sı kalite güvence uzmanı olarak görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu işçi pozisyonunda çalışanlardan oluşmakta iken en az çoğunluk yönetici pozisyonunda çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 25. İşletmede Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1ay-6ay	10	2,8
1yıl-10yıl	211	58,3
11yıl-20yıl	66	18,2
21yıl ve üzeri	75	20,7
Toplam	362	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre dağılımı incelendiğinde çalışanların çalışma süreleri 1ay ila 25 yıl arasında değişmektedir. Ortaya çıkan sonuca göre çalışanların %2,8'i 1 ay ila 6 ay, %58,3'ü 1 yıl ila 10 yıl, %18,2'si 11 ila 20 yıl, %20,7'si 21 yıl ve üzeri süredir işletmede çalışmaktadır.

Tablo26. İşletme Çalışanlarının Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	241	66,6
Bekar	121	33,4
Toplam	362	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarının yer aldığı Tablo 26 incelendiğinde çalışanların, %66,6'sının evli, %33,4'ünün ise bekar çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Ortaya çıkan sonuca göre evli çalışanların, bekar çalışanlara kıyasla daha fazla orana sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 27. İşletme Çalışanlarının Çocuk Sayılarına Göre Dağılımı

Çocuk Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
Yok	169	46,7
1	87	24,0
2	97	26,8
3	9	2,5
Toplam	362	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların çocuk sayılarının yer aldığı Tablo 27 incelendiğinde çalışanların, %46,7'sinin çocuk sahibi olmadığı, %24,0'ının 1 çocuğunun olduğu, 26,8'inin 2 çocuğunun olduğu, %2,5'inin ise 3 çocuğunun olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan sonuca göre çalışanların büyük bir çoğunluğunun çocuk sahibi olmadığı görülmektedir.

Tablo 28. İşletme Çalışanlarının Evlilik Yıllarına Göre Dağılımı

Evlilik Yılı	Frekans	Yüzde (%)
Bekar	121	33,4
3yıl-10yıl	106	29,3
11yıl-25yıl	103	28,5
26yıl ve üzeri	32	8,8
Toplam	362	100,0

Araştırmaya katılanların evlilik yıllarına göre dağılımı incelendiğinde çalışanların %33,4'ünün bekar, %29,3'ünün 3 yıl – 10 yıl, % 28,5'inin 11 yıl – 25 yıl, %8,8'inin 26 yıl ve daha fazla süredir evli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuca göre

çalışanların çoğunluğu 3 yıl – 10 yıl aralığında evli olduklarını bildirirken, araştırmaya katılan ve %33,4'lük bir paya sahip olan çalışanlar ise bekâr olduğunu bildirmiştir.

Tablo 29. Çalışanlarının Eşlerinin İş Durumuna Göre Dağılımı

Eş İş Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Çalışıyor	104	28,3
Çalışmıyor	140	38,9
Eşi Yok	118	32,8
Toplam	362	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların eşlerinin çalışma durumlarına göre dağılımın incelendiği Tablo 29'da çalışanların %28,3'ünün eşlerinin çalıştığı, %38,9'unun ise eşlerinin çalışmadığı sonucuna ulaşılmıştır. %32,8'lik orana sahip olan kesim ise bekâr olduğunu bildirmiştir ve dolayısıyla değerlendirme dışı bırakılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde eşi çalışmayanların, eşi çalışanlara oranla daha fazla olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 30. Aylık Toplam Aile Gelirine Göre Dağılımı

Aylık Toplam Aile Geliri	Frekans	Yüzde (%)
2000-5000TL	123	34,0
5500-9000TL	112	30,9
10000-20000TL	122	33,7
25000TL ve üstü	5	1,4
Toplam	362	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların aylık aile gelirine göre dağılımının incelendiği tablo 30'da çalışanların %34,0'ının 2000-5000 TL aralığında, %30,9'unun 5500-9000TL aralığında, %33,7'sinin 10000-20000TL aralığında, %1,4'ünün ise 25000TL ve üzeri aylık toplam aile gelirine sahip olduğu görülmektedir. Sonuçlar irdelendiğinde 2000-5000TL

aylık toplam aile gelirine sahip çalışanlar ile 10000-20000TL aylık toplam aile gelirine sahip çalışanlar arasında büyük bir farklılık olmadığı görülmektedir. 25000TL ve üzeri aylık toplam aile gelirine sahip olan çalışanların ise yalnızca %1,4'lük bir dilimde olduğu görülmektedir.

Tablo 31. Çalışanların Yetişme Çağında Bulundukları Yere Göre Dağılımı

Yetişme Çağında Bulunulan Yer	Frekans	Yüzde (%)
Köy	43	11,9
Belde/Bucak	24	6,6
İlçe	140	38,7
İl	131	36,2
Büyükşehir	24	6,6
Toplam	362	100,0

Tablo 31'e göre araştırmaya katılan çalışanların yetişme çağında bulundukları yere göre dağılımı incelendiğinde, çalışanların %11,9'u yetişme çağında köyde, %6,6'sı belde/bucakta, %38,7'si ilçede, %36,2'si ilde, %6,6'sı ise büyükşehirde bulunduklarını iletmişlerdir. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde çalışanların büyük çoğunluğunun yetişme çağında ilçe ve ilde bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 32. Çalışanların Kendileri Dâhil Kardeş Sayılarının Dağılımı

Kardeş Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
1	92	25,4
2	145	40,1
3	74	20,4
4 ve üstü	51	14,1
Toplam	362	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların toplam kardeş sayılarının dağılımı incelendiğinde, çalışanların %25,4'ü 1 kardeş, %40,1'i 2 kardeş, %20,4'ü 3 kardeş ve %14,1'inin 4 ve daha fazla kardeşe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde çalışanların çoğunluğunun 2 kardeş olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak diğer sonuçlar irdelendiğinde 1 kardeş ile 3 kardeş sayısına sahip çalışanların oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 33. Çalışanların Bulunduğu Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	Frekans	Yüzde (%)
Cam	214	59,1
İlaç	148	40,9
Toplam	362	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların bulundukları sektöre göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların %59,1'inin cam sektöründe, %40,9'unun ise ilaç sektöründe çalıştığı görülmektedir. Ortaya çıkan sonuca göre uygulanan ankete katılan çalışanların %59,1'i cam sektöründe çalışan katılımcılardan, %40,9'u ise ilaç sektöründe çalışan katılımcılardan oluşmaktadır.

4.2.7 Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırmada kullanılan işgücü farklılıkları ölçeği, kariyer yönetimi ölçeği ve etik değerler ölçeğine ilişkin yargılara ait betimsel istatistikler incelenecektir.

4.2.7.1. İşgücü Farklılıklarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre işgücü farklılıklarına ait puan ortalamalarına ilişkin Bağımsız T Testi, ANOVA Testi bulgularına bu başlık altında yer verilmiştir.

Tablo 34. İşgücü Farklılıkları Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikleri

	İşgücü Farklılıkları	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fkirim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
		f	%	F	%	f	%	F	%	f	%		
1	Bu şirketin yöneticileri çalışan insanların farklı özelliklere sahip olmasını desteklemektedirler.	26	7,2	46	12,7	29	8,0	184	50,8	77	21,3	3,66	1,15
2	Bu şirkette işgücü farklılığını daha da artırmak için projeler yapılmaktadır.	11	3,0	18	5,0	93	25,7	149	41,2	91	25,1	3,80	0,97
3	Birimimdeki yönetici işgücü çeşitliliğine olumlu bakmakta olup işletmenin politikaları da böyle yenilikleri desteklemektedir.	3	0,8	26	7,2	64	17,7	184	50,8	85	23,5	3,89	0,87
4	Bu şirket işgücü farklılığını artırmak için zaman ve para harcamaktadır.	1	0,3	30	8,3	85	23,5	170	47,0	76	21,0	3,80	0,87
5	Şirketin yöneticileri işgücü farklılığını işletmenin misyon ve vizyonuna dahil etmişlerdir.	1	0,3	61	16,9	66	18,2	158	43,6	76	21,0	3,68	0,99
6	Bu şirkette, kimliklerine bakılmadan herkese adil davranılır.	22	6,1	56	15,5	117	32,3	105	29,0	62	17,1	3,35	1,11
7	Şirketin politika ve prosedürleri herkese aynı şekilde uygulanır.	12	3,3	51	14,1	51	14,1	182	50,3	66	18,2	3,66	1,03
8	Çalıştığım birimin yöneticisi bütün çalışanların rahat çalışabileceği bir çalışma ortamı oluşturmaya gayret etmektedir.	17	4,7	22	6,1	77	21,3	161	44,5	85	23,5	3,76	1,02
9	Bazı çalışanlar sadece farklı oldukları için mevcut teşvik ve fırsatlardan yararlandırılmamaktadırlar.	42	11,6	82	22,7	95	26,2	108	29,8	35	9,7	3,03	1,17
10	Bu şirketi bir ‘’takım’’, kendimi de bu takımın bir üyesi olarak görürüm.	16	4,4	22	6,1	46	12,7	206	56,9	72	19,9	3,81	0,96

11	Kendimi çalıştığım birimdeki diğer insanlardan farklı görürüm.	45	12,4	147	40,6	25	6,9	102	28,2	43	11,9	2,86	1,27
12	Kendimi beraber çalıştığım insanlarla tanımlarım.	12	3,3	20	5,5	40	11,0	237	65,5	53	14,6	3,82	0,86
13	Çalıştığım şirkete karşı güçlü bir sadakat hissediyorum.	10	2,8	15	4,1	62	17,1	163	45,0	112	30,9	3,97	0,94
14	Çalıştığım şirket açısından işgücü farklılığı yaşamsal bir önem arz etmektedir.	1	0,3	17	4,7	99	27,3	208	57,5	37	10,2	3,72	0,71
15	Şirket çalışanlarının birbirinden farklı olması benim için önemlidir.	19	5,2	53	14,6	87	24,0	188	51,9	15	4,1	3,35	0,96
16	Benim özelliklerimden farklı özellikleri olan insanlarla çalışmak benim için olumludur.	3	0,8	38	10,5	40	11,0	218	60,2	63	17,4	3,82	0,86
17	Birbirine benzeyen insanlardan oluşan takımlar daha etkili çalışmaktadırlar.	19	5,2	77	21,3	87	24,0	150	41,4	29	8,0	3,25	1,04
18	Bu şirkette insanlar benimle olan beklentilerini ait olduğum gruba göre oluşturuyorlar.	13	3,6	64	17,7	105	29,0	166	45,9	14	3,9	3,28	0,92
19	Bu şirkette bana karşı ön yargı ile davranıldığını hissetmiyorum.	1	0,3	49	13,5	80	22,1	164	45,3	68	18,8	3,68	0,93
20	Bu şirkette insanlar beni diğerleri ile aynı yere koymaktadırlar.	9	2,5	27	7,5	136	37,6	170	47,0	20	5,5	3,45	0,81
21	İş arkadaşlarım beni kişiliğime göre yargılarlar.	61	16,9	95	26,2	75	20,7	115	31,8	16	4,4	2,80	1,18
22	Görüşlerimiz farklı olduğu için, işe ilişkin sorunları iş arkadaşlarımla görüşmek ve tartışmak zor olmaktadır.	33	9,1	145	40,1	72	19,9	94	26,0	18	5,0	2,77	1,08
23	Benden farklı bir görüşü olan iş arkadaşlarımla konuşmam sorun yaratıyor.	55	15,2	178	49,2	35	9,7	71	19,6	23	6,4	2,52	1,15
24	Bu şirkette benden farklı özellikleri olan insanlarla etkili bir iletişim kurabiliyorum.	3	0,8	26	7,2	20	5,5	265	73,2	48	13,3	3,90	0,73

İşgücü farklılıkları ile ilgili maddeler arasında çalışanlar için en önemli madde, ortalaması 3,97 olan 13. maddedir. "Çalıştığım şirkete karşı güçlü bir sadakat hissediyorum"

maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %2,8'i kesinlikle katılmazken, %4,1'i katılmadığını, %17,1'i ise fikrinin olmadığını belirtmiştir. Diğer yandan anket katılımcılarının %45,0'ı bu maddeye katıldığını, %30,9'u ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Buradan ortaya çıkan sonuca göre çalışanların %75,9'u çalıştıkları şirkete karşı sadakat hissettiğini belirtmiştir.

İşgücü farklılıkları ile ilgili maddeler arasında bir diğer önemli madde ise ortalaması 3,90 olan 24. maddedir. "Bu şirkette benden farklı özellikleri olan insanlarla etkili bir iletişim kurabiliyorum" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %0,8'i bu maddeye kesinlikle katılmadığını, %7,2'si katılmadığını, %5,5'i ise fikrinin olmadığını belirtmiştir. Diğer yandan katılımcıların %73,2'si katıldığını, %13,3'ü ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Buradan ortaya çıkan sonuca göre çalışanların %86,5'i şirkette kendilerinden farklı özellikleri olan insanlarla etkili iletişim kurabildiklerini belirtmiştir.

İşgücü farklılıkları ile ilgili maddeler arasından bir diğer önemli madde ortalaması 3,89 olan 3. maddedir. "Birimimdeki yönetici işgücü çeşitliliğine olumlu bakmakta olup işletmenin politikaları da böyle yenilikleri desteklemektedir" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %0,8'i kesinlikle katılmadığını, %7,2'si katılmadığını, %17,7'si ise fikrinin olmadığını belirtmiştir. Diğer yandan 50,8'i katıldığını, %23,5'i ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Buradan çıkan sonuca göre çalışanların %74,3'ü birimlerindeki yöneticilerin işgücü çeşitliliğine olumlu bakmakta olduğunu ve işletmenin politikalarının da böyle yenilikleri desteklediğini belirtmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların en az katıldıkları madde ortalaması 2,52 olan 23. maddedir. "Benden farklı bir görüşü olan iş arkadaşlarımla konuşmam sorun yaratıyor" maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %15,2'si kesinlikle katılmadığını, %49,2'si katılmadığını belirtmiştir. Diğer yandan katılımcıların %9,7'si fikrinin olmadığını, %19,6'sı katıldığını, %6,4'ü ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Buradan ortaya çıkan sonuca göre çalışanların %64,4'ü kendilerinden farklı bir görüşü olan iş arkadaşlarıyla konuşmalarının sorun yaratmadığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların en az katıldıkları bir diğer madde ortalaması 2,77 olan 22.maddedir. “Görüşlerimiz farklı olduğu için, işe ilişkin sorunları iş arkadaşlarımla görüşmek ve tartışmak zor olmaktadır” maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %9,1’i kesinlikle katılmadığını, %40,1’i ise katılmadığını belirtmiştir. Diğer yandan katılımcıların %19,9’u fikrinin olmadığını, %26,0’ı katıldığını, %5,0’ı ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Buradan ortaya çıkan sonuca göre çalışanların %49,2’si görüşleri farklı olduğu için işe ilişkin sorunları iş arkadaşlarıyla görüşmenin ve tartışmanın zor olmadığını belirtmiştir.

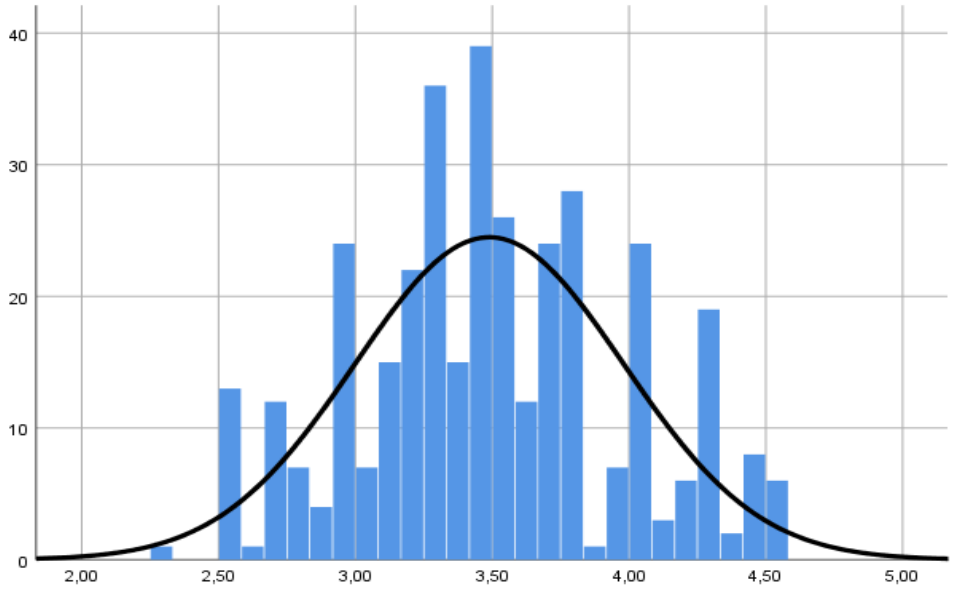
Araştırmaya katılan çalışanların düşük bir ortalama ile katıldıkları bir diğer madde ise ortalaması 2,80 olan 21.maddedir. “İş arkadaşlarım beni kişiliğime göre yargılarlar” maddesine verilen cevaplara göre, araştırmaya katılan çalışanların %16,9’u kesinlikle katılmadığını, %26,2’si katılmadığını belirtmiştir. Diğer yandan %20,7’si fikrinin olmadığını belirtirken, %31,8i katıldığını, %4,4’ü ise tamamen katıldığını belirtmiştir. Buradan ortaya çıkan sonuca göre katılımcıların %43,1’i iş arkadaşlarının kendisini kişiliğine göre yargılamadığını düşünürken, %36,2’si iş arkadaşlarının kendisini kişiliğine göre yargıladığını düşünmektedir. Katılımcıların %20,7’si ise bu madde ile ilgili bir fikrinin olmadığını belirtmiştir.

Tablo 35. İşgücü Farklılıkları Ölçeği Puanlarının Dağılımı

	Min	**Mak**	**Ort**	**Ss**
İşgücü Farklılıkları Toplamı	2,29	4,50	3,48	0,49

İşgücü farklılıkları toplam puanı 2,29 ile 4,50 arasında değişmekte olup, ortalaması 3,48 olarak belirlenmiştir. Tablodan yola çıkacak olursak araştırmaya katılan çalışanların işgücü farklılıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Toplam puan dağılımı Şekil 8’de grafik olarak gösterilmiştir.

Şekil 9. Algılanan İşgücü Farklılıkları Ölçeği Toplam Puanı Dağılımı



Tablo 36. İşgücü Farklılıkları T Testi Bulguları: Cinsiyet, Medeni Durum, Eşin Çalışma Durumu

		İşgücü Farklılığı Ölçeği Toplam Puanı			Test Değeri	*p*
		N	Ort	Ss		
Cinsiyet	**Kadın**	105	3,5639	,56384	1.696	*0.092*
	Erkek	257	3,4588	,45622		
Medeni Durumu	**Evli**	241	3,5202	,46062	1.695	*0.091*
	Bekâr	121	3,4277	,54435		
Eşin Çalışma Durumu	**Çalışıyor**	102	3,4743	,54355	-1.175	*0.241*
	Çalışmıyor	140	3,5485	,39130		

Tablo 36'ya göre araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve eşin çalışma durumuna göre işgücü farklılıkları algılarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p>0,05).

Tablo 37. İşgücü Farklılıkları ANOVA Testi Bulguları: Yaş, Öğrenim Durumu, Kardeş Sayısı, Çocuk Sayısı,Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer, Evlilik Süresi, İşyerinde Çalışma Süresi, Çalıştığı Görev, Çalıştığı Sektör

	İşgücü Farklılıkları Ölçeği Toplam Puanı	**Test Değeri**				
		N	**Ort**	Ss	***f***	***p***
Yaş (Yıl)	**23-35 yaş**	165	3,49	0,51	1,830	*0,162*
	36-45 yaş	103	3,42	0,50		
	46 yaş ve üstü	94	3,55	0,42		
Öğrenim Durumu	**İlkokul**	1	3,29	-	8,18	*0,101*
	Ortaokul	2	2,81	0,26		
	Lise	108	3,54	0,37		
	Yüksekokul	70	3,47	0,35		
	Üniversite	119	3,32	0,58		
	Y. Lisans	62	3,75	0,47		
Kardeş Sayısı	**1 Kardeş**	92	3,39	0,55	1,843	*0,139*
	2 Kardeş	145	3,49	0,50		
	3 Kardeş	74	3,51	0,42		
	4 Kardeş ve üstü	51	3,58	0,42		
Çocuk Sayısı	**Yok**	169	3,50	0,53	3,043	*0,290*
	1	87	3,36	0,47		
	2	97	3,57	0,42		
	3	9	3,49	0,15		
Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer	**Köy**	43	3,44	0,44	4,817	***0,001****
	Belde/Bucak	24	3,31	0,43		
	İlçe	140	3,46	0,47		
	İl	131	3,60	0,45		
	Büyükşehir	24	3,22	0,70		
Evlilik Süresi (Yıl)	**3-10 yıl**	106	3,50	0,53	2,448	*0,064*
	11-25 yıl	103	3,48	0,40		
	26 yıl ve üstü	32	3,68	0,27		
	Bekar	121	3,42	0,54		
İş Yerinde Çalışma Süresi (Yıl)	**1ay-6ay**	10	3,69	0,65	5,679	***0,001****
	1-10 yıl	211	3,41	0,50		
	11-20 yıl	66	3,66	0,47		
	21yıl ve üstü	75	3,52	0,37		
Pozisyon	**İşçi**	96	3,44	0,37	10,44	
	Ustabaşı	40	3,40	0,36		
	Bakım Teknisyeni	37	3,70	0,33		

	Bakım Mühendisi	29	3,28	0,50		***0,000 ****
	Yönetici	4	3,42	0,16		
	Finansal Kontrolör	24	3,24	0,29		
	Kimya Mühendisi	48	3,70	0,51		
	İlaç Tartım Operatörü	11	2,89	0,48		
	Satın Alma Sorumlusu	20	3,16	0,56		
	Muhasebe	22	3,47	0,60		
	Kalite Güvence Uzmanı	31	3,96	0,46		
Sektör	**Cam**	214	3,49	0,38	0,012	*0,914*
	İlaç	148	3,48	0,61		

Tablo 37'ye göre; araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına, öğrenim durumlarına, kardeş sayılarına, çocuk sayılarına, evlilik sürelerine, çalıştıkları sektöre göre işgücü farklılıkları algılarında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Ancak iş yerinde çalışma süresi, yetişme çağında en uzun süre bulunduğu yer, çalıştığı pozisyon değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Anlamlı farklılık bulunan iş yerinde çalışma süresi, yetişme çağında en uzun süre bulunduğu yer, çalıştığı pozisyon değişkenlerine, gruplar arasındaki farklılık düzeylerini belirlemek amacıyla uygulanacak Post Hoc Testlerinin belirlenmesi için değişkenlerin varyanslarına ait homojenlik ölçülmüştür. Varyansların homojenliğiyle ilgili olarak iki hipotez söz konusudur.

H_0: Varyanslar homojen değildir ($p<0,05$)

H_1: Varyanslar homojendir ($p>0,05$)

Anlamlı farklılık bulunan ve homojen olan değişkenlere Post Hoc Testlerinden Bonferroni Testi, anlamlı farklılık bulunan ancak homojen olmayan değişkenlere Post Hoc Testlerinden Tamhane's T2 Testi uygulanmaktadır (Gündoğdu S. , 2014:314).

Ortaya çıkan sonuca göre; iş yerinde çalışma süresine ait varyansların, yetişme çağında en uzun süre bulunduğu yere ait varyansların ve bulunduğu pozisyon varyanslarının homojen olmadığı görülmüştür.

"H0: Varyanslar homojen değildir" kabul edilmiştir ve Post Hoc Testlerinden Tamhane's T2 Testi uygulanmıştır.

Tablo 38. İşgücü Farklılıkları İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkeni Tamhane's T2 Testi Bulguları

(I) İşyerinde Çalışma Süresi	(J) İşyerinde Çalışma Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.
1ay-6ay	1yıl-10yıl	0,284	0,21080	0,753
	11yıl-20yıl	0,260	0,21605	1,000
	21yıl ve üstü	0,172	0,21223	0,968
1yıl-10yıl	1ay-6ay	-0,284	0,21080	0,753
	11yıl-20yıl	-0,258*	0,06849	**0,002**
	21yıl ve üstü	-0,112	0,05526	0,234
11yıl-20yıl	1ay-6ay	-0,260	0,21605	1,000
	1yıl-10yıl	0,258*	0,06849	**0,002**
	21yıl ve üstü	0,146	0,07276	0,247
21yıl ve üstü	1ay-6ay	-0,172	0,21223	0,968
	1yıl-10yıl	0,112	0,05526	0,234
	11yıl-20yıl	-0,146	0,07276	0,247

Tablo 38'e göre; araştırmaya katılan çalışanların işgücü farklılıkları algılarında iş yerinde çalışma süresi değişkeni düzeyinde 1yıl-10yıl çalışanlar ile 11yıl-20yıl çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunurken ($p<0,05$), diğer değişkenler üzerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Sonuçlar detaylı olarak incelendiğinde 1yıl-10yıl süredir çalışanlar ile 11yıl- 20yıl süredir çalışanların işgücü farklılıkları algılarının, 1ay-6ay süredir çalışanlar ile 21yıl ve üzeri süredir çalışanlara kıyasla işgücü farklılıkları algılarının daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 39. İşgücü Farklılıkları Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer Tamhane's T2 Testi Bulguları

(I) Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer	(J) Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.
Köy	Belde/Bucak	0,12726	0,11120	*0,949*
	İlçe	-0,01877	0,07857	*1,000*
	İl	-0,16239	0,07823	*0,345*
	Büyük şehir	0,22622	0,15962	*0,837*
Belde/Bucak	Köy	-0,12726	0,11120	*0,949*
	İlçe	-0,14603	0,09723	*0,785*
	İl	-0,28965	0,09696	*0,052*
	Büyük şehir	0,09896	0,16959	*1,000*
İlçe	Köy	0,01877	0,07857	*1,000*
	Belde/Bucak	0,14603	0,09723	*0,785*
	İl	-0,14362	0,05665	*0,112*
	Büyük şehir	0,24499	0,15023	*0,704*
İl	Köy	0,16239	0,07823	*0,345*
	Belde/Bucak	0,28965	0,09696	*0,052*
	İlçe	0,14362	0,05665	*0,112*
	Büyük şehir	0,38861	0,15005	*0,144*

Büyük Şehir	Köy	-0,22622	0,15962	*0,837*
	Belde/Bucak	-0,09896	0,16959	*1,000*
	İlçe	-0,24499	0,15023	*0,704*
	İl	-0,38861	0,15005	*0,144*

Tablo 39'a göre; araştırmaya katılan çalışanların işgücü farklılıkları algılarında yetişme çağında en uzun süre bulunduğu yer değişkeni düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 40. İşgücü Farklılıkları Bulunduğu Pozisyon Tamhane's T2 Testi Bulguları

(I) Bulunduğu Pozisyon	(J) Bulunduğu Pozisyon	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.
İşçi	Ustabaşı	0.03672	0.06928	*1.000*
	Bakım Teknisyeni	-,26432*	0.06674	***0.009****
	Bakım Mühendisi	0.15522	0.10112	*1.000*
	Yönetici	0.01693	0.08921	*1.000*
	Finansal Kontrolör	0.20095	0.07211	*0.352*
	Kimya Mühendisi	-0.25825	0.08435	*0.156*
	İlaç Tartım Operatörü	0.54628	0.15048	*0.185*
	Satın Alma Sorumlusu	0.28151	0.13108	*0.909*
	Muhasebe	-0.02947	0.13539	*1.000*
	Kalite Güvence Uzmanı	-,51836*	0.09214	***0.000****
Ustabaşı	İşçi	-0.03672	0.06928	*1.000*
	Bakım Teknisyeni	-,30104*	0.07927	***0.016****
	Bakım Mühendisi	0.11850	0.10980	*1.000*
	Yönetici	-0.01979	0.09894	*1.000*
	Finansal Kontrolör	0.16424	0.08385	*0.956*
	Kimya Mühendisi	-0.29497	0.09458	*0.128*
	İlaç Tartım Operatörü	0.50956	0.15645	*0.285*

	Satın Alma Sorumlusu	0.24479	0.13789	*0.993*
	Muhasebe	-0.06619	0.14199	*1.000*
	Kalite Güvence Uzmanı	-,55507*	0.10159	***0.000****
Bakım Teknisyeni	İşçi	,26432*	0.06674	***0.009****
	Ustabaşı	,30104*	0.07927	***0.016****
	Bakım Mühendisi	,41954*	0.10821	***0.018****
	Yönetici	0.28125	0.09718	*0.768*
	Finansal Kontrolör	,46528*	0.08176	***0.000****
	Kimya Mühendisi	0.00608	0.09273	*1.000*
	İlaç Tartım Operatörü	,81061*	0.15534	***0.009****
	Satın Alma Sorumlusu	,54583*	0.13662	***0.025****
	Muhasebe	0.23485	0.14077	*0.998*
	Kalite Güvence Uzmanı	-0.25403	0.09987	*0.538*
Bakım Mühendisi	İşçi	-0.15522	0.10112	*1.000*
	Ustabaşı	-0.11850	0.10980	*1.000*
	Bakım Teknisyeni	-,41954*	0.10821	***0.018****
	Yönetici	-0.13829	0.12335	*1.000*
	Finansal Kontrolör	0.04574	0.11160	*1.000*
	Kimya Mühendisi	-0.41346	0.11988	*0.055*
	İlaç Tartım Operatörü	0.39107	0.17292	*0.865*
	Satın Alma Sorumlusu	0.12629	0.15632	*1.000*
	Muhasebe	-0.18469	0.15996	*1.000*
	Kalite Güvence Uzmanı	-,67357*	0.12548	***0.000****
Yönetici	İşçi	-0.01693	0.08921	*1.000*
	Ustabaşı	0.01979	0.09894	*1.000*
	Bakım Teknisyeni	-0.28125	0.09718	*0.768*

	Bakım Mühendisi	0.13829	0.12335	*1.000*
	Finansal Kontrolör	0.18403	0.10094	*0.998*
	Kimya Mühendisi	-0.27517	0.11002	*0.827*
	İlaç Tartım Operatörü	0.52936	0.16624	*0.327*
	Satın Alma Sorumlusu	0.26458	0.14890	*0.995*
	Muhasebe	-0.04640	0.15271	*1.000*
	Kalite Güvence Uzmanı	-,53528*	0.11610	*0.135*
Finansal Kontrolör	İşçi	-0.20095	0.07211	*0.352*
	Ustabaşı	-0.16424	0.08385	*0.956*
	Bakım Teknisyeni	-,46528*	0.08176	***0.000****
	Bakım Mühendisi	-0.04574	0.11160	*1.000*
	Yönetici	-0.18403	0.10094	*0.998*
	Kimya Mühendisi	-,45920*	0.09667	***0.001****
	İlaç Tartım Operatörü	0.34533	0.15772	*0.927*
	Satın Alma Sorumlusu	0.08056	0.13933	*1.000*
	Muhasebe	-0.23043	0.14339	*0.999*
	Kalite Güvence Uzmanı	-,71931*	0.10354	***0.000****
Kimya Mühendisi	İşçi	0.25825	0.08435	*0.156*
	Ustabaşı	0.29497	0.09458	*0.128*
	Bakım Teknisyeni	-0.00608	0.09273	*1.000*
	Bakım Mühendisi	0.41346	0.11988	*0.055*
	Yönetici	0.27517	0.11002	*0.827*
	Finansal Kontrolör	,45920*	0.09667	***0.001****
	İlaç Tartım Operatörü	,80453*	0.16368	***0.009****
	Satın Alma Sorumlusu	,53976*	0.14604	***0.042****

	Muhasebe	0.22877	0.14992	*1.000*
	Kalite Güvence Uzmanı	-0.26011	0.11241	*0.732*
İlaç Tartım Operatörü	İşçi	-0.54628	0.15048	*0.185*
	Ustabaşı	-0.50956	0.15645	*0.285*
	Bakım Teknisyeni	-,81061*	0.15534	***0.009***
	Bakım Mühendisi	-0.39107	0.17292	*0.865*
	Yönetici	-0.52936	0.16624	*0.327*
	Finansal Kontrolör	-0.34533	0.15772	*0.927*
	Kimya Mühendisi	-,80453*	0.16368	***0.009***
	Satın Alma Sorumlusu	-0.26477	0.19198	*1.000*
	Muhasebe	-0.57576	0.19495	*0.313*
	Kalite Güvence Uzmanı	-1,06464*	0.16783	***0.000***
Satın Alma Sorumlusu	İşçi	-0.28151	0.13108	*0.909*
	Ustabaşı	-0.24479	0.13789	*0.993*
	Bakım Teknisyeni	-,54583*	0.13662	***0.025***
	Bakım Mühendisi	-0.12629	0.15632	*1.000*
	Yönetici	-0.26458	0.14890	*0.995*
	Finansal Kontrolör	-0.08056	0.13933	*1.000*
	Kimya Mühendisi	-,53976*	0.14604	***0.042***
	İlaç Tartım Operatörü	0.26477	0.19198	*1.000*
	Muhasebe	-0.31098	0.18040	*0.995*
	Kalite Güvence Uzmanı	-,79987*	0.15067	***0.000***
Muhasebe	İşçi	0.02947	0.13539	*1.000*
	Ustabaşı	0.06619	0.14199	*1.000*
	Bakım Teknisyeni	-0.23485	0.14077	*0.998*
	Bakım Mühendisi	0.18469	0.15996	*1.000*
	Yönetici	0.04640	0.15271	*1.000*

	Finansal Kontrolör	0.23043	0.14339	*0.999*
	Kimya Mühendisi	-0.22877	0.14992	*1.000*
	İlaç Tartım Operatörü	0.57576	0.19495	*0.313*
	Satın Alma Sorumlusu	0.31098	0.18040	*0.995*
	Kalite Güvence Uzmanı	-0.48888	0.15444	*0.155*
Kalite Güvence Uzmanı	İşçi	,51836*	0.09214	***0.000****
	Ustabaşı	,55507*	0.10159	***0.000****
	Bakım Teknisyeni	0.25403	0.09987	*0.538*
	Bakım Mühendisi	,67357*	0.12548	***0.000****
	Yönetici	,53528*	0.11610	***0.035****
	Finansal Kontrolör	,71931*	0.10354	***0.000****
	Kimya Mühendisi	0.26011	0.11241	*0.732*
	İlaç Tartım Operatörü	1,06464*	0.16783	***0.000****
	Satın Alma Sorumlusu	,79987*	0.15067	***0.000****
	Muhasebe	0.48888	0.15444	*0.155*

Tablo 40'a göre; araştırmaya katılan çalışanların işgücü farklılıkları algılarında bulundukları pozisyon düzeyinde işçi ile bakım teknisyeni ve kalite güvence uzmanı arasında, ustabaşı ile bakım teknisyeni ve kalite güvence uzmanı arasında, bakım teknisyeni ile işçi, ustabaşı, bakım mühendisi, finansal kontrolör, ilaç tartım operatörü, satın alma sorumlusu arasında, bakım mühendisi ile bakım teknisyeni ve kalite güvence uzmanı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanlar ile diğer pozisyonda görev alan çalışanlar arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Analizin devamında; finansal kontrolör ile bakım teknisyeni, bakım mühendisi ve kalite güvence uzmanı arasında, kimya mühendisi ile finansal kontrolör, ilaç tartım operatörü

ve satın alma sorumlusu arasında, ilaç tartım operotörü ile bakım teknisyeni, kimya mühendisi ve kalite güvence uzmanı arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

Tablonun devamında; satın alma sorumlusu ile bakım teknisyeni, kimya mühendisi ve kalite güvence uzmanı arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Muhasebe pozisyonunda görev yapan çalışanlar ile diğer pozisyonda görev yapan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablonun son kısmında ise kalite güvence uzmanı ile işçi, ustabaşı, bakım mühendisi, yönetici, finansal kontrolör, ilaç tartım operotörü ve satın alma sorumlusu arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

Sonuçlar detaylı olarak incelendiğinde kalite güvence uzmanı olarak çalışanların ve bakım teknisyeni olarak çalışanların işgücü farklılıkları algılarının, diğer pozisyonlarda görev alan çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

4.2.7.2.Kariyer Yönetimi Algısına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre kariyer yönetimi algılarına ait puan ortalamalarına ilişkin Bağımsız T Testi, ANOVA Testi bulgularına bu başlık altında yer verilmiştir.

Tablo 41. Kariyer Yönetimi Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikleri

Kariyer Yönetimi		Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.	31	8,6	80	22,1	160	44,2	70	19,3	21	5,8	2,91	0,99
2	Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.	8	2,2	76	21,0	110	30,4	150	41,4	18	5,0	3,26	0,92
3	İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	11	3,0	65	18,0	127	35,1	121	33,4	38	10,5	3,30	0,98
4	İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	64	17,7	30	8,3	98	27,1	139	38,4	31	8,6	3,11	1,22

5	Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	52	14,4	42	11,6	157	43,4	103	28,5	8	2,2	2,92	1,03
6	Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.	21	5,8	60	16,6	153	42,3	71	19,6	57	15,7	3,22	1,08
7	Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.	19	5,2	96	26,5	87	24,0	99	27,3	61	16,9	3,24	1,17
8	Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	8	2,2	108	29,8	104	28,7	81	22,4	61	16,9	3,21	1,11
9	Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	26	7,2	55	15,2	141	39,0	89	24,6	51	14,1	3,23	1,09
10	Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.	4	1,1	15	4,1	124	34,3	154	42,5	65	18,0	3,72	1,84
11	Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.	15	4,1	58	16,0	112	30,9	129	35,6	48	13,3	3,37	1,03
12	Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	10	2,8	98	27,1	133	36,7	64	17,7	57	15,7	3,16	1,07
13	Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	11	3,0	52	14,4	120	33,1	130	35,9	49	13,5	3,42	0,99
14	Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	13	3,6	50	13,8	143	39,5	99	27,3	57	15,7	3,37	1,02
15	Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	29	8,0	47	13,0	139	38,4	96	26,5	51	14,1	3,25	1,10
16	Çalışanlara karşılaşabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	9	2,5	43	11,9	148	40,9	92	25,4	70	19,3	3,47	1,01
17	Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	17	4,7	64	17,7	109	30,1	114	31,5	58	16,0	3,36	1,09
18	Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.	39	10,8	75	20,7	107	29,6	102	28,2	39	10,8	3,07	1,16

19	İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.	19	5,2	34	9,4	84	23,2	136	37,6	89	24,6	3,66	1,10
20	Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.	12	3,3	54	14,9	78	21,5	135	37,3	83	22,9	3,61	1,09
21	Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	7	1,9	32	8,8	175	48,3	83	22,9	65	18,0	3,46	0,95
22	Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	25	6,9	94	26,0	52	14,4	92	25,4	99	27,3	3,40	1,31

İşletmede çalışanların kariyer yönetimi ile ilgili maddelere verdikleri cevaplar incelendiğinde, çalışanların en çok katıldığı maddenin 10. madde olduğu görülmektedir. Ortalaması 3,72 olan bu madde "Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir" maddesidir.

Bu maddeye verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların %1,1'i bu maddeye hiç katılmadıklarını, %4,1'i az katıldıklarını, %34,3'ü orta düzeyde katıldıklarını bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılan çalışanların %42,5'i bu maddeye çok katıldıklarını bildirirken, %18,0'ı ise tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak çalışanların %60,5'inin "Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir" maddesine katıldığı görülmektedir. Buradan ortaya çıkan sonuca göre, çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklarının işletmeler tarafından belirlendiği görülmektedir.

Ortalaması yüksek olan bir diğer madde ise "İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir" maddesidir. 3,66 ortalamaya sahip olan bu 19. maddeye verilen cevaplara bakıldığında; katılımcıların %5,2'sinin hiç katılmadığı, %9,4'ünün az katıldığı, %23,2'sinin ise orta düzeyde katıldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %37,6'sının bu maddeye çok katıldığı, %24,6'sının ise tamamen katıldığı görülmektedir.

Buradan yola çıkarak katılımcıların %62,2'sinin bu maddeye katıldığı göz önünde bulundurulduğunda, anketin uygulandığı çalışanların bulunduğu işletmelerin çoğunluğunda

işletmeye yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitimin verildiği sonucuna ulaşılabilmektedir.

Çalışanların en çok katıldığı bir diğer madde ise 3,61'lik bir ortalamaya sahip olan 20. maddedir. "Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir" maddesine verilen cevaplara bakıldığında katılımcıların %3,3'ü hiç katılmadığını, %14,9'u az katıldığını, %24,5'i ise orta düzeyde katıldığını belirtmiştir. Bu maddeye verilen cevapların incelenmesine devam edildiğinde katılımcıların %37,3'ünün çok katıldığı, %22,9'unun ise tamamen katıldığı görülmektedir.

Buradan yola çıkarak, çalışanların %60,2'sinin bu maddeye katıldığı göz önünde bulundurulduğunda anketin uygulandığı işletmelerde, çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlendiği bilgisine ulaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların düşük ortalama ile katıldıkları maddeler incelendiğinde, çalışanların düşük ortalama ile katıldıkları madde 2,91 ortalamaya sahip olan 1.maddedir. "Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır" maddesine verilen cevaplara bakıldığında katılımcıların %8,6'sı hiç katılmıyorum, %22,1'i az katılıyorum, %44,2'si orta düzeyde katılıyorum olarak cevap vermiştir. Çalışanların %19,3'ü çok katılıyorum, %5,8'i ise tamamen katılıyorum olarak bu maddeyi cevaplamıştır.

Sonuç olarak çalışanların %30,7'si terfilerin adaletli bir biçimde uygulanmadığını düşünürken; çalışanların %25,1'i ise terfilerin adil bir biçimde uygulandığını düşünmektedir. %44,2'lik kısımda bulunan çalışanlar ise bu maddeye orta düzeyde katıldıklarını bildirmişlerdir.

Ortalaması düşük olan bir diğer madde ise 2,92 ortalamaya sahip olan "Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir" maddesidir yani 5.maddedir. Çalışanların %14,4'ü hiç katılmadığını, %11,6'sı az katıldığını belirtmiştir. Çalışanların %42,3'ü bu maddeye orta düzeyde katılırken, %28,5'i çok katıldığını, % 2,2'si ise tamamen katıldığını belirtmiştir.

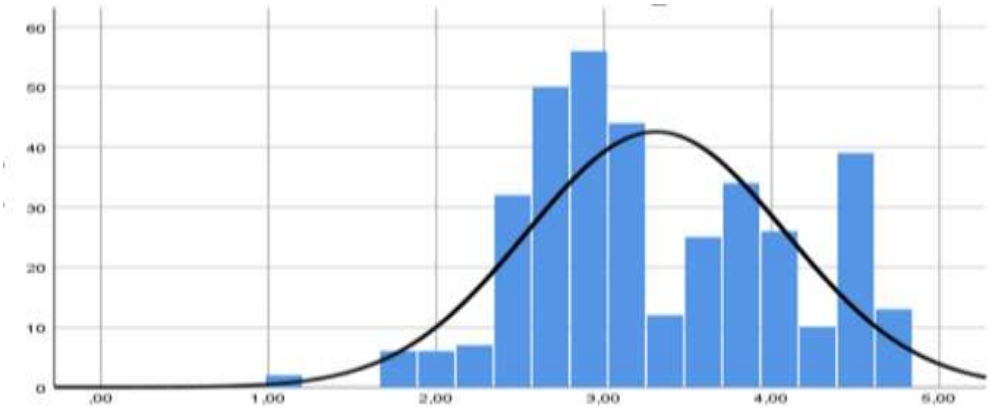
Çalışanların %70,8'inin bu maddeye katıldığı göz önünde bulundurulduğunda genel olarak emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması için teşvik edildiğini söylemek mümkündür.

Tablo 42. Kariyer Yönetimi Ölçeği Puanlarının Dağılımı

	Min	Mak	Ort	Ss
Kariyer Yönetimi Toplamı	1,09	4,68	3,31	0,77

Tabloya bakıldığında kariyer yönetimi toplam puanı 1,09 ile 4,68 arasında değişmekte olup, ortalaması 3,31olarak gerçekleşmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan çalışanların kariyer yönetimi algısının yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Toplam puan dağılımı şekil 9'da gösterilmiştir.

Şekil 10. Kariyer Yönetimi Ölçeği Toplam Puanın Dağılım



Tablo 43. Kariyer Yönetimi T Testi Bulguları: Cinsiyet, Medeni Durum, Eşin Çalışma Durumu

		Kariyer Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı			Test Değeri	*p*
		n	Ort	Ss		
Cinsiyet	**Kadın**	105	3,5623	,86240	3.733	***0.001***
	Erkek	257	3,2076	,70686		

Medeni Durumu	**Evli**	241	3,3074	,76472	-0.107	*0.914*
	Bekâr	121	3,3167	,78677		
Eşin Çalışma Durumu	**Çalışıyor**	102	3,1872	,90619	-1.907	*0.058*
	Çalışmıyor	140	3,3867	,63715		

Tablo 43'e göre araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre kariyer yönetimi algılarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (p<0,05). Medeni durumlarına ve eşin çalışma durumuna göre ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 44. Kariyer Yönetimi ANOVA Testi Bulguları: Yaş, Öğrenim Durumu, Kardeş Sayısı, Çocuk Sayısı,Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer, Evlilik Süresi, İşyerinde Çalışma Süresi, Çalıştığı Görev, Çalıştığı Sektör

	Kariyer Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı	**Test Değeri**				
		n	**Ort**	Ss	***f***	***P***
Yaş (Yıl)	**23-35 yaş**	165	3,41	0,83	3,434	***0,033 ****
	36-45 yaş	103	3,16	0,67		
	46 yaş ve üstü	94	3,28	0,73		
Öğrenim Durumu	**İlkokul**	1	3,45	-	1,810	*0,110*
	Ortaokul	2	2,36	1,79		
	Lise	108	3,32	0,66		
	Yüksekokul	70	3,17	0,65		
	Üniversite	119	3,29	0,86		
	Y. Lisans	62	3,50	0,82		
Kardeş Sayısı	**1 Kardeş**	92	3,30	0,80	0,066	*0,978*
	2 Kardeş	145	3,32	0,78		
	3 Kardeş	74	3,28	0,79		
	4 Kardeş ve üstü	51	3,32	0,64		
Çocuk Sayısı	**Yok**	169	3,38	0,82	3,685	*0,102*
	1	87	3,08	0,64		
	2	97	3,35	0,74		
	3	9	3,60	0,90		
Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer	**Köy**	43	3,05	0,75	4,551	***0,001 ****
	Belde/Bucak	24	3,17	0,82		
	İlçe	140	3,37	0,77		
	İl	131	3,43	0,70		

	Büyükşehir	24	2,86	0,85		
Evlilik Süresi (Yıl)	**3-10 yıl**	106	3,31	0,86	0,085	*0,968*
	11-25 yıl	103	3,30	0,68		
	26 yıl ve üstü	32	3,28	0,68		
	Bekar	121	3,36	0,78		
İş Yerinde Çalışma Süresi (Yıl)	**1ay-6ay**	10	3,68	0,90	1,434	*0,233*
	1-10 yıl	211	3,27	0,78		
	11-20 yıl	66	3,41	0,60		
	21yıl ve üstü	75	3,25	0,83		
Pozisyon	**İşçi**	96	3,04	0,59	6,302	*0,773*
	Ustabaşı	40	3,34	0,74		
	Bakım Teknisyeni	37	3,48	0,63		
	Bakım Mühendisi	29	2,98	0,63		
	Yönetici	4	3,03	0,34		
	Finansal Kontrolör	24	3,01	0,56		
	Kimya Mühendisi	48	3,37	0,75		
	İlaç Tartım Operatörü	11	3,67	1,04		
	Satın Alma Sorumlusu	20	3,49	0,96		
	Muhasebe	22	3,36	0,95		
	Kalite Güvence Uzmanı	31	4,04	0,79		
Sektör	**Cam**	214	3,20	0,69	9,725	*0,051*
	İlaç	148	3,46	0,84		

Tablo 44'e göre; araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumuna, bulunduğu pozisyona, kardeş sayısına, çocuk sayısına, evlilik süresine, sektöre, iş yerinde çalışma süresine göre kariyer yönetimi algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Ancak yaş ve yetişme çağında en uzun süre bulunduğu yer değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

Anlamlı farklılık bulunan yaş ve yetişme çağında en uzun süre bulunduğu yer değişkenlerine gruplar arasındaki farklılık düzeylerini belirlemek amacıyla uygulanacak Post Hoc Testlerinin belirlenmesi için değişkenlerin varyanslarına ait homojenlik ölçülmüştür. Varyansların homojenliği ile ilgili olarak iki hipotez söz konusudur.

H0: Varyanslar homojen değildir (p<0,05)

H1: Varyanslar homojendir (p>0,05)

Anlamlı farklılık bulunan ve homojen olan değişkenlere Post Hoc Testlerinden Bonferroni Testi, anlamlı farklılık bulunan ancak homojen olmayan değişkenlere Post Hoc Testlerinden Tamhane's T2 Testi uygulanmaktadır (Gündoğdu, 2014:314).

Ortaya çıkan sonuca göre; yaşa ait varyansların homojen olmadığı görülmüştür. "H0: Varyanslar homojen değildir" kabul edilmiştir ve Post Hoc Testlerinden Tamhane's T2 Testi uygulanmıştır.

Yetişme çağında en uzun süre bulunduğu yere ait varyansların ise homojen olduğu görülmüştür. "H1: Varyanslar homojendir" kabul edilmiştir ve Post Hoc Testlerinden Bonferroni Testi uygulanmıştır.

Tablo 45. Kariyer Yönetimi Yaş Tamhane's T2 Testi Bulguları

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.
23-35	36-45	0,24983*	0,09322	***0,023***
	46-55	0,12813	0,09941	*0,486*
36-45	23-35	-0,24983*	0,09322	***0,023***
	46-55	-0,12170	0,10074	*0,541*
46-55	23-35	-0,12813	0,09941	*0,486*
	36-45	0,12170	0,10074	*0,541*

Yapılan incelemeler sonucunda 23-35yaş ile 36-45 yaş arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (p<0,05). Veriler detaylı olarak incelendiğinde 23-35 yaş aralığındaki çalışanların kariyer yönetimi algılarının, 36-45 yaş çalışanlarının kariyer yönetimi algılarına göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 46. Kariyer Yönetimi Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer Bonferroni Testi Bulguları

(I) Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer	(J) Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.
Köy	Belde/Bucak	-,11337	,19272	*1,000*
	İlçe	-,31694	,13187	*0,168*
	İl	-,37526	,13293	*0,050*
	Büyük şehir	,18776	,19272	*1,000*
Belde/Bucak	Köy	,11337	,19272	*1,000*
	İlçe	-,20357	,16710	*1,000*
	İl	-,26188	,16794	*1,000*
	Büyük şehir	,30114	,21834	*1,000*
İlçe	Köy	,31694	,13187	*0,168*
	Belde/Bucak	,20357	,16710	*1,000*
	İl	-,05831	,09194	*1,000*
	Büyük şehir	,50471*	,16710	***0,027****
İl	Köy	,37526	,13293	*0,050*
	Belde/Bucak	,26188	,16794	*1,000*
	İlçe	,05831	,09194	*1,000*
	Büyük şehir	,56302*	,16794	***0,009****
Büyük Şehir	Köy	-,18776	,19272	*1,000*
	Belde/Bucak	-,30114	,21834	*1,000*
	İlçe	-,50471*	,16710	***0,027****
	İl	-,56302*	,16794	***0,009****

Tablo 46'ya göre; köyde ve belde/bucakta yaşayan çalışanların kariyer yönetimi algısında anlamlı bir farklılık bulunmazken (p>0,05), büyük şehir ile ilde ve ilçede yaşayan çalışanların arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (p<0,05). Yapılan detaylı araştırmalar sonucunda, yetişme çağında büyük şehirde yaşayan çalışanların kariyer yönetimi algılarının, yetişme çağında ilde ve ilçede yaşayan çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.2.7.3. Etik Değerler Algısına İlişkin Bulgular

Cam ve ilaç sektörü çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre etik değerler algılarına ait puan ortalamalarına, Bağımsız T Testi, ANOVA Testi bulgularına bu başlık altında yer verilmiştir.

Tablo 47. Etik Değerler Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikleri

	Etik Değerler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
		f	%	f	%	F	%	f	%	f	%		
1	Çalıştığım işletmenin resmi, yazılı etik kuralları vardır.	1	0,3	4	1,1	31	8,6	140	38,7	186	51,4	4.398	0.715
2	İşletmenin tepe yönetimi etik dışı davranışların hiçbir koşulda hoş görülmeyeceğinin bilinmesini sağlamıştır.	1	0,3	6	1,7	66	18,2	204	56,4	85	23,5	4.011	0.714
3	Çalışanların dürüst davranışlar sergilemesine rehberlik edecek liderlik niteliği taşıyan kişiler vardır.	5	1,4	6	1,7	70	19,3	215	59,4	66	18,2	3.914	0.749
4	Çalışma ortamındaki olumsuz davranışlara hemen çözüm getirilir.	4	1,1	37	10,2	58	16,0	192	53,0	71	19,6	3.798	0.909
5	Çalıştığım işletmenin etik kuralları tavizsiz bir biçimde uygulanmaktadır.	1	0,3	33	9,1	58	16,0	181	50,0	89	24,6	3.895	0.887
6	Etik ilkeler firma politikaları ile desteklenmektedir.	0,0	0,0	10	2,8	34	9,4	224	61,9	94	26,0	4.110	0.673
7	Çalıştığım işletmede çalışanları zaman zaman istenilmeyen davranışlara iten bir ortam yoktur.	3	0,8	17	4,7	79	21,8	169	46,7	94	26,0	3.923	0.858
8	Çalıştığım işletmede etik değerlerle ilgili ilkeler ödünsüz uygulanmaktadır	3	0,8	53	14,6	70	19,3	158	43,6	78	21,5	3.704	0.992
9	Çalıştığım işletmede bir çalışan kendi çıkarı için etik olmayan davranışa yönelirse derhal cezalandırılır.	3	0,8	21	5,8	114	31,5	130	35,9	94	26,0	3.804	0.919

Araştırmaya katılan çalışanların en çok katıldıkları madde 0.992 ortalama ile 8.madde olmuştur. “Çalıştığım işletmede etik değerlerle ilgili ilkeler ödünsüz uygulanmaktadır” maddesine katılımcıların %0,8’i kesinlikle katılmıyorum, %14,6’sı katılmıyorum cevabını vermiştir. %19,3 oranında fikrim yok cevabı verilmiştir.

Katılımcıların %43,6’sı katılıyorum, %21,5’i ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. Sonuç olarak anket katılımcılarının %65,1’i çalıştıkları işletmede etik değerlerle ilgili ilkelerin ödünsüz uygulandığını düşünmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların en çok katıldıkları diğer madde 0,919 ortalama ile 9.maddedir. “Çalıştığım işletmede bir çalışan kendi çıkarı için etik olmayan davranışa yönelirse derhal cezalandırılır” maddesine çalışanların %0,8’i kesinlikle katılmıyorum, %5,8’i ise katılmıyorum cevabını verirken, %31,5’i fikrim yok cevabını vermiştir.

Ankete katılan çalışanların %35,9’unun katılıyorum cevabını verdiği, %26,0’ının ise kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir.

Bu cevaplar göz önünde alındığında anketin uygulandığı işletmelerde çalışanların %61,9’unun etik olmayan davranışların cezalandırıldığını ifade ettiği görülmektedir.

Tabloya bakıldığında en düşük ortalamaya sahip maddenin 6.madde olduğu görülmektedir. “ Etik ilkeler firma politikaları ile desteklenmektedir” maddesine verilen cevaplara bakıldığında çalışanların %2,8’inin katılmıyorum cevabını verdiği, %9,4’ünün ise fikrim yok cevabını verdiği görülmektedir.

Katılımcıların %61,9’unun katılıyorum, %26,0’ının ise kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir. Kesinlikle katılmıyorum cevabı ise katılımcılar tarafından cevap olarak tercih edilmemiştir.

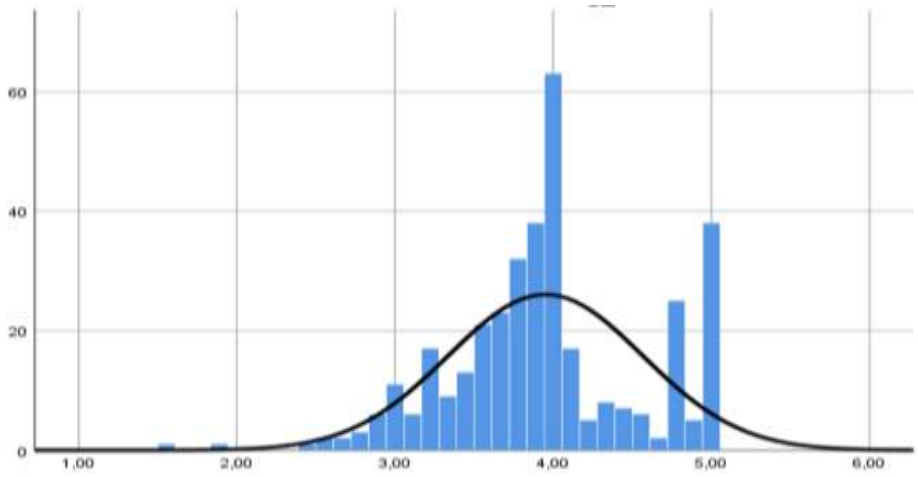
Sonuç olarak çalışanların %87,9’unun verdiği cevaba bakılarak anketin uygulandığı işletmelerde etik ilkelerin firma politikaları ile desteklediğini söylemek mümkündür.

Tablo 48. Etik Değerler Ölçeği Puanlarının Dağılımı

	Min	Mak	Ort	Ss
Etik Değerler Toplamı	1,56	5,00	3,95	0,615

Tablo 48'e bakıldığında etik değerler toplam puanı 1,56 ile 5,00 arasında değişmekte olup, ortalaması 3,95 olarak gerçekleşmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan çalışanların etik değerler algısının yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Toplam puan dağılımı şekil 4'te gösterilmiştir.

Şekil 11. Etik Değerler Ölçeği Toplam Puanın Dağılımı



Tablo 49. Etik Değerler T Testi Bulguları: Cinsiyet, Medeni Durum, Eşin Çalışma Durumu

		Etik Değerler Ölçeği Toplam Puanı			Test Değeri	*p*
		n	Ort	Ss		
Cinsiyet	**Kadın**	105	4,2646	,62558	6.268	***0.001***
	Erkek	257	3,8227	,56485		

Medeni Durumu	**Evli**	241	3,8774	,65059	-3.512	***0.001***
	Bekâr	121	4,0973	,51191		
Eşin Çalışma Durumu	**Çalışıyor**	102	3,9673	,71814	1.925	*0.055*
	Çalışmıyor	140	3,8048	,59319		

Tablo 49'a göre çalışanların cinsiyetleri ve medeni durumları ile etik değerler algısı arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (p<0,05). Bunun yanında eşlerinin çalışma durumu ile etik değerler algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 50. Etik Değerler ANOVA Testi Bulguları: Yaş, Öğrenim Durumu, Kardeş Sayısı, Çocuk Sayısı,Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer, Evlilik Süresi, İşyerinde Çalışma Süresi, Çalıştığı Görev, Çalıştığı Sektör

	Etik Değerler Ölçeği Toplam Puanı	**Test Değeri**				
		n	**Ort**	Ss	***f***	***p***
Yaş (Yıl)	**23-35 yaş**	165	4,0478	,57946	6,315	***0,002****
	36-45 yaş	103	3,9612	,61308		
	46 yaş ve üstü	94	3,7695	,64650		
Öğrenim Durumu	**İlkokul**	1	3,1111	.	10,95	*0,108*
	Ortaokul	2	3,1667	,86424		
	Lise	108	3,7767	,58961		
	Yüksekokul	70	3,9206	,40973		
	Üniversite	119	3,9104	,66024		
	Y. Lisans	62	4,4050	,53876		
Kardeş Sayısı	**1 Kardeş**	92	4,0097	,62021	1,297	*0,275*
	2 Kardeş	145	3,9877	,60350		
	3 Kardeş	74	3,8514	,57641		
	4 Kardeş ve üstü	51	3,8845	,68923		
Çocuk Sayısı	**Yok**	169	4,1414	,54470	12,62	*0,136*
	1	87	3,8059	,61122		
	2	97	3,7297	,63847		
	3	9	4,1605	,58297		

Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer	**Köy**	43	3,7778	,78866	2,233	*0,065*
	Belde/Bucak	24	3,8009	,74642		
	İlçe	140	4,0325	,54912		
	İl	131	3,9746	,57925		
	Büyükşehir	24	3,8056	,62961		
Evlilik Süresi (Yıl)	**3-10 yıl**	121	4,0973	,51191	6,385	***0,008****
	11-25 yıl	106	4,0042	,65974		
	26 yıl ve üstü	103	3,7724	,54219		
	Bekar	32	3,7951	,85840		
İş Yerinde Çalışma Süresi (Yıl)	**1ay-6ay**	10	4,3667	,48869	3,913	***0,009****
	1-10 yıl	211	3,9947	,58037		
	11-20 yıl	66	3,9428	,54476		
	21yıl ve üstü	75	3,7793	,73895		
Pozisyon	**İşçi**	96	3,7685	,54401	8,706	*0,05*
	Ustabaşı	40	3,6694	,58928		
	Bakım Teknisyeni	37	3,8468	,43379		
	Bakım Mühendisi	29	3,7778	,49868		
	Yönetici	4	4,0000	,00000		
	Finansal Kontrolör	24	4,0139	,54954		
	Kimya Mühendisi	48	4,2338	,54348		
	İlaç Tartım Operatörü	11	3,8384	,33468		
	Satın Alma Sorumlusu	20	3,8778	,72718		
	Muhasebe	22	4,1162	,72697		
	Kalite Güvence Uzmanı	31	4,6416	,61176		
Sektör	**Cam**	214	3,8001	,58261	34,26	*0,102*
	İlaç	148	4,1689	,59891		

Tablo 50'ye göre; araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumlarına, kardeş sayılarına,çocuk sayılarına, yetişme çağında en uzun süre bulundukları yere,pozisyona ve çalıştıkları sektöre göre etik değerler algılarında anlamlı farklılık bulunamamıştır (p>0,05).

Ancak yaş, evlilik süresi ve iş yerinde çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur (p<0,05).

Anlamlı farklılık bulunan yaş, evlilik süresi ve iş yerinde çalışma süresi değişkenlerine, gruplar arasındaki farklılık düzeylerini belirlemek amacıyla uygulanacak Post Hoc Testlerinin belirlenmesi için değişkenlerin varyanslarına ait homojenlik ölçülmüştür. Varyansların homojenliğiyle ilgili olarak iki hipotez söz konusudur.

H0: Varyanslar homojen değildir (p<0,05)

H1: Varyanslar homojendir (p>0,05)

Anlamlı farklılık bulunan ve homojen olan değişkenlere Post Hoc Testlerinden Bonferroni Testi, anlamlı farklılık bulunan ancak homojen olmayan değişkenlere Post Hoc Testlerinden Tamhane's T2 Testi uygulanmaktadır (Gündoğdu, 2014:314).

Ortaya çıkan sonuca göre; evlilik süresine ait varyansların ve iş yerinde çalışma süresine ait varyansların homojen olmadığı görülmüştür. "H0: Varyanslar homojen değildir" kabul edilmiştir ve Post Hoc Testlerinden Tamhane's T2 Testi uygulanmıştır.

Yaş varyansının ise homojen olduğu görülmüştür. "H1: Varyanslar homojendir"kabul edilmiştir ve Post Hoc Testlerinden Bonferroni Testi uygulanmıştır.

Tablo 51. Etik Değerler Algısı İş Yerinde Çalışma Süresi Değişkeni Tamhane's T2 Testi Testi Bulguları

(I) İşyerinde Çalışma Süresi	(J) İşyerinde Çalışma Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.
1ay-6ay	1yıl-10yıl	0,37193	0,15962	*0,224*
	11yıl-20yıl	0,42391	0,16846	*0,147*
	21yıl ve üstü	0,58741*	0,17653	***0,027****
1yıl-10yıl	1ay - 6ay	0-,37193	0,15962	*0,224*
	11yıl-20yıl	0,05197	0,07806	*0,986*
	21yıl ve üstü	0,21547	0,09422	*0,136*

11yıl-20yıl	1ay - 6ay	-0,42391	0,16846	*0,147*
	1yıl-10yıl	-0,05197	0,07806	*0,986*
	21yıl ve üstü	0,16350	0,10852	*0,579*
21yıl ve üzeri	1ay - 6ay	-0,58741*	0,17653	***0,027****
	1yıl-10yıl	-0,21547	0,09422	*0,136*
	11yıl-20yıl	-0,16350	0,10852	*0,579*

Tablo 51'e göre; araştırmaya katılan çalışanların etik değerler algılarında iş yerinde çalışma süresi değişkeni düzeyinde 1ay-6ay çalışma süresinde olan çalışanlar ile 21yıl ve üzeri çalışma süresinde olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunurken ($p<0,05$), diğer değişkenler arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Yapılan detaylı incelemeler sonucunda 21yıl ve üzeri süredir çalışanların etik değer algılarının, 1ay-6ay süredir çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 52. Etik Değerler Algısı Evlilik Süresi Değişkeni Tamhane's T2 Testi Testi Bulguları

(I) Evlilik Süresi	(J) Evlilik Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.
Bekar	3 yıl- 10 yıl	0,09314	0,07920	*0,809*
	11yıl- 25 yıl	0,32495*	0,07085	***0,000****
	26yıl ve üstü	0,30220	0,15872	*0,331*
3 yıl- 10 yıl	Bekar	-0,09314	0,07920	*0,809*
	11yıl- 25 yıl	0,23181*	0,08343	***0,035****
	26yıl ve üstü	0,20905	0,16472	*0,759*
11yıl- 25 yıl	Bekar	-,32495*	0,07085	***0,000****
	3 yıl- 10 yıl	-,23181*	0,08343	***0,035****
	26yıl ve üstü	-0,02275	0,16087	*1,000*
26yıl ve üstü	Bekar	-0,30220	0,15872	*0,331*
	3 yıl- 10 yıl	-0,20905	0,16472	*0,759*
	11yıl- 25 yıl	0,02275	0,16087	*1,000*

Tablo 52'ye göre; araştırmaya katılan çalışanların etik değerler algılarında evlilik süresi değişkeni düzeyinde bekar çalışanlar ile 11yıl-25yıldır evli olan çalışanlar arasında ve 11yıl-25 yıldır evli olan çalışanlar ile 3yıl-10 yıldır evli olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunurken ($p<0,05$), diğer değişkenler arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Sonuçlar detaylı olarak incelendiğinde 11yıl-25yıl aralığında evli olan çalışanların etik değer algılarının 3yıl-10yıl aralığında evli olan çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 53. Etik Değerler Algısı İş Yerinde Yaş Değişkeni Bonferroni Testi Bulguları

(I) Yaş Süresi	(J) Yaş Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Error	p.
23-35	36-45	0,08665	0,07623	*0,769*
	46-55	0,27831*	0,07844	***0,001****
36-45	23-35	-0,08665	0,07623	*0,769*
	46-55	0,19166	0,08659	*0,082*
46-55	23-35	-0,27831*	0,07844	***0,001****
	36-45	-0,19166	0,08659	*0,082*

Tablo 53'e göre; araştırmaya katılan çalışanların etik değerler algılarında yaş değişkeni düzeyinde 23 yaş-35 yaş çalışanlar ile 46 yaş-55 yaş çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunurken ($p<0,05$), diğer değişkenler arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Yapılan detaylı incelemeler sonucunda 46yaş-55 yaş aralığındaki çalışanların etik değer algısının, 23 yaş- 35 yaş aralığındaki çalışanlara kıyasla az bir farkla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

4.2.8.Korelasyon Analizi Bulguları

Yapılan çalışmanın ölçeklerinde bulunan verilerin varyansları incelendiğinde, varyansların normal dağıldığı ve buna bağlı olarak korelasyon analizine uygun olduğu görülmektedir.

İşgücü farklılıkları, kariyer yönetimi ve etik değerler ile sosyo-demografik özellikler arasındaki korelasyon analizleri ve aralarındaki ilişkinin tespiti bu başlık altında araştırılarak belirlenmiştir.

İki değişken arasında olan doğrusal ilişkiyi test etmek ya da bir değişkenin iki veya daha fazla değişken ile arasında olan ilişkiyi test etmek ve eğer değişkenler arasında bir ilişki var ise bu ilişkinin derecesini ölçmek amacıyla uygulanan, bir istatistiksel yöntem olan korelasyon analizinde; analiz edilen değişkenlerin arasındaki ilişkinin var olup olmadığı korelasyon katsayısına bakılarak belirlenmektedir.

Korelasyon katsayısı "-1 ile +1" aralığında değerler almakta olup; "r" harfi ile ifade edilmektedir. Korelasyon katsayısının sıfır olması, analiz edilen değişkenler arasında bir ilişki olmadığını ifade etmektedir.

Korelasyon katsayısının negatif çıkması, ilişki yönünün negatifliğini, değerlerden birinin artmasının diğerini düşürdüğünü belirtir. Pozitif çıkması ise değişkenlerden biri artarken diğerinin de arttığını ifade etmektedir. Değişkenler arasındaki bu ilişki sebep-sonuç ilişkisini göstermez (Doymuş, 2009).

Korelasyon katsayısı; 0,00-0,25 aralığında ise değişkenler arasındaki ilişkinin çok zayıf olduğu; 0,26-0,49 aralığında ise değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf olduğu; 0,50-0,69 aralığında ise değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğu; 0,70-0,89 aralığında ise değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğu ve 0,90-1,00 aralığında ise değişkenler arasındaki ilişkinin çok güçlü olduğundan söz edilir (Büyüköztürk, 2012:30).

4.2.8.1. İşgücü Farklılıkları, Kariyer Yönetimi ve Etik Değerler Korelasyon Analizi Bulguları

İşgücü farklılıkları, kariyer yönetimi ve etik değerler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için bu bölümde, Pearson Korelasyon Tekniği kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişin sonuçlar Tablo 54'te, tablo 55'te ve tablo 56'da gösterilmiştir.

Tablo 54.İşgücü Farklılıkları ve Kariyer Yönetimi Korelasyon Analizi Bulguları

	İşgücü Farklılıkları Ölçeği	
	r	***P***
Kariyer Yönetimi Ölçeği	0,540	***0,001****

Tablo 54'te işgücü farklılıkları ve kariyer yönetimi korelasyon analizi bulguları görülmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda işgücü farklılıkları ve kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde (r:0,540; p:0,001; p<0,05) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Bu analiz sonucu göz önünde bulundurulduğunda işgücü farklılıkları ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki tespit edildiğinden dolayı "H0: İşgücü farklılığı ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek, "H1: İşgücü farklılığı ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Buna bağlı olarak hipotez 1'in tamamen kabul edildiği söylenebilmektedir.

Tablo 55.İşgücü Farklılıkları ve Etik Değerler Korelasyon Analizi Bulguları

	İşgücü Farklılıkları Ölçeği	
	r	***P***
Etik Değerler Ölçeği	0,534	***0,001****

Tablo 55'e bakıldığında analizin devamında elde edilen sonuçlara göre, işgücü farklılıkları ile etik değer arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde (r:0,534, p:0,001, p<0,05) bir ilişki tespit edildiğinden dolayı "H0: Etik değerler ile işgücü farklılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek, "H1: Etik değerler ile işgücü farklılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Buna bağlı olarak hipotez 1'in tamamen kabul edildiğini söylemek mümkündür.

Tablo 56.Kariyer Yönetimi ve Etik Değer Korelasyon Analizi Bulguları

	Kariyer Yönetimi Ölçeği	
	r	***P***
Etik Değerler Ölçeği	0,496	***0,001****

Tablo 56'da kariyer yönetimi ve etik değerler korelasyon analizi bulguları görülmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda kariyer yönetimi ve etik değer arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı zayıf (r:0,496; p:0,001; p<0,05) bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Bu analiz sonucu göz önünde bulundurulduğunda kariyer yönetimi ile etik değerler arasında anlamlı bir ilişki tespit edildiğinden dolayı "H0: Etik değerler ile işgücü farklılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek "H1: Etik değerler ile işgücü farklılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Buna bağlı olarak hipotez 1'in tamamen kabul edildiği söylenebilmektedir.

4.2.9. Hipotez Sonuçları

Araştırmanın hipotezleri ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Açıklamaların daha anlaşılır bir şekilde görülebilmesi açısından çalışmanın başında belirtilen hipotezlerin yapılan testler sonucunda kabul edilebilirlikleri aşağıda Tablo 57'de açıklanmıştır. Yapılan analizler sonucunda araştırma hipotezlerinden olan hipotez 1, hipotez 2 ve hipotez 3 kabul edilmiştir.

Tablo 57. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
Hipotez 1: İşgücü farklılığı ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Kabul Edildi**
Hipotez 2: Etik değerler ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Kabul Edildi**
Hipotez 3: Etik değerler ile işgücü farklılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**Kabul Edildi**

TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde, konu ile ilgili önceden yapılan araştırmalar okunmuş olup, tez araştırmasıyla benzerlik ve farklılık gösteren bulgular değerlendirilmiştir.

Aksu (2008) tarafından yapılan çalışmada, Bursa ilinde bulunan otomobil ve tekstil sektörüne bağlı işletmelerde çalışanların farklılıklara ve örgüt kültürüne ilişkin algılamalarını incelenmiştir. Araştırmada ağırlıklı olarak Bursa ilinde tekstil ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren üretim işletmelerinde 133 beyaz yakalı, 217 mavi yakalı çalışan tarafından cevaplandırılan anket çalışması kullanılmıştır. Çalışma sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

Çalışanların farklılıkla ilgili algıları ile sektör, cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleğindeki çalışma süresi, değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Çalışların farklılıkla ilgili algılamaları ile sektör, cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleğindeki çalışma süresi, değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamasını ilginç bulan Aksu, yazınında önde gelen farklılık boyutları arasında yer alan cinsiyet ve yaş unsurlarının kişilerin farklılık algılarına bir etkisinin olmadığını belirtmiştir. Bu bağlamda yaş ve cinsiyet unsurlarının kişilerin farklılık algıları üzerinde bir etkisinin olmaması bakımından bu çalışma ile benzerlik göstermektedir.

Ancak Aksu (2008) tarafından yapılan araştırmada bulguları bu çalışmanın aksine, çalışanların iş yerinde çalışma süresinin, yetişme çağında en uzun süre bulundukları yerin ve çalışılan pozisyonun anket katılımcılarının işgücü farklılıkları algıları üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda bu çalışma ile Aksu (2008) tarafından yapılan çalışma örtüşmemektedir. Bu farklılığın sebebi çalışmanın yapıldığı sektörlerin farklı olmasından veya işletmelerin örgüt yapısından kaynaklı olabilmektedir.

Gider (2016) tarafından yapılan çalışmada, işletmelerin farklılık yönetimi anlayışı ile örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren özel kuruluşların "farklılık yönetimi" anlayışı ile işletme çalışanlarında görülen "örgüt üyeliğinin sürdürülmesi isteğine" yönelik değerlerin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada anket verilerinin analizinde şu sonuca ulaşmıştır:

Farklı kültürel grupları bünyesinde bulunduran ve bunu etkili yöneten örgüt çalışanlarının bağlılık seviyeleri yüksek olacağını, farklı kültürel gruplara ait çalışanlardan

oluşan örgüt yapısı, farklı müşteri gruplarının beklentilerini daha hızla karşılayacağını, homojen kalan örgütlerin ise yetersiz kalacağını tespit etmiştir.

Gider (2016) bu çalışmasında üst düzey yöneticilerin işgücü farklılıkları algılarının diğer çalışanlara kıyasla daha olumlu olduğunu belirlemiştir. Bu bağlamda bu iki çalışma birbirleriyle örtüşmektedir.

Çalışmasının devamında, bu çalışmadan farklı olarak yüksek lisans mezunu çalışanların işgücü farklılıkları algılarının, diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu farklılığın sebebi eğitim seviyesi arttıkça, bireylerin tercihlerine, hayatı yaşayış biçimlerine duyulan saygının artması, hoşgörüyle yaklaşılması ve her bir farklılığın örgüt için bir avantaj olduğu bilincinin gelişmesi olabilir. Bu çalışmada ise eğitim seviyesinin işgücü farklılıkları algısı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmemiştir. Bunun sebebi çalışanların büyük çoğunluğunun yüksekokul mezunu ve üzerinde eğitim seviyesine sahip olması sebebiyle eğitim hayatı boyunca bireylerin farklı kültürden kişilerle aynı ortamda bulunması, sahip oldukları eğitim seviyesi sebebiyle çalışanların çoğunluğunun farklılıklara olumlu yaklaşmaları olabilmektedir.

Zuhanna (2009), "Does Management Walk The Talk? Study Of Employee Perceptions" adlı çalışmasının sonuçları incelendiğinde çalışma süresinin, çalışanların işgücü farklılıkları algılarını etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışmadan farklı olarak Zuhanna (2009) çalışmasında 1yıldan daha az süredir işletmede çalışanların, 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlara göre işgücü farklılıkları konusunda daha duyarlı olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmada ise Zuhanna (2009)'ın çalışmasının aksine 1yıldan daha az süredir işletmede çalışan bireylerin işgücü farklılıkları algılarının, diğer çalışanlara kıyasla daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Zuhanna (2009)'ın çalışmasının aksine bu çalışmada, işletmede çalışma süresi arttıkça daha fazla insanla bir arada çalışma imkanı bulunması, işletmede yapılan seminerler, düzenlenen eğitimler veya gerçekleştirilen iş gezileri gibi etkenler sebebiyle çalışanların daha fazla insanla iletişimde olması, daha fazla insan tanıması sebebiyle çalışma süresi 1yıldan az olan çalışanlara göre işgücü farklılıkları konusunda daha duyarlı olması öngörülmektedir, bu çalışmada ortaya çıkan veriler de bu öngörüyü doğrulamaktadır. Yapılan bu iki çalışmada elde edilen sonuçlardaki farklılığın; işletmenin yönetim tarzı, sektör farklılığı, örgüt yapısı gibi birden fazla sebebi olabilir.

Sezerel (2013) tarafından yapılan çalışmada, örgüt kültürü boyutlarının farklılık boyutlarına etkisi, bir otel zinciri çalışanları üzerinde incelenmiştir.

Araştırmada ele alınan örneklem, Türkiye'de tesis ve yatak sayısı bakımından en büyük on zincir otelden birinde çalışan kişilerden oluşmaktadır. Araştırma yapılan otel zinciri, Türkiye'deki ilk otel zincirlerinden biri olup (ilk otelin kuruluş yılı 1970), aile işletmesi özelliği göstermektedir. Araştırmada, zincirin Side, Kemer ve Antalya Merkez'deki tesislerinde anket çalışması yapılmış olup, ankete 283 kişi katılmıştır.

Sezerel (2013) tarafından yapılan bu çalışmada ele alınan demografik değişkenlerden medeni duruma göre, evli olanlar bekar olan çalışanlara göre; pozisyona göre, yönetici konumundaki çalışanlar, yönetici olmayan çalışanlara göre; birey ve örgüt düzeylerinde farklılıkların yönetimine yönelik olumlu bakış açısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Birey ve bölüm değişkenlerinde ise, bölüm/bölüm şefi pozisyonunda olanların yönetici olmayan çalışanlara göre farklılıkların yönetimine ilişkin algılamaları daha olumludur sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bağlamda Sezerel (2013) tarafından yapılan çalışma ile bu çalışma benzerlik göstermektedir. Bu çalışmanın sonuçları detaylı olarak incelendiğinde kalite güvence uzmanı olarak çalışanların ve bakım teknisyeni olarak çalışanların işgücü farklılıkları algılarının, diğer pozisyonlarda görev alan çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür yani iki çalışmada da bulunulan pozisyonun işgücü farklılıkları algısına etki ettiği tespit edilmiştir. Sezerel (2013) tarafından yapılan çalışmada medeni durumun işgücü farklılıkları algısına etkisinin olduğu tespit edilmiştir ancak bu çalışmada böyle bir etki tespit edilmemiştir. Bu bağlamda bu iki çalışma birbiriyle örtüşmemektedir. Bu farklılığın sebebinin çalışmanın yapıldığı sektörlerin ve örgüt yapılarının birbirlerinden farklı olması olabilir.

Vural (2019) tarafından kariyer yönetimine yönelik çalışan algılarının demografik faktörler açısından incelendiği Albaraka Türk örneğinde 200 kişiye anket uygulanmıştır. Albaraka Türk Katılım Bankası çalışanlarının demografik bilgileri ile kurumsal kariyer yönetimine bakış açıları ve kurumsal kariyer yönetimi uygulamasının etkinliğine ilişkin verilere ulaşmak için yapılan çalışma sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

Vural (2019) tarafından yapılan bu çalışmada, çalışanların sadece kurumsal kariyer yönetimi hakkında değil aynı zamanda bireysel kariyer konusunda da bilgilendirildiği tespit edilmiştir. Ayrıca Vural (2019), yaş değişkeninin çalışanların kariyer yönetimi algısına etki ettiğini, 35 yaş altındaki çalışanların, 35 yaş ve üzeri çalışanlara kıyasla kariyer yönetimi algılarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Çalışmamızda yaş değişkenin kariyer yönetimi algısını belirlemek amacıyla yapılan inceleme sonuçlarına bakıldığında 23-35 yaş aralığındaki çalışanların kariyer yönetimi algılarının, 36-45 yaş çalışanlarının kariyer yönetimi algılarına göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda iki çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Edinsel (2018) kişiliğin ve örgütsel kariyer planlamanın bireysel kariyer planlama ile kariyer memnuniyeti üzerine etkisini incelediği bankacılık sektöründe Y kuşağı üzerine yaptığı araştırma 284 kişiye anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

Edinsel (2018) bu çalışmanın sonucunda bankacılık sektöründe sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özellikleri yüksek çalışanların kariyerlerinden memnun olma düzeylerinin yüksek olduğunu, bu hususun istihdam, terfi v.b. konularda değerlendirilmesinin uygun olacağını ifade etmektedir.

Edinsel (2018) çalışmasında yaş değişkeninin kariyer yönetimi algısında etkili olduğunu, özellikle 21-25 yaş aralığındaki çalışanların kariyer yönetimi algılarının, diğer yaş aralığındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu bağlamda iki çalışma yaş değişkinenin kariyer yönetimi algılarına etki etmesi sebebiyle birbiriyle örtüşmektedir.

Buradan hareketle çalışanların yaşlarının ilerledikçe kariyer yönetimi algılarının azaldığı ve kariyer yönetimini ikinci plana attıklarını söylemek mümkündür. Genç çalışanların ise kariyer yönetimini ön planda tuttuğu, bu konuda daha hevesli olduğu ve bu sebeple kariyer yönetimi algılarının daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bunun sebebi, yaşı ilerleyen çalışanların önceliklerinin aile, geçim, emeklilik gibi konular olduğu, gençlerin ise kariyer yapma, ideallerini gerçekleştirme, işte yükselme, kendini geliştirme gibi konular olduğu söylenebilir.

Söğüt (2019) tarafından kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla seramik sektöründe çalışanlar üzerine yapılan çalışma, Bilecik ilinin Bozüyük ilçesinde seramik sektöründe faaliyet gösteren 4 işletmede görev alan beyaz yakalı personele uygulanan anket çalışmasının verileri incelenerek gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

Söğüt (2019) yaptığı bu çalışma sonucunda kariyer yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğunu tespit emiş, Çalışanların kariyer yönetimi beklentilerinin çalışmakta oldukları kurum tarafından ne ölçüde karşılandığının,

çalıştıkları işletmeye karşı duydukları örgütsel bağlılık düzeylerine etki ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Söğüt (2019) bu çalışmasında bireylerin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumları, kurumda çalışma süreleri, gelir düzeyleri açısından bir farklılık bulunmadığını, sosyo-demografik değişkenler açısından bireylerin kariyer yönetimi düşüncelerinin benzerlik gösterdiğini ifade etmiştir. Gerçekleştirdiğimiz çalışmada ise yaş ve yetişme çağında uzun süre bulunulan yer değişkenlerinin kariyer yönetimi algısı üzerinde etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Söğüt (2019) yaptığı araştırmada katılımcıların kurumdaki konumlarına göre kariyer yönetimi düzeylerinin farklılık gösterdiğini, müdür ve müdür yardımcısı konumundaki katılımcıların, diğer (formen, şef, sorumlu, amir vb.) konumdaki katılımcılara oranla hem bireysel kariyer yönetimi hem de örgütsel kariyer yönetimi düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ancak yaptığımız çalışmada bireylerin çalıştıkları pozisyonun kariyer yönetimi algıları üzerinde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda iki çalışmanın da benzer yönlerinin olduğu kadar örtüşmediği yönlerinin de olduğu görülmektedir. İki çalışmada gözlemlenen farklılıkların sebebi araştırma yapılan sektörlerin farklı olması, örgüt yapılarının birbirleriyle benzerlik göstermemesi gibi sebepler olabilmektedir.

Akın (2019), duygusal zeka düzeyi, problem çözme yeteneği ve örgütsel etik iklimi ile işgören performansı arasındaki ilişkileri, turuzm işletmelerinde yaptığı bir araştırma ile incelemeiştir. Bu araştırma İstanbul'da turizm alanında faaliyet gösteren otel işletmesi, yiyecek-içecek işletmesi ve seyahat acentası çalışanlarından ve yöneticilerinden oluşan 475 kişi üzerine yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

Akın (2019) çalışmasında demografik değişkenlerin örgütsel etik iklim algısı üzerine bir etkisi olmadığını tespit etmiştir. Bu çalışmada ise yaş, cinsiyet, medeni durum, evlilik süresi ve iş yerinde çalışma süresinin, çalışanların etik değerler algıları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. İki çalışmadaki bu farklılığın sebebi hem araştırma yapılan sektörlerin birbirlerinden farklı olması hem de işin yapılış biçiminin, iş yükünün ve çalışma alanlarının birbirlerinden oldukça farklı olması olabilir. Bu bağlamda iki çalışma birbiriyle örtüşmemektedir.

Akın (2019) çalışmasının devamında üst yönetim tarafından etik kodlar oluşturularak yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmaların üzerinde durulması gerektiğini, etik

kurallara önem veren işletmelerde çalışanların iş memnuniyetinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan bu çalışmada da işletmede etik kuralları belli olan ve adil bir biçimde uygulanan örgütlerde farklılıklara olan bakış açısının daha olumlu olduğunu, buna bağlı olarak çalışanların memnuniyetinin daha yüksek olduğunu dolayısıyla işteki verimliliğin daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda iki çalışma da birbirini destekler niteliktedir.

Albayrak (2009), işletmelerde etik uygulamalar ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yaptığı araştırmada 3 özel bankanın toplam 199 çalışanına anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

Albayrak (2019) bu araştırmanın sonucunda çalışanların, işletmelerindeki etik uygulamalara ilişkin algıları ile motivasyon düzeyleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu, çalışanların kurum içerisindeki uygulamalara ilişkin etik algıları arttıkça, motivasyon düzeylerinin arttığını belirlemişir.

Albayrak (2019) anket verilerinin sonucunda Çalışanların, çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalara ilişkin etik algı düzeylerini incelediğinde 20-25 ile 35-40, 25-30 ile 35-40, 35-40 ile 25-30 ve 20-25, 40-45 ile 25-30 arasında yaşları olan çalışanlara ait etik algılar arasındaki farkların anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada 23 yaş-35 yaş çalışanlar ile 46 yaş-55 yaş çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ve 46yaş-55 yaş aralığındaki çalışanların etik değer algısının, 23 yaş- 35 yaş aralığındaki çalışanlara kıyasla az bir farkla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Her iki çalışmada da yaş değişkeninin çalışanların etik değer algıları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bunun sebebi yaşı büyük olan çalışanların işletmede tecrübelerinden dolayı daha fazla söz sahibi olması, yaşlarından dolaycı daha kuralcı yapılarının olması olabilir. Bu bağlamda iki çalışma birbirini destekler niteliktedir.

Çalışanların, işletmelerindeki çalışma sürelerinin etik algılarına etkisini incelediğinde 1-3 yıl ile 5-7 yıl ve 1-3 yıl ile 7-10 yıl arasındaki çalışma sürelerine sahip olan çalışanlara ait etik algılar arasındaki farkların anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada da 21yıl ve üzeri süredir çalışanların etik değer algılarının, 1ay-6ay süredir çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İki çalışmada da çalışma süresinin etik değer algısına etki ettiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda iki çalışma da birbirini destekler niteliktedir. Bunun sebebinin uzun yıllardır işletmede çalışanların zaten işletmedeki etik değerleri kabul ettiği ve bu sebeple işletmede uzun yıllar kalmaya devam etmeleri olabilir.

Çalışmanın devamında grup müdürü pozisyonunda bulunan çalışanların en yüksek seviyede, uzman pozisyonunda bulunan çalışanların ise, en düşük seviyede etik algıya sahip olduğunu ve eğitim seviyesinin arttıkça, etik algı düzeyinin de arttığını tespit etmiştir. Bunun sebebi işyerindeki pozisyon yükseldikçe kişinin etik kurallar konusunda bir sorumluluğun olması ve bu sebeple etik kurallara verdiği önemin pozisyon yükseldikçe artması ve bu konuda daha hassas davranması olabilir. Bu çalışmada ise beklenilenin aksine bulunulan pozisyonun ve eğitim seviyesinin etik değer algısında etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bunun sebebi çalışma yapılan işletmelerin etik kurallarının işe alım esnasında çalışanlara oldukça net bir şekilde bildirilmesi, herkese adil bir biçimde kesin bir şekilde uygulanıyor olması, anketlerin uygulandığı iki işletmenin de etik kurallar konusunda çalışanlarına tavrının belli olması, bu sebeple çalışanların etik kuralları benimsemiş olması olabilir.

Uslu (2018) tarafından yapılan, amacı işletmelerde etik değerlerin uygulanmasının örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel adaletin aracı rolünü ortaya koymak olan bu çalışma 327 kişiye anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

Uslu (2018) bu çalışmanın sonucunda çalışanların, örgütlerde uygulanan veya uygulanması beklenen etik ilkeleri ve adaleti son derece önemsemekte olduğunu, işletmelerine karşı bir bağlılık duygusu hissetmeleri için algılarını olumlu yönde artıracak uygulamaların olmasını arzu ettiklerini tespit etmiştir.

Uslu (2018) çalışmasının detayında evlilerin; etik değerlerin uygulanmasıyla ilgili algıları ile duygusal bağlılık algıları bekarlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Çalışanların yaşı artıkça; etik değerlerin uygulanmasıyla ilgili algılarının artmakta olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışanların mesleki çalışma süreleri artıkça; etik değerlerin uygulanmasıyla ilgili algıları arttığını belirtmiştir. Çalışanların eğitim durumları artıkça; etik değerlerin uygulanmasıyla ilgili algılarının artmakta olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda benzemeyen yönleri olsa da genel anlamda iki çalışma birbirini destekler niteliktedir. Bu çalışmada da evlilik süresi yüksek olan çalışanları etik değer algılarının daha fazla olduğu, yaş değişkeninin çalışanların etik değer algıları üzerinde etkili olduğu, çalışma süresi arttıkça etik değer algısının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Uslu (2018) çalışması sonucunda eğitim durumunun etik değer algısına etki ettiğini tespit etmiştir, bu çalışmada ise beklenenin aksine eğitim durumunun etik değer algısına bir etkisinin olduğuna rastlanmamıştır. Burada iki çalışma arasında farklılık söz konusudur. Bu farklılığın sebebi sektörlerin farklılığı, örgüt yapısının farklılığı gibi unsurlar olabilir.

SONUÇ

Kariyer yönetimi; işletmenin gelecek dönemlerde uzun veya kısa vadede ihtiyaç duyabileceği işgücünü yetiştirerek hem çalışanın hem de örgütün beklentilerini ve hedeflerini ortak noktada birleştirme sürecidir.

İşgücü farklılığı, dil, din, ırk, cinsiyet, kültür, cinsel yönelim vb. açısından birbirine benzemeyen bireylerin, örgüt içerisinde benzer yönleri ile farklı yönleri birleştirilerek, örgütsel amaçlara ulaşma yolunda geniş bir bakış açısı oluşturarak, örgüt için önemli bir güç oluşturabilmek açısından birlikte uyum içinde aynı işletmede çalışmalarının sağlanmasıdır.

Net bir kalıba koyulamayan etik ise en genel ifadeyle; bireylerin nasıl davranmaları gerektiği konusunda rehberlik eden, doğru – yanlış, faydalı- zararlı, iyi-kötü, kabul edilen-kabul edilemez ifadelerini içeren yani neyin istenip istenmeyeceği konusunda yol gösteren bir rehberdir.

Değerler ise örgütler açısından bakıldığında, işletme ve yönetim açısından kabul edilebilir ve kabul edilemez durumları ortaya koyar, işletmenin hedeflerini ve standartlarını şekillendirir.

İşgücü farklılıklarının kariyer yönetimine etkisinde etik değerlerin aracı rolünün araştırıldığı bu çalışmanın bağımlı değişkenlerini işgücü farklılıkları ve kariyer yönetimi oluştururken, bağımsız değişkenini etik değerler oluşturmaktadır.

Literatür taraması yapıldığında işgücü farklılıkları ve kariyer yönetimi arasındaki ilişkiyi konu alan veya işgücü farklılığının kariyer yönetimine etkisinde etik değerlerin aracı rolünün tespit edilmesine yönelik bir araştırmayla karşılaşılmamıştır.

Bu sonuç, yapılan bu çalışmanın özgün bir çalışma olduğunu ve önemini göstermektedir. Araştırmanın bu yönüyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın evrenini Çorlu, Çerkezköy ve İstanbul'da faaliyet gösteren cam ve ilaç sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır.

Rastgele örneklem yöntemiyle seçilen 398 kişi örneklem olarak belirlenmiş olup araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya katılan bu kişilere yüz yüze ve e-posta yoluyla anketler ulaştırılmıştır. Bu anketlerden 362 tanesi analiz için uygun bulunarak araştırmaya dahil edilmiş ve örneklemi oluşturmuştur.

Yapılan araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibidir:

- Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre çalışmanın güvenilirlik düzeylerinin yüksek ve yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan çalışanların en küçüğü 23, en büyüğü 55 yaşındadır.
- Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunu 25-35 yaş grubundakiler oluşturmaktadır ve bu oran tüm katılımcıların %45,6'sını oluşturmaktadır. Bunun sebebinin anketin uygulandığı fabrikaların büyük olması sebebiyle işçi sayısının fazla olması, özellikle cam sektöründe ağır işyükünden kaynaklı olarak işe alımlarda genç, dinamik çalışanların tercih edilmesi ve mezun olan kişiler tarafından fabrikaların sağladığı avantajlar (eğitim, seminer, yurtdışı görevleri vb.) sebebiyle kendilerini geliştirme imkanı bulmaları sebebiyle tercih etmeleri olabilir.
- Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu erkek çalışanlardan oluşmaktadır ve oranı %71,0'dır. Bu durum cam ve ilaç sektörünün vardiyalı çalışma sisteminden ve cam sektörünün ağır çalışma koşullarından dolayı kadınlar tarafından daha az tercih edilmesinden kaynaklı olabilir. Anket sonuçları detaylı olarak incelendiğinde iki sektörde de kadın çalışanların görev aldığı pozisyonların muhasebe, finans, satın alma, mühendislik olduğu görülmektedir.
- Evli çalışanlar ankete katılanların çoğunluğu oluşturmaktadır ve %66,6'lık bir orana sahip olmakla birlikte 3 yıl -10 yıl aralığında evli olan çalışanlar %29,3'lük bir oranla çoğunluğu oluşturmaktadır. Bunun sebebinin fabrikanın sağladığı imkanlardan (ücret, ikramiye, sigorta, kadro vb.) kaynaklı olarak işe giren çalışanları tatmin etmesi ve uzun süre bu işletmelerde kalması olduğu söylenebilir.
- Evli olup eşi çalışmayanların oranı, eşi çalışanların oranına göre fazladır ve bu oran %38,7'dir.
- Çocuk sahibi olan çalışanlara bakıldığında çocuk sayısı anlamında çoğunluğu oluşturan %26,8'lik bir orana sahip olan çalışanların 2 çocuğu bulunmaktadır.
- Çalışanların çoğunluğu 2 kardeştir ve bu oran %40,1'dir.
- Yetişme çağında en uzun süre bulundukları yere göre çalışanların %38,7'si ilçede, %36,2'si ise ilde bulunmuştur. Anketler Çorlu, Çerkezköy ve İstanbul'da faaliyet gösteren fabrikalara uygulandığından dolayı beklenen bir orandır.
- En düşük eğitim seviyesi ilkokul iken, en yüksek eğitim seviyesi ise yüksek lisanstır. Katılımcıların çoğunluğu 4 yıllık üniversite mezunu olmakla birlikte

%32,9'luk bir orana sahiptirler. Bunun sebebi hem iki sektörde de mühendis, finans ve satın alma sorumlusu olan işgörenlerin sayısının fazla olmasından hem de anketlerin alanlarında oldukça başarılı olan büyük fabrikalara uygulanmış olmasından kaynaklı olabilir.

- 1 yıl-10 yıl arası işletmede çalışma süresine sahip olan çalışanlar çoğunluktadır ve oranı %58,3'tür.
- Çalışanların pozisyonlarına göre dağılımına bakıldığında işçi pozisyonunda çalışanlar %26,5'lik bir oranla diğer pozisyonlara göre çoğunluğu oluşturmaktadır. Anketin büyük fabrikalara uygulanmasından dolayı işçi sayısının fazla olması beklenen bir sonuçtur.
- Aylık toplam aile gelirine bakıldığında çalışanların %34,0'ı 2000-5000TL gelire sahiptir, bunu takip eden ve aralarında az fark bulunan bir diğer oran ise %33,7'lik kısımdır ve 10000-20000TL aylık toplam aile gelirine sahiptir. Anket sonuçlarına göre işletmede çalışanların çoğunluğunun 23-35 yaş aralığında çalışanlar olduğu görülmektedir ve her iki sektörde de alınan ücret yıl geçtikçe artış gösterdiğinden aile gelirinin büyük bir çoğunluğu 2000-5000TL arasındadır. 10000-20000TL aralığında toplam aile gelirine sahip olan kesimi ise işletmede uzun yıllar çalışmış olan işgörenler, eşi çalışan işgörenler veya fabrikada çalışmasına ek olarak çiftçilik yapan işgörenler oluşturmaktadır.
- Ankete katılan çalışanların %59,1'inin cam sektöründe, %40,1'inin ise ilaç sektöründe çalıştığı görülmektedir.

Çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri düzeyinde işgücü farklılıkları, kariyer yönetimi ve etik değer algılarında farklılıkların belirlenmesi için T Testi ve ANOVA Testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Yapılan incelemeler sonucunda işgücü farklılıkları toplam puanı 2,29 ile 4,50 arasında değişmekte olup, ortalaması 3,48 olarak gerçekleşmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların işgücü farklılıklarının yüksek olduğu söylenebilir.
- Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eşin çalışma durumuna, yaşlarına, kardeş sayılarına, çocuk sayılarına, evlilik sürelerine, çalıştıkları sektöre göre işgücü farklılıkları algılarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Diğer bir ifadeyle çalışanların işgücü farklılıkları hakkındaki düşünceleri benzerdir.
- Araştırmaya katılan çalışanların iş yerinde çalışma süresi, yetişme çağında en uzun süre bulunduğu yer, çalıştığı pozisyon değişkenlerine göre işgücü farklılıkları algılarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

- 1yıl- 20yıl süredir çalışanların işgücü farklılıkları algılarının, 1ay-6ay süredir çalışanlar ile 21yıl ve üzeri süredir çalışanlara kıyasla işgücü farklılıkları algılarının daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. İş yerine yeni giren çalışanların işe adapte olma, çok fazla kişiyi tanıma fırsatı bulamama ve örgütü tanımaya çalışma gibi sebeplerle işgücü farklılıkları algısının daha az olduğu ifade edilebilir. 21 yıl ve üzeri çalışanların ise aynı işletmede uzun yıllar çalışmaları sebebiyle hem farklı kültürden, dilden, dinden bireylerle uzun yıllar çalışmalarından kaynaklı hem de yapılan iş seyahatleri, iş gezileri, yabancı firma çalışanları ve yöneticileriyle uzun yıllar iletişim halinde olmaları sebebiyle farklılıklara alışmaları ve bu durumun kendileri için sıradanlaşması sebebiyle işgücü farklılık algılarının düşük olduğu söylenebilir.
- Çalışılan pozisyona bakıldığında yalnızca muhasebe ve yönetici alanında görev alan çalışanların işgücü farklılıkları algılarının diğer pozisyonlarda görev alan çalışanlara göre düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebi yönetici pozisyonunda görev alan bireylerin aldıkları eğitimler, iş sebebiyle katıldıkları seyahatler, iş gezileri, yurtdışından gelen misafirlerle yakından ilgilenmeleri, bulundukları pozisyonun getirdiği görev ve sorumluluk gereğince tüm çalışanlara adil davranmak adına farklılıklarla ilgili konularda bilinçli olması gibi unsurların etkisi sebebiyle işgücü farklılığının sıradanlaşmış olması söylenebilir. Muhasebe alanında çalışanların ise işletme içinde çalışma alanlarının ayrı olması sebebiyle diğer pozisyonlarda görev alan çalışanlarla fazla iletişim halinde olmamalarından kaynaklı olduğu ifade edilebilir.

İşgücü farklılığı anketinin detaylandırılması yapılmış olup ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir;

- Anketin 1., 2., 3., 4.,5. ve 14. soruları, anketin uygulandığı firmalarda işletme politikaları ve yöneticiler tarafından işgücü farklılıklarına ne ölçüde destek verildiğinin ve önemsendiğinin ölçülmesini belirlemeye, farklılığın örgütsel değerler ve uygulamalar boyutuna yönelik olarak hazırlanmıştır.

Ankete katılanların büyük bir çoğunluğunun bu sorulara olumlu yanıt verdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda anket yapılan işletmelerde işgücü farklılıklarının işletme yönetimi ve politikaları tarafından desteklendiği, bu işletmelerde farklılıklara önem verildiği ve bu konuda gerekli çalışmaların yapıldığı söylenebilir.

- Anketin 8.sorusu işletme tarafından farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilerek, işgörenlere çalışabilecekleri huzurlu bir çalışma ortamı sağlayıp

sağlayamadığını belirlemeye, farklılığın adalet boyutunu ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu bu soruya olumlu cevap vermiştir. Bu bağlamda anketin yapıldığı işletmelerde farklılıkların iyi bir şekilde yönetildiği ve gerekli çalışmaların yapılmaya devam edildiği, işgörenlerin çalışacağı huzurlu bir çalışma ortamının sağlandığı söylenebilir.

- Anketin 6., 7. ve 9. soruları işletme yönetimi tarafından farklılıklar konusunda ayrımcılığın yapılıp yapılmadığını ve her bireye eşit/adil davranılıp davranılmadığını belirlemeye, farklılığın adalet boyutunu ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Ankete katılanların çoğunluğu bu soruya olumlu cevap vermiştir. Dolayısıyla anketin uygulandığı işletmelerde farklılıklara karşı bir ayrımcılığın yapılmadığını, işletme kurallarının ve prosedürlerinin her çalışanan eşit şekilde uygulandığını ve adil davranıldığını ifade etmek mümkündür.

- Anketin 10., 11., 12., ve 13. soruları çalışanların işletmeye olan bağlılığını ve kendilerini örgütün bir üyesi olarak görüp görmediklerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Ankete katılanların büyük çoğunluğu bu sorulara olumlu cevap vermiştir. Buradan hareketle anketi cevaplayan bireylerin çalıştıkları işletmeye sadakatle bağlı olduğunu, kendilerini örgütten ayrı olarak görmediğini, kendilerini içinde bulundukları örgütün bir parçası olarak gördüklerini ifade etmek mümkündür.

- Anketin 15., 16. Ve 17. soruları bireylerin, kendilerinden farklı olan işgörenlerle çalışma konusundaki görüşlerini belirlemeye, farklılığın tutum ve iletişim boyutunu ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Verilen cevaplar incelendiğinde ankete katılan işgörenlerin çoğunun, kendilerinden farklı olan bireylerle çalışma konusunda bir sorun yaşamadıkları aksine olumlu yaklaştığı görülmektedir.

- Anketin 18., 19., 20. ve 21. soruları örgütteki çalışma arkadaşlarının, kendilerine (anketi cevaplayan kişiye) olan tutumu hakkındaki düşüncelerini belirlemeye, farklılığın kimlik ve davranış boyutunu ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Bu sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, ankete katılan kişilerin çalışma arkadaşları tarafından kişiliklerine göre yargılanmadıkları, ön yargıyla yaklaşmadıkları ve dışlayıcı tutumlarda bulunmadıklarını ifade etmek mümkündür.

- Anketin 22., 23. ve 24. soruları bireylerin, örgüt içinde kendilerinden farklı olan çalışma arkadaşlarıyla iletişimini belirlemeye, farklılıkların iletişim boyutunu incelemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Verilen cevaplar incelendiğinde ankete katılan kişilerin örgüt içinde kendilerinden farklı olan çalışma arkadaşlarıyla iletişim kurmakta zorlanmadıkları ve iletişimlerinde bir sorun yaşamadıkları söylenebilir.

- Kariyer yönetimi analizlerine bakıldığında kariyer yönetimi toplam puanı 1,09 ile 4,68 arasında değişmekte olup, ortalaması 3,31olarak gerçekleşmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan çalışanların kariyer yönetimi algısının yüksek olduğunu söylemek mümkündür.
- Araştırmaya katılan çalışanların yaş ve yetişme çağında en uzun süre bulunduğu yer değişkenlerine göre kariyer yönetimi algılarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.
- Veriler detaylı olarak incelendiğinde 23-35 yaş aralığındaki çalışanların kariyer yönetimi algılarının, 36-45 yaş çalışanlarının kariyer yönetimi algılarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebinin genç çalışanların iş hayatına yeni atılmaları sebebiyle daha hevesli olmaları, kendilerini geliştirme çabaları, ideallerini gerçekleştirme arzusu, çalışma yaşamında yeteneklerini gösterme ve kendilerini kabul ettirme istekleri, terfi alma veya kadroya kabul edilme çabaları gibi sebeplerden kaynaklı olduğu söylenebilir. 36-45 yaş aralığındaki çalışanlarının ise genellikle görev ve sorumlulukları belli olan, bulundukları pozisyon belirlenmiş, iş yerinde yeteneklerini göstermiş ve kendini ispat etmiş bireylerden oluştuğu, yaşları ilerledikçe emeklilikleri yaklaştığı için, öncelikleri değiştiği için ve kariyerlerini artık ikinci planda tuttukları için kariyer yönetimi algılarının daha düşük olduğu ifade edilebilir.
- Yetişme çağında büyükşehirde yaşayan çalışanların kariyer yönetimi algılarının, yetişme çağında ilde ve ilçede yaşayan çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebinin büyükşehirde yetişmiş kişilerin, il ve ilçede yetişmiş kişilere kıyasla iş anlamında çok daha fazla seçenek olduğunu ve daha çeşitli alanlar olduğunu görmesinden kaynaklandığı söylenebilir.
- Etik değerler algısına bakıldığında toplam puan 1,56 ile 5,00 arasında değişmekte olup, ortalaması 3,95 olarak gerçekleşmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan çalışanların etik değerler algısının yüksek olduğunu söylemek mümkündür.
- Çalışanların cinsiyetleri ve medeni durumları ile etik değerler algısı arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara

kıyasla, bekar çalışanların evli çalışanlara kıyasla etik değer algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebinin toplumun sosyolojik yapısından kaynaklı olarak kadınların iş yaşamında kendilerini gösterebilmeleri ve önlerine engel konulmaması adına kuralları ve haklarını daha fazla öğrenip önemsemesi olduğu şeklinde ifade edilebilir.

- Çalışanların öğrenim durumlarına, kardeş sayılarına, çocuk sayılarına, yetişme çağında en uzun süre bulundukları yere, çalıştıkları pozisyona ve çalıştıkları sektöre göre etik değerler algılarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Diğer bir ifadeyle etik değerler konusundaki fikirleri benzerdir.
- İncelemeler sonucunda 21yıl ve üzeri süredir çalışanların etik değer algılarının, 1ay-6ay süredir çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bunun sebebinin 1ay-6ay süredir çalışan kişilerin örgüte adapte olmaya çalışmaları, işleyişi anlamaya çalışmaları, işletme kurallarına çok fazla hakim olmamaları; 21yıl ve üzeri çalışanların ise işletmenin kurallarına hakim olması ve bunu bilip benimsedikleri için işletmede uzun yılladır çalışıyor olmalarından kaynaklı olduğu söylenebilir.
- Yaş değişkenine bakıldığında 46yaş-55 yaş aralığındaki çalışanların etik değer algısının, 23 yaş- 35 yaş aralığındaki çalışanlara kıyasla az bir farkla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun sebebinin 46-55 yaş aralığındaki çalışanların işletmenin etik kurallarını bilip benimseyerek uzun yıllar o işletmede çalışmaya devam etmiş olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.
- Evlilik süresi değişkenine bakıldığında, 11yıl-25yıl aralığında evli olan çalışanların etik değer algılarının, 3yıl-10yıl aralığında evli olan çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Evlilik süresi arttıkça bireyin etik değer algısının da arttığı tespit edilmiştir. Bunun sebebinin evlilik süresi arttıkça kişinin ailesinin büyümesi sebebiyle içgüdüsel olarak kurallara karşı daha duyarlı yaklaşması olabileceği gibi; evlilik süresi ile bireyin yaşının orantılı olarak artması sebebiyle bu sonucun yaş değişkeni ile ilişkili olabileceği de ifade edilebilir.
- Yapılan çalışmanın ölçeklerinde bulunan verilerin varyansları incelendiğinde, varyansların normal dağıldığı ve buna bağlı olarak korelasyon analizine uygun olduğu görülmüştür.
- Korelasyon analizi sonucunda işgücü farklılıkları ve kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu analiz sonucu göz önünde bulundurulduğunda işgücü farklılıkları ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki tespit edildiğinden dolayı “H0: İşgücü farklılığı ile

kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek, "H1: İşgücü farklılığı ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Buradan hareketle işletmelerin işgücü farklılıklarını desteklemelerinin ve etkili bir şekilde yönetmelerinin hem bireylerin hem de işletmenin kariyer yönetimini olumlu olarak etkilediğini söylemek mümkündür.

İşgücü farklılığını destekleyen ve yönetebilen işletmeler bu farklılıkları avataja dönüştürerek hem başarılı çalışanlarını kaybetmemekte hem de işletmelerinin verimliliğini arttıracak olan farklı bakış açısını kazanarak örgütlerin kariyer yönetimine olumlu anlamda katkı sağlamaktadır.

- İşgücü farklılıkları ile etik değer arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde bir ilişki tespit edildiğinden dolayı "H0: Etik değerler ile işgücü farklılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur" hipotezi reddedilerek, "H1: Etik değerler ile işgücü farklılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Bu bağlamda işletmelerin etik değerlerinin, işgücü farklılıklarını yönetmede rol oynadığını ve birbirlerini etkilediğini söylemek mümkündür. Küreselleşme ile birlikte işletmelerde dil, din, cinsiyet, kültür, cinsel yönelim vb. anlamda birbiriyle farklı görüşe sahip olan birçok birey, aynı işletmede ortak bir amaç için çalışmaktadır.

Farklılıklar iyi bir biçimde yönetildiği takdirde işletme için farklı bir bakış açısı, farklı bir fikir olması sebebiyle örgüt için avantaj sağlayan önemli bir zenginliktir. Fakat iyi bir şekilde yönetilemeyen farklılıklar huzursuz bir çalışma ortamı oluşmasına, çatışmalara hatta ileri boyutta kavgalara dönüşebilmektedir. Bu durum işletme için zaman kaybı, maliyet kaybı ve hatta marka imajının zedelenmesi gibi sorunlara yol açabilmektedir.

Bu çatışmaları önlemek, çalışanların huzur ve saygı çerçevesi içinde çalışmasını sağlamak için işletmelerin etik kurallarının açık, anlaşılır ve net olması, çalışanların etik kurallar hakkında bilgilendirilmesi ve kuralların herkese adil bir biçimde uygulaması farklılıkların yönetilmesinde rol oynamaktadır.

- Kariyer yönetimi ve etik değer arasında pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı zayıf bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu analiz sonucu göz önünde bulundurulduğunda kariyer yönetimi ile etik değerler arasında anlamlı bir ilişki tespit edildiğinden dolayı "H0: Etik değerler ile işgücü farklılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur"

hipotezi reddedilerek “H1: Etik değerler ile işgücü farklılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Bu bağlamda işletmenin etik değerleri ile kariyer yönetiminin birbirlerini etkilediğini söylemek mümkündür. Etik kurallar hem işe alımlarda hem de çalışma süresince işletmeler tarafından dikkat edilmesi gereken bir konudur.

İşe başlama, terfi, iş değişikliği, alan değişikliği konularını kapsayan kariyer yönetiminde, etik kurallar ayrım gözetmeksizin (torpil, kayırmacılık vb.) uygulanmalıdır. Aksi takdirde hem çalışan memnuniyeti sağlanamadığından dolayı çalışandan beklenen performans görülemez ve bu işletmeye olumsuz olarak yansır, hem de işletmenin hedeflere ulaşması ve gelişmesi sağlanamayarak işletmenin başarısı olumsuz yönde etkilenir.

İşe alımlarda etik kurallar önemsenmeden uygulanan ayrım (torpil, kayırma vb.) işletmeye alınacak iyi bir çalışanın kaybedilmesine sebep olabilir veya işletmede görev alan iyi bir çalışanın kaybedilmesine sebep olabilir. Dolayısıyla etik kuralların ve kariyer yönetiminin birbirleri üzerinde etkisi olan iki unsur olduğu söylenebilir.

İşgücü farklılıklarının kariyer yönetimine etkisinde etik değerlerin aracı rolünün incelendiği bu çalışmada dil, din, ırk, cinsel yönelim gibi bir çok boyutu bulunan farklılık konusu mesleki açıdan incelenmiş olup daha çok yaş, cinsiyet, sektör farklılığı, pozisyon farklılığı, eğitim durumu, iş tecrübesi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın yapıldığı işletmelerde farklılıkları destekleyeci politikaların uygulandığı ve bu konuya önem verildiği görülmektedir.

Örgüt çalışanlarının da farklılıklar konusunda bilinçli olduğu, örgütte bulunan kendilerinden farklı özelliklere sahip çalışma arkadaşlarıyla iletişimde bir sorun yaşamadığı ve olumlu yaklaştığı görülmektedir.

Buradan hareketle farklılıkların saygı çerçevesi içinde uyumlu bir şekilde çalışmalarında hem işletme politikalarının hem de çalışanların eğitim seviyesinin önemli iki faktör olduğu söylenebilir.

Çünkü işletme yönetimi çalışanlara tutum ve davranışlarıyla örnek olmakta ve rehberlik etmektedir. Bu sebeple işletme yönetiminin ve politikalarının çalışanların farklılıklara olan yaklaşımında belirleyici bir rol olduğunu söylemek mümkündür.

Aynı zamanda çalışanların eğitim seviyesi de önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların eğitim seviyesi arttıkça farklılık hakkındaki bilgisi de artmakta ve bilinçli bir yaklaşım sergilemektedir.

Hem işletme yönetiminin farklılıkları iyi bir şekilde yönetmesi sebebiyle çalışanların bu konuda olumlu ve uyumlu bir tutum içinde bulunduklarını hem de örgütte bulunan çalışanların eğitim seviyesinin yüksek olması sebebiyle bu konuda bilinçli olduklarını ifade etmek mümkündür.

İşletmelerde farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesinde ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanmasında etik değerler oldukça önemli rol oynamaktadır.

Çalışmanın yapıldığı işletmelerde etik kurallara önem verildiği ve çalışanların işletmenin etik kuralları hakkında bilgilendirildiği görülmektedir.

Bize neyin doğru neyin yanlış, neyin faydalı neyin zararlı olduğu konusunda rehberlik eden etik kurallar, her bireye eşit ve adil davranılması, işletmede saygı çerçevesi içinde çalışılması ve yaşanması mümkün olan çatışmaların önlenmesi açısından önem arz eden bir unsurdur.

Çünkü birbirinden farklı özelliklere sahip olan bireylerin olduğu bir örgütte fikir ayrılıklarından doğan çatışmaların yaşanması muhtemel bir durumdur. Burada etik kurallar devreye girerek birleştirici bir amaca hizmet etmektedir.

Özet olarak bu çalışmanın sonucunda;

- İşgücü farklılıklarının işletmelere avantaj sağlayan bir zenginlik olduğu,
- farklılıkların yönetilmesinde ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanmasında yönetimin ve işletme politikalarının belirleyici bir rolü olduğu,
- bireylerin ve örgütün kariyer hedeflerinin ortak paydada birleştirildiği takdirde çalışan motivasyonunun ve verimliliğinin yükseldiği,
- hem işe alım hem de çalışma sürecinde etik değerlerin etkili bir rol üstlendiği ve işletmenin başarısını etkilediği,
- işgücü farklılığı, kariyer yönetimi ve etik kavramlarının birbirini tetiklediği ve etkilediği belirlenmiştir.

ÖNERİLER

Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular belirli bir bölgede yer alan ve belirli sektörlere ait örgüt çalışanlarından elde edildiğinden dolayı diğer sektör ve örgütler için genelleme yapmak mümkün olmayabilir. Bu sebeple verilecek olan öneriler sektörden sektöre, örgütten örgüte değişiklik gösterebilir.

İşletmeler için öneriler:

- İşletmede bulunan çalışanların iş ile ilgili yetenekleri, verimlilikleri, yaratıcılıkları ve kişisel donanımları işletmenin başarısı ve kalitesi üzerinde etkili bir rol oynamaktadır. Bu sebeple işe alımlarda iş için en uygun personel seçilmeli, kişinin kariyer planı ile işletmenin kariyer planının örtüşmesine dikkat edilmelidir.
- Çalışanlara iş ile ilgili eğitim ve seminerler verilerek kendilerini geliştirmelerine imkan sağlanmalıdır.

- Günümüzde artan rekabet, işletmeleri avantaj sağlayacak yeni alanlar aramaya yöneltmektedir. Burada en önemli unsurun insan unsuru olduğunu unutmamak gerekmektedir.
- Bir işletmenin öncelik vermesi gereken en önemli konulardan biri çalışanlarının donanımıdır. Kariyer yönetimi kavramı burada önem kazanmaktadır. Kariyer yönetimi sayesinde işletmeler hem çalışanlarının kariyer hedeflerini öğrenerek gelişmelerine destek verme fırsatı bulmakta hem de işletmenin hedefleri doğrultusunda özellikle işe alımlarda uygun çalışanlar seçmektedir. Böylece hem çalışanının eksik yönlerini görerek gelişmesini sağlamakta hem de işletmesi için donanımlı bir işgücü sağlamış olmaktadır.
- Bir diğer önemli unsur ise işgücü farklılığıdır. Küreselleşen dünya düzeniyle birlikte bir işletmede farklı dil, din, ırk, cinsiyet, kültür, cinsel yönelim ve benzeri hususlar açısından birbirinden farklı birçok birey ortak bir amaç doğrultusunda bir arada çalışmaktadır. İşletmeler, sahip oldukları her bir farklı özelliğe sahip çalışanın, o işletme için farklı fikir, düşünce biçimi ve bakış açısı olduğunu göz önünde bulundurmalıdır.
- Her bir farklılık; farklı bir bakış açısını, farklı bir vizyonu ve beraberinde yeni bir fikri ortaya çıkarır. Bu sebeple işgücü farklılığı işletmeler açısından oldukça değerlidir. Burada önemli olan nokta bir işletmede çalışan birbirinden farklı bireylerin uyumlu ve huzurlu çalışmasını sağlamaktır. Burada da etik değerler konusu ön plana çıkmaktadır.

- İşletmede en üst düzey yöneticiden en alt düzeyde çalışanlara kadar herkes tarafından uygulanabilecek etik kurallar belirlenmeli ve çalışanlar bu konuda bilgilendirilmelidir.
- İşletmenin sahip olduğu etik kuralların açık, anlaşılır ve adil bir biçimde uygulanabilir olması ve bu konu hakkında çalışanların bilgilendirilmesi hem çalışanların uyumlu çalışması hem de işlerin aksamadan ilerletilmesi açısından oldukça önemlidir.
- İşletmelerin uzun süre ayakta kalabilmesi ve rekabet ortamında öne geçebilmesi adına yöneticilerin kariyer planlamalarını iyi yapması, çalışanlarını iyi tanıması, farklılıkları en iyi şekilde yönetebilmesi ve işletme için avantaja dönüşecek farklı fikirlerin üretilmesini sağlaması, tüm bunları saygı ve adalet çerçevesi içinde yapabilmek adına etik kodlar iyi belirlemesi oldukça önemlidir. Çünkü yapılan bu çalışmanın sonucuna bakıldığında işgücü farklılıklarının, kariyer yönetiminin ve etik değerlerin birbirlerini etkileyen konular olduğu görülmektedir.

Çalışanlar için öneriler:

- İş seçerken kendi kariyer planları ile işletmenin kariyer yönetiminin örtüşmesine dikkat edilmelidir. İkisi örtüşmediği takdirde yaptığı işte gerekli motivasyonu kendinde göremeyeceğinde hem kendisi için hem de yaptığı iş için verimli olamayacaktır.
- Kariyer hedeflerini gerçekleştirmek ve işte verimli olmak için kendini sürekli geliştirmelidir, yeniliklere uyum sağlayabilmeli, gelişen teknolojiye hızlı adapte olabilmelidir.
- Herkesin yaşayış biçimine ve düşüncesine saygı duymalıdır. Herkesin farklı bir birey olduğunu, benzer yönleri olduğu kadar farklı yönlerinin de olduğunu ve bu farklılıklara saygıyla yaklaşması gerektiğini bilmelidir.
- Kendinden farklı dilde, dinde, görüşte, cinsiyette veya cinsel yönelimde diye önyargılı olmamalı, adil olmayan davranışlarda bulunmamalıdır, haksızlık yapmamalıdır. Her bir farklılığın bir değer olduğunun bilincinde olmalıdır.
- Çalıştığı işletmenin etik kurallarını öğrenmelidir. İşletmenin değerlerini ve kurallarını öğrenerek bu doğrultuda hareket etmelidir.
- Etik dışı bir durumla karşılaştığında sessiz kalmamalı ve yapılan etik dışı davranışlara karşı duyarsız olmamalıdır.

Araştırmacılar için öneriler:

- Tüm alan araştırmaları için belli sınırlılıklar bulunduğu gibi, bu çalışmanın da bir takım kısıtları mevcuttur. Öncelikle bu araştırma cam ve ilaç sektörü çalışanları üzerine yapılmış ve araştırmanın planlanması, yapılan analizler, analizler sonucu elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar cam ve ilaç sektörünün yapısı göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir.
- Araştırmanın sonuçları, farklı sektörler ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler üzerine yapılacak araştırmalar için yol gösterici olsa da genellenmesi mümkün değildir.
- Bir başka sınırlandırma ise, araştırmanın Çorlu, Çerkezköy ve İstanbul özelinde ele alınmış olmasıdır.
- Dünyayı etkileyen korona virüs salgınından kaynaklanan pandemi süreci sebebiyle, bireylerin sağlığını korumak adına alınan tedbirlerden dolayı anket çalışması planlanandan daha az kişiye uygulanmıştır. Bu sebeple gelecek çalışmalarda daha fazla kişinin ankete katılması sağlanabilir.
- Bu çalışmadaki anket soruları, farklılık konusunun mesleki farklılıklar kısmını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Gelecek çalışmalarda farklılığın diğer boyutları incelenerek literatüre katkı sağlanabilir.
- Türkiye'nin başka bölgelerinde ve şehirlerinde yapılacak bir araştırma farklı sonuçlar verebilir. Bu sebeple bu çalışma farklı sektörlerdeki veya şehirlerdeki çalışanlar üzerinde uygulanarak karşılaştırma zenginliği sağlanabilir.

KAYNAKÇA

Akbulut, E. E. (2000). *Etik Davranış Kuralları Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği İçin Öneri.* Sermaye Piyasası Kurulu Piyasa Gözetim Ve Düzenleme Dairesi: Https://Www.Spk.Gov.Tr/Siteapps/Yayin/Yayingoster/461 Adresinden Alındı

Akduru, H. E. (2019, 5 30). Farklılık İkliminin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisinde Etik Liderlik Ve Psikolojik Güvenliğin Rolü: Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Akın, G. (2019, 6 13). Duygusal Zeka Düzeyi, Problem Çözme Yeteneği Ve Örgütsel Etik İklimi İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akıncı, D. (2019, 7 5). Kişisel Farkındalık Analizi Aracılığıyla Bireysel Kariyer Yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı.

Aksu, N. (2008, 1 10). Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi Ve Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı .

Aktaş, N. B. (2018, 6 19). Kariyer Yönetimi İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki: Mağaza Ve Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Alabay, N. (2010). *Bilgi İşçileri Ve Altın Yakalılar.* Dr. Alabay: Dralabay.Wordpress.Com Adresinden Alındı

Albayrak, M. H. (2009). İşletmelerde Etik Uygulamalar İle Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arabacı, M. (2019, 1 16). Bireysel Ve Örgütsel Kariyer Yönetiminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Armağan, E. (2008, 1). Pazarlama Açısından Etik . Aydın: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.

Aslan, G. (2012, 8 15). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Ve Eğitimin Kariyer Yönetimi İle İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Atasever, S. B. (2018, 7 24). Yetenek Yönetimi Ve Örgütsel Kariyer Yönetimi İlişkisi: Farklı Sektörlerde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı.

Atasoy, Z. (2012). Yüksek Lisans Tezi. Karaman : Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ateş, G. (2019, 6 14). Eğitim Örgütlerinde Çalışan Bayan Yöneticilerin Kariyer Yönetimine İlişkin Görüşleri: Bir Durum Çalışması. *Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.

Atmaca, K. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Etik. *Sayıştay Dergisi*, 70.

Aydın, E. B. (2007, 10 26). Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi Ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları. *Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

Barutcugil, İ. (2014, 7 9). Farklılıkların Yönetimi. İstanbul.

Barutçugil, İ. (2015, 7 23). *Farklılık Gerilimi*. Prof.Dr.İsmet Barutçugil: Https://İsmetbarutcugil.Com/Prof-Dr-İsmet-Sabit-Barutcugil/ Adresinden Alındı

Başak Doğan, A. A. (2014, 11 22). Bilgi Yönetimi, Çevre, Teknoloji Ve Örgütsel Performans İlişkileri. *Bilimsel Dergi*.

Bayram, S. (2005). İşletme Etiği Ve Çalışanların Şirketlerinde Mevcut Olan Etik Uygulamalara İlişkin Algılarının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Binbir, H. (2016). *Etik Karar Verme Süreci.* Akademia: Https://Www.Academia.Edu/23031281/Etik_Karar_Verme_S%C3%Bcreci_47_1_ Adresinden Alındı

Brooke, D. (2017, 12 25). *Çeşitlilik Bizi Daha Yaratıcı Kılıyor.* Campaign Türkiye: Https://Www.Campaigntr.Com/Cesitlilik-Bizi-Daha-Yaratici-Kiliyor/ Adresinden Alındı

Çakmak, Y. (2015). Örgüt Kültürü Ve Kültürel Farklılık Yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Çalış, S. D. (2012). Etik Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Tartışmalarında Sosyal Sorumluluğun Yeri: Küresel İlkeler Sözleşmesi Ve SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı Üzerine Bir Değerlendirme. *İş Ahlakı Dergisi*, 34.

Çavuş, N. Ü. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 546.

Çelikmasat, A. G. (2018, 8 1). İşletmelerde Kariyer Yönetimi, Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri: Konya Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Kto Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Dalgün, Ö. (2011, 5 30). Türkiye'nin Toplumsal Ve Örgütsel Boyutta Kültürel Farklılıkları: Çok Uluslu Bir Sağlık İşletmesinde Kültürel Farklılıklara Yönelik Bir Araştırma . *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Değer, A. R. (2019). *Etik Kurallar Ve Çalışma İlkeleri* . Kobitek / KOBİ'lerin İş Portalı: Https://Kobitek.Com/Etik-Kurallar-Ve-Calisma-İlkeleri Adresinden Alındı

Demir, M. (2019, 10 29). *Yönetim Bilimleri - Etik Kod* . Turkau: Https://Turkau.Com/Etik-Kod-Nedir-Nasil-Hazirlanir/ Adresinden Alındı

Demir, R. (2019, 2 22). Endüstri 4.0 Ve Çalışmanın Anlamı: Kuşaklar Arası Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Derin, Ö. B. (2019, 5 31). İşletmelerde Bilgi Paylaşımı Yenilikçi İş Davranışı Ve Etik İklim İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğan, N. (2009). İş Etiği Ve İşletmelerde Etik Çöküş. *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 186.

Durgun, M. (2017, 10 4). Eleştirel Yönetim, Organizsyon Ve Yönetim Teorisi.

Durgut, A. İ. (2020, 1 13). Etik Liderlik, İşe Adanmışlık Ve Yönetsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektörü Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Edinsel, S. (2018). Kişiliğin Ve Örgütsel Kariyer Planlamanın Bireysel Kariyer Planlama İle Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Isparta: Süleman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Efe, S. (2003). Bankacılık Sektöründe Çalışan Kadın Yöneticilerin Yaşamış Oldukları Kariyer Sorunları. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstriyel İlişkiler Ana Bilim Dalı.

Eğinli, A. T. (2009, 9 16). Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi. *Doktora Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Ana Bilim Dalı.

Erkasap, A. (2015, 12). Postmodern Örgüt Kuramı. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Doktora Programı.

Erme, T. (2014, 10 9). Bireysel Kariyer Yönetimini Etkileyen Faktörler: İşletme Öğrencilerinin Kariyer Tercihleri Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Eryiğit, N. (2007). Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

Esmer, Y. (2011, 7 27). İşletmelerde Etik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Örneği Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eş, A. (2019, 8 28). Bilgi Toplumu Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnovasyon. *Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Farklılıkların Yönetimi. (2007, 1 5). Ekonomi - İktisat - İşletme - İstatistik: Https://Www.Frmtr.Com/Ekonomi-İktisat-İsletme-İstatistik/722867-Farkliliklarin-Yonetimi.Html Adresinden Alındı

Fikret Gültekin, G. E. (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimi Üzerine Etkisi. *Dergi Park*.

Galaş, C. (2019, 3 25). Yetenek Yönetimi Bağlamında Çalışanların Kariyer Yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi*. Giresun: Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Gerek, M. (2009, 9 15). Örgütsek Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gezici, A. (2018, 6 26). Etik Değerler - Sosyal Sorumluluk İlişkisinde Sektörel Etmenler. *Yüksek Lisans Tezi*. Alanya: Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gider, İ. H. (2016, 1 27). İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı İle Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki . *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Göktaş, P. (2017). Kuşakların Kariyer Yaklaşımları İle İlişkilendirilmesine Yönelik Bir Çalışma. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 379.

Gülbay, M. (2012, 1). Yüksek Lisans Tezi. *Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunları: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İKY Bilim Dalı.

Güler, F. N. (2012). Farklılıkların Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Mobbing Davranışı: Bolu İli Beyaz Et Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Gülsünler, M. E. (2017). Kurum Kimliği Süreci Ve İşleyişi Üzerine Teorik Ve Uygulamalı Bir Araştırma . *Yüksek Lisans Tezi* . Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Gültekin, D. (2010, 7). Örgütsel Kariyer Planlama Ve İş Tatmini Etkileşimi Ve Altın Çini İşletmesinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Gülten Eren Gümüştekin, N. M. (2013). Bilgi Toplumunda Bilgi İşçisi Ve Öğrenen Örgütler. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*.

Gündoğdu, H. (2016, 5 12). KOBİ'lerde Farklılıkların Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Politikaları. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Gündoğdu, S. (2014:314). Su Ürünlerinde Çoğunlukla Uygulanan Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Testleri. *Journal Of Fisheriessciences., 8*(4), 310-316.

Günel, D. (2016). İşletmelerde Etik Liderliğin Etik İklim Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güngör, U. (2016, 12 14). KARİYER YÖNETİMİ: BİR GÜVENLİK KURULUŞUNDA SİSTEM MODELLEMESİ. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Ana Bilim Dalı.

Hediye Bahar Kahraman, M. A. (2018). Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algıların Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.

İlhan, Ü. D. (2019, 6 24). Kuşaklar Arası Çalışma Değerleri Algısı Ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X Ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İlme, F. G. (2017, 6 6). İnsan Kaynakları Yönetimi Birimlerinde Çalışanların Farklılık Yönetimi Algısı: Bir Banka Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı.

Kaçar, S. (2019, 4 15). X, Y Ve Z Kuşaklarının Yönetim Tarzlarının Karşılaştırılması Örnek Bir İşletme Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Yalova: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kara, E. (2016, 8 24). Üniversite Yönetici, Akademik Ve İdari Personelinin Farklılık Yönetimine İlişkin Görüşleri. *Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Kara, E. (2016, 8 24). Üniversite Yönetici, Akademik Ve İdari Personelinin Farklılık Yönetimine İlişkin Görüşleri. *Yüksek Lisans Tezi* . Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı .

Karadavut, U. (2018, 1 28). *Etik Kavramı*. İlkeli Yazılar: Http://Www.İlkeliyazilar.Com/?Syf=22&Mkl=1012230 Adresinden Alındı

Karadeniz, A. E. (2011, 2 23). Yüksekl Lisans Tezi. *Eleştirel Yönetim Teorisi: Ritzer'in "Mcdonaldlaştırma" Kavramından Hareketle Modern Örgütlere Eleştirel Yaklaşımların İncelenmesi*. İzmir: Ege Üniversitesi Yönetim Bilimi Ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı.

Karakuş, S. (2016, 3 4). Öğretmenlerin Bireysel Kariyer Yönetimi Gerçekleştirme Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.

Karataş, S. D. (2011). Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergis*, 6.

Kınran, Ş. B. (2006). İş Ahlakı Ve Etik Değerlerin Türk İşletmeciliğindeki Yeri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kızıl, Y. (2011). Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Kocuk, D. (2019, 6 20). İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminin Çalışan Verimliliğine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sürdürülebilir Kalite Ve Büyüme Yönetimi Bilim Dalı.

Konak, A. (2016, 1 21). *Etik*. Etik Karar Verme Ve Liderlik: Https://Medium.Com/@Ahmetkonak55/Etik-Karar-Verme-Ve-Liderlik-8acdcda047f4 Adresinden Alındı

Korkmaz, E. (2019, 9 16). Kuşakların İncelenmesi Ve "Y" Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamına Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Ana Bilim Dalı.

Kurt, N. (2015). Farklılıkların Yönetimi. *Yönetsel Davranış Dergisi*.

Meslek Etiği. (2016, 12 30). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi MYO: Https://Akademik.Adu.Edu.Tr/Myo/Cine/Webfolders/File/Ders%20notlari/Meslek%20Etigi(1).Pdf Adresinden Alındı

Narin, A. (2015, 12 24). Farklılık Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Farklılık Algılarına Ve Tutumlarına Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Ana Bilim Dalı.

Nejat Taştan, S. A. (2011). *Türkiye'de Irk Veya Etnik Köken Temelinde Ayrımcılığın İzlenmesi Raporu.* İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi İnsan Hakları Uygulama Ve Araştırma Merkezi.

Okat, B. (2010, 12 24). Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi Ve Farklılık İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım. *Yüksek Lisans Tezi* . İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletme Ana Bilim Dalı.

Onat, F. (2007). Bilişim Teknolojilerinin Yaygınlaşması İle Değişen Örgüt Yapılarında Halkla İlişkilerin Rolü: Network Örgüt Yapılarına Yönelik Bir Çalışma. *Doktora Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özbezek, Y. D. (2016). Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 3.

Özcan Sezer, M. A. (2017). Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*.

Özcan, A. H. (2019, 10). Kuşaklara Göre İş Tatmini, Tükenmişlik Ve İş Yaşam Dengesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü MBA Yüksek Lisans Programı.

Özcüre, T. O. (2019, 4 5). Şirketlerin Kriz Yönetiminde Başvurudğu Halkla İlişkiler Uygulamaları Ve Etik Değerler. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özgüler, V. C. (2004). Yeni Ekonomide Bilişim İletişim Teknolojileri (Bit) Ve Bilgi İşçileri. *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*.

Özgüler, V. C. (2015, 4 21). *Teknoloji, Çalışma Hayatı Ve Bilgi Toplumu.* Yeni Ekonomi: Yeniekonomi.Com Adresinden Alındı

Öznur Aşan Azizoğlu, H. C. (2011). *Organizasyon Ve Yönetim.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Özpala, N. (2007, 8 16). Kariyer Değerlendirme Sonuçlarının Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanımı Ve Bir Uygulama Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.

Öztürk, M. (2019, 6 13). Kariyer Yönetimi Ve İş Stresi İlişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı.

Pınar, H. (2016, 6 3). Motivasyonun Bireysel Kariyer Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Raqif Qasımov, S. R. (2018). Kariyer Yönetimi Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Banka Çalışanları Üzerinde Alan Araştırması. *Social Sceinces Studies Journal*.

Salim Çam, E. E. (2007, 11 6). *İşletmede Sosyal Ve Etik Sorunlar.* 1Bilgi.Com: Https://Www.1bilgi.Com/İletisim-Ve-Gazetecilik/5026/İsletmede-Sosyal-Ve-Etik-Sorunlar.Html Adresinden Alındı

Saroğlu, H. (1999, 1). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İle Postmodern Yönetim Yaklaşımının Karşılaştırılması. *Öneri Dergisi*.

Selçuk Çelik, S. Ö. (2018). *Etik*. Beşeri Bilimler / Felsefe / Etik: Https://Studylibtr.Com/Doc/959533/Normatif-Etik---Yusuf-İ%CC%87slam-Bolat Adresinden Alındı

Seval Aksoy, O. E. (2017). Etik İklim: Kavramsal Gelişimi, Bireysel Ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 137.

Sevtap Sarıoğlu Uğur, L. Ö. (2016). Örgütsel Yönetim Sorunlarına Genel Bir Bakış Ve Bir Araştırma . *Kesit Akademi Dergisi*.

Slide Player. (2015). Etik Ve Sosyal Sorumluluk: Https://Slideplayer.Biz.Tr/Slide/2555171/ Adresinden Alındı

Soyalın, M. (2019, 4 12). Örgütsel Etik İklim, Psikolojik Güvenlik, Güç Mesafesi Yönelimi Ve Çalışan Sesliliği Davranışı Arasındaki İlişkiler. *Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Söğüt, G. (2019, 12 2). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Seramik Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.

Sürgevil, O. (2008, 10 8). Farklılık Ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım . *Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı .

Sürücü, B. A. (2008, 3). *Pazarlama Etiği*. Pazarlamablog: Http://Pazarlamablog.Blogspot.Com/2008/03/Pazarlama-Etii.Html Adresinden Alındı

Şahin, G. (2019, 3). Farklılık Yönetiminin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Tekirdağ: Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Ve Organizasyon Ana Bilim Dalı.

Şahin, K. (2019, 7 18). Kuşaklararası Liderlik Ve Değişen Liderlik Olgusu. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: MARMARA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI KİŞİLERARASI İLETİŞİM BİLİM DALI.

Şahin, K. (2019, 7 18). Kuşaklararası Liderlik Ve Liderlik Olgusu. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı.

Şalap, K. O. (2015, 7 14). Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş Ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı.

Şalap, K. O. (2016, 7 14). Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş Ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.

Şencan, İ. G. (2016). İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı İle İşletme Üyelerinin Örgütsel Bağlılık Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 190.

Tarkan Okan, H. D. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı Ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma.

Taylan, E. (2013, 2 25). *Postmodern Örgüt Kuramları.* Yönetim Ve Organizasyon & Management And Organization: Blogger.Com Adresinden Alındı

Tezcan, M. B. (2019, 5 24). DUYGUSAL ZEKÂ VE KARİYER YÖNETİMİ İLİŞKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Toksa, H. (2012, 9 7). Farklılıkların Yönetiminde Liderin Hareket Seçeneklerinin Grup Performansı Üzerindeki Etkileri . *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Tonus, H. S. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Farklılıkların Yönetimi: Türkiye Yazını. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4.

Topcubaşı, T. (2015, 6 4). Farklılıklara Saygı Eğitim Programının Öğrencilerin Farklılıklara Saygı Düzeyine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı .

Tosun, E. (2018). *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Ve Etik.* Academia: Https://Www.Academia.Edu/41661044/%C4%B0%C5%9Fletmelerde_Sosyal_Sorumluluk_Ve_Etik_A%C3%96F_ Adresinden Alındı

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

Uğur, U. (2019). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları.* Konya: Eğitim Yayınevi.

Uslu, F. (2018). İşletmelerde Etik Değerlerin Uygulanmasının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü. *Yüksek Lisans Tezi*. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Usta, Ö. Ç. (2017, 7). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi* . İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İKY Ana Bilim Dalı.

Ünalp, A. T. (2007, 7 4). Küresel İşletmeler Ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi . *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir : Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı .

Ünsar, A. S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Çağdaş Güncel Konular.* İstanbul: Paradigma Akademi Yayınları.

VERDA. (2015, 3 17). *Bilgi İşçisi.* Yeni Ekonomi: Yeniekonomi.Com Adresinden Alındı

Vural, E. (2019). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi: Özel Sektör Çalışanlarının Farklılık Algısına Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı .

Vural, M. (2019, 5). Kariyer Yönetimine Yönelik Çalışan Algılarının Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi: Albaraka Türk Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.

Yazar, F. (2019, 7 23). Kültürel Zeka Ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.

Yeliz Mohan Bursalı, S. B. (2018). İnsan Kaynaklarında Değişimin Yeni Yönelimi: Kariyer Yönetimi. *Doktora Tezi*. Denizli: Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Eurasian Journal Of Researches İn Social And Economics.

Yetgin, S. (2016, 6 29). İşletmelerde Frklılıkların Yönetimi: Giresun İlinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmeleri Üzerine Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi*. Mersin : Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Yıldırım, M. (2009). Modernizm, Postmodernizm Ve Kamu Yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.

Yılmaz, B. (2019, 6 26). X Ve Y Kuşaklarının İş Ahlakı Eğilimleri: Ampirik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, M. (2019, 9 30). Türkiye'de Devlet Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenlerin Kariyer Yönetimi: Yıldız Teknik Üniversitesi Ve Yalova Üniversitesi Örnekleri. *Yüksek Lisans Tezi*. Yalova: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, N. (2015, 6 22). Kadın Girişimciliğinde Yönetsel Etik Değerler Ve İfşa (Whistleblowing): Mersin İlinde Uygulamalı Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yönetimde Etik Dışı Davranışlar. (2019). Meslek Etiği Açık Ders Ankara: Https://Acikders.Ankara.Edu.Tr/Pluginfile.Php/21994/Mod_Resource/Content/1/Meslek%20Eti%C4%9Fi%2010.%20Hafta.Pdf Adresinden Alındı

Yurdakul, M. (2013, 7 11). İş Ahlakında Etik İklim: Bireysel Ve Kurumsal Özellikler Açısından Etik İklimin Bankacılık Sektöründe Araştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Lütfen aşağıdaki soruları size en uygun yanıta göre cevaplayınız.

KESİNLİKLE ADINIZI VE SOYADINIZI YAZMAYINIZ.

Soruların cevapları bilimsel araştırma için veri olarak kullanılacak olup hiç bir kişi veya kuruma verilmeyecek gizli tutulacaktır. Desteğiniz ve araştırmaya vereceğiniz katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Çağla AYDUĞ

Trakya Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER :

1. KAÇ YAŞINDASINIZ?

(Lütfen yazınız:……)

2. CİNSİYETİNİZ ?

Kadın ( ) Erkek ( )

3. ÖGRENİM DURUMUNUZ?

İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) 2 yıllık Yüksek Okul ( )

4 yıllık üniversite ( ) Yüksek Lisans ( )

4. ŞU ANKİ GÖREVİNİZ?

(Lütfen yazınız:…….....…..)

5. BU İŞYERİNDE KAÇ YILDIR ÇALIŞMAKTASINIZ?

(Lütfen yazınız:…...…)

6. MEDENİ DURUMUNUZ? (Cevabınız Bekar ise 10. soruya geçiniz.)

Evli ( ) Bekar ( )

7. KAÇ ÇOCUĞUNUZ VAR?

Yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ve Üstü ( )

8. KAÇ YILLIK EVLİSİNİZ?

(Lütfen yazınız: ……)

9. EŞİNİZİN İŞ DURUMU NEDİR?

Çalışıyor ( ) Çalışmıyor ( )

10. AYLIK TOPLAM AİLE GELİRİNİZ NE KADAR?

(Lütfen yazınız:……..…TL)

11. YETİŞME ÇAĞINIZDA (7–19 yaşları arasında) EN UZUN SÜRE BULUNDUĞUNUZ YER?

Köy ( ) Belde/Bucak ( ) İlçe ( ) İl ( ) Büyük Şehir ( )

12. SİZ DAHİL TOPLAM KAÇ KARDEŞSİNİZ ?

(Lütfen yazınız:……..)

13. ÇALIŞTIĞINIZ SEKTÖR HANGİSİDİR?

1 .CAM ( ) **2.** İLAÇ ( )

İŞGÜCÜ FARKLILIĞI ÖLÇEĞİ :

ANKET İFADELERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu şirketin yöneticileri çalışan insanların farklı özelliklere sahip olmasını desteklemektedirler.					
2. Bu şirkette işgücü farklılığını daha da artırmak için projeler yapılmaktadır.					
3. Birimimdeki yönetici işgücü çeşitliliğine olumlu bakmakta olup işletmenin politikaları da böyle yenilikleri desteklemektedir.					
4. Bu şirket işgücü farklılığını artırmak için zaman ve para harcamaktadır.					
5. Şirketin yöneticileri işgücü farklılığını işletmenin misyon ve vizyonuna dahil etmişlerdir.					
6. Bu şirkette, kimliklerine bakılmadan herkese adil davranılır.					
7. Şirketin politika ve prosedürleri herkese aynı şekilde uygulanır.					
8. Çalıştığım birimin yöneticisi bütün çalışanların rahat çalışabileceği bir çalışma ortamı oluşturmaya gayret etmektedir.					
9. Bazı çalışanlar sadece farklı oldukları için mevcut teşvik ve fırsatlardan yararlandırılmamaktadırlar.					
10. Bu şirketi bir ‘’takım’’, kendimi de bu takımın bir üyesi olarak görürüm.					
11. Kendimi çalıştığım birimdeki diğer insanlardan farklı görürüm.					

12. Kendimi beraber çalıştığım insanlarla tanımlarım.					
13. Çalıştığım şirkete kaşı güçlü bir sadakat hissediyorum.					
14. Çalıştığım şirket açısından işgücü farklılığı yaşamsal bir önem arz etmektedir.					
15. Şirket çalışanlarının birbirinden farklı olması benim için önemlidir.					
16. Benim özelliklerimden farklı özellikleri olan insanlarla çalışmak benim için olumludur.					
17. Birbirine benzeyen insanlardan oluşan takımlar daha etkili çalışmaktadırlar.					
18. Bu şirkette insanlar benimle olan beklentilerini ait olduğum gruba göre oluşturuyorlar.					
19. Bu şirkette bana karşı ön yargı ile davranıldığını hissetmiyorum.					
20. Bu şirkette insanlar beni diğerleri ile aynı yere koymaktadırlar.					
21. İş arkadaşlarım beni kişiliğime göre yargılarlar.					
22. Görüşlerimiz farklı olduğu için, işe ilişkin sorunları iş arkadaşlarımla görüşmek ve tartışmak zor olmaktadır.					
23. Benden farklı bir görüşü olan iş arkadaşlarımla konuşmam sorun yaratıyor.					
24. Bu şirkette benden farklı özellikleri olan insanlarla etkili bir iletişim kurabiliyorum.					

KARİYER YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ:

ANKET İFADELERİ	**Hiç Katılmıyorum**	**Az Katılıyorum**	**Orta Düzeyde Katılıyorum**	**Çok Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1. Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.					

2. Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.					
3. İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.					
4. İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.					
5. Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.					
6. Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.					
7. Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.					
8. Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.					
9. Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.					
10. Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.					
11. Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.					
12. Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.					
13. Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.					
14. Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.					
15. Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.					
16. Çalışanlara karşılaşabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.					
17. Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.					
18. Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.					
19. İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.					
20. Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.					

21. Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.					
22. Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.					

ETİK DEĞERLER ÖLÇEĞİ:

ANKET İFADELERİ	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim Yok**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1.Çalıştığım işletmenin resmi, yazılı etik kuralları vardır.					
2.İşletmenin tepe yönetimi etik dışı davranışların hiçbir koşulda hoş görülmeyeceğinin bilinmesini sağlamıştır.					
3.Çalışanların dürüst davranışlar sergilemesine rehberlik edecek liderlik niteliği taşıyan kişiler vardır.					
4.Çalışma ortamındaki olumsuz davranışlara hemen çözüm getirilir.					
5.Çalıştığım işletmenin etik kuralları tavizsiz bir biçimde uygulanmaktadır.					
6.Etik ilkeler firma politikaları ile desteklenmektedir.					
7.Çalıştığım işletmede çalışanları zaman zaman istenilmeyen davranışlara iten bir ortam yoktur.					
8.Çalıştığım işletmede etik değerlerle ilgili ilkeler ödünsüz uygulanmaktadır.					
9.Çalıştığım işletmede bir çalışan kendi çıkarı için etik olmayan davranışa yönelirse derhal cezalandırılır.					

Evrak Tarih ve Sayısı: 02/06/2020-432834

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : 29563864-050.04.04-E.432834 02/06/2020
Konu : Kararlar

Sayın Prof. Dr. Sinan ÜNSAR

Danışmanlığını yaptığınız, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Çağla AYDUĞ'un araştırması ile ilgili yapmış olduğunuz başvuru Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 06.05.2020 tarihli toplantısında alınan 03/15 numaralı kararı ile uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan

Ek: Etik Kurul Kararı

Adres:Trakya Üniversitesi Rektörlüğü Balkan Yerleşkesi 22030 Edirne
Telefon:2842234004 Faks:2842234203
E-Posta:sosbilarastirma@trakya.edu.tr Elektronik Ağ http://www.trakya.edu.tr
Bilgi için: Serkan ÖÇAL
Unvanı: Sekreter

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.