

Yiyecek-İçecek Hizmetleri (F&B) Personelinin Kariyer Engeli Ve Çözüm Önerileri¹



2016, Vol. 2016(1) 15–23
DOI: 25.1234/0123456789
www.ejoir.org

Ümit SORMAZ, Eda GÜNEŞ, Yasin BİLİM

Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi

Özet

Fiziksel ve çevresel faktörlerin de etkisiyle, kişinin iş hayatı boyunca deneyimlerinin artmasını sağlayarak mesleğinde ilerlemesi; kariyer gelişimi olarak ifade edilmektedir. Bu çalışma, otel işletmelerinde çalışan yiyecek-İçecek personelinin (F&B) beklentileri ve kariyer engelini değerlendirilmesi amacıyla İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde yapılmıştır. Sosyodemografik özellikler ve kariyer engeline ait sorular bulunan anketler rastgele örneklemeyle seçilen 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerdeki F&B personeline uygulanarak elde edilen veriler SPSS 17.0 programında istatistiki olarak değerlendirilmiştir. Çalışmamızda, otel işletmelerinde çalışan F&B personeli sosyodemografik olarak benzer bulunmasına rağmen kariyer geliştirme sürecinden farklı etkilendiği; kariyer geliştirme, görevde yükselme ve ayrımcılığın personel açısından çalışma engeli olarak düşünüldüğü tespit edilmiştir.

Keywords: Oteller, Yiyecek-İçecek Hizmetleri, Kariyer Engeli, Turizm

Abstract

A person's gaining more and more experience throughout his work life and progressing in his professional career, under the influence of physical and environmental factors, too, is termed 'career development'. This study has been conducted at four and five-star hotels being ran in Istanbul with the purpose of evaluating the expectations of and career barriers to the food and beverages department personnel. The questionnaires including questions about socio-demographic features and career obstacles have been applied on food and beverages (F&B) department personnel working at hotels who have been chosen using random sampling method, and the data gathered have been statistically analyzed via SPSS. Our study concluded that F&B personnel working at hotels are affected by career development process in different ways although they are similar to one another in terms socio-demographic features. It has been found out that career development, promoting, and discrimination are considered as obstacles to work life.

Keywords: Hotels, Food and Beverage Services, Career Barriers, Tourism

¹Bu çalışmanın bir kısmı 13-16 Kasım 2014 tarihleri arasında Ankara'da düzenlenen 15. Ulusal Turizm Kongresi, Engelsiz Turizm Kongresinde Sözel olarak sunulmuştur

Giriş

Bireyin belirli bir işte gösterdiği ilerleme ya da yaşamı boyunca yapmış olduğu işlerin toplamı kariyer olarak kabul edilmektedir (Kitapçı ve Sezen, 2002). Günümüzde; ilerlemek, meslek, iş hayatı, başarı, kişinin iş hayatı boyunca üstlendiği rolleriyle ilgili deneyimler için kullanılan bu kavram, 1970’li yıllarda bireyin hayatı boyunca mesleki etütler ve davranışlarından kazandığı tecrübelerin tümü olarak da ifade edilmekteydi (Güney, 2004; Sevinç, 2010).

Geleneksel yaklaşımda kariyer yolu; bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine yukarıya doğru (dikey olarak) ilerlediği, tek bir meslekte veya işin fonksiyonel bir alanı içinde çalışanların dikey hareket ederek ilerlediği yol olarak tanımlanmaktadır (Soysal, 2003). İş dünyasında yaşanan hızlı değişim, yöneticilerin daha nitelikli/ güvenli elemanları işte tutma, hızlı şekilde gelişimlerini sağlama amacı gütmesine neden olmaktadır. Çalışanlar ise; mevcut yeteneklerini sürekli ilerletecek, geliştirecek ve örgüt içinde ilerlemelerini sağlayacak çabalar içerisine girmektedirler (Mayrhofer ve diğerleri, 2005). Bu değişimler sonucunda yalın ve herkesin birbirinden destek aldığı, sorumlulukların bilgi ve beceriye göre dağıtıldığı bir kariyer anlayışı egemen olabilmektedir (Günel, 2010).

Kariyer geliştirme süreci; bireyin yaşamını ve kariyerini etkileyen psikolojik, sosyolojik, ekonomik, eğitimsel, fiziksel ve kültürel faktörlerin birbirleri ile etkileşimde bulunduğu, ömür boyu devam eden bir süreç olarak düşünülmelidir (Brown, 2003). Sosyal sınıf, aile statüsü, ailenin gelir düzeyi gibi faktörleri içeren kültürel ve sosyal etkenler, bireyin kariyer seçiminde önem taşımaktadır (Aytaç, 2005). Bazı insanların kariyer seçimi beklenmedik bir biçimde gerçekleşmiş olabileceği gibi seçim yapamamış da olabilirler. Planlanmış olmasına rağmen hedeflerine ulaşamayan bireylerin olması bu sürecin her zaman hedefe ulaşılabilmesi anlamı çıkartılmamasına sebep olmaktadır (Baruch, 2004).

Günümüz koşullarında, çalışma ilişkilerinde ve biçimlerinde organizasyonlar ve çalışanlar açısından önemli değişiklikler olmuştur. Organizasyon yapılarından, çalışma saatlerine; iş güvencesinden, kariyer tercihlerine kadar birçok konuda geleneksel yaklaşımdan uzaklaşmıştır. Yapılan çalışmalarda, çalışanların kariyerle ilgili güncel sorunlarla karşı karşıya oldukları belirtilmektedir (Dündar, 2010). Bireyin kariyeri boyunca karşılaşılabileceği bu sorunlar belirli dönemlerde ortaya çıktığından, “Kariyer Dönemi Sorunları” olarak adlandırılır (Çalışkan, 2012).

Bireyin çalışma yaşamında beklediği yükselme, yetki, ücret ve prestij gibi sonuçların elde edebilmesinin önünü kesen ve kendisinden kaynaklanmayan etkenler "Kariyer engelleri" olarak ifade edilmektedir (Anafarta ve diğerleri, 2008). Turizm çalışanlarının, kariyer imkanları ve engelleri yönünden yeni bir tartışma içerisinde olduğu görülmektedir (Ayres, 2006). Çalışmalara konu olan bu tartışmalar; sektörün kendine has özellikleri, ücret dengesizliği, yönetsel sorunlar, çalışma koşulları, sosyal imkanlar gibi konulardır (Üngören, 2008). Farklı alt departmanlardan oluşan otel işletmelerinde her departmanın işleyiş ve personel şartlarına bağlı olarak kariyer imkanının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmamız kariyer istekleri ortalamasının üstünde olan turizm

çalışanlarından, otel işletmelerinde yiyecek-içecek hizmetleri (F&B) personelinin kariyer engellerinin değerlendirilmesi ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi amacıyla yürütülmüştür.

1. Literatür Özeti

Turizm; gelişen teknolojiye rağmen insanla yapılan hizmet sektöründe yoğun emek gösterilmesi gereken alanlardandır (Kuşluvan, 2003). Eş zamanlı olarak devam eden üretim ve tüketim için; eğitilmiş, nitelikli iş gücü önem arz etmektedir (Yurtseven ve Dönmez, 2003). İşgücünün öneminin yanında bu gücün yönetilmesi, sektör içinde yönlendirilmesi ve uygun iş-uygun personel eşleştirmesinin zorlukları da bulunmaktadır. Turizm sektörü; farklı disiplinlere sahip alt çalışma alanları bulunan (konaklama, seyahat vb), çok çeşitli (küçük-büyük) işletmenin yer aldığı bundan dolayı iş gücünün kariyer gelişimiyle ilgili tanımlamaların zorlaştığı bir sektördür (Ayres, 2006). Turizm sektöründe de çalışanlar; sorunsuz bir çalışma ortamı, yüksek kariyer imkanları ve terfi imkanlarından faydalanma beklentisi içinde oldukları ve sonucunda kariyer hareketliliğinin yoğun olduğu bir sektör olarak görülmektedir (Türkey ve Eryılmaz, 2010; Demirdelen ve Ulama, 2013).

Kariyer gelişimi konusunda turizm sektöründe (otel işletmeleri özelinde) çok fazla bilimsel çalışma yapılmamıştır (Ayres, 2006). Yapılan değerlendirmelere göre turizm sektöründe en önemli nokta, çok farklı ve geniş çalışma alanlarına sahip olmasıdır. Buna bağlı olarak işgücü oranı; sektörün içinde eğitilmiş-egitimsiz, sektörle ilişkili-ilişkisiz, doğrudan-dolaylı yönde turizm alanında çalışanlarla yükselmektedir.

Türkiye’de turizm sektörünün en önemli sorunlarından birinin eğitilmiş personel eksikliği olduğu, turizm alanında yapılan çalışmalarda konaklama işletmelerinde çalışan otel yöneticilerinin büyük bir bölümünün turizm ile ilgili bir eğitim almadığını göstermektedir (Pehlivan, 2008). Birdir (2002) çalışmasında, dünyada ve ülkemizde turizm eğitimi alan öğrencilerin önemli bir bölümünün eğitimlerini başarı ile tamamladıktan sonra turizm sektöründe çalışmayı tercih etmediklerini; Pavesik ve Brymer (1990), turizm sektöründe çalışmaya başladıktan sonra önemli bir bölümünün sektörde çalışmaya devam etmediğini; Teng (2008), turizm eğitimi tamamlayan öğrencilerin önemli bir bölümünün turizm sektöründe çalışmaya yönelik olumsuz tutum içinde olduklarını; Pehlivan (2008), Duman ve diğerleri (2006), bunun en önemli nedeninin turizm sektöründe sunulan terfi imkanlarını yetersiz bulduğunu belirttikleri tespit edilmiştir.

Turizm sektörde kariyer gelişiminde karmaşık ve sınırları çok zor çizilen farklı yollar bulunmaktadır. Başta konaklama olmak üzere, kongre organizasyonu, rehberlik, ulaşım gibi bir çok alanda kendi içinde alt çalışma ve kariyer yollarına sahiptir (Ayres, 2006; McKercher ve diğerleri, 1995). Bütün bu karmaşıklık kariyer gelişimi önündeki engellerdendir. Aksoy ve Kaplan’ın (2005) çalışmalarında, konaklama işletmelerinde departmanlar arası çatışmanın en önemli etkeninin “adil terfilerin yapılmaması” olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca turizm sektöründe çalışmaya başlangıç şekli de engel olarak değerlendirilmiştir. Çalışanların bir kısmı, alt kademelerden başlayarak belirli bir noktaya gelmiş; diğer kısmı ise turizm eğitimi aldıktan

sonra sektöre girmiştir. Bu durum, “okullu-alaylı” ayrımının yapılmasını sağlayarak kariyer hedefi açısından engel teşkil etmektedir (Gürkan, 2005).

Turizm sektöründe yapılan çalışmaların önemli bir kısmı cinsiyet ayrımına dayalı engellerdir. Sparrowe ve Iverson (1999)'un çalışmasında, kadınların konaklama sektöründe istihdam edilmelerindeki artışın bu sektörün cinsiyet açısından nötr hale geldiğini, idare düzeyinde daha fazla temsil edilmelerine rağmen, kadınların yaptıkları iş için eşit derecede ödül almadıkları saptanmıştır. Zeybek (2010), 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst yönetiminde bulunanların %73'ünün turizm sektöründe kadınlara yönelik engeller bulunduğu, bu oranı alt kademedeki çalışanlar arasında %89 olduğu; işletmede kariyer planlarını geliştirmek adına verilen terfilerde alt kademedeki çalışan personelin %11'inin, üst kademedeki çalışan personelin ise %60'ının cinsiyet ayrımcılığının gözetilmediğine inandığını; kadın çalışanların %53'ünün, erkek çalışanların ise %15'inin terfilerde cinsiyet ayrımcılığının yapıldığına inandıkları belirtilmektedir (Güzel, 2009).

Farklı çalışmalarda; otel çalışanlarının turizm sektöründeki kariyer isteklerinin ortalamasının üstünde olduğu (Yalçın, 2010); sektörü ve çalışma departmanını tesadüfen seçmeyen F&B personelinin bilinçli ve istekli bireyler oldukları, böylece kariyer planlarını yapma ve gerçekleştirilmede daha başarılı olduğu bulunmuştur (Aksu ve Köksal, 2005; Chen ve Gürsoy, 2007; Roney ve Öztin, 2007; Pizam ve Shani, 2009). Zengin ve diğerleri (2011)'nin çalışmasında, turizm eğitimi alan lisans öğrencilerinin verilen dersler kadar, ilgi ve kişisel becerilerine uygun kariyer belirleme ve hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak kariyer planlamasının yapılması ile mezun olduktan sonra iyi bir iş bulabilmeleri ve başarılı olabilmeleri açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır.

2. Yöntem

Bu araştırma, otel işletmelerinde çalışan F&B personelinin sosyodemografik özelliklerinin belirlenmesi ve kariyer engellerinin değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya İstanbul'un farklı ilçelerinde faaliyet gösteren ve rastgele örneklemeyle seçilen beş ve dört yıldızlı toplam 10 adet otelde çalışan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 340 F&B personeline yürütülmüştür.

Daha önce yapılan benzer çalışmalarda kullanılan sorulardan yararlanılarak hazırlanan anketler, verilerin toplanmasında kullanılmıştır (Güzel, 2009; Aydın, 2010; Zeybek, 2010). Soru formu; personelin demografik özellikleri ve işyerinde kariyer engellerini belirlemeye yönelik 2 bölüm halinde toplam 39 sorudan oluşmaktadır. İstatistiki değerlendirme SPSS 17.0 programı ile verilerin; sayı, yüzde ve Khi-kare testi halinde tablolarda gösterilerek yapılmıştır (Büyüköztürk, 2004; Eymen, 2007).

3. Bulgular

İstanbul'da faaliyet gösteren ve rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 10 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesinden (3 adet 4 yıldızlı ve 3 adet 5 yıldızlı otel) toplam 6 otel işletmesinde çalışan 340 F&B personel çalışmaya katılmıştır.

Çalışmaya katılan bireylerin %76,2'si erkek, %23,8'i bayandır. Sosyo-demografik özellikler incelendiğinde; %42,9'u 41-50 yaş aralığında ($p<0.05$), %65,9'u evlidir. Personelin %37,9'u ilkokul mezunu, %11,8'i meslek lisesinden mezunuyken, sadece %10,13'i üniversite (Ön lisans ve lisans) mezunu olduğu görülmektedir ($p<0.001$). Personelin büyük çoğunluğu uzun yıllardan beri (16-25 yıldır) bu sektörde çalışmaktadır (Tablo 1).

F&B personelinin çalıştıkları otellerin sahiplik durumuna göre değerlendirildiğinde; 4 yıldızlı otellerde çalışan personelin çoğunluğunun (%56,5) ulusal zincir otellerde ve 5 yıldızlı otel personelinin çoğunluğu ise (%84,1) uluslararası zincir otellerde çalıştığı belirlenmiştir. Bu durum istatistiksel açıdan önemli olduğu bulunmuştur ($p<0.001$) (Tablo 2).

İstatistiksel açıdan önemli olarak ($p<0.001$), dört ve beş yıldızlı otellerde F&B personeli olarak çalışanların çoğunluğunun mutfak personeli olarak çalıştığı bulunmuştur (Tablo 2).

F&B personelinin sektörde çalışmak için aldığı eğitim açısından incelendiğinde 4 yıldızlı otel çalışanlarının büyük çoğunluğu (%67,1) çekirdekten yetişirken sadece %15,9'u okul mezunu oldukları; 5 yıldızlı otel çalışanların ise %54,7'sinin çekirdekten yetiştiği ve %28,2'sinin okul mezunu oldukları tespit edilmiş ve istatistiksel açıdan önemli bulunmuştur ($p<0.05$) (Tablo 2).

Tablo 1. F&B personelinin otellerin yıldız derecesine göre demografik özellikleri

Değişkenler	4 Yıldızlı Oteller		5 Yıldızlı Oteller		TOPLAM		
	n	%	n	%	n	%	
Cinsiyete Göre Dağılım							
Kadın	40	23.5	41	24.1	81	23.8	$\chi^2=0.016$
Erkek	130	76.5	129	75.9	259	76.2	$p=0.899$
Yaşa Göre Dağılım							
18-25 yaş	29	17.0	30	17.6	59	17.4	
26-30 yaş	31	18.2	22	12.9	53	15.6	
31-40 yaş	19	11.2	7	4.2	26	7.6	$\chi^2=12.897$
41-50 yaş	72	42.4	74	43.5	146	42.9	$p<0.05$
51 yaş ve üstü	19	11.2	37	21.8	56	16.5	
Medeni Duruma Göre Dağılım							
Bekar	56	3.9	51	30.0	107	31.5	$\chi^2=0.505$
Evli	109	64.2	115	67.6	224	65.9	$p=0.777$
Dul	5	2.9	4	2.4	9	2.6	
Çocuk Sayısına Göre Dağılım							
Çocuk sahibi değil	69	40.6	59	34.7	128	37.6	
1 çocuk sahibi	21	12.4	9	5.3	30	8.8	
2 çocuk sahibi	32	18.8	47	27.7	79	23.2	$\chi^2=9.786$
3 çocuk sahibi	32	18.8	39	22.9	71	20.9	$p=0.082$
4 ve daha fazla çocuk sahibi	16	9.4	16	9.4	32	9.5	
Eğitim Durumuna Göre Dağılım							
İlkokul	62	36.5	67	39.4	129	37.9	
Ortaokul	58	34.1	50	29.4	108	31.8	
Anadolu lisesi	23	13.5	5	2.9	24	7.1	$\chi^2=36.947$

Meslek lisesi mutfak bölümü	5	2.9	19	11.2	24	7.1	p<0.001
Meslek lisesi servis bölümü	13	7.6	3	1.8	16	4.7	
Meslek yüksek okulu	9	5.3	20	11.8	29	8.5	
Üniversite	0	0.0	6	3.5	6	1.8	
Sektörde Çalışma Yılına Göre Dağılım							
1 yıldan az	5	2.9	9	5.3	14	4.1	$\chi^2=8.479$ p=0.205
1-5 yıl	16	9.4	19	11.2	35	10.3	
6-10 yıl	19	11.2	12	7.1	31	9.1	
11-15 yıl	32	18.8	23	13.5	55	16.2	
16-20 yıl	39	22.9	42	24.7	81	23.8	
21-25 yıl	34	20.0	48	28.2	82	24.1	
26 yıl ve üstü	25	14.7	17	10.0	42	12.4	
TOPLAM	170	100.0	170	100.0	340	100.0	

Çalışmada F&B personelinin sektörde çalışma yeterliliğine göre istatistiksel olarak önemli (p<0.001) bulunmuş; 4 yıldızlı otel çalışanlarının %58,8'i herhangi bir diploması veya belgesinin olmadığı ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının ise %76,5'inin diploması veya belgesinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. F&B personelinin otellerin yıldız derecesine göre çalışma durumları

Değişkenler	4 Yıldızlı Oteller		5 Yıldızlı Oteller		TOPLAM		
	n	%	n	%	n	%	
Çalıştıkları Otelin Sahiplik Durumuna Göre Dağılım							
Ulusal bağımsız otel	59	34.7	9	5.3	68	20.0	$\chi^2=193.829$ p<0.001
Ulusal zincir otel	96	56.5	18	10.6	114	33.5	
Uluslararası zincir otel	15	8.8	143	84.1	158	46.5	
Çalıştıkları Departmana Göre Dağılım							
Servis departmanı	66	38.8	60	35.4	126	37.0	$\chi^2=58.392$ p<0.001
Mutfak departmanı	104	61.2	110	64.6	214	63.0	
Sektörde Çalışmak İçin Aldığı Eğitime Göre Dağılım							
Çekirdekten yetişme	114	67.1	93	54.7	207	60.9	$\chi^2=8.295$ p<0.05
Özel yetiştirme kurslarından	16	9.4	18	10.6	34	10.0	
MEB meslek edindirme kurslarından	13	7.6	11	6.5	24	7.1	
Okulda mezun olduğum bölümden	27	15.9	48	28.2	75	22.1	
Sektörde Çalışma Yeterliliğine Göre Dağılım							
Belge veya diploması yok	100	58.8	40	23.5	140	41.2	$\chi^2=56.997$ p<0.001
Kalfalık Belgesi'ne sahip	8	4.7	15	8.8	23	6.8	
Ustalık Belgesi'ne sahip	6	3.5	38	22.4	44	12.9	
Kurs bitirme belgesine sahip	29	17.1	29	17.1	58	17.1	
Diplomaya sahip	27	15.9	48	28.2	75	22.0	
TOPLAM	170	100.0	170	100.0	340	100.0	

Çalışmada; 4 yıldızlı otellerin F&B personelleri kariyer planlarını gerçekleştirmede işletmelerin engel teşkil ettiklerini (%71,8) düşünürken, 5 yıldızlı otelde ise bu düşüncenin bulunmadığını (%78,8) tespit edilmiştir. 4 yıldızlı otel çalışanlarının önemli bir kısmı çalıştıkları işletmenin sahiplik yapısı, bulunduğu yerden dolayı kariyer planlarına engel olduğunu düşünmekte ve istatistiki olarak bu dağılımın önemli olduğu görülmektedir (p<0.001) (Tablo 3).

Dört yıldızlı otel işletmelerinin kariyer planları açısından herhangi bir tedbir almadıkları (%68,8), 5 yıldızlı otellerin ise bütün etkinliklerin yapıldığı-çalışanların katıldıkları (%89,4) belirlenmiştir ve F&B personelinin kariyer planları açısından işletmelere göre dağılımında İstatistiki açıdan önemli bulunmuştur ($p<0.001$) (Tablo 3). Bununla birlikte kariyer planları açısından otellerin tedbir alma durumlarında; 5 yıldızlı otellerin profesyonel olduğunun düşünüldüğü ancak 4 yıldızlı otellerin yeterince profesyonel olmadığı, ayrıca 5 yıldızlı otellerin çalışanları tatmin etmesine (%85,9) rağmen 4 yıldızlı otellerin çalışanları yeterince tatmin etmediği (%81,2) tespit edilmiş ve bu durum istatistiksel olarak önemli bulunmuştur ($p<0.001$) (Tablo 3).

Beş yıldızlı oteller işletmelerinde görevde yükselme politikasının çalışanların mesleki ve kişisel gelişimine göre yapıldığı ; dört yıldızlı otellerde ise tersinin gerçekleştiğinin düşünüldüğü tespit edilmiştir ($p<0.001$) (Tablo 3).

Kariyer planları için mesleki ve kişisel gelişim yöntemlerinden 4 yıldızlı otel çalışanlarının çoğunluğunun TV programları ve gelişim kurslarını; 5 yıldızlı otel çalışanlarının ise akademik eğitim gelişim kitapları ve TV programlarını tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu dağılımı istatistiksel olarak önemli bulunmuştur ($p<0.01$) (Tablo 3).

Tablo 3.F&B personelinin kariyer planları ve kariyerlerinde karşılaştıkları engeller

Değişkenler	4 Yıldızlı Oteller		5 Yıldızlı Oteller		TOPLAM		
	n	%	n	%	n	%	
İşletmenin çalışanlarının kariyer planlarını gerçekleştirmede engel olma durumu							
Evet	122	71.8	36	21.2	158	46.5	$\chi^2=87.447$
Hayır	48	28.2	134	78.8	182	53.5	$p<0.001$
İşletmenin kariyer planlarına engel olunmasının ilişkilendirilmesi durumu							
Engel olmuyor	48	28.2	134	78.8	182	53.5	
İşletmenin sahiplik yapısı	43	25.3	12	7.1	55	16.2	
İşletmenin bulunduğu yer	6	3.5	8	4.7	14	4.1	$\chi^2=107.730$
İşletmenin yönetim yapısı	26	15.3	9	5.3	35	10.3	$p<0.001$
Birimdeki diğer çalışanlar	6	3.5	7	4.1	13	3.8	
İşletmenin büyüklüğü	41	24.1	0	0.0	41	12.1	
İşletmenin çalışanlarının kariyer planları açısından tedbir alma durumu							
Hiçbir etkinlik ve teşvik yoktur	117	68.8	0	0.0	117	34.4	
Kişisel gelişimle ilgili eğitimler verilir	16	9.4	5	2.9	21	6.2	$\chi^2=295.805$
Mesleki gelişimle ilgili eğitimler verilir	37	21.8	9	5.3	46	13.5	$p<0.001$
Mezuniyetin yükseltilmesinde teşvik edilir	0	0.0	4	2.4	4	1.2	
Bütün etkinlikler yapılır	0	0.0	152	89.4	152	44.7	
İşletmenin çalışanlarının kariyer planları açısından aldığı tedbirlerin yeterince profesyonel olma durumu							
Evet	20	11.8	155	91.2	175	51.5	$\chi^2=224.298$
Hayır	118	69.4	2	1.2	120	35.3	$p<0.001$
Kısmen	32	18.8	13	7.6	45	13.2	
İşletmenin çalışanlarının kariyer planları açısından aldığı tedbirlerin çalışanları tatmin etme durumu							
Evet, tatmin ediyor	21	12.4	146	85.9	167	49.1	$\chi^2=188.910$
Hayır, tatmin etmiyor	138	81.2	17	10.0	155	45.6	$p<0.001$
Kısmen tatmin ediyor	11	6.5	7	4.1	18	5.3	

İşletmenin görevde yükselme (pozisyon terfi) politikasının mesleki ve kişisel gelişime göre verilme durumu							
Evet	45	26.5	104	61.2	149	43.8	$\chi^2=43.881$
Hayır	95	55.9	43	25.3	138	40.6	$p<0.01$
Kısmen	30	17.6	23	13.5	53	15.6	
Çalışanların kariyer planları için kişisel ve mesleki gelişim yöntemleri tercih durumları							
Mesleki ve kişisel gelişim kurslarına katılmak	43	25.3	26	15.3	69	20.3	
Mesleki ve kişisel gelişim kitaplarını okumak	33	19.4	39	22.9	72	21.2	$\chi^2=11.592$
TV programlarını takip etmek	45	26.5	36	21.2	81	23.8	$p<0.05$
Seminer/Fuarlara katılmak	22	12.9	21	12.4	43	12.6	
Akademik eğitime devam etmek	27	15.9	48	28.2	75	22.1	
TOPLAM	170	100.0	170	100.0	340	100.0	

Çalışmamızda, turizm sektöründe en büyük kariyer engelinin; 4 yıldızlı oteller için yabancı dil bilmemek, 5 yıldızlı otellerde ise okul mezunu olmamak olarak düşünüldüğü belirlenmiş ve sonuçlar istatistiki olarak da anlamlı bulunmuştur ($p<0.001$) (Tablo 4).

F&B personelinin kariyer planlarının gerçekleşmesi için otellerde yabancı yöneticiler olmasını tercih ettikleri (4 yıldızlı otel çalışanları:%65,9; 5 yıldızlı otel çalışanları: %86,5) ($p<0.001$), görevde yükselmenin personelin mesleki ve kişisel gelişimine göre yapılması için F&B yönetici tercihinin bayan olması (4 yıldızlı otel çalışanları:%74,7; 5 yıldızlı otel çalışanları: %71,8) tercih edildiği belirlenmiştir (Tablo 4).

Tablo 4. F&B personelinin kariyer planları için tercih ettikleri otel yönetiminin özellikleri

Değişkenler	4Yıldızlı Oteller		5 Yıldızlı Oteller		TOPLAM		
	n	%	n	%	n	%	
Çalışanlara göre; turizm sektöründe en büyük kariyer yapma engeli,							
Bayan olmak	40	23.5	41	24.1	81	23.8	$\chi^2=42.110$
Yabancı dil bilmemek	102	60.0	50	29.4	152	44.7	$p<0.001$
Okul mezunu olmamak	28	16.5	79	46.5	107	31.5	
Çalışanlara göre; otellerde F&B personelinin kariyer planlarının gerçekleşmesi için,							
Türk yöneticiler olmalı	58	34.1	23	13.5	81	23.8	$\chi^2=19.853$
Yabancı yöneticiler olmalı	112	65.9	147	86.5	259	76.2	$p<0.001$
Çalışanlara göre; F&B personelinin görevde yükselmesinin (pozisyon terfi) personelin mesleki ve kişisel gelişime göre yapılması için F&B yönetici tercihleri,							
Bayan olması	127	74.7	122	71.8	249	73.2	$\chi^2=0.375$
Erkek olması	43	25.3	48	28.2	91	26.8	$p=0.540$
TOPLAM	170	100.0	170	100.0	340	100.0	

Çalışmaya katılan F&B personeline göre; 4 yıldızlı otellerde çalışan kadınların hepsi (%100,0; n=40) ve erkeklerin %53,8'i çalıştıkları işletmenin görevde yükselmede cinsiyet ayrımcılığı yaptığını; 5 yıldızlı otellerde çalışan kadınların çoğunluğu (%46,4; n=19) kararsız kalırken erkeklerin %82,9'u cinsiyet ayrımcılığı yapılmadığını ifade etmişlerdir ($p<0.001$). 4 yıldızlı otellerde çalışan kadınların büyük çoğunluğu (%80,0; n=32) görevde yükselmede cinsiyet ayrımcılığına uğradığını, 5 yıldızlı

otellerde çalışan kadınlar ve erkeklerin böyle bir ayrımcılık yaşamadıklarını (%58,5: 96,9) ifade etmişlerdir ($p<0.05$) (Tablo 5).

Tablo 5. F&B personelinin çalıştıkları işletmede görevde yükselmeye (pozisyon terfi) etki eden faktörler

Değişkenler	4 Yıldızlı Otel				5 Yıldızlı Otel				
	Kadın		Erkek		Kadın		Erkek		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Çalışanlara göre; F&B departmanında görevde yükselmeye (pozisyon terfi) cinsiyet ayrımcılığı olma durumu									
Evet	40	100.0	70	53.8	14	34.1	0	0.0	$\chi^2=95.228$ $p<0.001$
Hayır	0	0.0	49	37.7	8	19.5	107	82.9	
Kararsızım	0	0.0	11	8.5	19	46.4	22	17.1	
Çalışanlara göre; F&B departmanında görevde yükselmeye (pozisyon terfi) cinsiyet ayrımcılığına uğrama durumu									
Evet	32	80.0	15	11.5	6	14.6	4	3.1	$\chi^2=42.257$ $p<0.05$
Hayır	0	0.0	115	88.5	24	58.5	125	96.9	
Kararsızım	8	20.0	0	0.0	11	26.9	0	0.0	
Çalışanlara göre; F&B departmanında mobinge (psikolojik şiddet, baskı) uğrama durumu									
Evet	17	42.5	49	37.7	9	22.0	19	14.7	$\chi^2=74.707$ $p<0.01$
Hayır	10	25.0	38	29.2	30	73.2	105	81.4	
Kararsızım	13	32.5	43	33.1	2	4.8	5	3.9	
Çalışanlara göre; F&B departmanında pozitif veya negatif ayrımcılığa uğrama durumu									
Pozitif ayrımcılık yapılır	3	7.5	16	12.3	10	24.4	39	30.2	$\chi^2=116.669$ $p<0.001$
Negatif ayrımcılık yapılır	21	52.5	87	66.9	1	2.4	8	6.2	
Her ikisi de yapılır	6	15.0	15	11.5	7	17.1	12	9.3	
Hiç bir ayrımcılık yapılmaz	10	25.0	12	9.3	23	56.1	70	54.3	
Çalışanlara göre; F&B departmanında başarılar ödül yada hatalara ceza sistemi olma durumu									
Hiçbir sistem yok	2	5.0	17	13.1	2	4.9	5	3.9	$\chi^2=121.524$ $p<0.001$
Sadece ödül sistemi var	17	42.5	33	25.4	8	19.5	15	11.6	
Sadece ceza sistemi var	19	47.5	67	51.5	4	9.8	10	7.8	
Hem ödül hem ceza sistemi	2	5.0	13	10.0	27	65.8	99	76.7	
Çalışanlara göre; F&B departmanında ödül yada ceza sistemi görevde yükselmeye (pozisyon terfi) etki etme durumu									
Evet, dikkate alınmıyor	5	12.5	18	13.8	29	70.7	95	73.6	$\chi^2=94.142$ $p<0.01$
Hayır, dikkate alınmıyor	18	45.0	70	53.8	5	12.2	21	16.3	
Kısmen dikkate alınmıyor	17	42.5	42	32.4	7	17.1	13	10.1	
TOPLAM	40	100.0	130	100.0	41	100.0	129	100.0	

4 yıldızlı otellerde çalışan kadınlar (%42,5) ve erkekler (%37,7) mobinge (psikolojik şiddet, baskı) uğradığını negatif ayrımcılık yapıldığını düşünürken 5 yıldızlı otellerde çalışanlar (kadınların %73,2; erkekler %81,4) mobinge uğramadıklarını ifade etmişlerdir ($p<0.01$) (Tablo 5).

4 yıldızlı otellerde çalışan kadınlar (%47,5) ve erkekler (%51,5) çalıştıkları işletmede ceza sisteminin uygulandığı, ödül-ceza sisteminin görevde yükselmeye (pozisyon terfi) etki etmediğini (kadınlar %45,0; erkekler %53,8); 5 yıldızlı otellerde çalışan kadınlar (%65,8) ve erkekler ise (%76,7) ödül-ceza sisteminin uygulandığı ($p<0.001$) ve görevde yükselmeye (kadınlar %70,7; erkekler %73,6) ettiğini ifade etmişlerdir ($p<0.01$) (Tablo5).

4. Sonuç

İstanbul'da Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı ve işletme belgeli 443 otel işletmesinden 63'ü beş yıldızlı, 97'si 4 yıldızlı otel işletmesi; yatırım belgeli 172 otel işletmesinden 50'si 5 yıldızlı, 57'si 4 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır (TUROB, 2014). İstanbul'da faaliyet gösteren toplam 10 otel işletmesinde (5 adet 4 yıldızlı ve 5 adet 5 yıldızlı otel) yapılan çalışmamızda; katılan F&B personelinin; %76,2'sinin erkek, %23,8'inin bayan, %42,9'unun 41-50 yaş aralığında olduğu, %65,9'unun evli olduğu, %46,5'inin uluslararası zincir otelde, %63,0'ünün mutfak departmanında çalıştığı, %24,1'inin sektörde 21-25 yıl çalışmakta olduğu tespit edilmiştir. Önceki çalışmalarda beş yıldızlı otel çalışanlarının %40,8'inin turizm alanında hiç eğitim almadığı ifade edilmektedir (Kılıç ve Öztürk, 2010). Çalışmamızda otel işletmeleri (4 ve 5 yıldızlı) F&B personelinin %37,9'unun ilkökul mezunu, %60,9'unun çekirdekten yetiştiği, %41,2'sinin meslek ile ilgili herhangi bir diploma yada belgesinin olmadığı belirlenmesi yapılan önceki çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Kariyer, bireyin yaşam süreci boyunca iş ile ilgili pozisyonları ardı ardına gerçekleştirme durumu olarak düşünülmektedir (Baruch, 2004). Buna göre işletmelerin çalışanlarına kariyer ve mesleki gelişimleri için kariyer rehberliği (okumaları gereken kitap, almaları gereken kurs ve eğitimler, yeteneklerini belirleme ve pekiştirme için danışma, uymaları gereken davranış, kariyer olanakları, işletme içinde ve dışındaki eğitim olanakları) vermeleri gerekmektedir (Akyüz, 2001; Sarı, 2007). Çalışanlar için kurum içerisinde kişisel gelişim olanaklarının fazla olması bağlılık duygusunu geliştirdiği, kurumun insan kaynaklarının gelişimi için kaynak ayırmasının kişisel gelişimi de hızlandıracağı bilinmektedir (Öztürk ve Teber, 2006). Çalışmamızdaki 5 yıldızlı otel işletmelerin F&B personelinin kariyer planlarını engellemediğini, fakat 4 yıldızlı otellerde çalışanlarının büyük çoğunluğu çalıştıkları işletmenin kariyer planlarını engellediğini, bunda en büyük engelin işletmenin sahiplik yapısı ve bulunduğu yerin olduğunu düşünüldüğü bulunmuştur. Kılıç ve Öztürk 'ün (2010) çalışmasında; beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan kariyer planlama ve geliştirme ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu vurgulanmış (Kılıç ve Öztürk, 2010); başka bir çalışmada ise işverenlerin, işgörenleri kariyer planları konusunda bilgilendirmesi işgörenlerin bireysel kariyerlerine ve hedeflerine ulaşmaları konusunda destek olması gerektiği ifade edilmektedir (Mat, 2004). Bu sonuçlar ışığında F&B personelinin eğitiminin sürekli hale getirilmesi ve eğitime fırsat verilmesiyle kariyer gelişimine destek olarak hem işveren-işçi memnuniyeti sağlanacağı hem de iş verimliliğinin artacağı düşünülmektedir.

Kariyer yönetimine yardımcı olmak için yapılan kariyer geliştirme süreci personelin tüm hayatını etkileyen ve içine alan uzun bir süreç olarak bilinmektedir (Baruch, 2006; Khalsa ve Pearson, 2007; Ferreira ve diğerleri, 2007). Eğitim, insanların işe girdikten sonra ilerlemelerine ve gelişimlerini devam ettirmelerine yardımcı olmaktadır (Ok, 2008). Çalışmamızda; dört yıldızlı otel çalışanları kariyer planları açısından çalıştıkları işletmenin hiçbir tedbir almadığı gibi alınan tedbirleri profesyonel bulmadıkları ve tatmin olmadıklarını dile getirirken, beş yıldızlı otel çalışanları ise çalıştıkları

işletmenin bütün tedbirleri aldığı ve profesyonel oldukları gibi çalışanları tatmin ettiğini düşünmektedirler. Cole'nin (1987) çalışmasına göre; işletmenin bireyin gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını tanımaması ve gerekli önlemleri almaması durumunda motivasyonda düşüş gözlenerek hayal kırıklığı sonucunda çalışanların verimsiz bir çalışma sergilendiği belirtilmektedir. Bu sonuçlara göre 4 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin kariyer geliştirme sürecinden tatmin olmadığı için çalışma kapasitesinin yeterli düzeyde olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Otel işletmelerinde çalışanlar turizm sektöründeki kariyer yapma engelinin nedenini yabancı dil bilmeme (4 yıldızlı otel çalışanları için) ve okul mezunu olmama (5 yıldızlı otel çalışanları için) olarak gördükleri tespit edilmiş yani eğitim düzeylerinin yetersiz olması sektörde kariyer engeli açısından büyük sorun olarak görüldüğü ifade edilmektedir. Bu sonuç çalışanların kariyer geliştirme sürecinde eğitime öncelik verilmesinin gerekliliğini güçlendirmektedir.

Personelin yetki ve sorumluluk açısından daha yüksek pozisyona geçiş yapması olarak tanımlanan görevde yükselme (pozisyon terfi) personelin ücretine artış olarak yansımakta ve süreci doğru şekilde yönetildiğinde personelin motivasyonları ve işletmeye olan bağlılıkları artmaktadır. Aynı zamanda işletme de kendi başarısını arttırmış olmaktadır (Önce, 2007). Çalışmamızda; 4 yıldızlı otel çalışanları görevde yükselme politikasının personelin mesleki ve kişisel gelişimine göre yapıldığını (%55,9), 5 yıldızlı otel çalışanları ise mesleki ve kişisel gelişimine göre yapıldığını (%61,2) belirttikleri saptanmıştır. İşletmenin kariyer yönetimindeki başarısı, açık ve objektif bir terfi politikası saptamasına ve bunu adil bir şekilde uygulamasına bağlı olduğu bilinmektedir (Sarı, 2007). Buna göre 5 yıldızlı otelerde F&B personelinin başarılarındaki artış, işe bağlılık ve iş tatminlerinin nedenleri açıkça görülmektedir.

Otel işletmelerinin insan unsuruna son derece bağımlı ve yoğun-zahmetli bir çalışma ortamına sahip olması, bu işletmelerde insan kaynakları planlamasını daha da önemli hale getirmektedir. Öyleyse insan kaynaklarının nitelikleri, işletmenin ve otelin kalitesini belirlemektedir (Erdem, 2004). Çalışmamızda; F&B personelinin kariyer planlarının gerçekleşmesi için yabancı yöneticilerle çalışmayı tercih ettikleri, personelin mesleki-kişisel gelişimine göre görevde yükselmenin yapıla bilmesi için bayan yöneticilerle çalışmayı tercih edildiği belirlenmiştir. Ancak, kariyerde karşılaşılan sorunlardan biri olan cinsiyet, genellikle çalışan kadınlar için söz konusudur (Eryiğit, 2000). Özellikle cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılık konusu cinsiyetten kaynaklanan sorunların başında gelmektedir. Tüm ekonomilerde, sosyal ve kültürel çevrelerde dereceleri farklı şekilde ortaya çıkan ve geniş alanı içine alan bir konudur (Parlaktuna, 2010). Çalışmamızda ise F&B departmanında görev yapan personelin 4 yıldızlı otelerde cinsiyet ayrımcılığı yapılarak (bayanlar %100; erkekler %53,8) bayanların görevde yükselmede de bu ayrımcılığa uğradığı (%80,0), personelin cinsiyet gözetilmeksizin mobinge (bayanlar %42,5; erkekler %37,7) ve negatif ayrımcılığa (bayanlar %52,5; erkekler %66,9) uğradığı belirlenmiştir. Çalışmamızda da olduğu gibi, cinsiyet ayrımıyla hak ve özgürlüklerin kısıtlandığı ve terfi yada çalışma engelinin olduğu yapılan bir çok çalışma ile benzerlik göstermektedir (Sparrowe ve Iverson, 1999; Güzel, 2009; Zeybek, 2010). Bu sonuçlara göre cinsiyet ayrımcılığı, mobing gibi

faktörler çalışanın fiziksel ve ruhsal açıdan yıpratmakta, iş tatminin ve veriminin azalmasını sağlamaktadır.

Bu sonuçlara göre çalışmamızda; 4 ve 5 yıldızlı otellerin kariyer yönetimi ve geliştirme sürecinde çalışanın farklı etkilediği, görevde yükselme, ayrımcılık ve kariyer geliştirme için F&B personeli açısından çalışma engeli olarak düşünüldüğü tespit edilmiştir.

5. Öneriler

Son yıllarda Mesleki yeterlilik krumu (MYK) ile çeşitli kuruluşlar tarafından Ulusal Yeterlilik İşbirliği Protokolüne göre 26 sektör listesinden 25. Turizm, Konaklama, Yiyecek-İçecek Hizmetleri Sektörü olarak görülmekte, görevlendirilen personelin mesleklerine göre meslek standartları oluşturularak yeterlilikleri hazırlanmaktadır (MYK, 2016). Bu alanda şuan “Seyahat Acentası Yöneticisi (Seviye 6)” olarak belgelendirilmektedir. Turizm sektöründe Genel Alan Sorumlusu, Genel Alan Temizleme Görevlisi, Kapı Görevlisi, Profesyonel Turist Rehberi, Çamaşırhane Görevlisi, Ön Büro Görevlisi, Kat Hizmetleri Sorumlusu, Otel Rezervasyon Görevlisi; ve özellikle Yiyecek-İçecek Hizmetleri alanında Mutfak Görevlisi, Mutfak Yöneticisi, Pastacı, Pideci, Kebapçı, Dönerci, Servis Görevlisi gibi alanlarda yeterliliklerin geleceği bilinmektedir. Gıda ile ilişkili sektörlerde ise “Et Ürünleri İşleme Elemanı (Seviye 4)” taslak meslek standartları oluşturulmuş, Fırın ve Unlu Mamuller Üretim Operatörü gibi meslekler için standartlar bulunmaktadır. Böylece mesleğe uygun gerekliliklerle donatılmış personele ulaşılması hedeflenmektedir.

Otel işletmelerinin F&B personelinin çalışma hayatındaki engellerin kaldırılması için;

- İş başı, sonrası eğitimlere önem verilmesi ve devam ettirilmesi,
- Personelin kariyer gelişimine destek olunması,
- Çalışanın özlük haklarını bilerek görevde yükselme, ayrımcılık gibi engellerin aşılmasına yardımcı olunması,
- Ödül sistemi gibi yöntemlerle çalışan memnuniyetinin sağlanması
- Eşit çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir.

Ayrıca ayrımcılığın önüne geçilerek bireylerin haklarının korunması adına; sosyal hak ve sorumlulukları ile ilgili ve farkındalık oluşturulabilmesi için Toplumsal cinsiyet eşitliği ile ilgili seminerler düzenlenmesi gerekmektedir.

Böylece çalışanlara farkındalık, benlik ve bilinç duyguları geliştirilecek; nitelikli ve nicelikli personeller ile iş-işçi-işveren üçgenini güçlendirerek hizmet başarısının artacağı ve müşteri memnuniyetinin daha fazlalaşarak Ülkemiz açısından hem Turizme hem de çalışma hayatına katılacak yeni nesillere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma ile F&B personelinin kariyer engelleri belirlenmiş olmasına rağmen; Turizm sektörü gibi dinamik bir alanda bireylerin-sektörün istekleri değişebileceği için, yönetim tarafından eğitimlerin

süreklileştirilmesi gerekmektedir. Yönetimsel anlamda planlanan turizm hedeflerine ulaşabilmek için personelin eğitimlerinin de turizmin dinamikliği ve değişkenliğine paralel olarak süregelen bir durum olarak değerlendirilmelidir.

6. References

Aksoy, A. ve Kaplan, M. (2005). Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi ve Bir Uygulama, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1),133-154.

Aksu, A.A. ve Köksal, C.D. (2005). Perceptions and Attitudes of Tourism Students in Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5), 436-447.

Akyüz, Ö. F. (2001). *İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayınları,181, İstanbul.

Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N.(2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma, *Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25.

Aydın, A. (2010). İzmir'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları ve Ekonomik Krizin Otel Çalışanlarının Kariyer Planlarına Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Ayres, H. (2006). Career Development in Tourism and Leisure: An Exploratory Study of the Influence of Mobility and Mentoring, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), 113-123.

Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Bursa: Ezgi Kitapevi 2. Baskı,322.

Baruch, Y. (2004). *Managing Careers Theory And Practice*, London, Prentice Hall, England,320.

Baruch, Y. (2006). Career Development in Organizations And Beyond: Balancing Traditional and Contemporary View points, *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.

Birdir, K. (2002). "Turizm Ve Otel İşletmeciliği Eğitimi Alan Lisans Öğrencilerinin Turizm Endüstrisinde Çalışmayı Tercih Etmemelerinin Temel Nedenleri: Bir Nominal Grup Tekniği Araştırması", Turizm Eğitimi Konferans Workshop Turizm Bakanlığı Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü s. 495-504.

Brown, D. (2003). *Career Information, Career Counseling and Career Development*, USA: Allyn and Bacon. 24-48.

Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 195.

Chen, B.T. ve Gürsoy, D. (2007). Preparing Students for Careers in the Leisure, Recreation, and Tourism Field. *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 7(3), 21-41.

Cole, D. W. (1987). *Meslek İntiharı*, (Çev.Yakup Koşar) Modern Yönetim Dizisi, İlgı Yayıncılık, İstanbul.

Çalışkan, A. (2012). Kamu Sektöründe İstihdam Edilen Kadınların Kariyer Engellerini ve Cam Tavan Sendromu Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 375.

Demirdelen, D. ve Ulama, Ş. (2013). Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya'da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 65-89.

Dündar, G. (2010). *Kariyer Geliştirme*, Cavide Uyargil vd. "İnsan Kaynakları Yönetimi", Beta Yayıncılık, İstanbul.

Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1).

Eryiğit, S. (2000). *Kariyer Yönetimi*, Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 6(1), 1-25.

Eymen, U.E. (2007). SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri.

Ferreira, J.A., Santos, J.R.E., Foncesa, A.C. and Haase, R.F. (2007). Early Predictors Of Career Development: A 10-Year Follow-Up Study, *Journal Of Vocational Behavior*, 70, 61-77.

Günel, S. (2010). Yeni Kariyer Yaklaşımları. <http://www.yenimakale.com/bilgi/1483-yeni-kariyer-yaklasimlari.html> (20 Temmuz 2010).

Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 348.

Gürkan, A. (2005). "Alaylı-Mektepli", (Erişim Tarihi, 01.08.2011) <http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=19485>.

Güzel, B. (2009). Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Khalsa, P.S. ve Pearson, N.J. (2007). Financial Support For Research Training And Career Development In Complementary And Alternative Medicine From The National Institutes Of Health. *Journal Of Manipulative And Physiological Therapeutics*, 483-490.

Kılıç, G ve Öztürk, Y. (2010). Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 981-1011.

Kitapçı, H. ve Sezen, B. (2002). Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma, *Kariyer Süreci Örneği. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 219-230.

Kuşlivan, S. (2003). "Characteristics of Employment And Human Resource Management in the Tourism And Hospitality Industry", Salih Kuslivan (editor). *Managing Employee Attitudes And Behaviors in the Tourism And Hospitality Industry*, NovaSciencePublishers, Inc, New York.

Mayrhofer, W., Steyrer, J., Meyer, M., Strunk, G., Schiffinger, M. and Iellatchitch, A. (2005). Graduates Career Aspirations and Individual Characteristics, *Human Resource Management Journal*, 15(1): 38-56.

Mat, N. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetiminin Değerlendirilmesi Kardar Trade Company (Turkuaz) Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Kırgızistan- Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bişkek.

McKercher, B., Williams, A. and Doughlan, I. (1995). Career Progress of Recent Tourism Graduates, *Tourism Management*, 16(17), 541-545.

MYK (2016). Mesleki yeterlilikler Kurumu, Meslek standartları, http://portal.myk.gov.tr/index.php?option=com_meslek_std_taslak&view=taslak_listesi_yeni&msd=2&Itemid=432.

Ok, A. (2008). Kariyer Yönetimi Sistemi: İlaç Endüstrisinde Uygulamadan Bir Örnek. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Önce, M. (2007). Çok Uluslu İşletmelerde Performans Yönetimi İle Kariyer Planlaması İlişkisi: Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Öztürk, Z. ve Teber, S. (2006). Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği, *Gazi Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 67-91.

Parlaktuna, İ. (2010). Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi, *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1217-1230.

Pavesic, D.V. ve Brymer, R.A. (1990) “Job Satisfaction: What's Happening to the Young Managers”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 3(1); 90-96.

Pehlinan, R. (2008). Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Almakta Olan Öğrencilerin Sektör İle İlgili Tutumlarının Mezuniyet Sonrası Kariyer Seçimine Etkisi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Pizam, A. and Shani, A. (2009). The Nature of The Hospitality, *Industry: Present and Future Managers' Perspectives*, 6(1), 134-150.

Roney, S.A. and Öztin, P. (2007). Career Perceptions of Under graduate Tourism Students: A Case Study in Turkey, *Journal of Hospitality & Leisure, Sport and Tourism Education*, 6(1), 4-17.

Sarı, S. (2007). Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama, Tezsiz Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sevinç, E. (2010). *Kariyer Planlama ve Yönetimi*. Etap Yayınları, İstanbul.

Soysal, A. (2003). Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları. II. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 17- 18 Mayıs, İzmit.

Sparrowe, R. T. and Velverson, K. M. (1999). Cracks in the Glass Ceiling: An Empirical Study of Gender Differences in Income in the Hospitality Industry, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23.

Üngüren, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(5), 880-909.

TUROB (2014). İstanbul Turizm İstatistikleri, Ocak-Haziran 2014, İstanbul il Kültür ve Turizm Müdürlüğü, http://www.turob.com/tum_haberler.aspx, Erişim Tarihi: 25.07.2014.

Türkay, O. ve Eryılmaz, B. (2010). Kariyer Değerleri ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi; Türk Turizm Sektöründen Örnekler, *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 179-199.

Yalçın, H.M. (2010). Otel Çalışanlarının Mesleki ve Kişilik Özellikleri Uyumunun Kariyer Hedefleri Üzerine Etkisi: İstanbul'da Bir Alan Araştırması, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Yurtseven, R. ve Dönmez, D. (2003). Etkinlik Kriteri Olarak Müşteri Tatmini, Örgüt ve Müşteri Boyutuyla Karşılaştırmalı Bir Pilot Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 132-140.

Zengin, B., Şen, L.M. ve Taşar, O. (2011). Marmara Bölgesinde Turizm Lisans Öğrencilerinin Konaklama Sektöründe Cinsiyete Göre Kariyer Düşünceleriyle İlgili Bir Araştırma, *International Conference On Eurasian Economies*, 217-225.

Zeybek, E. (2010). Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletme Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Teng, C. C. (2008), "The effects of Personality Traits and Attitudes on Student Uptake in Hospitality Employment" *International Journal of Hospitality Management*, 27 (1); 76-86.