

**Turizm İşletmelerinde Kariyer Yönetimi ve Sorunlar: Teorik Bir
İnceleme**

*Career Management and Problems in Tourism Enterprises: A Theoretical
Review*

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Afyon Kocatepe University
Faculty of Tourism
elbeyipelit@aku.edu.tr

Öğr. Gör. Ahmet ÇETİN
Pamukkale Üniversitesi
Denizli Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu
Pamukkale University
Denizli Vocational School of Social Sciences
cetina@pau.edu.tr

Temmuz 2022, Cilt 13, Sayı 2, Sayfa: 28-54
July 2022, Volume 13, Number 2, Page: 28-54

P-ISSN: 2146-0000

E-ISSN: 2146-7854

©2010-2022

www.dergipark.org.tr/cider

İMTİYAZ SAHİBİ / OWNER OF THE JOURNAL

Kenan YAVUZ
(ÇASGEM Adına / On Behalf of the ÇASGEM)

EDİTÖR / EDITOR IN CHIEF

Dr. Elif ÇELİK

EDİTÖR YARDIMCISI/ASSOCIATE EDITOR

Dr. Berna YAZAR ASLAN
Esra TAŞÇI

TARANDIĞIMIZ İNDEKSLER / INDEXES

ECONLI T - USA
CABELL'S DIRECTORIES - USA
ASOS İNDEKS - TR
INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL - PL
KWS NET LABOUR JOURNALS INDEX - USA

YAYIN TÜRÜ / TYPE of PUBLICATION

PERIODICAL - ULUSLARARASI SÜRELİ YAYIN
YAYIN ARALIĞI / FREQUENCY of PUBLICATION
6 AYLIK - TWICE A YEAR

DİLİ / LANGUAGE

TÜRKÇE ve İNGİLİZCE - *TURKISH and ENGLISH*

PRINT ISSN

2146 - 0000

E - ISSN

2146 - 7854

YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

Prof. Dr. Mustafa Necmi İLHAN – Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Özlem ÇAKIR – Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Merve ÖZAYDIN- Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Dr. Öğretim Üyesi Nergis DAMA – Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Dr. Elif ÇELİK – ÇASGEM

ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY BOARD

Prof. Dr. Yener ALTUNBAŞ *Bangor University - UK*
Prof. Dr. Mehmet DEMİRBAĞ *University of Sheffield – UK*
Prof. Dr. Shahrokh Waleck DALPOUR *University of Maine – USA*
Prof. Dr. Tayo FASOYIN *Cornell University - USA*
Prof. Dr. Paul Leonard GALLINA *Université Bishop's University – CA*
Prof. Dr. Douglas L. KRUSE *Rutgers, The State University of New Jersey - USA*
Prof. Dr. Özay MEHMET *University of Carleton - CA*
Prof. Dr. Theo NICHOLS *University of Cardiff - UK*
Prof. Dr. Yıldırım YILDIRIM *Syracuse University - USA*
Doç. Dr. Kevin FARNSWORTH *University of Sheffield - UK*
Doç. Dr. Alper KARA *University of Hull - UK*
Dr. Sürhan ÇAM *University of Cardiff - UK*

ULUSAL DANIŞMA KURULU / NATIONAL ADVISORY BOARD

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Prof. Dr. Cihangir AKIN Yalova Üniversitesi
Prof. Dr. Yusuf ALPER Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Onur Ender ASLAN Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. İbrahim AYDINLI Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa AYKAÇ Kırklareli Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Aydın BAŞBUĞ İstanbul Gelişim Üniversitesi
Prof. Dr. Eyüp BEDİR YÖK
Prof. Dr. Erdal ÇELİK YÖK
Prof. Dr. Toker DERELİ Işık Üniversitesi
Prof. Dr. Gonca BAYRAKTAR DURGUN Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. E. Murat ENGİN Galatasaray Üniversitesi
Prof. Dr. Bülent ERDEM Cumhuriyet Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Halis Yunus ERSÖZ Gençlik ve Spor Bakanlığı
Prof. Dr. Seyfettin GÜRSEL Bahçeşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Nükhet HOTAR Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Erdal Tanas KARAGÖL Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Aşkın KESER Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Muharrem KILIÇ Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer KOÇEL İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Metin KUTAL Gedik Üniversitesi
Prof. Dr. Adnan MAHİROĞULLARI Cumhuriyet Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet MAKAL Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Hamdi MOLLAMAHMUTOĞLU Çankaya Üniversitesi
Prof. Dr. Sedat MURAT Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Süleyman ÖZDEMİR Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU Fenerbahçe Üniversitesi
Prof. Dr. Haluk Hadi SÜMER Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. İnsan TUNALI Boğaziçi Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih UŞAN Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Recep VARÇIN Ankara Üniversitesi

Prof. Dr. Erinç YELDAN İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi
Prof. Dr. Kemalettin AYDIN Sağlık Bilimleri Üniversitesi
Prof. Dr. Yücel UYANIK Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Erdiñç YAZICI Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Oğuz KARADENİZ Pamukkale Üniversitesi
Dr. Gökçe OK İçişleri Bakanlığı

**Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazar(lar)ına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.**

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

Turizm İşletmelerinde Kariyer Yönetimi ve Sorunlar: Teorik Bir İnceleme Career Management and Problems in Tourism Enterprises: A Theoretical Review

Elbeyi Pelit¹

Ahmet Çetin²

Öz

Günümüz iş dünyasının rekabetçi yapısı içerisinde bireyler hem kendileri hem de diğer çalışanlarla bir rekabet içerisinde yaşamlarını sürdürmektedir. Kariyer bu rekabet içerisinde bireyler için öne geçtiklerini gösteren önemli bir gösterge olarak anlam kazanmakta ve sağladığı sosyal ve ekonomik getirilerle insanlar için önemini artırmaktadır. Dolayısıyla kendilerine kariyer imkânlarının sağlanması, işletmelerde bu imkânların varlığı bireylerin işletme tercihlerinde çok önemli bir yer tutmaktadır. İnsan kaynağının en önemli unsur olduğu turizm işletmelerinde nitelikli personel tarafından tercih edilir olmak verimlilik için gerekli bir faktördür. Ayrıca nitelikli personelin işletmede kalmasını sağlamak için iyi bir kariyer yönetimi oluşturmak, kariyer planlama ve yönetiminde ortaya çıkabilecek sorunlara önlemler almak turizm işletmeleri için hayati önem taşımaktadır. Bu çalışma turizm işletmelerinde ortaya çıkan kariyer yönetimi ve planlamasına ilişkin sorunların ortaya konulması, insan kaynakları birimlerinin bu sorunların çözümüne ilişkin yapabilecekleri ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerini sunmayı amaçlayan teorik bir çalışmadır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer yönetimi, Kariyer planlama, İKY, Turizm işletmeleri

Abstract

In the competitive structure of today's business world, individuals maintain their lives in competition with both themselves and other employees. Career for individuals as an important indicator showing that they are ahead of others in this competition and increases its importance for people with the social and economic returns it provides. Therefore, providing them career opportunities and the existence of these opportunities in businesses have a very important place in the enterprise preferences of individuals. In tourism enterprises where human resources are the most important factor, being preferred by qualified workforce is necessary for efficiency. In addition, it is vital for tourism enterprises to establish a good career management in order to ensure that

¹ Prof. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, elbeyipelit@aku.edu.tr ORCID: 0000-0002-6418-801X

² Öğr. Gör., Pamukkale Üniversitesi, Denizli Sosyal Bilimler MYO, cetina@pau.edu.tr ORCID: 0000-0002-0753-8175

Atıf: Pelit, E. ve Çetin, A. (2022). Turizm İşletmelerinde Kariyer Yönetimi ve Sorunlar: Teorik Bir İnceleme. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, 28-54.

Başvuru Tarihi: 11.11.2021
Yayına Kabul Tarihi: 16.06.2022

qualified personnel remain in the business, and to take precautions against the problems that may arise in career planning and management. This study is a theoretical study that aims to reveal the problems related to career management and planning in tourism enterprises, what human resources units can do to solve these problems and to offer solutions for these problems.

Keywords: Career management, Career planning, HRM, Tourism enterprises

GİRİŞ

Dünyadaki teknolojik ve ekonomik değişimlerle birlikte kariyerin doğası ve insanların kariyerlerini sürdürme şekilleri de değişikliğe uğramıştır. İş dünyasında meydana gelen değişimler çalışanların kendilerini modern dünyada yeni kariyer şekillerinin karmaşası içinde bulmalarına neden olmuştur. Bu yeni duruma uyum sağlayamayan insanların iyi bir kariyere sahip olmaları beklenemez. Bu yüzden insanların gerçekçi fakat aynı zamanda kendi idealleriyle de uyumlu kariyer hedeflerinin oluşturulması ve bu hedefe ulaşmak için yönlendirilmeleri uzmanlık gerektiren bir durumdur. Aksi takdirde iş dünyasına hâkim bu karmaşa içinde bireylerin kişisel olarak kariyer planlamaları çoğu zaman sadece güzel hayaller olarak kalabilir.

Tüm işletmeler zaman içinde rekabet avantajı yakalamak ve sürdürmek için yönetim yapılarını geliştirmeye çalışmaktadır. İşyerindeki insanların yönetimi yönetsel görevlerden biridir. Bu görevi yerine getirirken işletmeye en büyük desteği veren kuşkusuz insan kaynakları yönetimi birimleridir. Bu birimlerin etkin bir yönetim sergilemeleri sürekli bir rekabet avantajı yakalamaya katkı sağlayacaktır. Günümüzde emek sadece üretim faktörlerinden biri değil aynı zamanda tüm kaynakların verimliliğini artıran bir unsur olarak görülmektedir (Türkay, 2015). Dolayısıyla bu yaklaşım emeğin yönetimini de önemli hale getirmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinden biri olan kariyer yönetimi hem kişisel hedeflere hem de organizasyonel hedeflere ulaşmanın temel unsurudur. İşletmelerin pek çoğu kariyer yönetimini modern insan kaynakları yönetiminin önemli uygulamalarından biri olarak görmekte ve çalışanlarının kariyer planlarını oluşturmalarında ve yönetmelerinde destek olmaktadır. Çünkü her geçen gün daha da sertleşen rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalmalarını sağlayan unsurlardan biri, fark yaratan personeli ellerinde tutmalarıdır. Bunun gerçekleşebilmesi, çalışanların kişisel hedeflerinin işletme hedefleri ile uyumlu bir hale getirilmesi ile mümkün olabilir.

Turizm işletmeleri, her ne kadar her alanda teknolojik gelişmeler ve otomasyon üretimde önemli bir yer tutmuş olsa da, hala üretimde emeğin en önemli unsur olduğu işletmeler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda çalışanların turizm işletmeleri için öneminin farkında olarak, her birinin bireysel önceliklerinin değişebileceğinin bilinciyle hareket etmek gerekir. Emeğin yönetimi ve insan kaynakları uygulamalarının turizm işletmelerindeki önemi bu sebeple daha önemli görülmektedir. Turizmin kendine has yapısı ve sorunları işletmelerin belli ölçüde diğer işletmelerden farklılaşmasına ve kendine özgü uygulamalar oluşturmalarına neden olmaktadır. Çalışanların sahip oldukları özellikler ve kabiliyetleri işletmenin etkili ve verimli yönetilmesinde büyük öneme sahiptir ancak sadece bunlar yeterli değildir. Çalışanlar için farklı motivasyon

araçlarının kullanılarak verimliliklerinin artırılması da gerekmektedir. Kariyer yönetimi bu amaçla kullanılabilir önemli araçlardan biridir. Bu çalışma da kariyer, insan kaynakları yönetimi fonksiyonu olarak kariyer yönetimi, insan kaynakları biriminin kariyer yönetimindeki rolü ve turizm işletmelerinde kariyer yönetimi konusu ve uygulanmasında ortaya çıkan sorunlar gibi konular ilgili literatür incelenerek elde edilen ve araştırmacıların sektör deneyimlerinden derledikleri bilgiler kullanılarak ele alınmıştır. Bu konular incelenirken turizm işletmelerinden güncel örnekler verilmiş ve son olarak ortaya çıkan bu sorunlara çeşitli çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır.

1. Turizm İşletmeleri İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetiminin Yeri ve Önemi

Kariyer, bir kişinin “tutku” sahibi olduğu ve profesyonel hayatını tutkunu olduğu konuda uzman olmaya adanmış herhangi bir disiplindir (Glatman, 2014). Bu ifade aslında ilk bakışta gerçekçi bir tanımdan ziyade idealist bir tanım gibi görünmesine rağmen “iş sahibi olmak” ve “kariyer” arasındaki farkın anlaşılması açısından oldukça önemlidir. İngiltere’de bir çevrimiçi iş bulma sitesi yöneticisi Ray (2018), ikisi arasındaki farkı “Bir iş yaptığımızı söylediğinizde çoğunlukla nihai ihtiyaçlarınızı karşılamak veya birikim yapmak için para kazanmak amacıyla gerekli görevleri yerine getirdiğinizi ifade edersiniz. Bununla birlikte bir kariyer planladığınız ve belirli bir iş veya makam hedeflediğinizi söylediğinizde gelecekteki işler için planlarınız olduğunu ve hedeflediğiniz mevkiler olduğunu gösterir”. Bu açıklamadan, kariyer sözcüğünün sadece bir işte çalışmak ve onun gereklerini yerine getirmek değil, bunu da kapsayan daha geniş bir anlamı olduğu anlaşılmaktadır. Yönetim literatüründe sadece bir mesleğe atfedilen kariyer kavramı klasik yaklaşım olarak adlandırılırken, kariyeri planlama, geliştirme ve bir yönetim süreci olarak birey ve örgütü birlikte dikkate alarak gerçekleştirilmesi modern yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Flores vd., 2003: 99).

Türkçeye Fransızca “carriere” sözcüğünden geçtiği bilinen kariyer kelimesi (Bingöl, 2016), literatürde farklı kullanımlarına karşın, temel olarak “bir veya birden fazla alanda uzmanlığı ve başarıyı” çağrıştırmaktadır. Kariyer kavramı ise, bireyin yaşamı boyunca yaptığı işleri ve bu işleri belirli davranış kalıpları çerçevesinde gerçekleştirilmesini ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2000). Gürüz ve Yaylacı (2009: 184)’da kariyeri; para, itibar, başarı arzusu, yaşam biçiminde olumlu değişim, bireyin yaşamı boyunca karşılaştığı fırsatlar, ödüller, terfiler ve yaşam boyu gelişim şeklinde tanımlamışlardır. Erdoğan’a (2003: 11) göre ise kariyer; bireyin herhangi bir iş alanında çalışma yaşamı boyunca, deneyim ve becerilerini artırarak ilerlemesidir. Birçok insan için, istihdam ile ilgili yaşamın bir parçası anlamına gelen kariyer daha geniş bir ifadeyle; eğitim, sosyal, ekonomik, politik ve manevi gayretlere yön veren, karakteristik özellikleri ve temel yaşam değerlerinizi yansıtan kararların toplamı olarak tanımlanabilir (Phifer, 2003). Kariyer, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı ve büyük kısmı kendi kontrolünde olan iş tecrübesi, gerçekleştirdiği faaliyetler ile bireysel ve örgütsel hedeflerle ilişkili bir süreçtir (Güzel, 2005: 121). Bu süreç kesintisiz ilerleyen ancak belirli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu aşamalar insan yaşam evreleri ile ilişkili olarak ele alınmış ve bazı kuramlar ortaya çıkmıştır. Bunlardan birisi Eric Erikson tarafından geliştirilmiş olan “yaşam dönemleri kuramı”dır. Bu kuramda çocukluk ve yetişkinlik olmak üzere iki temel evreye ayrılmış sekiz aşamadan oluşmaktadır. Her aşamada birey bir üst seviyeye “gelişme görevini” tamamlayarak geçebilir (Can, 1999: 323). Bir diğeri ise Daniel

Levinson'un geliştirdiği on aşamadan oluşan "yaşam yapısı kuramı"dır. Bireylerin hayatları boyunca geçirecekleri kariyer aşamalarını Levinson, şu şekilde belirtmektedir (Aktu, 2016; Staub, 2016; Eryılmaz, 2011; Çalık ve Ereş, 2006);

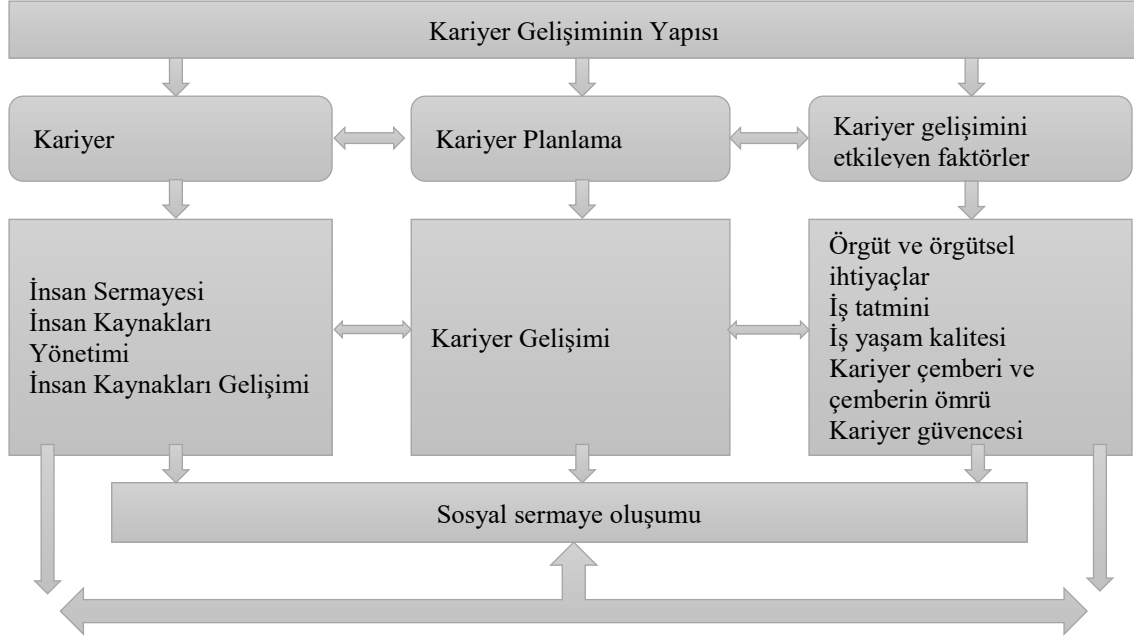
1. Aşama: 17-22 yaş arası aileden ayrılma olarak adlandırılan bu aşamada kişi ailesinden uzak kalarak kendi kendine yetebilmeyi öğrenir.
2. Aşama: 22-23 yaşları yetişkinliğe girdiği eğitimin tamamlanarak bir mesleğe adım atıldığı ve geleceğe dönük bağlantıların oluşturulduğu aşamadır.
3. Aşama: 28-33 yaşları, 30 yaş değişimi olarak adlandırılır. Birey kişisel mesleki amaçlara doğru gelişimini analiz eder.
4. Aşama: 33-40 yaş aralığı iş yerindeki pozisyonun sağlamlaştırılması amacıyla bütün gücün işe verildiği ve diğer ilişkilerin azaltıldığı dönemdir.
5. Aşama: yaş 40-45 "Orta yaş krizi"nin ortaya çıktığı orta ömre geçiş dönemidir. Bireyin örgütsel kariyerini alt üst edebilecek bu dönem dikkatle yönetilmelidir.
6. Aşama: 45-50 orta erişkinliğe giriş dönemidir. Bireyler gelecek planları konusunda yeni görüş ve düşünceler oluştururlar.
7. Aşama: 50-55 yaş aralığı 50 yaş değişimi olarak ifade edilir. Bunalım ve krizin ortaya çıkabileceği önemli dönemlerden biridir bireyin dikkatli olması gerekir.
8. Aşama: 55-60 orta erişkinliğin sona erdiği bu dönemde bireyler kariyerlerinin bitmek üzere olduğunu istemeseler de kabul ederler ve emekliliğe hazırlanırlar.
9. Aşama: Son erişkinliğe geçiş dönemi 60-65 yaş aralığında ortaya çıkar artık birey için emekli olma dönemi gelmiştir.
10. Aşama: 65 yaş ve sonrası son erişkinlik dönemidir. Finansal olarak ve sağlık sorunları ortaya çıkabilir bir değerlendirme dönemidir.

İnsanları yaşamları boyunca yaşamlarıyla ilişki içerisinde geçirdikleri bu aşamalarda insanların kariyer seçimlerini etkileyen, bireyin aile yapısı, başka insanların bireyden beklentileri (Hall, 1994: 208), kişilik gelişimi ve kişilik yapısı (Akyay, 1998: 18) gibi bazı olgular mevcuttur. Kişilik yapısı ve kariyer seçimi arasındaki ilişki kariyer çalışmalarında önemli bir yere sahiptir ve bu ilişkiyi açıklamaya yönelik ortaya konulmuş kuramların en önemlileri Holland'ın "kariyer kuramı", Carl Gustav Jung'ın "kişilik tipolojisi" ve Edgard Schein'in "kariyer çapaları"dır (Balta Aydın, 2007: 24). Bununla birlikte genel olarak kariyer ile ilgili "sınırsız kariyer" ve "çok yönlü kariyer" olmak üzere iki kariyer yaklaşımının geliştiği ve ön plana çıktığı görülmektedir. Sınırsız kariyer, çalışan perspektifinden konuya yaklaşan psikolojik ve fiziksel anlamda değişikliğe açık bireyler için uygun bir bakış açısı getirmektedir. Örgütle sınırlı bir kariyer yerine belirli bir alandaki profesyonelliği ifade etmektedir (Arthur ve Rousseau, 1996: 3; Dikili, 2012: 477). Sınırsız kariyer, bir örgüte bağlılıktan ziyade belirli bir alanda çok sayıda işletme değiştirmeyi kapsamaktadır (Aygül, 2017: 146). Sınırsız kariyer, kendi kurumlarından geçici görevlendirmelerle başka bir yere gidenleri, zorunlu olarak işyerinden ayrılanları, kendi isteği ile ayrılmayı seçenleri veya göç yoluyla başka ülkelere giderek orada yerleşen ve farklı işletmelerde çalışan bireyleri de kapsayan bir yaklaşımdır (Thomas, vd., 2005; Greenhouse ve Callanan, 2006: 45). Modern kariyer yaklaşımı içinde değerlendirilen çok yönlü kariyerin en önemli özelliği, örgüt tarafından belirlenen kariyerin yanı sıra kariyerini yönetmede bireyin de sorumluluğu olmasıdır (Kılıç, 2008: 18). Bu yaklaşımda bireyler objektif maddi başarıların yanı sıra hatta daha

fazla manevi anlamda başarıya yani ruhsal tatmine odaklanan bir kariyer yaklaşımıdır (Seçer ve Çınar, 2011: 51-52). Bunların yanında modern kariyer yaklaşımları içerisinde değerlendirilen, herhangi bir mühendislik eğitimi almış bireylerin kariyerlerine yönetim alanında devam etmesine imkan sağlayan bir kariyer yaklaşımı olan *çift basamaklı kariyer* (Bayraktaroğlu, 2008) ve bireyin yeteneklerinin farkında olarak bu yetenekleri kapsamında portföy oluşturması ve kariyeri ile ilgili tüm sorumlulukları ağırlıklı olarak kendisinin takip etmesini ele alan *portföy kariyer* (Şimşek ve Öge, 2009) yaklaşımları da bireyler açısından kariyer kararlarını verirken değerlendirdikleri yaklaşımlardır.

Ancak bireyler kariyerleri ile ilgili kararlarını verirken genellikle sınırsız veya çok yönlü kariyer perspektiften birine yönelimli olarak karar verirler. Karar, seçeneklerin farkında olarak ya da olmayarak bir soru, sorun, merak veya endişe ile ilgili farklı seçenekler içinden birini seçmeyi ifade etmektedir. Uygun kariyer kararı almak, kişisel öznelikleri tamamlayan ve temel yaşam değerlerini gerçekleştirmeye yardımcı olan ve ömür boyu süren seçim yapma süreci olarak tanımlanabilir ve büyük bir dikkatle yapılmalıdır. Çünkü bu kararlar kişilerin yönünü, kişisel tatminini ve kendini gerçekleştirmelerini önemli ölçüde etkileyeceklerdir (Phifer, 2003). Kariyer yönelimi, kişisel kariyer planlama ile ilişkili ve kişisel kararlara dayalı bir süreç iken kariyer gelişimi hem kişisel hem de örgütsel kariyer planlama ile ilişkili bir kavramdır. Örgütün işletme içinde bütün değişkenleri dikkate alarak gerçekleştirdiği kariyer çalışmalarına *kariyer yönetimi* denirken, bireyin kendisi için yaptığı kariyer çalışmalarına *kariyer planlaması* denir (Erdoğan, 2003, 14). Bireyler halihazırdaki durumlarına bağlı olarak performanslarını artırmak için eğitim ve gelişim fırsatlarını değerlendirmek isterler. Belli bir plan dahilinde harekete geçerek bireyin performansını artırma çabaları kariyer geliştirme olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2000, 147-148). Kariyer geliştirme planından bahsedebilmek için bireyin kendisi için belirlediği planı ve örgütün çalışanı için belirlediği planı birlikte ele almak ve yönetmek gerekmektedir. (Şimşek ve Öge, 2009: 270). Bu yüzden kariyer gelişimi, insan kaynakları geliştirme ve insan kaynakları yönetimi ile sosyal sermayenin önemli bir yönü olarak görülmelidir. Kariyer gelişiminin yapısını açıklayan model Şekil 1’de verilmiştir.

Şekil 1: Kariyer Gelişiminin Yapısı



Kaynak: Fourie, A.W. (2012). A Management Strategy For Principals For The Career Development of Female Teachers in Primary Schools. Phd Thesis, North-West University, Potchefstroom

Şekil 1’de görüldüğü gibi iş tatmini, iş yaşam kalitesi ve kişilerin kariyerlerine ilişkin güvence gibi bazı faktörler kariyer geliştirme sürecini etkilemektedir. Kariyer planlama, kariyer geliştirmenin önemli bir parçası olmasına rağmen bireyin kariyerini nasıl tanımladığı onun kariyer gelişim planının etkileyecektir (Fourie, 2012). Sosyal sermayenin oluşumu, örgütteki insan sermayesi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkilerle şekillenen kariyer gelişimi ile örgütteki kariyere ilişkin yapıdaki unsurların somutlaşması yoluyla oluşur. Bunu bir örnek ile açıklamak gerekirse; bir otel işletmesi içindeki çalışanlar bireysel kariyer planlamasıyla, otelin onlar için planladığı kariyerin uyumlu olduğunu düşünse bile, bu çalışanların o zamana kadar işletmede geçirdiği süredeki durum, gözlemediği diğer çalışanların durumları, iş tatmini, iş yaşam kalitesi, kariyer aşamaları ve bunların süresi ve kariyer güvencesi gibi faktörleri de dikkate alacaktır. Bunların sonucunda kazanımların somut olduğu düşüncesi hakim olursa, kişi o otelin geleceğini planlamada oluşturmak istediği sosyal sermayenin bir üyesi olabilir aksi durumda bunun oluşması mümkün olmayacaktır.

Kariyer gelişiminde kişilerin kendilerine düşen sorumluluğu kabul etmeleri kariyer yapma olanaklarını arttıracaktır. Başarılı bir kariyer geliştirme için kişilerin işyerinin yapısına göre aşağıdaki faktörlere dikkat etmesi gerekir (Starkey, 2002: 163-189; Bingöl, 2016: 343-347):

Performans: Çalışanların, amaçlanan hedefe yönelik vardığı nokta ve sağladığı katkının nicel ve nitel anlatımı olan performansın (Özkanlı, 1995, 1) çalışanlar tarafından bilinmesi ve işletmenin performans beklenti ve standartlarından haberdar olması gerekir.

İzlenim Yönetimi (Kendini Pazarlama): Sadece iyi bir performans her zaman yeterli olmaz. Bu performansın yönetim tarafından bilinmesi de gerekir. Performans değerlendirmelerin gerektiği gibi uygulanmadığı işletmelerde çalışanlar sergiledikleri performansın yöneticiler tarafından öğrenilmesi için, başkalarına yaptıkları işleri

anlatarak bunun yönetime ulaşması yönünde bir yöntem uygular (Basım vd. 2006) ve buna izlenim yönetimi denir. Bu yöntem her ne kadar etik görünmese de bazı işletmelerde çalışanların bu yöntemi kullanması gerekebilir.

Nitelikler: Çalışanın sahip olduğu bazı nitelikler kariyer geliştirme de oldukça etkilidir.

İşverenin Şöhreti: Çeşitli işletmeler uyguladıkları kariyer ve ücret politikaları sayesinde belirli bir üne kavuşmuşlardır. Bu tür işletmeler yüksek potansiyele sahip çalışanlar tarafından tercih edilen işletmelerdir. Baruch ve Rosenstain (1992) çalışmalarında kariyer planlama uygulamalarındaki başarının kişilerin kişisel kariyer planlamaları ve örgütsel şöhret arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu işletmelerde çalışmaya başlamak uzun dönemde kişilerin kariyer gelişimlerini olumlu etkileyecektir.

Akraba Kayırma (Nepotizm) ve Eş Dost Kayırma (Kronizm): Personel ihtiyacını temin ederken işletmelerden bazılarının bu tür davranışlar sergiledikleri bilinmektedir. Nepotizm ve kronizmin bir işyerinde varlığı yetersiz kişilerin nesnel bir değerlendirme ile hak etmedikleri pozisyonlara gelmelerine neden olacağı için (Abdala, Maghrabi, Al Dabbagh, 1994), çalışanlar bu tür uygulamaların ağırlığını ve kendilerine etkisinin ne şekilde olacağını iyi hesap ederek hareket etmelidir.

Rehber (Mentor): Kıdemli bir çalışanın diğer çalışanlara rehberlik etmesine mentorluk veya koçluk denilmektedir (DeCenzo ve Robbins, 2010: 213). Kariyer geliştirmede bir rehberin yol göstermesi çalışanların daha iyi ve hızlı bir kariyer gelişimi yaşamalarını sağlamaktadır. Bu yüzden işletmede böyle bir yardımın varlığı kariyer gelişimi açısından olumlu olacaktır (Lien, 2004).

Dalkavukluk: Bazı kişilerin yönetici ya da hissedarlara hoş görünmeye çalışması, onlara iltifat etmesi, itiraz etmemesi gibi davranışlar sergilemesine dalkavukluk denilmektedir. Bu durum her işletmede geçerli değildir ancak bazı işletmelerin kültürlerinde var olan dalkavukluk kariyer gelişimi açısından bir engel teşkil etmektedir. Birçok kültürde hoş görülmemesine rağmen yaygın olan dalkavukluk bazen bir strateji olarak kullanılarak kariyerde ilerlemeyi sağlayabilmektedir (Müftüoğlu, 2015).

Gelişme: İşletme içinde çalışan bilgi ve becerilerini artırdığı ve gelişme kaydettiği ölçüde işletme için çekici hale gelecektir.

Uluslararası Deneyim: İşletmelerin pek çoğu faaliyetlerini birtakım uluslararası ilişkiler içerisinde sürdürmektedir. Bu bakımdan uluslararası deneyime sahip olmak önemli bir kariyer geliştirme fırsatı yaratmaktadır (Tunçer, 2013).

Dil Becerileri: Uluslararası faaliyetlerin yoğunlaşması çalışanların yabancı dil bilgilerini geliştirmeleri sonucunu ortaya çıkartmıştır. Bu yüzden birkaç yabancı dil bilmek kariyer gelişimi açısından önemlidir (Bir Mezunun Gözünden Kariyer Gelişimi, 2019).

Amaç Oluşturma: Amaç oluşturma ve hedef koyma kişilerin gidecekleri yönü belirlemeleri ve nasıl ulaşacakları konusunda onlara bir yön verecektir. Amaç olmadan kariyer geliştirme şansları azalacaktır.

Dış Görünüş: İnsanların dış görünüşleri işe başlamalarında ve sonrasında kariyer yolunda ilerlemelerinde önemli faktörlerden biridir. Özellikle hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerde oldukça fazla dikkat edilmektedir.

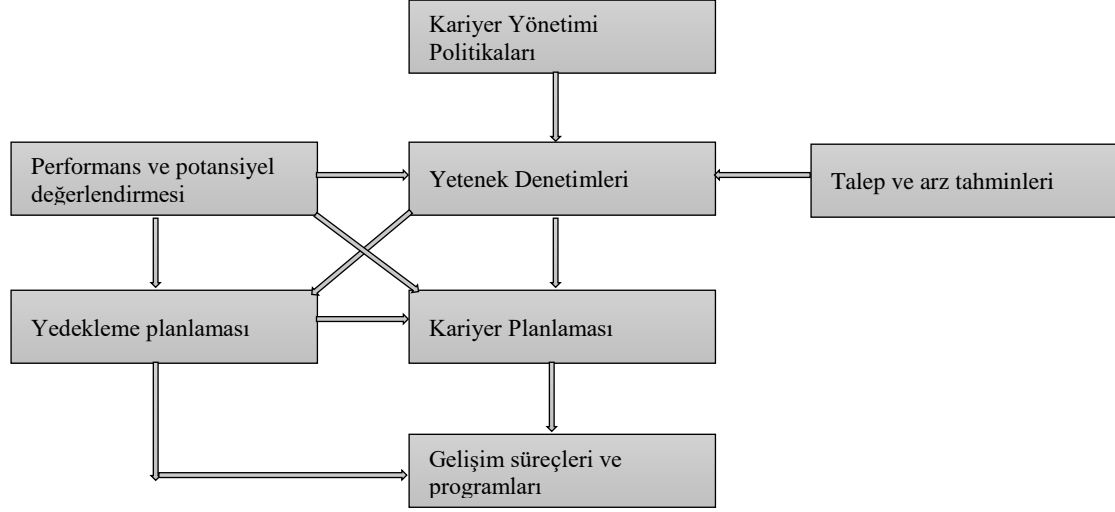
Bireysel kariyer planlamada kişinin kendi kariyeri ile ilgili kararları kendi ilgi alanları, değerleri, kabiliyetleri ve davranışsal eğilimlerinin farkında olarak kendisinin vermesi

beklenirken, örgütsel kariyer planlamada örgütün kurduğu bir kariyer sistemi içerisinde genellikle performans değerlendirme sonuçları da dikkate alınarak planlamalar yöneticiler tarafından yapılır (Kozak, 2012: 78-80).

Örgütsel kariyer yönetimi, işletme verimliliğinin artırılması yanında çalışanların işletme içinde gelişim ve ilerlemelerini sağlayarak ileride gerekli olacak nitelikli bireyleri bugünden hazırlamak (Argüden, 1998: 39) amacıyla örgütteki insan kaynakları birimleri öncülüğünde gerçekleştirilen önemli insan kaynakları fonksiyonlarından biridir. Kariyer yönetiminin amaçlarını işverenler için ve çalışanlar için olmak üzere iki başlıkta ele almak mümkündür. Çalışanlar için amaçları Armstrong, (2006: 400) şu şekilde belirtmektedir; öncelikli amaç bireylere potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri ve istek, heves ve yetenekleri oranında işletme ile uyumlu başarılı bir kariyere sahip olabilmeleri için ihtiyaç duydukları rehberlik, cesaret ve desteği sağlamak, ikinci olarak da kabiliyetleri ve elde edebilecekleri deneyim seviyesi ne olursa olsun erkek ve kadın çalışanlara bir dizi eğitim vererek donanım ve deneyim kazandırmayı sağlamaktır. İşletme için temel amacı ise, gerekli olan yetenek havuzunu oluşturmak ve korumak için yetenek yönetimi politikalarına destek olmak olarak ifade etmektedir. Yani temel amaç, işletmede şimdiki ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynağını devamlı hale getirmektir. Bu açıdan bakıldığında kariyer yönetimi insan kaynakları planlamasının önemli destekleyici fonksiyonlarından da biridir. Genel amaçlar olarak da ifade edilen bu amaçlara ek olarak özel amaçlar olarak ifade edilebilecek amaçları ise Bingöl (2016: 340), çalışanların hem mevcut hem de gelecekte gerekli olacak işler için ihtiyaç duyulan beceri ve niteliklere ilişkin farkındalıklarını artırmak, kişisel istekler ile örgütsel amaçları bütünleştirilmek, kariyer yolları ve planlarını tüm çalışanlar için çeşitlendirmek, çalışanlardan kariyerlerinde tıkanma yaşayanları yeniden harekete geçirmek, çalışanların kişisel gelişim ve kariyerlerini geliştirme imkânı yaratmak ve işletme ile çalışanlar için iki taraflı yararlar sağlamak olarak ifade etmektedir. Bu amaçlar dikkate alınarak kısa bir değerlendirme yapıldığında başarılı bir kariyer yönetiminin sonucunda kişisel tatmin, iş-yaşam dengesi, hedeflere ulaşma ve finansal güvenlik (Block, t.y.), insan sermayesi yaratma gibi çıktılar sağlanması gerektiği söylenebilir.

Belirtilen yukarıdaki amaçların gerçekleştirilebilmesi için kariyer yönetimi sürecinin belirli bir plan dâhilinde yürütülmesi gerekmektedir. Bu süreç şekil 2’de belirtilmiştir.

Şekil 2: Kariyer Yönetimi Süreci



Kaynak: Armstrong, M. (2006). A Handbook of Personnel Management Practice. (10th Ed.) London: Kogan Page

Kariyer yönetimi politikaları işletmenin yetenekli insanları ne derecede yetiştireceği veya dışarıdan temin edeceğine karar vermesi ve belirlemesini ifade etmektedir. Yetenek denetimleri, mevcut yetenek stoklarını, talep ve arz tahminleri ile performans ve potansiyel değerlendirmeleri referans alınarak gerekli olan akışların gözden geçirildiği basamaktır. Başarılı bir kariyer planlamanın temelini oluşturmaktadır. Performans ve potansiyel değerlendirmenin amacı, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tanımlamak, bir bireyin kariyerinin gidebileceği olası yönler hakkında bilgi edinmek ve kimin terfi potansiyeline sahip olduğunu belirlemektir. Talep ve arz tahminleri, insan kaynakları planlaması ve modelleme teknikleri kullanılarak sağlanan ve işletmenin gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının ve bu ihtiyacın teminine ilişkin tahminlerin ve planların yapıldığı aşamadır. Yedekleme planlaması, yeterli potansiyel halef var mı? Uzun vadede kilit rol üstlenebilecek olanlar kimler? Yeterince iyiler mi? ve gelecek için doğru becerilere ve niteliklere sahipler mi? Sorularına cevap aranan organizasyondaki yeteneğin değerlendirilmesi ve denetlenmesi sürecidir. Kariyer planlaması, işletmenin gereksinim değerlendirmeleri, performans ve potansiyel değerlendirmeleri ve yönetim yedekleme planları ile sağlanan tüm bilgilerin kullanıldığı ve bunların bireysel kariyer geliştirme ve yönetici geliştirme programları, kariyer danışmanlığı ve mentorluk için düzenlemeler yapıldığı süreci ifade etmektedir (Armstrong, 2006: 400-405).

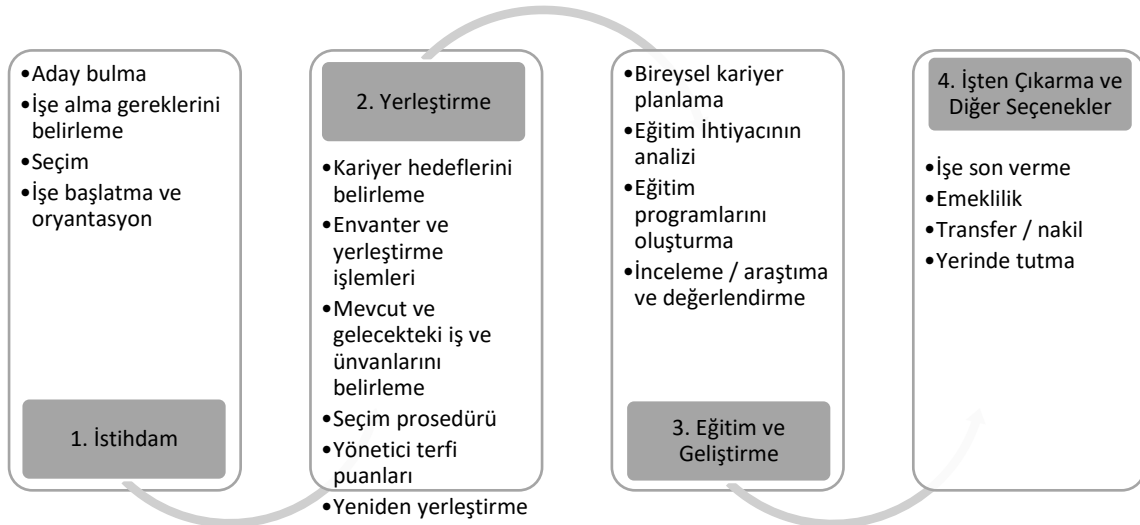
Kariyer yönetimi süreci içerisinde bütün aşamalar birbiriyle ilişkili ve önemli olmakla birlikte bütün sürecin kariyer planlaması üzerine kurulu olduğu görülmektedir. Örgütler kariyer yönetimi çalışmalarını gerçekleştirirken, kariyer planlaması, çalışanların kariyer gereksinimleri, beklentileri ve fırsatları tanımlamayı ve bu kariyeri destekleyecek insan kaynakları programlarının geliştirilmesini hedeflemektedirler (Antoniou, 2010: 13). Kariyer planlama; işletmede bireylerin pozisyonlarındaki ilerleme için gerekli fırsatların neler olduğunu anlamaları ve sahip olacakları yeni pozisyonda karşılaştıkları yeni durumlara hazırlıklı olmanın yanında, hedeflerinin ulaşılabilirliğini tespit edebilmeleri ve bu durumların tümünün gerçekleşebilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerin neler olduğunu fark ettikleri bir süreçtir (Anafarta, 2001: 3). Bu süreç insan kaynakları yönetimi tarafından, örgütün motivasyonunu,

kalitesini, çalışan ve örgüt hedeflerini ortak bir merkezde buluşturup verimliliği arttırmak amacıyla gerçekleştirilmektedir (Dolgun, 2018: 145). Hem örgütü hem de çalışanı doğrudan ilgilendirmesi ve etkilemesi sebebiyle de çok kapsamlı ve sistemli bir süreçtir. Bireyler değerlendirme ve danışmanlık yoluyla yeteneklerinin, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının farkına varırlar. Örgütte kendi ihtiyaçlarını ve fırsatlarını tanımlayarak, işgücü planlamasını yapar ve çalışanlarına gerekli bilgileri ve kariyer gelişimi için uygun eğitimi sağlayabilir (Walker, 1992: 196). Yukarıdan da anlaşıldığı üzere aslında işletme ve çalışan olmak üzere planlama her iki tarafı ilgilendirse de odak noktasını çalışanlar oluşturmaktadır. Bu açıdan turizm işletmelerinin kariyer planlamalarında çalışanlarını destekleyici bir yönetim yaklaşımını benimsemeleri çalışanların motivasyonunu, güven ve verimliliğini artırarak işletmenin genel verimliliğine katkı sağlayacaktır.

2. Turizm İşletmelerinde Kariyer Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları Biriminin Rolü

İnsan kaynakları birimleri turizm işletmelerinde, çalışanlar kariyer yönetimi sürecini yaşarken çalışanlara kariyerinin keşfi aşamasında gerekli bilgileri sağlamak, hedeflerini belirlemede işletme içindeki kariyer fırsatlarını belirtmek ve farklı kariyer olanakları ile ilgili bilgilendirmek gibi konularda çalışanlara destek sağlamalıdır. Ayrıca işletmeye strateji geliştirme aşamasında bilgi ve destek sağlamalı ve kariyer değerlendirmelerini gerçekçi ve dürüst performans göstergelerine göre yaparak destek sağlamalıdır (Sarı, 2007: 17). Kariyer yönetimi sürecinde insan kaynakları yöneticileri en önemli unsur insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilebilmesidir. Kariyer yönetimi işletmelerde, yöneticileri, insan kaynakları personelini ve çalışanları kapsayan bir süreçtir. Turizm işletmelerinde insan kaynakları birimleri üst yönetim ve birim yöneticileri ile koordine bir şekilde kariyer yönetimi sürecini baştan itibaren planlayan, sürdüren ve yöneten birim olarak en önemli görevi üstlenmektedirler. Genellikle işletmelerde kariyer yönetimi kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler Şekil 3'te verilen sıra ve işlemlerden oluşmaktadır.

Şekil 3: İşletmelerde Kariyer Yönetim Faaliyet Basamakları



Kaynak: Aykut, 1998' den uyarlanmıştır.

Kariyer yönetiminde işletmelerin yerine getirmesi gereken basamaklar temel olarak bu şekilde ifade edilebilir. Ancak tüm işletmelerde bu faaliyetlerin eksiksiz yerine getirildiği iddia edilemez. Örneğin her otel işletmesi işe yeni aldığı personele bir oryantasyon programı düzenlemeyebilir. Ancak işe alım sürecinde departman şefleri ya da deneyimli çalışanlar tarafından personel gayri resmi bir oryantasyona tabi edilebilir. Ya da kimi işletmelerde personeller ihtiyaç duydukları şekilde özel eğitim programlarına alınmayıp, genel eğitimler verilebilmektedir.

Turizm işletmeleri de dahil olmak üzere bütün örgütlerdeki kariyer yönetimi yapılarını tanımlamak için kullanılan temel yönetim modelleri vardır. Akademik model, klüp modeli, futbol takımı modeli ve kale modeli olarak adlandırılan bu modeller kısaca şu şekilde tanımlanmaktadır (Dicle, 1999: 30; Sonnenfeld ve Peiperl, 1988: 590-593). Akademik Model, çalışanların en alt kademedan başlayıp en üst kademeye kadar yükselme şansına sahip olduğu, çalışanların uzun dönemde belirli bir mesleki olgunluğa erişmesi ve profesyonelleşmesinin beklendiği bir yapıdır (Baruch ve Peiperl, 2003). Kişisel gelişime önem veren bu model dışı “kapalı” bir modeldir. İşgören devir hızının düşük olduğu bir modeldir. Kulüp Modeli, Bireyin ilk işe başladığı günden itibaren işletmede geçirdiği süreyi dikkate alan işletmedeki zamanın ve kıdemine esas alındığı bir modeldir. Genellikle kamu kurumlarında görülen bu model dışı kapalı ve işletme dışı rekabetin mümkün olmadığı bir modeldir. Personel devir oranı düşük olmasına rağmen iş tatmini azdır. Bazı durumlarda hizmet ve kaliteden çok hiyerarşideki sabit statü uygulamasındaki endişeler öne çıkmaktadır (Dicle, 1999). Beysbol ya da Futbol Takımı Modeli, her kariyer aşamasında başka birinin çalışanın yerine geçme ihtimalinin bulunduğu “dışa açık” bir modeldir. Yetenekli iş gücünün ön planda tutulduğu, zaman ve maliyet açısından düşük bir modeldir. İstihdam güvenliği sağlanmadığı için personel devir oranının yüksek olduğu bu modelde işletmedeki çalışan sadakati ve yetenekli iş gücünün elde tutulması zorluğu öne çıkan sorunlardır (Sonnenfeld ve Peiperl, 1998). Kale Modeli, Kendi içindeki bazı sıkıntılardan ya da içinde yer aldığı sektördeki ekonomik krizden dolayı, hayatta kalma mücadelesi veren örgütlerin kullandığı modeldir (Baruch ve Peiperl, 2003). İç ve dış rekabetin yoğun olduğu sadece en iyilerin şirkette kalabileceği mantığına dayalı olduğundan çalışanlar kendilerini göstermek için sürekli rekabet halindedir. Personel sayısının da olabildiğince az tutulmaya çalışıldığı (Gürüz ve Yaylacı, 2009) bu modelin turizm, petrol, bankacılık ve basın yayın gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde uygulandığı görülmektedir (Dicle, 1999; Türkoğlu, 2000).

Genel olarak modellere bakıldığında turizm işletmelerinde kariyer yönetim yapılarını açıklamada kullanılacak modeller “beysbol ya da futbol takımı ve kale” modelleridir. Bu modeller ile açıklanmaya çalışılan kariyer yönetiminde işletmelerin benimsediği çeşitli sistemler bulunmaktadır. Kariyer yönetim çalışmalarında işletmelere yol gösterici olarak kabul edilebilecek bu sistemlerin bilinçli bir şekilde uygulanması işletmelere fayda sağlayacaktır (Soysal, 2006: 12). Turizm işletmeleri stratejik amaçlarına, özelliklerine, insan kaynağı değişimi hızına, piyasadaki rekabet koşullarına ve ihtiyaç duydukları insan kaynağı türü ve niteliğine göre; dikey sistem, gövde-dallar sistemi, planlı rotasyon sistemi ve elmas modeli gibi kariyer yönetimi stratejilerinden birini seçebilir (Dicle 1999: 30-32). Bu seçim kariyer yönetim sürecinin belirleyicisi olarak oldukça önemlidir. Çünkü kariyer sadece bir örgütte ya da belirli bir iş kolunda uzmanlaşmaktan öte farklı örgütlerde ve farklı iş kollarında da yeterli seviyede beceri ve yeteneğe sahip olmayı ifade eden bir kavram haline gelmiştir. Dolayısıyla kariyerde

esneklik ön plana çıkmıştır (Erdoğan, 2003). Bu süreçlerin oluşturulmasında en etkin rol insan kaynakları birimlerine aittir.

Dikey sistemlerde işletme içindeki belirli bir alanda en alt basamaktan başlayıp o alanda en üst yönetim kademesine kadar uzanan bir kariyer hareketi söz konusudur. Bu sistem her şey çok açık ve net olduğundan ve uzmanlaşma kolay olmasına rağmen (Aytaç, 2017) çalışanların bilgi ve becerilerini yalnızca bir alanda geliştirdikleri için, bir alandan diğerine geçiş oldukça zordur (Dicle, 1999: 31). Ancak işletme içinde çalışanlar gelecekteki durumları hakkında belli bir fikir sahibi olduklarından ve sistem düzenli olduğundan bilgi, beceri ve yetenekleri o yönde gelişir. Gövde ve dallar sisteminde çalışanların, istendiği alanlar ve görevler arasında geçiş yapabilme esnekliğine mevcuttur (Şimşek vd., 2004). Çalışanlar bilgi, beceri ve yeteneklerine göre işletme içinde ilerleme imkânına sahip olduğundan, her boş pozisyon için birden fazla yetenekli aday ortaya çıkar ve böylelikle işletme her pozisyona en uygun adayı bulma olanağı elde etmiş olur (Dicle, 1999: 31). Planlı rotasyon sistemi, işletmenin hazırladığı belirli bir plan çerçevesinde genç ve yetenekli gelecek vadeden yönetici adaylarının belirli görevleri dönüşümlü olarak yaparak yetiştirilmesine odaklı bir sistemdir. Gövde ve dallar sistemine benzemekle birlikte daha planlı ve biçimsel bir yapıya sahiptir. Elmas sistemi nispeten yeni bir sistem olarak matriks yapılarında ve proje tabanlı çalışma ortamlarında yoğun olarak kullanılmaktadır. Hiyerarşik dikey yükselme hem çok sınırlıdır hem de işletmede çalışanların çok istediği ve hedeflediği durum değildir. Elmas modelinde, çalışanlara anlamlı ve önemli projelerde çalışma imkanı verilerek, kalifiye personelin örgütsel aidiyetleri yükseltilmekte ve işletmede sürekli kalma istekleri canlı tutulabilmektedir (Dicle, 1999: 32). Bu sistemde temel özellik işletme çalışanlarının, proje sorumluları, stratejik yöneticiler, fonksiyonel yöneticiler ve teknik personel olarak dört grupta toplanması ve çeşitli projelerde tam bir esneklik içinde görev almalarıdır. Bu görevler arasında statü farklılığı bulunmaz ve birbirlerinden daha çekici değildir (Soysal, 2006: 14; Şimşek ve Soysal, 2016: 193). Birimler arasında hiyerarşik bağın bulunmaması çeşitli uyumsuzluk ve çatışmalara yol açabilmesine rağmen doğru uygulandığı işletmelerde uygun bir çatışma yönetimiyle, bireyler arası çatışmalar yönetilerek (Akin, 2005) bireylerin verimleri yükseltilebilir. Turizm işletmelerinde bazı seyahat acenteleri ve otelleri gövde ve dallar sistemi ile planlı rotasyon sistemlerini son yıllarda uygulamaktadır ve bunlardan olumlu sonuçlar elde etmektedir. Ancak turizm işletmelerinin yapısından kaynaklı olarak bu tür işletmelerde çalışanların görev dönüşümlerini yanlış algılamaları, örneğin ön büroda çalışan bir elemanın ya da yöneticinin kat hizmetlerine geçmek istememesi bu sistemlerde engel oluşturmaktadır. Ayrıca hala pek çok işletmede dikey kariyer sisteminin geçerli bir sistem olarak devam etmesi turizm işletmelerinde kariyer basamaklarında tıkanmalara ve çalışanların bir üst basamağa geçiş ümidinin kaybolmasına neden olmaktadır.

Turizm işletmelerinde kariyer yönetiminde insan kaynakları birimlerinin bir diğer görevi ise kariyer yönetiminin en önemli bileşeni olarak kabul edebileceğimiz kariyer planlamanın birey açısından ve örgüt açısından aşamalarını planlamak ve yönetmektir. Eryiğit (2000)'e göre bu aşamalar; birey açısından, kendi kendini değerlendirme, örgüt içi ve dışı fırsatları değerlendirme, kendi şartlarına uygun hedefleri belirleme ve plan hazırlayarak bunu hayata geçirme aşamalarıdır. Örgüt açısından kariyer planlamanın aşamaları ise, örgüt içinde kariyeri geliştirilmesi gereken adayların tespit etmek, örgüt içindeki potansiyel kariyer geliştirme adaylarının mücadelelerinde çatışma yönetimi stratejilerinin uygulamak ve ilk iki aşamadan sonra, örgütün üst yönetimi ihtiyaca göre, potansiyel adaylardan terfi ya da nakil yoluyla atamaları gerçekleştirdiği aşamadır.

Kariyer planlamasında bireylerin kariyerlerinde ilerlemek için tercih ettiği çeşitli yöntemler vardır. Kariyer yolları olarak adlandırılan bu yöntemler geleneksel, çift basamaklı ve ağ tipi kariyer yolları yaklaşımlardır (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 190). Geleneksel kariyer yolları bir çalışanın, aynı meslek alanı içinde bir pozisyondan diğerine belirli bir hiyerarşi içerisinde yukarıya doğru ilerlediği, doğrusal (hiyerarşik) kariyer üzerinde durmaktadır (Aytaç, 2005). Yönetici olmayan profesyonellerin motivasyon seviyesi düşmeden nasıl çalıştırılacağı konusunun öncelikli olarak değerlendirildiği çift basamaklı kariyer yaklaşımı teknik alanda kariyerini devam ettirmek zorunda kalan profesyonelleri memnun etmek ve işletme içerisinde tutabilmek için uygulanan bir yöntem olup teknik ve yönetsel kariyeri ifade etmektedir (Erdoğan, 2003: 7; Dündar, 2009: 288). Ağ tipi kariyer yolları ise, hiyerarşik bir terfi sisteminden ziyade bireyin kendi alanını 360 derece çok katmanlı bir çember olarak kabul ederek kapsadığı alan içerisinde her aşamayı bir mevki olarak gören bir yapı ile mevkiiler arasında çok sayıda terfi kombinasyonu oluşturmayı amaçlayan ağ tipi kariyer yolunda hem yöneticiler hem de bireyler her görev için gerekli becerilerin farkındadırlar. Ağ tipi kariyer yolu yaşın ve kıdemin önemsiz olduğu işe ilişkin tecrübenin, işin gerektirdiği şartların, yeteneğin, yükselmekten ziyade ilerlemek için önemli unsurlar olarak görüldüğü bir modeldir (Gecce, 2013). Bu yeni model, bireylerin kariyer beklentilerini fazlasıyla sağlamaktadır.

Kariyer planlamasında insan kaynakları birimlerinin ilgilenmesi gereken kavramlardan diğeri de kariyer platosu kavramıdır bu kavram plato sözcüğünün dilimizdeki anlamı olan düzlük manasından yola çıkarak kişilerin kariyerlerinde yaşadığı, aynı çizgide devam eden durağanlığı ifade etmektedir (Akat vd. 1994: 421). Bireyin özel hayatı ya da iş hayatı kaynaklı olarak belirli bir süre kariyerinin ilerlemesinde ortaya çıkan durağanlıktır. (Sadullah vd., 2013: 58). Bu yüzden insan kaynakları birimlerinin tüm çalışanların çalışmalarını yakından takip ederek terfi gecikmelerini önleyici tedbirleri almalı ve bireylerin kariyerlerinde yaşanan durağanlıkların sebeplerini inceleyerek bireyin kendisinden mi kaynaklı yoksa işletme kaynaklı olduğunu belirleyerek konuyla ilgili çalışmaları yapmalıdır.

İşletmelerde kariyer planlaması amacıyla kullanılan çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Turizm işletmeleri de dahil olmak üzere bütün işletmelerde kullanılan bu yöntemlerde insan kaynakları birimleri faaliyetlerin planlanması, başlatılması, koordinasyonu ve geri dönüşümlerin değerlendirilmesinde önemli roller üstlenmektedir. Bu yöntemlerden öne çıkanları şunlardır (Kozak, 1999): Grup çalışmaları, değerlendirme merkezi, danışmanlık, performans değerlendirme, psikolojik değerlendirme teknikleri ve koçluk. Bu yöntemlerin yanında işletmeler ve çalışanlar için kariyer planlamada en önemli faaliyetlerden biri de eğitim programlarıdır. Eğitim programları iş başı, iş dışı ve işletme dışı olarak gerçekleştirilebilir (DeCenzo, ve Robbins, 2010). Bütün bu iş ve işlemler göz önüne alındığında turizm işletmelerinde kariyer planlama sürecinde insan kaynakları birimlerinin rolünü özetlemek gerekirse; performans analizlerini doğru şekilde gerçekleştirmek, rehberlik ve danışmanlık yapmak, eğitimleri planlamak ve gerçekleştirmek, etkin bir yerleştirme sistemi oluşturmak, bilgi akışı ve geri bildirim sistemi oluşturarak sürekli takip ve iyileştirme için çalışmak ve çalışanlarla ve yönetimle birlikte çalışmak olmalıdır.

3. Turizm İşletmelerinde Kariyer Yönetimi ile İlgili Sorunlar ve Çözüm Önerileri

İşletmelerde kariyer planlama işletme açısından oldukça önemli ve zor bir işlemdir. Çünkü yukarıda açıklanmaya çalışıldığı üzere kariyer planlama çalışanların iş motivasyonlarına ve hatta iş dışı yaşamlarında da en önemli konuların başında gelmektedir. Özellikle turizm işletmelerinde çalışanın işletme verimliliği üzerinde etkisi dikkate alındığında bireylerin hissedecekleri en küçük bir adaletsizlik ya da terfilerde gecikme gibi bir durum çalışanın iş doyumunda ve motivasyonunda düşüşe sebep olacak hatta işletmeden ayrılmasına bile yol açabilecektir. Bu yüzden turizm işletmelerinde kariyer planlama iş ve süreçlerinde ortaya çıkabilecek sorun ve engellerin belirlenerek bunlara karşı önlemler geliştirilmesi ve sorunsuz bir süreç yürütülmesi oldukça önemlidir. Bu amaçla turizm işletmelerinde en sık karşılaşılan sorunlar ve bu sorunların ortaya çıkmasının önlenmesinde ve çözümünde etkili olabilecek öneriler ve sorunların çözümünde insan kaynakları biriminin rolü Tablo 1’de verilmiştir. Tablo oluşturulurken öncelikle literatürde yer alan kariyer yönetimi ve planlamasında karşılaşılan genel sorunlar ve bunların turizm işletmeleri açısından incelenmesi ve çözümüne ilişkin öneriler getirilmeye çalışılmıştır. Sonrasında turizm işletmelerine özgü diğer sorunlara yer verilmiştir. Yer verilen sorunlardan bazıları cinsiyet temelli sorunlar olmakla beraber genel olarak tüm turizm çalışanlarının ve işletmelerinin karşılaştığı sorunlar ele alınmaya çalışılmıştır.

Tablo 1: Turizm İşletmelerinde Kariyer Planlamada Karşılaşılan Sorunlar, Çözüm Önerileri ve Çözümünde İnsan Kaynakları Biriminin Rolü

Kariyer Karşılaşılan Sorunlar	Planlamada	Sorunların Çözümünde İnsan Kaynakları Biriminin Rolü	İnsan (İKY)	Öneriler (İşletme ve İKY birimlerine)
<i>Kariyer Platosu:</i> Bu sorun bireyin kendi hayatında, kariyerinin herhangi bir aşamasında terfi imkanının azalması, kariyerinin duraklamaya girmesi anlamına gelmektedir.		Özellikle küçük ve orta düzeyli turizm işletmelerinde sıklıkla karşılaşılan bu sorun işletmedeki yatay ya da dikey pozisyonların bulunmamasına bağlı olarak çalışanların geleceğe ilişkin işletmeden beklentilerinin yok olmasına ve işten ayrılmaya neden olmaktadır. Büyük işletmelerde ise yatay ve dikey pozisyonların mevcut olmasına rağmen bireyin yeterli olmadığı, kabiliyetlerinin sınırlı olması veya farklı olumsuzluklar sebebiyle artık terfi alamaması ile ortaya çıkmaktadır.		Sorunun kaynağının bireyden mi, işletmeden mi olduğunu belirleyerek buna uygun çözümler geliştirilmelidir. Örneğin bireyin hedeflediği pozisyon ile pozisyonun gereklerini yerine getirme konusundaki yetenek bilgi ve becerileri arasında bir uyumsuzluk söz konusuysa gerekli eğitimler konusunda birey yönlendirilebilir.
<i>Çift Kariyerli Eşler:</i> Daha çok çiftlerin her ikisinde çalışması ile ortaya çıkan bir sorun olan çift kariyerli eşler sorunu ailevi konular ve yeniden atanmayı gerektiren iş transferlerinden kaynaklanır. Çiftlerden birinin eşiyi aynı yerde veya aynı alanda çalışmaya başlaması eşler arasında rekabete sebep olabilir ve kıskançlıklar, ortaya çıkabilir. İş hayatında yaşanan bu huzursuzluk aile içinde de olumsuzluklara neden olmakta ve aile yapısını bozabilmektedir. Bu durumda eşlerinin her ikisinde iş yeri performansını ve kariyerlerini olumsuz etkilemektedir.		Çift kariyerli eşler sorunu çalışan eşlerin işe ilişkin konuların ve kariyer planlarının aile yaşamına yansımalarının ortaya çıkardığı sorunların iş yaşamına karşı yansımaları olarak ifade edilebilecek bir sorundur. Bu tür sorunlar turizm işletmelerinde genellikle yoğun dönemlerdeki uzun çalışma saatleri nedeniyle aile hayatına yeterli zaman ayıramama, turizmin insan ilişkilerine dayalı olması nedeniyle konuklarla olan yakın ilişkilerin ve sosyal ilişkilerin yanlış değerlendirilerek kıskançlıklara neden olması gibi nedenlerle daha da yoğun şekilde ortaya çıkmaktadır.		Bu tür sorunların çözümü çoğunlukla aile içerisinde profesyonel yardım alınmasıyla gerçekleşebilmektedir. Sorunu objektif olarak ele alabilecek bir profesyonel ile çiftlerin işlerinin ağır yükü nedeniyle ihmal ettikleri sorunlar bir çözüm yoluna sokulabilir. Aile danışmanlığına başvurulması eşlerin arasındaki problemlerin temeline inilmesini ve çözümünü mümkün kılacaktır. Bu yüzden işyerindeki çiftlerin böyle bir yardım için yönlendirilmesi önemlidir. Çocuk ve çocuğun bakımı konusu da çift kariyerli eşlerde önemli bir sorundur. Bu sorun çocuk istememeye ya da evlenmemeye neden olabilmektedir. İşletmelerin çocuk bakımı konusunda ailelere destek sağlaması bu sorunun üstesinden gelme de önemli rol oynamaktadır.
<i>Çift Kariyerlilik:</i> Bireyin birden fazla alanda kariyer yapma arzusu nedeniyle tek bir alandaki kariyeri için harcayacağı enerjini iki alana bölmesi sonucu ortaya çıkan bir durumdur.		İKY birimleri bu durumdaki personeli belirli bir alana yönlendirme, emek ve enerjisini en iyi olduğu alanda değerlendirme konusunda rehberlik (mentoring) etmelidir. Kariyer planlama konusunda broşür ve kitapçıklar hazırlanarak yol gösterici olunabilir		İKY'nin rehberliği ile bireyin en iyi olduğu ve ilgisinin daha yoğun olduğu alana yönlendirilmesi ve hangisinin daha önemli olduğuna karar vermesine yardımcı olunması gerekmektedir. Bu şekilde bireyin moral ve motivasyonu artırılmış olur ve daha verimli çalışması sağlanarak hem işletmenin hem

de bireyin çıkarları korunmuş olur.

Terfilerde adaletsizlik

Sadece turizm işletmelerinde değil işletmelerin pek çoğunda karşılaşılan terfilerde adaletsizlik sorunu, işletmede nesnel verilere dayalı bir performans değerlendirme sisteminin olmaması, ödül - ceza sisteminin düzgün işletilmemesi ve personel bulma, seçme ve yerleştirme gibi İKY ile ilişkili durumlardan kaynaklanabildiği gibi akraba, eş, dost kayırma gibi durumlardan da kaynaklanabilmektedir. İKY bu tür sorunların önüne geçebilmek için tarafsız ve nesnel kriterler doğrultusunda bu işlevleri yerine getirmelidir. İşyerindeki adaletsizlik algısının mesleki kimliğe ve performansa önemli ölçüde olumsuz etkisi vardır.

İşletmelerde, terfi şartları yerine getiren personel zamanı geldiğinde terfiini almalıdır aksi takdirde ciddi bir motivasyon kaybı ve performans düşüşü yaşayacaktır. Terfilerde en önemli İK işlevi performans değerlendirme olacaktır için bu değerlendirmelerin işletme için en uygun yöntem ve en nesnel değerlendirme modeli kullanılarak yapılması gerekir. Bunun yanında aynı durumda olan personelden işyerindeki çalışma süresi daha uzun olanın tercih edilmesi çalışan gözünde işletmenin kendisine verdiği değer bir ifadesi olacaktır.

Terfiler adaletli olsa bile aynı pozisyona aday çalışanlara terfinin gerekçelerinin izah edilmemesi

İKY birimleri gerçekleştirilen terfilere ilişkin gerçekleştirilen performans değerlendirmelerini ve kriterleri personele açıklamalıdır. Çünkü çalışanların işyerinden en çok bekledikleri şey adalettir. Bu adaletin varlığına çalışanların inanması ancak nesnel kriterler çerçevesinde konunun açıklanması ile olacaktır.

İşletmedeki her çalışanın eşit fırsatlar ve kısıtlamalara sahip olduğu yönetim tarafından gösterilmelidir. Çünkü sadece anlatmak ve açıklamak tek başına yeterli olmayacaktır. Terfi zamanı gelen ve yeterliliğe sahip olan herkesin terfi alabileceği çalışan tarafından kabul görmelidir. Ayrıca adaletsizlik algısının çalışanlar arasında çok kolay yayılabileceği unutulmamalıdır. Bu sorunun önüne geçmek için düzgün çalışan bir performans değerlendirme sistemi kurulmalı, buna bağlı olarak terfi, kariyer planı, ücretlendirme gibi konular uygulamaya alınmalıdır. Önceden saptanmış hedeflere bağlı olarak bir ölçme ve değerlendirme sistemi oluşturularak işletilmesi etkili olacaktır.

Cam Tavan Engeli: Geçmişten günümüze erkekler ve kadınlar örgütlerde farklı roller üstlenmişlerdir. Kadınlar genellikle ikincil roller üstlenmişlerdir. Kadınların belirli bir seviyenin üzerine yükselmesini engelleyen görünmez bir engeli ifade etmek için "cam tavan" metaforu kullanılır.

Turizm sektöründe de karşılama, yatak yapımı, temizlik, servis yapmak gibi işlerin önemli bir bölümü kadın işgücü tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle turizm sektörü, kadınların yoğun olarak çalıştığı bir iş kolu özelliği göstermektedir. Fakat düşük kademelerdeki bu yoğunluk pozisyon yükseldikçe erkek lehine değişmektedir. İşletmelerdeki kadınlara yönelik

Kadın çalışanlara eşit imkanlar sağlamak için çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi, tüm çalışanlar için kariyer basamaklarının planlamasında eşitlik, başarıların ödüllendirilmesinde nesnel bir yaklaşım, eşit ücret ve eşit eğitim olanakları sağlamak gibi tedbirlerle kadın çalışanların işletme içinde eşit imkanlara sahip olması sağlanabilir. İKY'nin terfilerde adaleti sağlamak, önyargılara dayalı bir ayrımcılığı

bu adaletsizliğin önüne geçmek için ortadan kaldırarak terfi sisteminde liyakatı esas almak gibi tedbirleri uygulamaları etkili olacaktır.

Ay Işığı: Ay ışığı kavramı, kişilerin iş güvenliğinin düşük olduğu algısıyla, düzenli işlerine ek olarak, haftada 12 saat ya da fazla bir süreyi kendi çalışma saatleri dışında başka bir işte çalışarak geçirmesidir. Bu şekilde asıl işinden ayrılması gibi bir durumda ikinci işi bireye güven sağlamaktadır. Bu durum performansta gerileme, işe geç kalma ve devamsızlık gibi sonuçlara yol açarak en nihayetinde işten çıkarmalarla sonuçlanabilmektedir. Ay ışığı sorunu bireylerin kariyer gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sorun çift kariyerlilik gibi isteğe bağlı bir durum olmayıp daha çok zorunluluk ile ortaya çıkan bir sorundur. Bu durumun sorun olmasının temel nedeni, bireyin enerjisini diğer işlerde kullanarak asıl işinde yeterli performans gösterememesidir.

Genellikle bireyin geçim kaygısı ya da işletmeye olan güvensizliği nedeniyle diğer bir işte çalışmaya zorunlu hissetmesi nedeniyle ortaya çıkar. Yeterli geliri elde edemeyen bireyin ikinci bir işte çalışması bir zorunluluk haline gelmektedir. Turizm işletmelerinde özellikle alt kademe çalışanlar arasında sıklıkla rastlanan bir sorundur. İKY birimlerinin işletme ücret politikalarının düzenlenmesinde bu sorunlara dikkat çekmesi işletme ve çalışan açısından en uygun oranların belirlenmesinde etkili olması gerekir. Düzenlemelere rağmen birey için yeterli şart sağlanamıyor ve iki işte çalışmak zorunda kalıyorsa İKY departman yöneticileri ile uygun çalışma çözelgeleri oluşturarak personeli destekleyici bir yaklaşım sergileyebilir.

Bireyin başka bir işte çalışmasının nedeninin “gelir yetersizliği sonucu bir geçim sıkıntısı mı yoksa işletmeye olan güvensizliği, iş güvencesi algısının düşük olması mı” belirlenmelidir. Eğer gelir yetersizliği ise işletmenin ekonomik dengelerini bozmayacak adil ve uygun bir düzenleme yapılmalıdır. Eğer işletmeye güven konusunda sorunlar var ise çalışanlara iş güvencesi konusunda garantiler sağlanabilir. Çalışanlarına iyi olanaklar sağlayan ve iş güvenliğine önem veren firmalarda bu tür sorunların en aza indirilebileceği açıktır.

Gerçek Şoku: Kariyer evrelerinde meydana gelen sorunlardan biridir ve kariyerin başlangıcında ortaya çıkar. Bireyin kariyerine başlarken büyük beklentiler içinde olması fakat işletmedeki yapı ve kültürün kendi eğitim, tutum ve kişilik özellikleri ile uyumadığını görmesi ve beklemediğini bulamaması sonucu yaşanan kariyer şoku çalışmada moral ve motivasyon kaybına ve verimin azalmasına neden olmaktadır. İşletmeler ve çalışanlar açısından istenmeyen bir durumdur.

Turizm işletmelerinde yeni başlayanların ve stajyerlerin en çok yaşadıkları sorundur. Eğitim hayatı ve gündelik yaşamında bireyin turizm ile ilgili algısı, daha önce çalışanlardan duyduğu ve eğlence yönü ağır basan söylemlerden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte okulda okurken sürekli müdürlük şeflik vb pozisyonlar için hazırlandığını düşünen birey daha iş başvuruları sırasında aksi gerçeğe yüzleşmektedir. Uzun ve yoğun çalışma saatleri, turizm de çalışmanın tatil yapmak demek olmadığını anlamaktadır. Tatil yapanlara hizmet ederek çalışmanın getirdiği duygusal zorluklarla karşılaştığında gerçek anlamda bir şok yaşamaktadır.

Bu soruna karşı en önemli önlem personel bulma ve seçme aşamalarında İKY birimlerinin süreçlerini işin özelliklerini ve işletmede hâkim örgüt kültürünü dikkate alarak yapılandırmalarıdır. Bununla birlikte işe alınan her çalışan mutlaka bir oryantasyona tabii tutulmalı, özellikle iş yaşamına yeni başlayan personele çalışacağı departmanda ya da İKY de bir mentor atanarak hem mesleki hem de psikolojik olarak işe ve işyerine alışma süreci uygun şekilde planlanmalıdır.

Beceri Eksikliği: Bu sorunda kariyer evrelerinden kariyer ortası veya sonlarında ortaya çıkan, bireyin zaman içerisinde

Bireyin ilerleyen yaşı nedeniyle, bazı yeteneklerini kaybetmesi ile bu sorun ortaya çıkabileceği gibi teknolojik değişikliklere ayak uydurmayan, kendisini

İşletme, beceri eksikliği yaşayanlar için eğitim ve geliştirme programları düzenleyerek, Örneğin; ön büroda yeni kullanıma sunulan

bazı beceri ve yeteneklerini kaybetmesi sorunudur.

yenilemeyen çalışanlar da bu sorunu yaşamaktadır. Bir anlamda öncesinde sahip olduğu becerilerin kullanışsız ve değersiz hale gelmesiyle birey ya kendini yenilemek ya da farklı bir kariyer yolu bulmak durumunda kalır.

rezervasyon programları konusunda hizmet içi eğitim düzenleyerek gidermeye çalışabilir. Ancak her departman için ya da böyle bir eğitim programının bulunmadığı konular için veya kişinin eğitim programlarına rağmen istenen becerileri geliştirememesi durumunda birey farklı bir kariyer yoluna yönlendirilebilir. İşletmelerde yöneticilerin iş tanımları ile iş gereklerini belirlemeleri ve gelecekte ortaya çıkacak iş pozisyonları için de kariyer planlamasını yapmaları bu tür sorunların önlenmesinde önemli rol oynayacaktır.

Stres ve Tükenmişlik:
Günümüzün hızlı değişen dünyası iş yaşamında da var olan faktörlerle birleştiğinde stres denilen psikolojik dürtüyü olarak ortaya çıkarmaktadır. Tükenmişlik, stersin bir sonucu olarak değil, kontrol edilemeyen iş stresinin sonucu olarak ortaya çıkan işe ilişkin tutum ve davranışlarda olumsuz değişiklikler göstermeyi ifade eden bir kavramdır. Bireylerdeki bu tür olumsuz psikolojik değişimler ve bunların yol açtığı fiziksel hastalıklar kişilerin kariyer yollarında olumsuzluklara neden olabilir.

Stres ve bunun kontrol edilememesi ile meydana gelen tükenmişlik durumu işyerlerinde verimlilik ve etkinliğin azalmasına neden olurken bireyde de psikolojik ve fizyolojik sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle turizm işletmeleri gibi çalışan ve müşteri etkileşimini yüksek olduğu işletmelerde çalışanlardaki bu tür sorunlara bağlı değişimler doğrudan müşteriye yansıtacağı için bu tür sorunların erken fark edilerek karşı önlem alınması çok önemlidir

Bu tür sorunlar ilk evrelerinde fark edilmesi güç sorunlar olduğu için düzenli olarak çalışanların izlenmesi, performans değerlendirmelere duygusal değerlendirme yöntemlerinin de eklenmesi, iş yerindeki her türlü değişimde çalışanların genel tepkilerinin gözlenmesi gibi yöntemlerle erken evrelerde fark edilebilir. İşletme iş yerinde stressiz bir çalışma ortamı yaratma konusunda önemli bir sorumluluğa sahiptir. Stresli bir iş ortamında yaşayan ve stresle başa çıkmada başarılı olamayan bir çalışanın, kariyer planını gerçekleştirmesi oldukça güçtür. İşletmeninde böyle çalışanlardan verim alması mümkün değildir. Benzer sorunlar yaşayan çalışanların önce İKY içerisinde uzman yardımı alması sağlanmalıdır. Bu da yeterli olmuyorsa uzman psikologlardan destek alması konusunda çalışan cesaretlendirilmeli, maddi ve manevi olarak desteklenmelidir. Gerekirse çalışanın çalışma ortamı değiştirilebilir veya belirli bir süre izne çıkması da sağlanabilir.

Gözden Düşme: Yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin çeşitli nedenlerle motivasyonunun azalması sonucu, bir alt kademeye indirilmesi ya da orta kademede durağanlığa girmesi durumudur.

Bu sorun kişiler arası çatışma, üst yönetim kademelerinde gerçekleşen değişiklik, aşırı rekabet, bazı yöneticilere karşı aşırı bağlılık gibi nedenlerle ortaya çıkabileceği gibi kişinin yeteneklerindeki azalma, kendini geliştirememesi gibi nedenlerle de

Genellikle çalışanların iş yerinden ayrılmalarına, eğer ayrılmıyorlarsa tekrar göze girmek için uygun olmayacak bazı fiiller gerçekleştirmelerine, çalışma arkadaşlarını sabote etmelerine, olmayan sorunlar yaratarak bunları kendisi

ortaya çıkabilir. Bireyin kariyerini olumsuz olarak etkileyen buna bağlı bireyi bunalıma sürükleyen bir sorundur. İKY birimleri departman yöneticileri ve üst yönetimle görüşerek sorunun sebebini belirlemeli ve bu konuda çalışanı bilgilendirmelidir. Bu şekilde kişinin kafasındaki soru işaretlerini gidermeli ve sonrasında bu sorunu aşmak için yardımcı olacak yönlendirmeler yapmalıdır.

halletmiş gibi göstermeye neden olabilir. Kişi aşırı stres altında kalır ve bunu yönetemez hale gelir. İşletmeler için önemli bir soruna dönüşebilir. Dolayısı ile bu tür sorunlarda çalışana durumun makul şekilde izah edilmesi veya her iki tarafta durumdan daha fazla zarar görmeden işten çıkartılması en uygun çözüm olacaktır.

Kadro statüsüne sahip olmayan çalışanlar

Turizm sektörü mevsimsellik özelliğinden dolayı yüksek sezonda çalıştırmak üzere personel alır ancak çoğunlukla bu çalışanlar için herhangi bir planlama gerçekleştirmez. İşletme yönetimi ve İKY, kadro statüsüne sahip olanları kariyer yönetiminde öncelikli olarak değerlendirmekte planlamaları bu çalışanlar için uygulanmaktadır. Bu sebeple bu gruptaki çalışanlarda işletme sadakati oluşturulamaz ve verimde önemli düşüşler yaşanır. İKY'nin tüm çalışanları kapsayan kariyer yönetim uygulamaları gerçekleştirmesi, zaman zaman daimî kadroya geçici çalışanlar arasından personel alması işletme içerisindeki geçici personel arasında da motivasyonun yükselmesini sağlayacaktır.

Turizm işletmelerindeki en önemli insan kaynakları konu ve sorunlarından biri personeldeki yüksek devir oranı ve mevsimlik personellerdir. Personel maliyetlerinin düşük tutulmasını sağlayan sezonluk personellerin iş motivasyonlarının sağlanması verimlerinin artırılması da bir yönetim sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sorunun çözümünde işletmede ihtiyaç duyulan bazı daimî pozisyonlara atamaların yapılması ve bu atamalardan tüm çalışanların haberdar edilmesi diğer personelde de kariyerleri konusundaki endişelerin giderilmesinde etkili olacaktır.

Kariyer stresi

Kariyer stresi, çalışanın sahip olduğu psikolojik ve fiziksel sınırları aşırı zorladığı durumlarda kişinin yaşam kalitesini olumsuz olarak etkileyen bir durumu ifade etmek için kullanılan kavramdır. Bu stresin ortaya çıkmasında etkili unsurlar özgüven eksikliği ve gelecek kaygısıdır. Özellikle turizm işletmelerinde sıklıkla karşımıza çıkan uzun çalışma saatleri, mevsimsellik, yoğun tempoya yarattığı stres ve kişinin yabancı dil eksikliği nedeniyle iletişimde yaşadığı problemler bu sorunun sıklıkla yaşanmasına sebep olmaktadır.

Turizm işletmelerinde kariyer stresinin önüne geçilmesi çok kolay değildir. Ancak başlangıç olarak doğru nitelikte ve yeterli sayıda personel istihdamının sağlanması kişi başına düşen iş yükü ve çalışma saatlerini düzeltici bir etki yaratacaktır. Yabancı dil yeterliliğini sağlanması bireysel çabalara bağlı olmakla birlikte bunun işletmeler tarafından desteklenmesi ve teşvik edilmesi mümkündür.

Kaynak: Gök, Akoğlan Kozak, 1996; Tümçaya, 2000; Altun, 2002; Erer, 2002; Aytaç, 2005; Gök, 2006; Aytürk, 2007; Falcone ve Sachs, 2007; Aydın Tükeltürk ve Şahin Perçin, 2008; Bayraktaroğlu, 2008; Mathis

ve Jackson, 2008; Karadoğan, 2009; Şimşek ve Öge, 2009; Caceres-Rodriguez, 2011; Kozak, 2012; Özkan ve Özdevecioğlu, 2012; Tunçer, 2012; Ayan, 2013; Apak vd. 2016; Greco, vd.,2017; Emirel ve Bozkurt, 2022; Kigem, T.Y' den yararlanılarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Ayrıca Türkiye gibi turizm destinasyonu olan ülkelerde özellikle seyahat acentaları daha çok karşılayıcılık faaliyetleri gerçekleştirmekte ve bu acentalar genellikle küçük ve orta ölçekli acentalardır. Türkiye'de faaliyet gösteren karşılayıcı acentaların işletme içerisinde kariyer basamaklarının kısıtlı olması ve genellikle üst yönetimini aile bireylerinin oluşturması bu işletmelerde çalışanlar için bir başka sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca büyük çoğunluğunda bir insan kaynakları departmanı olmadığı gibi işe alma işlemleri, sigorta, eğitim vb temel işlevler için bile ayrı bir personel bulunmamaktadır. İşletmelerde kariyer yönetimine ilişkin karşılaşılabilecek bu sorunların yanında bireysel özelliklere dayalı olarak kişilerin kendilerinden kaynaklı sorunlarla karşılaşmaları da mümkündür. Ancak bu sorunların genelini yukarıda ifade edilen genel sorunlar içerisinde ifade edilebileceği ve bunların çözümünde ya da önlenmesinde işletme ve bireyin birlikte hareket etmesi, sorunların net olarak belirlenerek işletmenin kendine özgü şartları da dikkate alınarak çözüm geliştirilmesi gereklidir. Ancak çalışan ile işyerinin bu birlikteliğinde işin büyük kısmı bireye düşmektedir. Çünkü özellikle günümüzde kariyer büyük kısmı kendi kendine planlanması ve yönetilmesi gereken bir süreçtir (Allred vd., 1996). Bireyler kendi yeteneklerinin, kapasitelerinin, öğrenme ve uygulama yetilerinin farkındalığı ve kendilerini bütüncül olarak değerlendirebilmelerinin doğruluğu oranında kariyer hedeflerine ulaşabileceklerdir. Bununla birlikte bireylerin kariyerlerinin gelişimde önemli iki faktör daha vardır ki bireyler en büyük yatırımı çalışma hayatı boyunca bunlara yapmalıdır. Bunlar; sürekli öğrenme ve bireysel ilişkiler ağını genişletme, bunlardan ilki bireyin yeterliliklerini güncel tutmak ve artırmak için gerekliyken, ikincisi bireyin yeteneklerinin fark edilme ihtimalini artırarak kariyerinin gelişimine katkı sağlayacaktır.

SONUÇ

Kariyer planlaması ve yönetimi çalışan bireyler için olduğu kadar işletmenin gelişimi ve ilerlemesi içinde önemli bir konudur. Turizm endüstrisinin gelişimine paralel olarak endüstride çalışan ihtiyacı da nicel ve nitel olarak artış göstermektedir. Bununla birlikte istihdam özelliklerine bağlı olan iş niteliklerinin de giderek daha belirgin ve daha zorlu hale gelmesiyle (Sonia ve Neetu, 2012), turizm işletmelerinin sahip olduğu nitelikli insan gücünü koruyabilmesi oldukça önemli ve üzerinde durulması gereken bir konu haline gelmiştir. Modern dünyada bireyler açısından önemli motivasyon kaynaklarından biri olarak kabul edilen kariyer kavramı günümüzün çalışan bireyleri için önde gelen amaçlardan biri haline gelmiştir. Aynı zamanda işletmeler açısından da oldukça önemlidir. Çünkü işletme verimliliğinin en önemli unsuru nitelikli insan kaynağının işletme de tutulabilmesi ve verimliliği artırılabilmesidir. Bu yüzden bu motivasyon kaynağının iyi yönetilmesi gerekmektedir.

Kariyer planlama ve bunun yönetilmesi, kariyer hedeflerine ulaşabilmek için gerekli tüm çalışma hayatını ve hatta yaşam boyu sürececek bir süreci kapsamaktadır. Kariyer yönetiminde başarılı olunabilmesi ve yukarıda bahsedilen sorunların önlenmesi için, kişisel tatmin, iş ve bireysel yaşam dengesi, hedeflere ulaşılabilmesi ve finansal güvence/güvenlik konularının her birinin sağlanması gerekir (Akobyan ve Khachatryan, 2017). İşletmelerin bu konulardaki hassasiyeti örgütsel hedeflerine

ulaşabilmelerinde önemli bir rolü olan kariyer yönetiminde üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmesi için önemli görülmektedir. Çünkü işletmeler, işletme içinde moral, motivasyon ve verimliliği artırmak, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırarak insan kaynağını işletmede tutmak, işe uygun çalışanları belirleyerek yerleştirmek, ilerde gerçekleşecek personel ihtiyacı için öngörü de bulunarak buraları uygun şekilde doldurmak için kariyer yönetimi ve planlamasına ihtiyaç duyacaklardır (Örücü, 2002; Qasimov ve Resulzade, 2018). Bu sebeple işletmelerinde kariyer yönetimi konusunda bireyler kadar sorumluluk almaları gereklidir.

Turizm işletmelerinin insan kaynağını en verimli şekilde değerlendirebilmesi için kariyer gibi önemli bir motivasyon kaynağını iyi yönetmesi gerekmektedir. Bunun için işletmelerin bir kariyer yönetim sistemine sahip olması ve bunu etkin şekilde kullanması gereklidir. Bunun içinde işletme içinde kariyer yollarının ve pozisyonların belirlenmiş olması ve net bir organizasyonel şemaya sahip olunması gereklidir. İşletme içerisinde özellikle yeni başlayanlar ve kariyerinde duraklama yaşayanlar için mentörlük uygulamaları gerçekleştirilmelidir. Bunun yanında kariyer gelişimi konusunda broşürler, kariyer günleri vb. uygulamalarla çalışanlar bilgilendirilmelidir. Kariyerin ilerlemesi konusunda en önemli konulardan biri de şüphesiz ki performanstır. Rosen (1996)'a göre, iş dünyasında ücret ile performans arasında bir bağ kurulmuştur ve bu bağ oldukça akılcıdır, çünkü insanlar emeklerinin karşılığını almak isterler. Bu açıdan bakıldığında aynı bağ kariyer ile performans arasında da olmalıdır. Bu yüzden performans değerlendirmelerinin nizami ve işletme koşullarına göre yapılması elde edilecek sonuçların terfilerde belirleyici olması ve bunların çalışanlarla paylaşılması hem bireyin işletmeye olan güvenini artıracak hem de işletmenin doğru insanları doğru pozisyonlarda değerlendirmesini sağlayacaktır (Pelit ve Çetin, 2019).

İşletme içerisinde yine nesnel temellere dayalı adil bir ücret ve terfi sisteminin kurulması kariyer yönetiminin önemli adımlarından biridir. İşletmeler açısından bir diğer önemli noktada çalışanların kariyerlerinde sürekli izlenmeleri ve gerekli durumlarda eğitim ve kişisel gelişimlerine katkı sağlanmasıdır. Bu da çalışanların kendilerine değer verildiğini göstermesi açısından ve kendilerini güncel tutabilmeleri açısından gerekli görülmektedir. Turizm işletmelerinin hepsinde olmasa da pek çoğunda karşımıza çıkan ucuz iş gücü tercihi ve sezonluk çalışanlara düşük ücret, bu çalışanları kariyer planlamasına dahil etmemek gibi uygulamalar örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli engeller oluşturmaktadır. Örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için çalışanların talep ve beklentileri dikkate alınmalı, maddi ve manevi motivasyon kaynakları birlikte kullanılmalıdır. Günümüzde bireyler için kariyer yapmak toplumsal statü kazanmanın bir yolu olarak görülmekte ve maddi kazanımlardan daha fazla önem verilmektedir. İnsan kaynaklarının bulma ve seçme işlemleri ile kariyer yönetimi arasında da önemli bir ilişki söz konusudur. Doğru işe doğru insan alınması o bireyin kariyerinin yönetimini ve ilerlemesini de kolaylaştıracaktır. Bu yüzden personel bulma seçme işlemleri dikkatli yapılmalıdır.

Qasimov ve Resulzade, (2018), hizmet sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada lisansüstü eğitime sahip bireylerin diğerlerine göre kariyer planlamasında hedeflerinin gerçekleştirmek için neler yapmaları gerektiği konusunda daha bilinçli olduklarını ifade etmektedir. Bu yüzden de hizmet içi eğitimlerden ziyade, çalışanların lisansüstü eğitime yönlendirilmesi kariyer hedeflerine ulaşılmasında daha etkili olacağı gibi bireylerin bir üst derece eğitimi destekleyen işletmelere yönelik olumlu algı ve çalışma

motivasyonlarını da artırıcı bir faktör olacaktır. Bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmada gerekli görülen işletme desteğinin de bu şekilde üst seviyede gerçekleştirilmesi mümkün hale gelmektedir.

Çalışanlar açısından işletme içerisinde kariyer basamaklarının yeterliliği ve çekiciliği önem arz etmektedir. İşletme içinde geçirdiği belirli bir süre sonunda ulaşacağı kariyer noktasının sonrasının olmadığını görmesi bireyin umut ve beklentilerini düşürecek bu yüzden duraklamaya girecektir. Bu sebeple işletme kendi yönetim yapısına uygun kariyer basamaklarını çeşitlendirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmelidir. Bu sayede çalışanlar işletme içerisinde ilerleyebilecekleri ve yükselebilecekleri somut bir alan olduğunu görerek hedeflerini belirleyebilirler. Çalışanlar açısından kariyerlerinde önemli bir sorun olan kariyer stresinin en önemli etkeninin belirsizlik olduğu (Emirel ve Bozkurt, 2022), işletme içerisinde özellikle kariyere ilişkin belirsizliklerin ortadan kaldırılmasının bu sorunun önlenmesinde etkili olacağı anlaşılmaktadır. Ayrıca bu uygulamalar çalışanların örgütsel bağlılığının artırılmasına da olumlu katkı sağlayacaktır. Sonuçta çalışanlar maddi ve manevi gelişim ve ilerlemeleri imkanı bulunan yerlerde devam etmeyi tercih edeceklerdir.

Bir diğer önemli hususta, muhakkak ki insanlar karşılarındaki ister kuruluş olsun ister başka bir insan olsun değer görmek ister, bahsedilen uygulama ve öneriler çalışanlara doğrudan veya dolaylı olarak işletmede kendilerine değer verildiğini ve işletme için önemli olduklarını hissettirecek uygulamalardır. Bu uygulamalar sayesinde hem işletme çalışanlarından daha yüksek verim alabilir hem de çalışanlar işletmeye karşı olumlu bir tutum içerisinde olurlar.

Son söz olarak; Turizm işletmelerinde en değerli kaynağın ve üretim faktörünün insan olduğu gerçeği göz önünde bulundurularak, işletmeler ve bireyler açısından unutulmaması gereken, örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşılmasında önemli bir yere sahip olan kariyer yönetimi, bireylerin ve örgütlerin ortak bir hedef ve payda da buluşmasıyla etkili hale gelebilir.

Kaynakça

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., & Al-Dabbagh, T. H. (1994), Research Note: Assessing the Effect of Nepotism on Human Resource Managers. *International Journal of Manpower*, 15(1), 60-67.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Akın, A. (2005), Takım kariyer Modeli ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25 (Temmuz - Aralık) 1-17
- Akobyanyan, N. & Khachatryan, A. (2017). Career Management Problems and Development Trends, DOI:10.13140/RG.2.2.25489.63847 https://www.researchgate.net/publication/313377113_CAREER_MANAGEMENT_PROBLEMS_AND_DEVELOPMENT_TRENDS?channel=doi&linkId=5898a4b44585158bf6f6bdba&showFulltext=true
- Aktu, Y. (2016). Levinson'un Kuramında İlk Yetişkinlik Döneminin Yaşam Yapısı. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 8(2),162-177

- Allred, B.B., Snow, C.C. & Miles, R.E., (1996). Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century. *Academy of Management*, 10(4), 17-27.
- Anafarta, N., (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, *Akdeniz İİBF Dergisi*, (2), 1-17
- Antoniou, E. (2010). Career Planning Process and Its Role in Human Resource Development. *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 10(2), 13-22
- Apak, S., Gümüş, S., Öner, G. and Gümüş, H.G. (2016). Performance Appraisal and A Field Study. 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, 229, 104 – 114.
- Argüden, M. (1998). Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Personnel Management Practice*. (10th Ed.) London: Kogan Page.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle For a New Organizational Era*, New York: Oxford University Press.
- Ayan, F. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: İlya Yayınevi.
- Aydın Tükeltürk, Ş. ve Şahin Perçin, N. (2008). Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 113-128.
- Aygül, İ. (2017). *Kariyer Şövalyesi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım
- Aykut, F. (1998). Orta Kademe Yöneticilerin Kariyer Planlaması. İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aytaç, S., (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, S. (2017). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. İzmit: Umuttepe yayınları
- Aytürk N. (2007). *Yönetim Sanatı*. (5. Baskı), Ankara: Nobel Yayınları
- Balta Aydın, E. (2007). Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Baruch, Y. & Peiperl, M. (2003). An Empirical Assessment of Sonnenfeld's Career Systems Typology. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1267-1283.
- Baruch, Y. & Rosenstein, E., (1992). Career Planning and Managing in High Tech Organizations, *International Journal of Human Resource Management*, 3 (3), 477-96.
- Basım, N. H., Tatar, I. ve Şahin, N. H. (2006). Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 9(18), 1-17.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Bingöl, D. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi. (10. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bir Mezunun Gözünden Kariyer Gelişimi, (2019).
<http://www.medyarota.com/egitim/bir-mezunun-gozunden-kariyer-gelisimi-h51007.html>, Erişim Tarihi: 07.07.2019.
- Block, R. (t.y). Why Career Management Is Essential Today. <https://www.job-hunt.org/career-management/what-why-career-management.shtml>. Erişim Tarihi: 12.01.2019.
- Caceres-Rodriguez, R. (2011). The Glass Ceiling Revisited: Moving Beyond Discrimination in the Study of Gender in Public Organizations. *Administration & Society*, 45(6), 674-709
- Can H. (1999). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çalık T. ve Ereş F. (2006). Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler. Ankara; Gazi Kitabevi,
- DeCenzo, D.A. & Robbins, S.P. (2010). Human Resource Management. (10th Ed.), Asia Print, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Dicle, Ü. (1999). İşletmelerde Kariyer Yönetimi. *Ekonomik Forum*, 6 (6), 28-32.
- Dikili, A. (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 473-484.
- Dolgun, U. (2018). Kariyer Planlama. İnsan Kaynakları Yönetimi, (4.Baskı) Ed. Dolgun, U. Bursa: Ekin Kitabevi, ss.137-165.
- Dündar, G. (2009). Kariyer Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed. Uyargil, C. İstanbul: Beta Yayınları.
- Emirel, M. ve Bozkurt, Ö. (2022). Kariyer Stresi ile Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sigortacılık ve Sosyal Güvenlik Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 13 (1), 1-16.
- Erdoğan, N. (2003). Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erer, N. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi Politika ve Uygulamaları Açısından İki Kariyerli Aileler ve İki Kariyerli Ailelerin Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eryılmaz, A. (2011). Yaşam boyu gelişim yaklaşımı. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 3, 49-66.
- Falcone, P. & Sachs, R. (2007). Productive Performance Appraisals. (2nd Ed.). New York: AMACOM.
- Flores, L. Y., Scott, A. B., Wang, Y. W., Yakushko, O., McCloskey, C. M., Spencer, K. G., & Logan, S. A. (2003). Practice and Research in Career Counseling and Development-2002. *Career Development Quarterly*, 52(2), 98-13.
- Fourie, A.W. (2012). A Management Strategy For Principals For The Career Development of Female Teachers in Primary Schools. Phd Thesis, North-West University, Potchefstroom

- Gece (2013). Yeni Kariyer Yaklaşımları. <https://www.gecce.com.tr/haber-yeni-kariyer-yaklasimlari>. Erişim Tarihi: 17.12.2013.
- Glatman, M. (2014). HINDSIGHT IS 20/20- The Importance of Career Management. <https://www.linkedin.com/pulse/20141009191813-6554336-hindsight-is-20-20-the-importance-of-career-management> Erişim Tarihi: 18.11.2018.
- Gök, E. (2000). Kariyer Yönetimi ve Planlaması: Bir İşletme Uygulaması (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Greco, L.M., kramer, M., Seibert, S. & Sargent, L.D. (2017). Career Shocks, Obstacles, and Professional Identification Among Academics. *Academy of Management*, (2017)1,
- Greenhaus, J. & Callanan, G. A. (2006). *Encyclopedia of Career Development*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Gürüz, D. ve Yaylacı G. Ö. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle (4. Baskı), İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Güzel T. (2005). Eğitim ve Gelişme. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, (Ed.) Demir, C., Ankara: Nobel Yayınları, ss.99-128.
- Karadoğan, E. (2009). Meslek gelişimini hedefleyen eşler. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64 (4) , 137-152.
- Kılıç, G. (2008). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Kigem, (T.Y). Adil Değerlendirme Performansı Artırıyor. <https://www.kigem.com/adil-degerlendirme-performansi-artiriyor.html> (Erişim Tarihi: 28.07.2020).
- Kozak, M. A. (1996) Konaklama Endüstrisinde Kadının Konumu. *Anatolia*, (Eylül-Aralık), 16-23.
- Kozak, M. A. (1999). Konaklama Sektöründe Kariyer Planlama Yönetimleri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 10, 34-47.
- Kozak, M. A. (2012). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar. Ankara: Detay Yayınevi.
- Lien, M. (2004). Workforce Diversity: Opportunities in The Melting Pot. *Occupational Outlook Quarterly*, (Summer), 28-37.
- Mathis, R. L. & Jackson, J.H. (2008). *Human Resource Mangement*. (12th Ed.), Mason: Thomson South-Western.
- Müftüoğlu, T. (2015). Upmanagement Dalkavukluk Olmamalı. <https://www.dunya.com/kose-yazisi/upmanagement-dalkavukluk-olmamali/26470>, Erişim Tarihi: 04.07.2019.
- Örücü, E. (2002). Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı

- İşletmeler Örneği). Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 119-132.
- Özkan, A., ve Özdevecioğlu, M. (2012). The Effects of Occupational Stress on Burnout and Life Satisfaction: A Study in Accountants. *Quality & Quantity* (47), 2785-2798.
- Özkanlı, Ö. (1995). Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerlemenin Yeri ve Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerindeki Uygulama. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pelit, E. ve Çetin, A. (2019). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak Performans Değerlendirme ve Sorunlar: Kavramsal Bir Değerlendirme. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 165-203.
- Phifer, P. (2003). *College Majors and Careers*. (5th Edition), New York: Ferguson Publication.
- Qasimov, R. & Rezulzade, S. (2018). Kariyer Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Banka Çalışanları Üzerinde Alan Araştırması. *Social Sciences Studies Journal*, 4(22), 3870-3879.
- Ray, M. (2018). How is our career important in our life? <https://www.quora.com/How-is-our-career-important-in-our-life> Erişim Tarihi: 18.11.2018.
- Rosen, R. H. (1998). İnsan Yönetimi. (Çev.) Bulut, G., İstanbul: MESS Yayın.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dündar, G., Ataay, İ. D., Adal, Z. Ve Tüzüner, L. (2013). İnsan kaynakları yönetimi. 6. Baskı, İstanbul: Beta.
- Sarı, S. (2007). Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Seçer, B. ve Çınar, E. (2011). Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri. *Yönetim ve Ekonomi*, 18(2), 49-62.
- Sonia, B. & Neetu, B., (2012). Challenges for The Global Hospitality Industry: An HR Perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 4(2), 150-162.
- Sonnenfield, J. A. & Peiperl, M. A. (1988). Staffing Policy as A Strategic Response: A typology of Career Systems. *Academy of Management Review*, 13 (4), 588-600
- Soysal, A. (2006). Kariyer Yönetiminde Strateji Arayışları Türkiye ölçeğinde Bir Değerlendirme. *Çimento İşveren Dergisi*, 20 (5), 3-25.
- Starkey, L. (2002). *Hotel Restaurant Management Career Starter*. New York: Learning Express.
- Staub, S. (2016). Kariyer Planlaması ve Yönetimi. <https://selvastaub.wordpress.com/2016/12/15/kariyer-planlamasi-ve-yonetimi/> Erişim Tarihi: 04.03.2019.
- Şimşek, Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Soysal, A. (2004), Kariyer Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek M. Ş. ve Öge, H. S. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. (2. Baskı), Ankara: Nobel Yayınları.

- Şimşek, Ş ve Sosyal, A. (2016), Örgütlerde Kariyer Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları, (Ed. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Ayten Akatay) Konya: Eğitim Yayınevi, ss. 153-210.
- Thomas, D., Lazarova, M. & Inkson, K. (2005). Global Careers: New phenomenon or New Perspectives? Journal of World Business, 40(4), 340-347
- Tunçer, M., (2013). Yurt Dışı Tecrübesi Zirveye Bir Adım Yaklaşıyor. <https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/yurt-disi-tecrubesi-zirveye-bir-adim-yaklastiriyor/> Erişim Tarihi: 04.07.2019.
- Tunçer, P., (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim fakültesi Dergisi, 31(1) 203-233
- Tümkaya, S. (2000). Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (19), 128-133
- Türkoğlu, F. (2000). 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması. İstanbul: Sabah Kitapları Yayınevi.
- Walker, J. (1992). Human Resources Strategy. NewYork: Mc Graw Hill Book