

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALGI İLE KARIYER UYUM YETENEĞİ ARASINDA BİR İLİŞKİ VAR MIDIR?

Sıla YİRMİBEŐOĐLU * 

Doç. Dr. Öznur BOZKURT * 

ÖZET

Gelişen teknoloji ve ölkeler arası işbirliklerindeki artış neticesinde işletmeler birbirinden farklı özelliklere sahip çalışanlardan oluşmaya başladı. Farklı din, dil, költür, eğitim, kişilik ve değer yargıları taşıyan çalışanlar iş dünyasında bir araya gelmektedir. Bu farklılıkların işletmeye değer katması için etkin yönetilmesi gerekmektedir. Değer iş koşullarının bir diğer etkisi de kariyer anlayışlarında ortaya çıkmıştır. Kariyerdeki ilerleme anlayışı yepyeni bir hal almış ve eski kariyer anlayışları değer işim geçirmeye başlamıştır. Çalışanın kariyer anlayışındaki bu değer işimleri kabul etmesi ve değer iş koşullara uyum sağlaması işletme yöneticileri için oldukça önemlidir. Aynı zamanda istihdam edilebilir olmanın devamlılığı için uyum gösteren çalışanlara ihtiyaç vardır. Çalışanların kariyer alanındaki değer işimlere ayak uydurabilmesinde işletme içindeki farklılık yönetimi uygulamalarının etkisi olacaktır. Bu uyum sürecinin kolaylaştırılmasında birbirinden farklı kariyer beklentisine ve düşünce yapısına sahip çalışanların etkin yönetilmesinin olumlu katkıları olacaktır. Bu çalışma, işletmelerdeki farklılıkların yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer uyum yeteneklerini etkileyeceği varsayımı üzerine kurgulanmıştır. Bu amaçla Düzce Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren Anonim Őirketlerin beyaz yakalı olarak tabir edilen çalışanları araştırmanın çalışma evrenini oluşturmuştur. Bu evrenden seçilen örneklemin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile kariyer uyum yetenekleri arasındaki ilişkiye yönelik değerlendirmeleri incelenmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği ile veriler toplanıp SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre örneklem içinde yer alan çalışanların, işletmelerinde farklılıkların yönetimi uygulamalarının varlığını hissettikleri ve kariyer uyum yeteneğine sahip olduklarını düşündükleri görölmüştür. Farklılık yönetim algılarının ise kariyer uyumu ile pozitif bir ilişki içinde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Son olarak hem farklılık yönetim algısı hem de kariyer uyum yeteneğinin demografik özelliklere göre farklılaştığı görölmüştür.

Anahtar Kelimeler: Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, Kariyer, Kariyer Uyumu

Jel kodu: M12, M14, M51, M54

* Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Anabilim Dalı, silayirmibesoglu@gmail.com

* Düzce Üniversitesi, İşletme Fakóltesi, oznurbozkurt@duzce.edu.tr

IS THERE A RELATIONSHIP BETWEEN THE MANAGEMENT PRACTICE OF DIVERSITY MANAGEMENT AND CAREER ADAPTATION ABILITY?

ABSTRACT

As a result of the developing technology and international cooperation, the enterprises started to be composed of employees with different characteristics. Employees with different religious, linguistic, cultural, educational, personality and value judgments come together in the business world. These differences need to be managed effectively to add value to the business. Another effect of changing business conditions has emerged in career understanding. The sense of progress in the career has become a whole new concept and old career insights have begun to change. It is very important for the business managers, employee accept these changes in the career understanding and them adapt to changing conditions. At the same time, there is a need for employees who are adaptable for the continuity of being employable. Diversity management practices will have an impact on the ability of employees to keep up with changes in their career. In order to facilitate this process, the effective management of employees with different career expectations and thought structures will contribute. This study is based on the assumption that the diversity management in enterprises will affect the career adaptability of employees. For this purpose, the relations between the perception of diversity management and career adaptability of white collar employees in Düzce Organized Industrial Zone were investigated. Data were collected from the quantitative research methods and analyzed using SPSS program. According to the findings of the study, it is seen that the employees in the sample feel the existence of the management practices of diversity management in their businesses and they think that they have the ability to adapt to the career. It was found that there was a positive relationship between the employees' perceptions of diversity management and career adaptability. Finally, it was observed that the both diversity management perception and career adaptability differ according to demographic characteristics.

Keywords: *Diversity, Diversity Management, Career, Career Adaptation*

Jel Code: *M12, M14, M51, M54*

1. GİRİŞ

Tüm dünyada ortaya çıkan farklı iş yapma şekilleri, hızlı değişim, beklentilerdeki farklılaşma, yeteneklerde ortaya çıkan farklılıklar ve karşılıklı bağılıkların artması iş modellerinin ve yönetim tarzlarının yeniden gözden geçirilmesi konusunu gündeme getirmiştir. Ülkelerin, bölgelerin, işletmelerin en mikro ölçekte iş gücünün karşılıklı bağılıklarının da arttığı günümüz iş piyasasında eski yöntemler ile yetenekli çalışanları elde tutmak mümkün olmamaktadır. Bu sebeple son yıllarda işgücü farklılıklarının etkili yönetimi konuları tartışılmaya başlanmıştır. Bu tartışmalarda farklılıkların yönetimine olan ihtiyaç, farklılık yönetiminin etki ve sonuçları değerlendirmektedir. Önyargı ve

ayrımcılık gibi kavramlar ve bunlara sebep olan alt faktörler incelenmeye başlamıştır. Özellikle yöneticilerin farklı işgücünü etkin yönlendirmeleri için ihtiyaç duyacakları yönetsel yetkinliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Örgüt yapıları, yönetim tarzları ve örgüt kültürü işletmelerde farklılık yönetimi uygulamalarına etki edebilir. Çalışanların, kendi farklılıklarının yönetim ve örgüt tarafından kabul edildiğini hissetmelerine ihtiyaçları vardır. Farklılıklarının bir katma değer olarak algılandığı ve sırf farklılıklarından dolayı dışlanmadıklarını hissettikleri örgüte yönelik bağlılıkları artacak ve buna bağlı olarak iş performansları da pozitif yönde gelişecektir. Dışlandığını hissedenden çalışan örgüte bağlılığını düşürmenin ötesinde örgüte zarar verici davranışlarda da bulunabilecektir. Eşitliğin olmadığı düşünülmesi örgütlerde karşıt grupların oluşması ve bu grupların işletme amaçlarına zarar verici bir çekişme içine girmesi muhtemeldir.

Örgütlerdeki farklılıkların etkin yönetilmesi ve bunun çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanmasının birçok sonuçları olacaktır. Bunlardan biride hızla değişen kariyer anlayışları karşısında değişimlere uyum sağlayacak çalışan yeteneğidir. Kariyer değişimine uyum sağlayan ve değişimleri kabul eden çalışan davranışları işletme içinde farklılık yönetimi algısına bağlı olarak gelişecektir. Farklılıkların etkin yönetildiğini hissedenden çalışanın daha kolay kariyer uyumu davranışı sergileyeceği düşünülmektedir. Örgüt genelinde, yönetim anlayışında ve bireysel bazda farklılık yönetiminin etkin olması, çalışanın kariyer uyum yeteneğini oluşturan merak etme ve araştırma potansiyelini geliştirecektir. Bunun dışında çalışanın, kariyer gelişimini sağlayacak yeteneklere sahip olduğu inancını taşıması, gelecekte ortaya çıkacak değişimlerin oluşturacağı kaygıyı etkin yönetebileceği düşüncesi kariyer uyumunu artıracaktır. Tüm bunlar ise bireyin kariyeri için yatırım yapma potansiyelini ve kariyerinin gelişimi konusunda kontrol gücüne sahip olduğu inancını olumlu etkileyecektir.

Bu çalışmada çalışanların farklılık yönetimi algısına sahip olup olmadıkları, kariyer uyum yeteneklerine sahip olup olmadıkları ve farklılık yönetimi algısı ile kariyer uyum yeteneği arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır.

2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Farklılık, herhangi bir gruptaki, topluluktaki veya örgütteki insanların farklı kimliklere, coğrafi ve etnik kökenlere, arka plana, deneyime, inançlara, değer yargılarına, yaşa, cinsiyete, diğer demografik yapılara, iş deneyimine, fiziksel yeterliliğe sahip olmalarıdır (Foxman ve Easterling, 1999: 285). Farklılık; coğrafi kökenden, dinsel, etnik, ırksal, kültürel aidiyete kadar ve bunun dışında çalışma tarzlarından, kişilik özelliklerine kadar, insanları birçok yönden ayırt eden geniş bir kavramdır (Gümüş, 2009: 26). Farklılık; bir insanın kendisinden farklı insan niteliklerine sahip olanlara ve kendisinin ait olduğu grubun dışındaki gruplardan olanlara karşı hissettikleridir (Barutçugil, 2011: 42). Farklılık yönetimi bu çalışmada bireysel, yönetsel ve örgütsel olmak üzere üç boyutta incelenmiştir.

2. 1. Bireysel Farklılıklar

İnsanların kişilik yapıları, aile yaşantıları, inançları, eğitimleri, beklentileri gibi birçok faktör bireysel farklılıkları oluşturur. Kişinin olayları değerlendirirken etkisinde kaldığı bu bireysel farklılıklar iş yapış şekillerine de etki etmektedir. Bireysel farklılıkların örgütten örgüte değişen etkisi vardır. Kimi işletmeler bu farklılıkların kaynağını bulup olumlu anlamda bu durumdan yararlanmak isterken kimi örgütlerde farklılıkları yok saymaktadır. Çalışanlarda bireysel farklılıkları oluşturan en önemli unsurlardan olan önyargılar, kalıp yargılar ve kişilik alan yazında üzerinde durulan kavramlar olmuştur. Önyargı, peşin hükümlü olarak yaratılan duygudur (Hubbard, 2004). Basitleştirilmiş, belirli grupların üyelerine atfedilen ve geçerli olduğu düşünülen fikir veya beklentilere kalıp yargı denir. Kalıp yargılar, insanların güvenilmez genellemeleridir (Barutçugil, 2011: 288). Değer verilmeyen ya da haklarında hiç bilgi olmayan kişiler genellikle kalıp yargılara maruz kalmaktadırlar (Okat, 2010). Önyargılı kişilik, insanların etrafındaki olgu ve olayları ön yargılı değerlendirmede yüksek eğilime sahip olan bir kişilik biçimi olarak tanımlanabilir. Psikolojik araştırmalar, herkesin biraz önyargılı olduğu varsayılsa da bunların derecelerinin değiştiğini ortaya koymaktadır. Önyargılı kimseler, dışı-erkek, iyi-kötü, doğru-yanlış kategoriler baskındır, benzer şeylerle sınırlanmış kategorileri tercih ederler, farklılık kategorilerinden huzursuz olurlar, düşünce alışkanlıkları katı olup kolayca değişmez, tek doğru yol, iki tür insan vardır gibi ifadeleri sıklıkla kullanırlar (Carr-Ruffino, 2005; akt, Gümüş, 2009: 111)

2. 2. Örgütsel Farklılıklar

Farklılık yönetiminin sınıflandırılmasında göz önünde bulundurulmuş örgüt düzeyindeki faktörler, Cox(1993)' ün "Kültürel Farklılığa Yönelik Etkileşimsel Modeli" ne dayanmaktadır. Bu modele göre organizasyon düzeyinde farklılıklar *örgüt kültürü ve kültürel etkileşim, yapısal bütünleşme, biçimsel olmayan bütünleşme ve kurumsal önyargı* olarak ele alınmıştır. Kısaca bunlara değinilecektir. Çalışanların davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir kontrol mekanizması olarak da işlev gören *kültür*, örgütte sosyal anlamda bir manyetik alan oluşturmaktadır (Barutçugil, 2004: 209). Cinsiyet, ırk ve etnik kimlik açısından farklı özelliklere sahip çalışanların örgütsel temsilinin düşük olması ve üst yönetimde yer alamamaları, örgütün güç yapısındaki farklılıkların temsil edilememesinin nedenleri olarak gösterilebilmektedir (Ibarra, 1993: 66). Örgütte ortaya çıkan bu güç dengesizliği, farklı kurumlar ve organizasyon için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar, güç dengesizliği, gruplar arasındaki çatışmalar, işgücü devir hızlarında artış ve örgüt *yapısı ile bütünleşememe* sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Tüm bu üretkenliklerin azalması nedeniyle kararlara katılmayan azınlıkların ve kadınların tepkili davranışlarına yol açmaktadır (Okat, 2010). *Biçimsel olmayan bütünleşme*, gönüllü olarak toplumsal temelde yapılan bir iletişim biçimini ifade etmektedir. Biçimsel olmayan iletişim içinde çalışanlar, kendi ilgi alanlarının farkına varmakta iken bu ilgileri ortaya çıkaran alışkanlık ve ilişkilerini örgütteki diğer çalışanlarla paylaşmaktadırlar (Ibarra, 1993: 58). *Kurumsal önyargı*, örgütte doğal olarak ortaya çıkan tercih ya da önceliğe alma biçimlerini ifade eder. Örgütler, çoğu zaman benzer özellik ve düşünceye sahip olan gruba farklı kültürel özelliklere sahip örgüt üyelerinin katılımını önlemeye

çalışırlar(Cox, 1993). Üst yönetimde bulunanların bu tarz davranışları, inançları ve tutumları kurumsal ön yargıyı oluşturur ve bu durum örgütlerin yıllar boyu benimsediği düşük kapsayıcı değerleri meydana getirir (Okat, 2010).

2. 3. Yönetimsel Farklılıklar

Örgütlerde farklılığın etkin yönetimi, çalışanlar arasındaki farklılıkları uyumlu hale getirmekte, farklılıkların olası olumsuz etkilerini ve çatışmaları hafifletmektedir. Farklılığın etkili yönetimi üst yönetimde başlar. Farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilmek için, yöneticilerin ve çalışanların güçlü kültürel sinerjiyi, örgütsel politikaları, stratejileri, benimsemeleri gerekmektedir (Demirel ve Özbezek, 2016: 20). Yönetimsel eylem ve uygulamalarda, farklılıkların ne kadar dikkate alındığı, farklılıkların göz ardı edilip edilmediği, farklılıkların bireysel/örgütsel amaçlar açısından değerlendirilip değerlendirilmediği, yöneticilerin çalışanların farklılıklarına göre yönetim sergileyip sergilemediği önemlidir (Memduhoğlu, 2008: 105). Farklılıkların zenginlik olarak algılandığı örgütlerde çalışanlar kendilerini daha değerli hissedeceklerinden, örgüt ile duygusal bir bağ kuracaktır (Belloda vd., 2016). Performans, kârlılık, verimlilik ve etkinlik gibi örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar sahip oldukları farklılıklar (cinsiyet, engellilik, yaş vb.) ile özgürce yaşamak istemektedir (Sürgevil ve Budak, 2008). Örgüt yöneticilerinin örgüt içindeki bireysel ve örgütsel hedefleri bağdaştırarak her iki taraf için de hedefleri daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için, örgüt çalışanlarını çok iyi tanımaları ve davranışlarına anlam vermeleri gerekmektedir(Şahin, 2010).

3. FARKLILIKLARIN ÖRGÜTSEL YARARLARI VE SAKINCALARI

Günümüzde işgücündeki farklılıklar işletmelere önemli faydalar sağlayabilmektedir. Farklılıklar, çeşitli bakış açılarını ve örgütün hayal ettiğinden fazlasını yapabileceği farklı yolları bir araya getirir. Farklılıklar; daha yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmek, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak ve toplum için daha yararlı hizmetler üretmek için örgüt açısından ciddi avantajlar sağlamaktadır (Sürgevil, 2010: 21). Yönetimde farklılıkla ilgili yaklaşım ve uygulamaların çalışan iş doyumunu ve müşteri memnuniyetini artırdığı, üretimde çeşitli rekabet ve pazarlama avantajları sağladığı, bağlılığı ve sadakati artırdığı açıktır. Farklılıklar çalışanların öğrenme heveslerini ve yaratıcılığını arttırmaktadır. Örgütler farklılıklar sayesinde değişimlere ve gelişmelere hızla uyum sağlamakta, bireysel ve örgütsel performans ve etkililik artmaktadır, işten ayrılma ve devamsızlık oranları fark edilir şekilde düşmektedir. Farklılıkların ve farklılıkların yönetilmesi anlayışının bazı olumsuz sonuçları da ortaya çıkmıştır. Bu olumsuzluklar; örgütte artan duygusal ve görev odaklı çatışmalar, grup içindeki veya gruplar arası iletişimde sorunlar, düşük etkileşim, karar alma sürecinin daha yavaş işlenmesi, ayrımcılığı meşrulaştırma ve işgücüne yönelik istismar olarak ortaya çıkmaktadır (Memduhoğlu, 2008: 68). Farklılıkların kendisi değil iyi yönetilememiş olmasının ortaya çıkardığı diğer sorunlar ise, çalışma zamanına uymama ve işe devamsızlık, disiplin, geri bildirim, hata sayısında artış, kalite ve performans (Sürgevil, 2010: 24-27).

4. KARIYER UYUMU

Kariyer uyumu, kişinin işinde meydana gelen değişimlerin ve iş süreçlerinin ortaya çıkaracağı stres düzeyinin üstesinden gelebilmesi adına gerekli becerileri kazanma ve yeni koşullara hazır olma durumunu ifade eden kavramdır (Yousefi vd., 2011: 264; Aktaran: Kanten, 2012). Bireyin gelecekteki değişimlerle başa çıkma konusundaki bakış açısı, yeni iş sorumlulukları ve kariyer planlarının değişmesine neden olan öngörülemeyen olaylar karşısında kendini toplayabilme yeteneğidir (Kalafat, 2012). Kariyer uyum yeteneği, gençlerin kendi işlerine uyum sağlamaları için gerekli tutum, yetkinlik ve davranışları ve kariyer gelişimleri sırasında iş hayatlarındaki değişimi içeren temel bir yapı olarak kabul edilmektedir (Yousefi vd., 2011: 264, Aktaran: Kanten, 2012). Kariyer uyum yeteneği, kişilerin iş hayatları ve kariyerleri hakkında karar vermede sahip oldukları kritik yeterlilikleri ifade etmektedir (Duffy, 2010: 420). Bu anlamda kariyer uyum yeteneği, kariyer gelişimi ile sosyal ve psikolojik uyum arasında bir bağlantı olarak da görülebilmektedir (Skorikov, 2007: 10). Birey tarafından planlanan iş hayatına girebilmek, iş hayatında başarılı olabilmek ve iş ile ilgili değişikliklere hazır olabilmek bazı becerileri gerektirmektedir. Özellikle rekabet koşullarının geçerli olduğu günümüz iş hayatında, bu becerilerin önemi büyük ölçüde artmaktadır. Değişikliklere uyum sağlayabilme, empatik iletişim kurabilme, güvenilir doğruları arama, karar verme, öz eleştirisi, öz güven, planları hayata geçirebilme, problem çözme, yaratıcılık, yeniliklere açık olma gibi yetenekler gerektiren iş hayatında, söz konusu yeteneklere sahip olamayan kişilerin kalıcı olamayacağı açıktır. Kişinin iş hayatında başarılı olabildiğini sağlayan bu yeteneklere kariyer uyum yetenekleri denir. Kariyer uyum yetenekleri; *kaygı, kontrol, merak ve güven* olmak üzere dört boyuta ele alınmaktadır (Savickas ve Porfeli, 2012: 663).

4. 1. Kaygı

Kaygı, kişinin garip bir durumla karşılaştığında kendisini tehdit altında hissettiği zaman ortaya çıkan bir durumdur. Günlük hayatta hemen her insan kaygı duyar ve aslında bu, hayatta kalma içgüdüsünün bir parçasıdır; ancak önü alınmadığında kaygı, bir hastalık haline de gelebilmektedir. Gelecek kaygıları, artan rekabet ve acımasızlık ile birlikte sınırlı kaynaklarla pazarda yer alan daha fazla oyuncu sonucu ortaya çıkmaktadır (Coetzee ve Harry, 2014: 92). Kişiler belirsiz bir ortamda yaptıkları planlarında bir çeşit kar ve zarar analizi yapmaktadırlar (Wan, vd., 2014: 3). Kaygı, kişilerin gelecekte ne olabileceğine daha fazla odaklanmasına yardımcı olur (Savickas ve Porfeli, 2012: 664).

4. 2. Kontrol

Kontrol, kariyer uyumluluğunun ikinci kaynağıdır ve insanların kariyerleri hakkında karar sorumluluğunu almalarını ve bilinçli bir şekilde kontrol etmelerini sağlar. Karar vermede kararlılık ve yeterlilik olarak ifade edilmekte ve gelecekle ilgili alternatif kariyer arama merakına yol açmaktadır (Koen, vd. 2012). Kontrol, kişinin kendi mesleki geleceği üzerinde kişisel kontrol algısı ve kariyerlerini oluştururken sorumlulukları hakkındaki farkındalıkları olarak ifade edilebilir (Maggiore vd., 2013: 438).

Yüksek düzeyde kişisel kontrole sahip olmak, bireyin kariyer karar verme sürecini ve iş doyumunu olumlu yönde etkileyecektir (Duffy, 2010).

4. 3. Merak

Başarılı insanları diğerlerinden ayıran önemli özelliklerden biri de, onların zekalarından çok meraklı olmalarıdır. Merak ve öğrenme birbirinin nedenidir. İnsan aklındaki sorulara, belirsizliklere ve çelişiklere son vermek için mücadele eder(www.temelaksoy.com: 2018).Merak etme, kişilerin seçim yapmadan önce seçenekleri belirlemeleri ve alternatif seçeneklerden en uygun seçimleri yapmalarının bir gerekliliğidir. Bireylerin yaptıkları araştırmalardan edindikleri bilgiler ve tanımladıkları riskler, yeni bilgi ve yetenekler kazanmaları için onların meraklarını artırır. Bu artış bireyin merak düzeyini yansıtmaktadır (Coetzee ve Harry, 2014: 92).

4. 4. Güven

Her insan kendisi hakkında genel bir algıya ve bakış açısına sahiptir. Güven veya güvensizlik bunun bir sonucudur. Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre güven; ‘korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat’ anlamına gelmektedir. İkinci anlamı ise, ‘yüreklilik, cesaret’ şeklinde açıklanmaktadır(TDK). Güven duygusuna sahip kişi olumlu bir kişidir ve kendisine inanmaktadır. Bu, sahip olmadığı özelliklere sahip olma ya da her konuda kendi başına sonsuz bir güven değildir. Güven duygusuna sahip kişi, her alanda başarılı olamayacağını bilir ve sınırlarının farkındadır. Bazı beklentiler gerçekleşmemiş olsa bile, kendinden emin insanlar kabul etmeyi ve olumlu düşünmeyi sürdürebilmektedir. Güvenin bir başka olumlu yansıması, kişinin kendini değerlendirirken başkalarının onayına ihtiyacı olmamasıdır (Guan vd. 2013: 562). Kişilerin kendi yeteneklerine ve özelliklerine inanmaları, güçlü özelliklerinin kariyerlerine olumlu katkı sağladığını bilmeleri kariyer uyum yeteneklerine de olumlu katkılar yapacaktır (Hamtiaux, vd.,2013).

5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Baş döndürücü hızdaki değişim ve acımasız rekabet ortamında ayakta kalabilmenin en önemli anahtarlarından biri çalışanların sahip oldukları farklılıkları ve yetenekleri, işletme için kullanmalarını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için yöneticilerin birtakım uygulamalar ortaya koyması gerekmektedir. Farklılıklara saygı duymak ve bu farklılıkları etkin yönetmek hem örgütün amaçları hem de bireylerin mutluluğu için önemlidir. Örgütlerde farklılıkları kabul ederek ve pozitif bir farklılık iklimi oluşturarak daha iyi bir iş yaşamı tesis edilebilir. Kişinin kariyer hedefine ulaşmasında bireysel gayretin yanında örgütsel desteklerin de etkisi oldukça büyüktür. Kariyerin planlanmasından başlayarak geliştirilmesi ve sonlandırılmasına kadar birçok aşamada kişinin kariyer yönetimi ile örgütün kariyer yönetimi arasında bir uyumun olması gerekmektedir. Birey kariyeri için yaptığı planda örgütsel planların etkisini mutlaka görecektir. Bu aşamada bireyin, çalıştığı kurumdaki kariyeri ile ilgili göstermiş olduğu uyum onun performansına da yansıtacaktır. Yeni iş modellerinde kişi artık birbirinden

farklı kariyer yollarında kendini bulabilmektedir. Tek bir alanda ilerleyen kariyer yerine çoklu kariyer anlayışları ortaya çıkmıştır. Değişen iş yaşamı, çalışanların kariyer gelişimleri için değişen çevreye uyum sağlamaları zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Hızlı değişen çevrede uyum yeteneklerinin ve gelişime açık olmanın önemi giderek artmaktadır. Bu noktadan hareketle araştırmanın amacı, beyaz yakalı çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile kariyer uyum yetenekleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmada demografik özellikler açısından kariyer uyum yeteneğinin ve farklılık yönetimi algılarının değişip değişmediği de incelenecektir.

6. YÖNTEM

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır ve veriler yüz yüze anket tekniği ile toplanmıştır. Farklılıkların yönetimi algılarının ölçülmesi için, Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen 28 ifadeden oluşan “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Toplam 28 ifadeden oluşan ölçek bireysel, örgütsel ve yönetsel farklılıklar boyutlarını içermektedir. Kariyer uyum yeteneklerinin ölçülmesinde ise Savickas ve Profeli (2012)’nin çalışmasında “Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği” olarak adlandırılan ve 13 ülkeye mensup 18 araştırmacının ortak çalışması sonucunda oluşturulan ve toplamda 24 ifade içeren ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek Selahattin Kanten’in 2012 yılında yaptığı çalışmadan alınmıştır. Kariyer uyum ölçeğinde toplam 19 ifade yer almaktadır ve kaygı, kontrol, merak ve güven boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 47 ifadenin cevapları için eşit aralıklı olduğu varsayılan 5 dereceli Likert tipi ölçeklendirme (1) hiç, (2) az, (3) orta, (4) çok ve (5) tamamen katılma seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin puanlamaları; 1- 1,79 arası hiç; 1,80- 2,59 arası az; 2,60- 3,39 arası orta; 3,40- 4,19 arası çok (büyük ölçüde) ve 4,20-5,00 arası ise tamamen şeklinde belirlenmiştir. Anket formunda ayrıca katılımcıların, cinsiyet, yaş, sosyal çevre, medeni durum, öğrenim durumu, meslekte toplam hizmet süresi, işyerindeki unvan gibi demografik özelliklerine yönelik 7 adet soruya yer verilmiştir. Veriler, SPSS istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikli olarak ölçeğe ait güvenilirlik analizleri ve normallik testleri yapılmıştır. Ölçeğin genel olarak literatürde kabul gören güven değerleri aralığında yer aldığı görülmüştür. Aşağıdaki tabloda ölçeğe ait Cronbach Alpha katsayıları verilmiştir. Ayrıca normallik, basıklık ve çarpıklık testleri yapılmış ve verilerin normal dağılım sergilediği görülerek parametrik testler analizlerde kullanılmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında yer alması gerekmektedir. Bu değerler veri seti kapsamında -0.71 ve +0.69 dur. Ayrıca anlamlılık (sig.) değerinin 0.05 den büyük olması verilerin normal dağılım sergilediğini ifade eder. Bu çalışma için anlamlılık değeri 0.183 olarak bulunmuştur.

Tablo 1. Ölçeğe Ait Cronbach Alpha Değerleri

Değişkenler	Ortalama	St. Sapma	Cronbach Alpha
Bireysel Farklılık	3,65	,714	,880
Örgütsel Farklılık	3,64	,683	,880

Yönetimsel Farklılık	3,82	,662	,876
Kaygı	4,16	,670	,869
Kontrol	4,17	,627	,865
Merak	4,16	,665	,872
Güven	4,30	,576	,870

6. 1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın hedef evrenini, Düzce Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren toplam 29 Anonim Şirketteki 696 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini yine Düzce Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ve araştırma yapılmasına izin veren 22 Anonim Şirketteki 481 beyaz yakalı çalışandır. Bu ana kütlede %95’lik güvenilirlik sınırları içerisinde ve %5’lik hata payı öngörülerek elde edilecek örneklem büyüklüğü 241 olarak belirlenmiştir. Evrenin sınırları dikkate alınarak örneklemeye gidilmemiş tam sayım yöntemine gidilmiştir. Toplamda 500 adet anket formu elden dağıtılmıştır. Bu anketlerin 350 tanesi geri dönmüştür. Anketin cevaplanma oranı %72 dir; ancak 50 tanesi eksik doldurulduğu için veri setini bozacağı düşünülerek analizden çıkarılmıştır. Sonuç olarak 300 adet anket analize tabi tutulmuştur.

7. BULGULAR

7. 1. Demografik Özellikler

Demografik özelliklere yönelik soruların frekans analizi sonucu araştırmaya katılanların %59,3’ü erkeklerden oluşmaktadır. %69’u 18-40 yaş aralığındadır ve %60’ının büyüdüğü çevre il merkezidir. %62,7’si lisans mezunudur ve %70’i 5 yıl ve daha uzun süredir işletmede çalışmaktadır. %78’i idari görevi olmayan beyaz yakalı çalışandır. Araştırmaya katılanların farklılıkların yönetimi algılarının değerlendirildiği frekans dağılımına göre 5’li derecelendirmede 3.7’ lik bir ortalama mevcuttur. Kariyer uyum yeteneklerine yönelik ortalama ise 4.20 dir. Kariyer uyum yeteneklerinin çok iyi olduğunu düşünen katılımcılar farklılık yönetimi konusunda da büyük ölçüde olumlu bir algıya sahipler. Farklılık yönetimi algıları üç boyutta değerlendirilmiştir. Bu boyutlardan en yüksek ortalama yönetimsel farklılık boyutunda ortaya çıkmıştır(3.82). Görece daha düşük olacak şekilde bireysel ve örgütsel anlamda farklılık yönetimi algısı her iki boyutta 3.65 dir. Kariyer uyum yeteneği açısından en yüksek değer güven boyutunda ortaya çıkmıştır(4.30). Kariyerlerinde söz sahibi olduklarına inanan ve ortaya çıkacak değişimlerde yeni duruma uyum sağlayacak yetenekleri taşıdıklarına inan örneklem merak, kaygı ve kontrol boyutunda da olumlu değerlendirmeleri söz konusudur(4.16). Sonuç olarak farklılık yönetimi algısına sahip ve kariyer uyum yeteneği taşıdığını düşünen bir örneklem söz konusudur.

7. 2. Demografik Özellikler Açısından Farklılıkların Yönetimi Algısı ve Kariyer Uyum Yeteneği Farklılıkları

Cinsiyet açısından farklılıkların yönetimi algısı ve kariyer uyum yeteneğinin cinsiyet açısından farklı algılanıp algılanmadığı bağımsız grup T Testi ile araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre, kaygı boyutu hariç cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık yoktur. Kariyer uyum yeteneğinin kaygı boyutunda kadınların erkeklere oranla daha düşük kaygı düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Genel olarak her iki grubunda ortalamanın üstünde kaygı düzeyine sahip olması ile birlikte erkeklerin kaygı düzeylerinin yüksek çıkma nedeni, kadınlara oranla işi ve çalışmayı daha öncelikli olarak değerlendirmelerinden kaynaklanıyor olabilir. **Yaş değişkeni açısından** farklılıkların yönetimi algısı ve kariyer uyum yeteneği algısı farklılığı sadece kariyer uyumunun kontrol boyutuna da ortaya çıkmıştır. 31-40 yaş aralığında bulunan yani kariyerinin ortasındaki kişilerin kontrol boyutuna yönelik eğilimleri diğer gruplardan daha düşüktür. Kariyerinin ortasında bulunan ve iş dünyasında en çok tükenmişlik sendromunun yaşandığı dönem olan 30-40 yaş aralığındaki kişilerin kariyer gelişimleri ile alakalı duydukları kaygı ve kariyerlerinin yönetimiyle alakalı yaşadıkları endişe bu sonucun çıkmasında etkili olmuştur. Araştırmaya katılanların büyüdükları **sosyal çevreleri açısından** farklılıkların yönetimi algısı ve kariyer uyum yeteneği arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik yapılan ANOVA testi sonucuna göre farklılıkların yönetimi algısının yönetsel farklılıklar boyutunda anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu farklılıkların nedenini belirlemek üzere yapılan scheffe testi sonucuna göre köyde büyümüş olanların yönetsel farklılık algısı diğer gruplardan daha düşüktür. **Eğitim durumuna göre**, farklılıkların yönetimi algısı ve kariyer uyum yetenekleri arasındaki farklılıklar incelendiğinde kariyer uyumunun kaygı ve güven boyutu hariç diğer tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Farklılıkların nedenleri incelendiğinde ön lisans mezunlarının bireysel ve yönetsel farklılık algılarının diğer gruplardan düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Lisans ve lisansüstü mezunlarının örgütsel farklılık algılarının diğer gruplardan düşük ve kariyer kontrol algılarının ise diğer gruplardan yüksek olduğu görülmüştür. Kariyer uyumu içinde yer alan merak boyutunun ise yalnızca ilköğretim ve ortaöğretim mezunlarından daha düşük olduğu görülmüştür. Meslekte geçirilen **hizmet süresine göre**, örgütsel farklılık yönetimi algısı hariç diğer tüm boyutlarda orta kariyerde yer alan ve 6-10 yıllık hizmet süresine sahip çalışanların hem farklılık yönetimi algısı hem de kariyer uyum yeteneklerinin diğer gruplardan daha düşük olduğu sonucu yapılan analiz neticesinde ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılanların işyerindeki **unvanlarına göre** yönetici ya da yönetici olmayan çalışanların farklılık yönetimi algılarının ve kariyer uyum yeteneklerinin anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı görülmüştür. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, yönetici kademesinde bulunanların gerek kariyer uyum yeteneklerinin gerekse farklılık yönetimi algılarının yönetici olmayan çalışanlardan nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 2. Farklılıkların Yönetimi Algısı İle Kariyer Uyum Yeteneği Arasındaki İlişki

		Kaygı	Kontrol	Merak	Güven
Bireysel	Korelasyon	,343**	,455**	,353**	,369**
Farklılık	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000
Örgütsel	Korelasyon	,355**	,428**	,360**	,394**
Farklılık	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000
Yönetimsel	Korelasyon	,369**	,579**	,371**	,385**
Farklılık	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000

**Korelasyon anlamlılık seviyesi 0.01

Farklılıkların yönetimi algısının *bireysel* farklılık yönetimi boyutu ile kariyer uyum yeteneğinin kaygı, kontrol, merak ve güven boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişki söz konusudur. Bu ilişki, en yüksek kontrol boyutunda yer alırken nispeten daha düşük olarak kaygı boyutundadır. Farklılıkların yönetimi algısının *örgütsel* farklılık yönetimi boyutu ile kariyer uyum yeteneğinin kaygı, kontrol, merak ve güven boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişki söz konusudur. Bu ilişki en yüksek kontrol boyutunda yer alırken nispeten daha düşük kaygı boyutundadır. Farklılıkların yönetimi algısının *yönetimsel* farklılık yönetimi boyutu ile kariyer uyum yeteneğinin kaygı, kontrol, merak ve güven boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişki söz konusudur. Bu ilişki en yüksek kontrol boyutunda yer alırken nispeten daha düşük kaygı boyutundadır. Kariyerini kontrol edebilme ve kariyerdeki değişimleri yönetebilme gücüne sahip olma ile örgütteki farklılık yönetiminin ilişkili olduğu ve birbirini diğer değişkenlere oran ile daha fazla destekleyici etki yapacağı görülmüştür.

Tablo 3. Farklılıkların Yönetimi Algısı ile Kariyer Uyum Yeteneği Arasındaki Regresyon

	B	St.Hata	Beta	df	F	t	R	R ² (Adjust)	Sig.
	2,968	,156				19,071			
Bireysel Farklılık	,337	,042	,423	299	64,821	8,051	,423	,176	,000
	2,904	,162				17,967			
Örgütsel Farklılık	,355	,044	,427	299	66,307	8,143	,427	,179	,000
	2,641	,170				15,515			
Yönetimsel Farklılık	,407	,044	,474	299	86,133	9,281	,474	,222	,000

Farklılıkların yönetimi algısının kariyer uyum yeteneği üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan regresyon analizi sonucuna göre, bireysel ve örgütsel anlamda farklılık yönetimi algısı kariyer uyum yeteneğini aynı derecede etkilemektedir. Her iki değişken kariyer uyum yeteneğinin %17' lik kısmını açıklamaktadır. Yönetimsel anlamda farklılık yönetimi algısı ise kariyer uyum yeteneğinin %22' lik kısmını açıklamaktadır. Kişilik, aile, inanç ve eğitim gibi bireysel farklılıkların yönetimi algısı ile gruplar arası ayrımcılık olmaması, bütünleştirici örgüt kültürü ve gruptan farklı olanın dışlanmaması

gibi örgütsel farklılık yönetimi algısı kariyer uyum yeteneğini şekillendirmekte istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir güç oluşturmaktadır. Aynı şekilde yönetimin politikaları ve stratejileri ile farklılıkları zenginlik olarak gören bakış açılarını içeren yönetimi algısı kariyer uyum yeteneğini diğer iki değişkene oranla biraz daha fazla etkileyebilmektedir. Sonuç olarak, yönetim uygulamalarında farklılıkların hoşgörüsü ile karşılanması çalışanın kariyer uyumunda pozitif etki yapmaktadır.

8. SONUÇ

İş dünyasında yaşanan değişimler işletme yöneticilerinin ve iş görenlerin kariyer anlayışına bakışlarını da etkilemektedir. Farklı yetenekler, farklı beklentiler, farklı eğitim, farklı değer yargıları arasında ayırım yapmadan eşit muamele ile ortak payda bulmak önem kazanmaya başlamıştır. Farklılıkları etkin yönetmek özellikle yetenekli çalışanların işletme içindeki kariyer uyumlarını olumlu yönde etkileyecektir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada, işletmelerde farklılıkları yönetmeye yönelik uygulamaların çalışanların kariyer uyumlarına olan etkileri incelenmiştir.

Araştırmada farklılık yönetimi; bireysel, yönetsel ve örgütsel olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitimi, inancı ve değerleri gibi bireysel farklılıkların yönetimine yönelik algıyı oluşturmaktadır. İşe alım, terfi, eğitim, ücret belirleme gibi faaliyetler yönetsel farklılık algısını oluşturmaktadır. İşletme içinde bütünleştirici kültüre sahip olma, gruplar arası adaletli yaklaşım gibi uygulamalar ise örgütsel farklılık algısını oluşturmaktadır. Kariyer uyumu ise, merak, güven, kaygı ve kontrol olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır. Gelişmeye ve yeni durumlara yönelik ilgi ve merak; geleceğin değişen koşullarında kariyerin nasıl şekilleneceği ile ilgili duyulan kaygı; kariyerin değişen koşullarına yönelik yeterliliğe sahip olmaya yönelik güven hissi ve olayları bireyin kontrol edebileceğine olan inancını ifade eder. Kariyer uyumu, çalışanın yeni bir bakış açısı sergileyerek değişen kariyer şartlarına yönelik kendini donanımlı hale getirme yeteneğidir. Bu çalışmada farklılıkların yönetimine yönelik algının kariyer uyum yeteneğini olumlu olarak etkileyeceği varsayılmıştır. Bu varsayımı test etmek için beyaz yakalı çalışanlardan toplanan veriler analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonucuna göre, örnekleme oluşturan bireylerin hem kariyer uyum yetenekleri hem de farklılık yönetimi algıları olumlu yöndedir. İşletmelerinde farklılıkların etkin yönetildiğini düşünmektedirler. Özellikle yönetsel anlamda farklılık yönetimi algısı, bireysel ve örgütsel farklılık yönetimi algısından daha yüksektir. İşletme yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini yürütürken sergiledikleri eşitlik ve adalet içeren davranışları çalışanlar tarafından olumlu olarak değerlendirilmektedir. Kariyer uyum yeteneğinde ise kişinin kariyerini yönetme konusunda kendisine olan inancını ifade eden güven boyutu en yüksek ortalamaya sahiptir. Araştırmaya katılanlar değişen şartlara uyum sağlamada sahip oldukları yeteneklere güvenmektedir. Ayrıca farklılık yönetimi algısı ile kariyer uyum yeteneği arasındaki ilişkiler incelendiğinde farklılık yönetimini oluşturan tüm boyutlar ile en yüksek ilişki kariyer uyum yeteneğinin kontrol boyutunda ortaya çıkmıştır. Şuan ki durumu ve gelecekte ortaya çıkacak yeni durumu kontrol edebileceğine olan inanç farklılık yönetimi algısı ile

pozitif bir ilişki içindedir. Farklılık yönetimine ilişkin pozitif durumu algılayan çalışan kariyer uyumunu daha kolay gerçekleştirebilmektedir. İki değişken arasındaki ilişkiye ilave olarak yapılan regresyon analizi sonucunda farklılık yönetimi algısı, kariyer uyum yeteneğini pozitif ve anlamlı olarak açıklamaktadır. Yönetimsel anlamda yapılan farklılık yönetimi çalışmalarının çalışanlar tarafından algılanması kariyer uyumunda diğer boyutlardan görece daha fazla etkiye sahiptir. Çalışanların yönetimin uygulamalarını değerlendirme ve ona yönelik davranış sergileme eğilimleri yüksektir.

Erkeklerin kadınlara oran ile kariyer uyumunun kaygı boyutunda daha fazla eğilim sergiledikleri ve kariyerinin ortasında yer alan 31-40 yaş aralığındaki kişilerin kariyerde kontrole sahip olma eğilimlerinin ise diğer yaş gruplarına oran ile düşük olduğu görülmüştür. Toplumumuzda erkeklerin evin maddi sorumluluğunu kadınlara oran ile daha fazla yüklenmesinin genel kabul görüyor olması erkek katılımcıları kariyerleri konusunda daha fazla kaygıya sürüklemiştir denilebilir. Kariyer ortası sorunlarından tükenmişliğin yaşandığı 30-40 yaş aralığındaki kişilerin orta yaş bunalımı ile birlikte alternatif kariyer olanaklarına yönelik değişim yapma konusunda daha kısıtlı imkanlara sahip olmaları bu sonucu tetiklemektedir. Bu grupların, kariyerde kontrolü elde tutabileceklerine olan inançları diğer yaş gruplarından düşüktür. Yöneticilerin, özellikle yetenekli kişilerin içinde yer aldığı bu tarz kişilere kariyer uyumu noktasında daha fazla destek vermesi gerekebilir. Lisans ve lisansüstü eğitime sahip olanların daha düşük eğitim derecesine sahip olanlara göre kariyer uyum yeteneklerinin yüksek; ancak farklılık yönetim algılarının ise düşük olduğu araştırmanın bir diğer sonucudur. Lisans ve üstü dereceye sahip olanların kendilerine ve yeteneklerine olan güvenlerinin yüksek olması ve ayrıca farklılık yönetimi ile ilgili beklentilerinin de artan eğilime paralel olarak artması neticesinde bu sonuç ortaya çıkmıştır denilebilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak gerek iş dünyasında uygulayıcı konumda olanlara gerek ise iş dünyasını iyileştirici etki yapacak araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulabilir. İşletmelerde farklılıkların etkin yönetilmesinin ve eşitlik ilkesi ile hareket etmenin sağlayacağı olumlu iş ortamında kişilerin yeteneklerini daha fazla sergileyebilecekleri bir gerçektir. Özellikle yönetim kademesinde bulunan kişilerin işletmede farklılıkların en önemli yenilik kaynağı olduğunu asla unutmamaları gereklidir. Yönetim uygulamalarına, farklılıkları değerlendirmek üzerine kurgulanmış eylemleri eklemeleri gerekmektedir. Farklılıklarına değer verildiğini ve dışlanmadığını hisseden çalışanların iş performanslarının ve bağlılıklarının artacağı ve dolayısı ile işletmenin rekabet edebilirliğine katkı sağlayacağı asla gözden kaçırılmamalıdır. Değişen koşullara göre kariyerini uyumlaştırma başarısını gösterenler, bu anlamda desteklenip farklılıkları etki yöneten yöneticilere sahip olacaklardır. Kariyer uyum yeteneği elbette ki sadece farklılık yönetimi ile ilgi şekillenecek bir durum değildir. İleride bu konuda araştırma yapmak isteyenlere insan kaynağı seçim sürecinden, örgütün kültürüne; faaliyette bulunulan sektörün yapısından, yasal düzenlemelere kadar birçok faktörü değerlendirebilecekleri çalışmalar yapmaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004) “Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği”, Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(8), 31-46.
- Barutçugil, İ. (2004) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2011) “Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi”, 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Belloda, B., Güler, S. ve Oğuzhan, A. (2016) “Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık: Kosova Prizren Devlet Okullarında Bir Araştırma”, International Balkan and Near Eastern Social Sciences Conference Series.
- Carr-Ruffino, N. (1998) “Managing Diversity People Skills For a Multicultural Workplace”, USA:Simon and Schuster Custom Publishing.
- Coetzee, M., ve Harry, N. (2014) “Emotional Intelligence As A Predictor of Employees' Career Adaptability”, Journal of Vocational Behavior, 84(1), 90-97.
- Cox, T. (1993) “Cultural Diversity in Organizations”, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2016) “Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme”, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 7, Sayı 1.
- Duffy, R. D. (2010) “Sense of Control and Career Adaptability Among Undergraduate Students”, Journal of Career Assessment, 18(4), 420-430.
- Foxman, E., ve Easterling, D. (1999) “The Representation of Diversity in Marketing Principles Texts: An Exploratory Analysis”, Journal of Education For Business, 74(5), 285-288.
- Guan, Y., Deng, H., Sun, J., Wang, Y., Cai, Z., Ye, L., ve Li, Y. (2013) “Career Adaptability, Job Search Self-Efficacy And Outcomes: A Three-Wave Investigation Among Chinese University Graduates”, Journal of Vocational Behavior, 83(3), 561-570.
- Gümüş, M. (2009) “İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi”, 1. Baskı, Bursa: MKM Yayıncılık.
- Hamtaux, A., Houssemand, C., ve Vrignaud, P. (2013) “Individual And Career Adaptability: Comparing Models and Measures”, Journal of Vocational Behavior, 83(2), 130-141
- <http://www.temelaksoy.com/insanin-ilerlemesinin-temelinde-merak-durtusu-vardir/>
- Hubbard, E. E. (2004) “The Manager’s Pocket Guide to Diversity Management”, Amherst.
- Ibarra, H. (1993) “Personal Networks of Women And Minorities in Management: A Conceptual Framework”, Academy of Management Review, 18(1), 56-87.