



ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİNİN KARIYER YÖNETİM UYGULAMALARINA ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRMA

Gül GÜN*

Neslihan DERİN**

Öz

Örgütlerde karar almada çalışanlara bir çerçeve çizen örgüt kültürü insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin kararları etkileyen önemli bir faktördür. Örgütlerde etkin bir kariyer yönetim uygulamalarının varlığı örgüt kültürü değerlerine bağlıdır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı “Örgüt kültür tipleri ile kariyer yönetim uygulamaları arasında nasıl bir ilişki var” ve örgüt kültürü tipleri kariyer yönetim uygulamalarını ne derecede etkilemektedir?” sorusuna cevap verebilmektir. Araştırmada veriler, örgüt kültürü tipi için, Türkçe’ye Yahyagil (2004) tarafından çevrilen Wallach’ın (1983) ölçeği ve kariyer yönetim uygulamaları içinse Gonca Kılıç’ın (2008) tarihli çalışmasındaki ölçekler aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın evrenini, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. 639 çalışandan elde edilen veriler doğrultusunda çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Kariyer yönetimi ile Bürokratik, Yenilikçi ve Destekleyici Örgüt Kültürü arasındaki çoklu doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F=55.927$; $p<0,001$). Bürokratik örgüt kültürü tipi kariyer yönetim uygulamalarını negatif yönde etkilerken, destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürü tipi kariyer yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü tipi, kariyer yönetim uygulamaları, otel işletmeleri.

* Yrd.Doç.Dr. Bitlis Eren Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ggun@beu.edu.tr

**Doç.Dr. İnönü Üniversitesi Kale Meslek Yüksek Okulu, neslihan.derin@inonu.edu.tr

IMPACT ON CAREER MANAGEMENT PRACTICES OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE TYPES ESTABLISHED: RESEARCH ON HOTEL MANAGEMENT

Abstract

The organizational culture, which forms a framework for the employees' presence within decision-making process in organizations, and steers the organizational structure, is an important factor that affects the decisions on human resources management practices. The existence of an active career management practice of the organisation is related to the organisation's cultural values. Accordingly; this study represents an attempt to answer the following question: "What is the relation between organizational culture types and career management types?" and to "what extent do organizational culture types affect career management practices?" The data for the study have been collected through Wallach's index (1983), which was translated into Turkish by Yahyagil (2004), in respect of the organizational culture, and through the indices set forth within Gonca Kilic's study (2008) in respect of career management practices. The findings of the study are based on the data gathered from the target population of the study, comprised of some 639 workers of the four- and five-star hotels, operating in Eastern and Southeastern Anatolian Regions. A multiple linear regression model between career management and Bureaucratic Innovative and Supportive Culture has been found significant ($F=55.927$; $p<0,001$). It has been found that bureaucratic culture type affects career management practices negatively, while innovative and supportive culture types affect the same positively.

Keywords: *Organizational culture type, career management practices, hotel enterprises.*

1. GİRİŞ

Örgütlerde karar almada; çalışanlara bir çerçeve çizen ve örgüt yapısını yönlendiren, çalışanları ortak amaçlar etrafında bir araya toplayarak koordinasyonu sağlayan, bu amaçlar doğrultusunda işgücünün harekete geçirilmesine yardım ederek yürütme işlevini kolaylaştıran ve işgören davranışlarını şekillendirerek denetimi sağlayan örgüt kültürü (Leibowitz, Farren ve Kaye, 1986: 47), insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin kararları etkileyen önemli bir faktördür (Hayton ve Macchitella, 2013: 14). Örgüt kültürü

çalışmaları, ana hatları ile örgütlerin baskın kültürel özelliklerinin belirlenmesine ve bu özellikler ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkilerin açıklanmasına yöneliktir. Bu farklı özelliklerin belirlenmesi ve tanımlanması örgüt kültürü tipleri olarak ele alınmaktadır (Doğan, 2007: 123). Örgüt kültürü tipleri ile ilgili olarak yazında çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır (Torun, 2012: 31). Deal ve Kennedy'nin 4'lü modeli çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken (çevresel belirsizlik derecesi, çevreden aldığı geri besleme) üzerinde izah etmektedirler (Eren, 2001: 151). Bunlar; sert erkek ve maço kültürü, çok çalış/ sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü, süreç kültürüdür. Harrison ve Handy, yaptıkları çalışmalarda kültürleri; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflamışlardır (Seymen, 2008). Cameron ve Quinn'in (1992) ise çok popüler olan; klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrazi kültürü ve pazar kültürü tipolojileri literatürde önemli bir yere sahiptir. Hofstede'nin (1997) geliştirdiği ve kültürel değerlerin ölçümünde kullanılan model ise kültürü, dört boyutta incelemiştir. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/ toplumculuk ve erillik/dişillik özellikleridir. Miles ve Snow ise koruyucu, geliştirici, analizci, tepki verici kültür türlerini tanımlamışlardır (Eren, 2001: 157). Bunlardan bir tanesi de bürokratik örgüt kültürü, destekleyici örgüt kültürü, yenilikçi örgüt kültürü olmak üzere 3 boyuttan oluşan Wallach'ın örgüt kültürü sınıflandırmasıdır.

Wallach'ın örgüt kültürüne yönelik bu sınıflandırmayı yaptığı yıllarda insan kaynakları da önem kazanmıştır. Ayrıca kariyer uygulamalarında bu tür kültürlerin daha etkin olacağı varsayımla bu çalışmada da bu sınıflama kullanılmıştır. Örgüt kültürünün bir yansıması olan kariyer yönetim uygulamalarını örgütlerin belli bir rekabet ortamı oluşturmak için kullanmaları giderek hızla yayılmaktadır (Aytaç, 1997:125). Emek yoğun bir sektör olan otel işletmelerinde çalışanların motive edilmesi, iş yerine bağlılıklarının sağlanması, terfi ve atamaların belli kriterlere göre gerçekleştirilmesi, örgütün yeni

yapılanmalara hazır olması ve üretimin etkinliğini artırması gibi birçok nedenle kariyer yönetim sistemlerinin oluşturulması gereklidir (Kozak, 2001: 53). Örgütlerde etkin bir kariyer yönetim uygulamalarının varlığı örgüt kültürü değerlerine bağlıdır. Bu da bir bakıma yöneticilerin çalışanlarını geliştirmek için kendilerini sorumlu hissettikleri, insani değerleri odak noktasına alan, ilişki yönelimli, destekleyici ve gelişmeye, risk almaya, büyümeye önem veren yenilikçi örgüt kültürü tiplerinin varlığıyla mümkün olacağı düşünülmektedir (Leibowitz vd., 1986: 47). Yurtdışında ve Türkiye’de kariyer yönetimi ve örgüt kültür ilişkisini inceleyen çalışmalar mevcuttur (Gunkel, Schlagel, Langella, Peluchette ve Reshetnyak, 2013; Altay, 2006; Bakioğlu ve Pekince, 2011). Bu çalışma örgütsel kariyer yönetim uygulamalarını kapsamı ve Wallach’ın tüm kültür boyutları üzerinde yoğunlaşması bakımından diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın bu konulardaki bilgi stokuna özgün bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın temel hipotezi “örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim uygulamalarına etkisi vardır” şeklindedir.

1.1. Örgüt Kültürü Tanımı ve Tipleri

Örgüt kültürü, farklı disiplinlerden kavramlar, perspektifler, modeller ve yöntemler alıp kullanan, birden fazla bilim dalıyla ilgili olan bir araştırma alanıdır. Bu bağlamda farklı disiplinlerin ortak konusu olan örgüt kültürü kavramının tanımı da çeşitlidir (Can, Aşan ve Aydın, 2006:476). Aşağıda bu konuda yapılan tanımların bazıları sıralanmıştır:

“Burada işler nasıl yapılır?” sorusunu temsil etmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 16; Lumpkin, 2014: 3). Bu tanım, işletmenin çalışma biçiminden ücret biçimine, çalışanlar arasındaki ilişkilerden, iş görenlerine karşı olan tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir (Martin, 2002: 58). Deal ve Kennedy (2000) örgütsel kültürü; örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi olarak tanımlayıp, örgüt

kültürünün özünü değerlerin meydana getirdiğini belirtir. Koşut bir tanımlamayla; örgüt kültürü; genel olarak belirlenmiş (kanıksanmış) değerler setidir. Örgüt, çalışanlarına hangi davranışların kabul edilir, hangilerinin kabul edilemez olduğunu öğretir (Moorhead ve Griffin, 1989: 7; Alvesson, 2002: 3). Bu bağlamda örgüt kültürü, örgüt içindeki kişileri yönlendiren kolektif normların bir seti olarak düşünülebilir (Derin, 2008: 126). Örgüt kültürü; örgüt üyelerinin paylaştığı değerler, inançlar ve temel varsayımlar bütünüdür (Prajogo ve McDermott, 2011: 712; Gibson, Ivancevich veDonnelly, 1982: 5; Eren, 2001: 136). Bu paylaşılan inanç ve beklentiler, ürün ve hizmetleri, iletişim ve diğer sözlü ifadeleri, davranış ve duyguları oluşturur (Hellriegel,Slocum ve Woodman,1986: 532; McDermott ve Stock, 1998: 52; Reigle, 2003: 24).

Örgüt kültürünün, örgütü diğer örgütlerden ayırt eden üyeler tarafından paylaşılan anlamlar sistemini ifade ettiği konusunda bir fikir birliği olduğu görülmektedir (Robbins, 2001: 512; Jerome, 2013: 72; Florentina ve Maxim, 2012: 371; Prajogo ve McDermott, 2011: 712; Gordon, 1992: 30).

Örgüt kültürü çalışmaları, ana hatları ile örgütlerin baskın kültürel özelliklerinin belirlenmesine ve bu özellikler ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkilerin açıklanmasına yöneliktir. Bu farklı özelliklerin belirlenmesi ve tanımlanması örgüt kültürü tipleri olarak ele alınmaktadır (Doğan, 2007:123). Bu konudaki sınıflandırmalar araştırmacıların vurgularına ve çalışmalarında dayanak olarak seçtikleri kuramsal modellere göre farklılık göstermektedir. Bu çalışmada Wallach'ın örgüt kültür tipi kullanılmıştır.

1.1.1. Wallach'ın Örgüt Kültür Sınıflaması

Wallach (1983), örgüt kültürünü, yenilikçi, bürokratik ve destekleyici kültür olarak üç alt boyutta ele almıştır.

Yenilikçi Kültür

Yenilikçi kültür; gelişmeye, risk almaya, yeni fikirlere açık olmaya, yeni rekabet koşullarına uyum sağlamaya ve büyümeye önem veren değerler bütününden oluşan kültür tipidir (Williams, Dobson ve Walters, 1993: 35). Değişim, girişimcilik, heyecan ve dinamizm gibi değerleri içerisinde barındırmaktadır. Yenilikçi kültür tipine sahip olan işletmelerin yöneticileri yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek ve risk almak eğilimindedirler. Bu örgütlerde âdem-i merkeziyetçi yapı görülür (Williams vd., 1993: 35). Örgütlerin faaliyet sahaları ve endüstrileri genellikle yeniliklere açıktır ve yöneticiler yeni fırsatlar aramayı tercih ederek strateji ve yapılarında değişim ve belirsizliklerle baş edebilirler (Vural, 1998: 93; Eren, 2001: 157).

Bürokratik Kültür

Güç ve kontrol, sorumluluk ve otorite açıkça tanımlanmakta ve sistemli bir yapı ve formalite etrafında konumlandırılmaktadır (Wallach, 1983: 32). Rol kültürü, mantık ve rasyonellikle çalışan, bürokratik örgütün bir diğer adıdır. "Klasik bürokrasi" olarak nitelendirilen rol kültürüne sahip örgütlerde rasyonel ve yasal yapılanmalar söz konusudur (Sönmez, 2006: 87). Kültür istikrarlı pazarda yer alan işletmeler için uygundur. Ayrıca bu kültür yaratıcı kişileri bünyesinde çalıştırmak istemez (Wallach, 1983: 32).

Destekleyici Kültür

Geniş bir aile ile uyumlu ilişkiler ve insani değerleri odak noktasına almaktadır. Bu bağlamda; destekleyici kültürler, çalışanların birbirlerinden öğrenebilecekleri sıcak bir aile çevresine sahip olmaları, işbirlikçi ve ilişki yönelimli olmaları ile karakterize edilir (Wallach, 1983: 33). Destekleyici kültürlerde özellikle liderlerin ve çalışanın birbirine güvendiği, bu da bir bakıma çift yönlü iletişim ve samimi

geri bildirim olduğu, çalışanların birbirlerine ve işlerine karşı nerede durduğunu bildiği ve bunun sonucunda da endişe ve merak etmek için çabalarını harcamadıkları, yöneticilerin çalışanlarını geliştirmek için kendilerini sorumlu hissettikleri bir örgüt ortamıdır (Leibowitz vd., 1986: 48).

1.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer; kişinin, iş yaşamı boyunca elde ettiği tecrübelerdir (Harris,Pattie ve McMahan,2015: 102). Kariyer, bir örgütte ya da profesyonel hiyerarşide genellikle yukarıya doğru olan hareketliliktir (Klatt,Murdick veSchuster, 1985: 380; Dessler, 2003: 274). Çalışanların bu yönde daha fazla ücret ile sorumluluk, prestij ve statüye sahip olmasını niteler (Aswathappa, 2009: 231; De cenzo ve Robbins, 2005: 225; Hitt, Middlemist ve Mathis, 1983: 54). İhtiyacın tatmini bireyin iş ve yaşam doyumunun artmasına, dolayısıyla performans ve verimliliğinin yükselmesine yol açmaktadır. Bu çerçevede kariyerin hem örgütsel hem de bireysel açıdan önemi oldukça fazladır (Aytaç, 1997: 389). Kariyer yönetimi, şimdiki ve gelecekteki bireysel ve örgütsel ihtiyaç ve hedeflerin değerlendirilmesi ve eşleştirilmesi sürecidir (Wallach, 1983: 29; Gutteridge, 1986: 54; Greenhaus,Callanan veGodshalk,2007: 3; Burack ve Mathys, 1988: 6). Kariyer yönetimi, bireyin kariyer plânının, örgütün kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir. Kariyer yönetimi bireysel hedeflerin ve örgüt ihtiyaçlarının uyumlaştırılması sürecidir (Çalık ve Ereş, 2006: 80).

1.2.1. Örgütlerde Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Örgüt kültürünün bir parçası olan kariyer yönetimi uygulamasını, örgütlerin belli bir rekabet ortamı oluşturmak için kullanmaları giderek hızla yayılmaktadır. İnsan kaynakları yönetim sisteminin bir alt sistemini oluşturan kariyer yönetiminin hem örgütsel hem de bireysel anlamda başarıya ulaşması, her kişinin ortak bir amaç etrafında bütünleştirilmesi ile mümkün olabilmektedir

(Aytaç, 1997: 125). Örgütler, bireyleri doğrudan etkileyen bir takım kararlar alarak çalışanların kariyer yönetimlerini gerçekleştirirler. Bu kararlar; işe alma, terfi, transfer, işten çıkarılma, örgütsel yedekleme ve emeklilik gibi faktörlerdir (Aldemir, Ataol, Solakoğlu ve Budak, 2004: 232; Aytaç, 1997: 126; Soylu, 2002: 25).

Terfi

Terfi; çalışanların yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret artışı yönüyle daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması olarak belirtilebilir (Bayraktaroğlu, 2003:142). Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterlidir. Günümüzde baskın olan görüş terfinin yeterlilik esasına göre yapılması gerektiği, ancak nitelikleri birbirine yakın adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygun olacağı yönündedir (Bingöl, 2003: 441; Özden, 2001: 170).

Transfer veya Yer Değiştirme

Transfer veya yer değiştirme; çalışanların bir işten başka bir işe, bir bölümden başka bölüme, bir iş yerinden başka bir iş yerine veya yeni bir coğrafi bölgeye yatay geçişi ve atanmalarıdır (Noe, 2009: 270). Transfer veya yer değiştirmede yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret düzeyi ya hiç değişmemekte ya da çok az değişmektedir (Bingöl, 2003: 443).

İşten Çıkarma

Kariyer yönetiminin diğer uygulamalarında olduğu gibi işletmenin işten çıkarmada dikkate alacağı kriterler ve bunun yöntemi işten çıkarma politikası da belirli olmalıdır. İş Kanunu'nda belirtilen haklı nedenler dışında personelin işten çıkarılması, başarılı bir kariyer yönetimi açısından son derece önemlidir (Aytaç, 1997: 119).

Emeklilik

İşletmeler için emeklilik konusu birkaç açıdan önem taşımaktadır. Birincisi, küçülme veya başka nedenlerle emekliliği özendirici uygulamalardır. İkinci olarak, işletmenin emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumunun belirlenmesidir (Özden, 2001:172). Bu gibi kişilerin mesleki birikimlerinden danışman/mentor olarak da yararlanılabilir (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1986: 547).

Oryantasyon

Oryantasyon programları, kişilerin işletme içinde alacakları roller ile işletmenin kurallarını, işleyişini ve iş arkadaşlarıyla tanıştırılmasını kapsamaktadır. Kişiyeye yönelik doğrudan “burada işleri nasıl yürütüyoruz?” sorusunu anlatmak, yeni bir ortamda işi öğretmektir (Wallach, 1983: 46). İşe yeni başlayanların, sosyalizasyon sürecinden geçerek işletmenin değer yargıları, inanç sistemleri, normları ve prensipleri hakkında fikir sahibi olmasına ve bunları benimsemesine yardımcı olmaya çalışır (Okakın, 2009: 4).

Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme, örgüt içerisinde özellikle tepe yöneticilerinin yerine, her an hazır olabilecek işgörenlerin planlaması için kullanılan bir yöntemdir. Bir başka ifadeyle; örgütsel yedekleme terfi, emeklilik, ölüm, ayrılma veya transfer nedeniyle oluşan yönetici boşluklarını doldurmak için uygun işgörenlerin önceden belirlenmesi durumudur (Çalık ve Ereş, 2006: 89; Noe, 2009: 316).

1.3. Örgüt Kültürü Tipleri ile Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki

Örgütlerde karar almada çalışanlara bir çerçeve çizen ve örgüt yapısını yönlendiren, çalışanları ortak amaçlar etrafında bir araya toplayarak

koordinasyonu sağlayan, bu amaçlar doğrultusunda işgücünün harekete geçirilmesine yardım ederek yürütme işlevini kolaylaştıran ve iş gören davranışlarını şekillendirerek denetimi sağlayan örgüt kültürü (Leibowitz vd., 1986: 47), insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin kararları etkileyen önemli bir faktördür (Hayton ve Macchitella, 2013: 14). Bu bağlamda; insan kaynakları uygulamalarından; işe alma ve seçme süreci, hizmet içi eğitim performans değerlendirme, ücretler ve yükseltmeler gibi konular doğrudan örgüt kültürünün etkisi altındadır (Arslan, 2001: 184).

Dolayısıyla, kariyer yönetim uygulamalarının da örgüt kültürü değerleriyle şekillendiği söylenebilir. Örgütlere bir kişilik kazandıran ve onu diğerlerinden ayıran farklı örgüt kültürü tiplerinin (Doğan, 2007: 123), örgütlerde kariyer yönetim stratejilerine yansımaları Wallach'ın (1983) yenilikçi, bürokratik ve destekleyici kültür tiplemesi doğrultusunda ele alınmıştır. Yenilikçi kültürler değişim, girişimcilik, heyecan ve dinamizm gibi değerleri içerisinde barındırdığı için kariyer yönetimi de bir dinamizm katabilir. Sürekli yenilenme ve değişimi vurgulayan yenilikçi kültür tiplerinde kariyer yönetim uygulamalarının etkin işleyişini görmek mümkündür (Leibowitz vd., 1986: 76).

Bürokratik kültürde güç ve kontrol, sorumluluk ve otorite açıkça tanımlanmakta ve sistemli bir yapı ve formalite etrafında konumlandırılmaktadır (Wallach, 1983: 32). Rol kültürü, mantık ve rasyonellikle çalışan, bürokratik örgütün bir diğer adıdır. *Klasik bürokrasi* olarak nitelendirilen rol kültürüne sahip örgütlerde rasyonel ve yasal yapılanmalar söz konusudur (Sönmez, 2006: 87).

Çalışanlara yönelik kariyer planlama ve geliştirme örgütün kuralları ve yöntemleri çerçevesinde çalışanların iş ve sorumluluğuna göre yapılmaktadır (Soysal, 2006: 9). Bugün genel olarak iş dünyasına bakıldığında kariyer yönetiminin, hiyerarşik yapılanmanın oturduğu, rol ve statülerin belirgin olduğu kurumlarda uygulanmasının daha kolay olduğu söylenebilir (Fındıkçı, 1999: 348).

Destekleyici kültür de geniş bir aile ile uyumlu ilişkiler ve insani değerleri odak noktasına almaktadır (Wallach, 1983: 34). Destekleyici kültürlerde özellikle liderlerin ve çalışanın birbirine güvendiği, bu da bir bakıma çift yönlü iletişim ve samimi geri bildirim olduğu, çalışanların birbirlerine ve işlerine karşı nerede durduğunu bildiği ve bunun sonucunda da endişe ve merak etmek için çabalarını harcamadıkları, yöneticilerin çalışanlarını geliştirmek için kendilerini sorumlu hissettikleri bir örgüt ortamıdır (Leibowitz vd., 1986: 48). Bu tip kültüre dâhil kurumlar, özellikle çalışanlara her türlü imkân ve ortamı oluşturarak onların gelecekleri ile ilgili planlarına (kariyer planlama, gelişim, daha fazla ücret alma vb.) yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Soysal, 2006: 9).

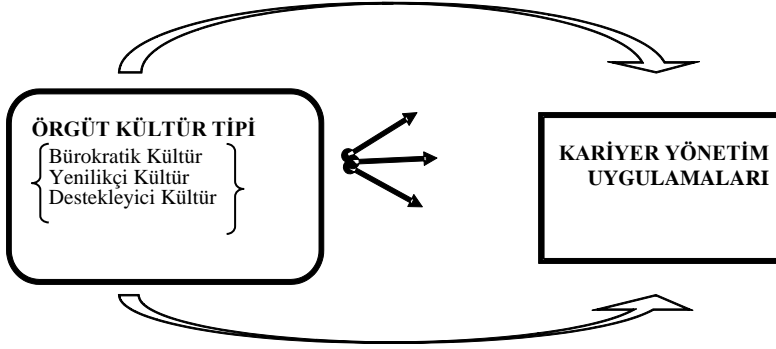
2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına göre örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim uygulamalarına etkisini belirlemeye yönelik olan çalışmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Evrenin geniş çaplı olmasından dolayı çalışmada nicel veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu çalışmada esas olarak nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır.

Tarama araştırmasının bir türü olan ilişkisel tarama araştırmalarında genellikle iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılır. İki veya daha fazla değişken arasındaki birlikte değişimin derecesi nasıldır? İncelenen bir olgunun düzeyi (örneğin kariyer yönetim uygulamaları), belirli bir değişken açısından (örneğin cinsiyet) karşılaştırıldığında “anlamlı farklılaşmalar var mıdır” gibi sorular ilişkisel tarama araştırma desenleri ile çözümlenebilir niteliktedir (Gürbüzve Şahin, 2016: 109).

Anket aracılığıyla elde edilen verilere araştırma modeli doğrultusunda belli analizler yapılmıştır. Bu doğrultuda araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlere açımlayıcı faktör analizi yapılmış değişkenler arası birlikteliği belirlemek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde ise çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına göre örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim uygulamalarına etkisini belirlemeyi amaçlayan bir çalışmadır.

Araştırmanın Temel Hipotezleri

Hipotez 1

Bürokratik örgüt kültürü tipi kariyer yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2

Destekleyici örgüt kültürü tipi kariyer yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 3

Yenilikçi örgüt kültürü tipi kariyer yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Otel işletmeleri yöneticilerinden alınan veriler doğrultusunda Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan sayısının "1362" olduğu tespit edilmiştir.

Örneklemin belirlenmesinde hedef kitledeki birey sayısı biliniyor olduğu için, aşağıdaki formül dikkate alınmıştır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{((N - 1) \cdot d^2) + (t^2 \cdot p \cdot q)}$$

N = evren sayısı 1362

t = güven aralığı % 95 ve serbestlik derecesi ∞ olduğunda teorik t değeri 1,96 ($\alpha = 0.05, 0.01, 0.001$ için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri)

p = araştırılan olayın gerçekleşme olasılığı 0,5

q = araştırılan olayın gerçekleşmeme olasılığı 0,5

d = kabul edilen örnekleme hatası 0,05

n = hesaplanan örneklem hacmi 189

Bu bilgiye göre, bu çalışmada "639" olarak alınan örneklem sayısının evreni temsil ettiği kabul edilebilir. Tablo 1'de araştırma kapsamındaki işletmelerin buldukları şehre göre örneklem dağılımı verilmiştir.

Tablo 1. Araştırma Kapsamındaki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Buldukları Şehre Göre Örneklemin Dağılımı

Şehir	Otel Sayısı	Ortalama Çalışan Sayısı	Yüzde	Araştırma için görüşülen kişi sayısı
Şanlıurfa	5	342	25	157
Gaziantep	8	273	20.0	126
Malatya	3	154	11.3	74
Diyarbakır	6	313	23.1	148
Van	2	130	9.5	62
Mardin	5	150	11.2	72
Toplam	29	1362	100	639

* Yukarıdaki illere ek olarak Erzurum ve Elazığ'da 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri olmasına rağmen; araştırmanın yapıldığı tarihte Erzurum ilinde otellerin kış sezonunu kapattıklarından dolayı otel çalışanları ile görüşülemediği ve Elazığ ilinde otel yöneticileri araştırma için izin vermediğinden bu iki il kapsam dışında yer almıştır.

2.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın varsayımları, araştırma süreci ve yöntemi ile ilişkilidir. Bu noktada araştırma süreci ile ilgili varsayım, otel işletmelerinin çalışanlarının araştırma konusunda bilgi sahibi oldukları ve veri toplama aracına verdikleri cevaplarda samimi oldukları kabul edilmiştir.

Diğer bir varsayım ise, konunun nicel yöntem ve veri toplama tekniği ile değerlendirilebileceğidir. Bu araştırmanın sınırlılıkları ise araştırmanın evren ve örnekleme ile ilgilidir. Araştırmanın turizm sektöründe yalnızca dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarını kapsamasından kaynaklanmaktadır.

2.4. Veri Toplama Araçları ve Uygulama

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında örgüt kültürü, Wallach'ın (1983) bir çalışmasından uyarlanan ölçek ile değerlendirilmiştir. Ölçek, örgüt kültürünü her boyutta sekiz ifade olmak üzere bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olarak üç alt boyutta toplam 24 ifade ile değerlendirmektedir.

Ölçek, Türkçe'ye Yahyagil (2004) tarafından uyarlanmıştır. Kariyer yönetim uygulamalarının değerlendirilmesinde Gonca Kılıç (2008)'in "Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" adlı doktora tezinden yararlanılmıştır. Ölçek kariyer yönetim sistemi üç alt boyutta (Kariyer Planlama, Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme) olarak toplam 22 ifade ile değerlendirilmiştir.

Ölçeklerde yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğindedir. Örgüt kültürü puanlamasında, "1: Hiç katılmıyorum"; "2: Az katılıyorum"; "3: Orta düzeyde katılıyorum"; "4: Çok katılıyorum" ve "5: Tamamen katılıyorum" anlamına gelmektedir. Kariyer yönetim sistemi ölçek puanlamasında "1: Hiç katılmıyorum"; "2: Az katılıyorum"; "3: Orta düzeyde katılıyorum"; "4: Çok katılıyorum" ve "5: Tamamen katılıyorum" anlamına gelmektedir. Anket uygulamasına 2014 yılı Şubat ayında başlanmış ve anket Mayıs ayında tamamlanmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Araştırmada veri toplama aracı olarak ankettен yararlanılmıştır. Toplanan veriler SPSS 20.00 programı ile analiz edilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığını yani ölçekteki maddelerin homojen bir yapıya sahip olup olmadığını ölçmek için Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısı ölçeğin tümü ve ölçekteki faktörlerin her biri için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Örgüt kültürü tipi için 24 soruluk ölçekte yapılan güvenilirlik testinde Cronbach Alpha değeri "0,884" olarak bulunmuştur. Alfa katsayısına bağlı olarak, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Özdamar, 2004: 56). Ölçek faktörlerine ilişkin Cronbach Alfa katsayılarını değerlendirildiğinde; bürokratik örgüt kültürünü içeren 8 soruluk ölçekte güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,912$ (α = Cronbach Alpha değeri), destekleyici örgüt kültürünü içeren 8 soruluk ölçekte güvenilirlik

katsayısı $\alpha = 0.786$, yenilikçi örgüt kültürünü içeren 8 soruluk ölçekte güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0.839$ olarak ölçülmüştür. Her boyuta ilişkin yer alan ölçeklerin güvenilir oldukları söylenebilir. Kariyer yönetimini içeren 6 soruluk ölçekte güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,854$ (α = Cronbach Alpha değeri) olarak ölçülmüştür.

Kariyer yönetimine ait 6 yargının değişkenliği açıklama oranı %45,802'dir. Örgüt kültürüne ait ölçekte belirtilen 24 yargının toplandığı 3 faktör toplam değişkenliğin %71,266'sını açıklamaktadır.

“Bürokratik örgüt kültürü” (Faktör 1) boyutu değişkenliği en yüksek (%36,218) açıklayan faktör olurken, “destekleyici örgüt kültürü” (Faktör 2) boyutunda değişkenliği açıklama oranı (%18,415), “yenilikçi örgüt kültürü” (Faktör 3) boyutunda ise değişkenliği açıklama oranı en düşük (%16.633) düzeydedir.

2.6. Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 2. Kariyer Yönetim Sistemi Ölçeği Faktör Yükleri

Kariyer Yönetim sistemi	Kariyer Yönetim Sistemi Maddeleri	Maddelerin Faktör Yükleri
Kariyer yönetimi	Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır	0.756
Kariyer yönetimi	İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	0.716
Kariyer yönetimi	İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	0.694
Kariyer yönetimi	Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	0.689
Kariyer yönetimi	Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır	0.665
Kariyer yönetimi	Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır	0.636

Sosyal bilimlerde özellikle davranış bilimlerinde çok yüksek varyans oranlı ölçek geliştirmek oldukça zordur. Bu yüzden tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülebilmektedir (Kalaycı, 2010: 321). Faktör yüklerine ilişkin tablo incelendiğinde alınan örneklem büyüklüğüne göre maddelerin faktör yük değerinin minimum 0,30 olması gerekmektedir. Bu yük değerinin altında herhangi bir madde olmadığı için elenmesi veya gereken bir madde/soru bulunmamaktadır.

Tablo 3. Örgüt Kültürü Tipi Ölçeği Faktör Yükleri

Örgüt Kültürü Maddeleri	Bürokratik örgüt kültürü	Destekleyici örgüt kültürü	Yenilikçi örgüt kültürü
İş faaliyetlerinde ihtiyatlı davranan	0.659		
Çalışanlarına talimat vererek destek olan	0.646		
Kuralcı bir yapısı olan	0.602		
Yapısal (bürokratik) yönü fazla olan	0.586		
Hiyerarşik bir yapısı olan	0.473		
Otoriter bir işletme yapısı olan	0.453		
Katı bir işletme yapısı olan	0.429		
Formalitelere önem veren	0.414		
Çalışanlarına adil davranan		0.732	
Çalışanları için güven veren		0.679	
Çalışanlarına bireysel özgürlük veren		0.648	
Çalışanlarıyla sosyal ilişkiler kuran		0.631	
Çalışanlarını, işlerinde başarılı olmaları için cesaretlendiren		0.596	
Çalışanlarına güvenen		0.591	
Tüm çalışanların işbirliği yaptığı		0.469	
İş süreçlerini çalışanlarına önem vererek sonuçlandırmak isteyen		0.467	
İş faaliyetlerinde mücadeleci, atak olan			0.658
İş yaşamına canlılık, heyecan katan			0.648
Girişimci bir niteliğe sahip			0.611
İş faaliyetlerinde atılgan, cesur davranan			0.583
Yaratıcılığa, yenilikçiliğe değer veren			0.565
İş faaliyetlerinde risk alabilen			0.431
İş süreçlerini çalışanlardan çok, işin sonuçlanmasına önem vererek yürüten			0.429
İşlerin sonuçlanması için çalışanlarına iş yükü ve zaman açısından baskı uygulayan			0.407

3.BULGULAR

3.1.Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların demografik özelliklerine ve işletmeye ilişkin özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımı 4 ve 5 numaralı tablolarda verilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler	Gruplar	Sayı	Oran (yüzde)
Cinsiyet	Kadın	170	26.6
	Erkek	469	73.4
	Toplam	639	100.0
Yaş	15-19 yaş	10	1.6
	20-24 yaş	133	20.8
	25-29 yaş	199	31.1
	30-34 yaş	201	31.5
	35 ve üstü	96	15.02
	Toplam	639	100.0
Eğitim Durumu	İlköğretim	156	24.4
	Lise	278	43.5
	Önlisans	92	14.4
	Lisans	105	16.4
	Lisansüstü	8	1.25
	Toplam	639	100.0

Tablo 4 incelendiğinde, ankete katılan çalışanların %26,6'sı kadın %73,4'ü erkektir. Bu dağılıma bakıldığında Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanların çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir. Bu bulguya bakılarak; düzensiz çalışma saatleri, eş zamanlı üretim (Amoah ve Baum, 1997: 5), sosyal statüsü düşük olan pozisyonlar (Hjalager ve Andersen, 2001: 115), yörenin kültürü gibi özellikleri nedeniyle kadın çalışanların sektörde daha az yer aldığı söylenebilir. Çalışanların büyük çoğunluğunun %62,6 25-29 ve 30-34 yaş aralıklarında olduğu görülmektedir. Bu bulguya bakılarak; turizm işletmeleri genel olarak sezonluk personel çalıştırdığı için çalışanlarını özellikle genç ve dinamik personelden seçmeleri bu durumu doğrular niteliktedir. Çalışanlar, eğitim durumuna göre incelendiğinde ise lise eğitimi alanların %43,5 ile en fazla olduğu, ilköğretim mezunlarının %24,4 ile 2. sırada oldukları, üniversite eğitimi almış olanların oranlarının ise düşük oldukları gözlenmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Turizm Sektöründeki Tecrübeleri ve Çalıştıkları İşletmedeki Konumlarıyla İlgili Değişkenlerin Dağılımı

Değişkenler	Gruplar	Sayı	Oran (yüzde)
Turizm alanında almış olduğu eğitim	Almadım	291	45.5
	Kurs	107	16.7
	Lise Eğitimi	127	19.9
	Lisans Eğitimi	114	17.8
	Toplam	639	100.0
Turizm alanındaki çalışma süresi	0-3 yıl arası	40	6.3
	4-6 yıl arası	309	48.4
	7-9 yıl arası	106	16.6
	10 yıl ve üzeri	184	28.8
	Toplam	639	100.0
Mevcut İşletmede Çalışma Süresi	0-3 yıl arası	431	67.4
	4-6 yıl arası	182	28.5
	7-9 yıl arası	14	2.2
	10 yıl ve üzeri	12	1.9
	Toplam	639	100.0
Çalışılan Departman	Ön büro	173	27.1
	Mutfak	38	5.9
	Kat Hizmetleri	121	18.9
	Muhasebe-Satın alma Depo	92	14.4
	Restoran ve Bar	172	26.9
	Diğer (Teknik Birimler vb.)	43	6.7
Organizasyon yapısına göre çalıştığı basamak	Toplam	639	100.0
	Üst Yönetici (Gen. Müd./Yrd.)	100	15.64
	(Departman Müd./Yrd.)	30	4.7
	Alt Yönetici (Şef)	509	79.7
Oteldeki Kadro Durumu	Department Elemanı	639	100.0
	Sözleşmeli Eleman	76	11.89
	Kadrolu Eleman	563	88.1
	Toplam	639	100.0

Çalışanların turizm alanında almış oldukları eğitim durumları incelendiğinde; turizm eğitimi almamış olanların %45,5 ile en fazla olduğu, lisans eğitimi alanların %17,8 ve lise seviyesinde mesleki eğitim alanların %19,9 olduğu

görülmektedir. Turizmde toplam çalışma sürelerine bakıldığında %48,4 ile 4-6 yıl arası çalışanların ağırlıkta olduğu, %6,3 ile de 0-3 yıl arası çalışanların olduğu görülmüştür. Mevcut işletmelerde çalışma yıllarında ise 0-3 yıl arası çalışanların % 67,4 ile en fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulguya dayanarak; bu bölgede otel işletmelerinde uzun süreli istihdamın olmadığından söz edilebilir. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin son zamanlarda bu yerlerde kurulması bu durumu destekler niteliktedir. Katılımcıların otellerde çalıştıkları departmanlara bakıldığında %27,1 ile ön büro ve %26,9 ile restoran ve bar çalışanlarının en fazla olduğu iki departman olarak gözlemlenmiştir. Otel işletmelerinde en çok otomasyona gidilemeyen bölümün bu departman olması çalışan işgücünün burada yoğunlaşmasına neden olmuştur. Organizasyonda çalışanların yönetsel pozisyonuna göre katılımcılar incelendiğinde departman elemanlarının %79,7 ile en fazla olduğu görülmüştür. Katılımcıların otellerdeki kadro durumları incelendiğinde ise en fazla istihdamın %88,1 ile kadrolu (Daimi) personel şeklinde olduğu gözlemlenmektedir. Bu bulguya dayanarak; doğu ve güneydoğudaki otellerin şehir oteli olmasından kaynaklı işletmelerin çalışanlarını genel olarak yaz-kış sezonu ayırmadan çalıştırması bu bulguyu destekler niteliktedir.

3.1.1. Demografik Özelliklerin Kariyer Yönetim Uygulamaları Açısından Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Kariyer yönetimi uygulamaları ortalamalarının demografik özellikler açısından karşılaştırılması için T testi ve Anova testi yapılmıştır. Testlere yönelik analizler, 6 ve 7 numaralı tablolarda verilmiştir.

Tablo 6.Kariyer Yönetimi Ortalamalarının Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

KARIYER YÖNETİMİ					
Değişken	Gruplar	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Test
Cinsiyet	Kadın	170	3.87	0.53	P=0.034 T=1.747
	Erkek	469	3.78	0.61	
Yaş	15-19	10	3.52	0.67	P=0.002 F=3.738
	20-24	133	3.79	0.50	
	25-29	199	3.72	0.63	
	30-34	201	3.82	0.58	
	35 yaş ve üstü	96	4.45	0.63	
Öğrenim Durumu	İlköğretim	156	3.64	0.61	P=0.000 F=12.00
	Lise	278	3.74	0.57	
	Önlisans	92	3.86	0.63	
	Lisans	105	4.15	0.46	
Turizm Alanındaki Eğitim Durumu	Lisansüstü	78	3.94	0.47	P=0.000 F=15.739
	Almamış	291	3.69	0.58	
	Kurs	107	3.73	0.63	
	Lise	127	3.86	0.56	
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	Lisans	114	4.11	0.52	P=0.000 F=7.534
	0-3 Yıl	40	3.52	0.82	
	4-6 Yıl	309	3.76	0.56	
	7-9 Yıl	106	3.80	0.66	
Mevcut Otelde Çalışma Süresi	10 Yıl ve Üzeri	184	3.95	0.51	P=0.019 F=3.323
	0-3 Yıl	431	3.71	0.54	
İşletmedeki Bölüm	3 yıl ve üzeri	208	3,76	0.64	P=0.000 F=9.335
	Ön Büro	173	3.86	0.50	
	Mutfak	38	3.90	0.56	
	Kat Hizmetleri	121	3.60	0.66	
	Muhasebe Satış Depo	92	3.81	0.44	
	Restoran Bar	172	3.79	0.55	
Otelin Organizasyon Yapısına Göre Çalışanın Pozisyonu	Diğer	43	3.61	0.87	P=0.000 F=36.638
	Üst Yönetim (Genel Müdür/Yrd)	100	4.28	0.51	
	Alt yönetici(Şef)	30	3.17	0.89	
	Departman Elemanı	509	3.75	0.52	
Oteldeki Kadro Durumu	Sözleşmeli	76	3.83	0.67	P=0.005 F=11.304
	Kadroolu	563	3.95	0.56	

* Bu ortalamaların karşılaştırılması için T testi ve Anova testi yapılmıştır.

**($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır)

*** Cinsiyet değişkeni**

Çalışanların kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P=0,03<0,05$). Yapılan t -testi sonucunda; kadın çalışanların kariyer algıları (3.87), erkek çalışanların kariyer algılarından (3.78) istatistiki açıdan anlamlı olarak daha fazladır.

*** Yaş değişkeni**

Çalışanların kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algıları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P=0.002<0,05$). Yapılan Tukey HSD testi sonucunda; 15-19 yaş arası çalışanların kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algıları (3.52) en düşük, 35 yaş ve üstü çalışanların kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algısı (4.45) en yüksek olarak tespit edilmiştir. Genç yaşlarda iş hayatına başlayan işgörenler eğitim ve özelliklerine uygun olarak yüksek beklentiler içerisine girmektedirler (Pelit ve Pelit, 2014: 91). Yüksek beklentilerin işletmeler tarafından karşılanamaması genç çalışanların kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin daha az olumlu görüş belirtmelerine neden olabildiği söylenebilir.

*** Öğrenim değişkeni**

Çalışanların kariyer yönetim uygulamaları algısı öğrenim değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P=0.000<0.05$). Yapılan Tukey HSD Testi sonucunda; öğrenim düzeyi ilköğretim olan çalışanların kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algıları (ortalama 3.64) en düşük, öğrenim düzeyi lisans olan çalışanların kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algıları (4.15) en yüksek olarak tespit edilmiştir. Kişilerin eğitim düzeyi ile kariyer gelişimleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu, eğitim seviyesi yüksek olanların, örgütsel yapıda ilerleme gösterdikleri yapılan çalışmalarda ortaya çıkarılmıştır (Ladkin, 2002: 379). Bu durumun eğitim

seviyesi yüksek kişilerin kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin daha olumlu görüş belirtmelerine neden olabildiği söylenebilir.

*** Turizm alanında alınan eğitim durumu değişkeni**

Çalışanların kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algıları, turizm alanındaki eğitim değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P=0.00<0.05$). Yapılan Tukey HSD testi sonucunda; turizm eğitimi almamış çalışanların kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algıları (ortalama 3.69) en düşük, turizmde lisans eğitimi almış olanların kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algıları (ortalama 4.11) en yüksek olarak tespit edilmiştir. Yapılan bu araştırmaya benzer sonuçlarda Kılıç(2008) tarafından yapılan bir araştırmada bulunmuştur. Buna göre, turizm alanında hiçbir eğitim almayan ve sadece kurs vb. turizm eğitimi alanlar önlisans, lisans ve lisansüstü düzeyde turizm eğitimi alanlardan kariyer yönetimi ve kariyer planlama konularında daha olumsuz görüş belirtmişlerdir.

*** Turizm sektöründeki çalışma süresi değişkeni**

Çalışanların kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algıları turizm sektöründe çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P=0.00<0.05$). Yapılan Tukey HSD Testi sonucunda; turizm sektöründe çalışma süresi 0-3 yıl olan çalışanların kariyer yönetim sistemi algıları (ortalama 3.52) en düşük, turizm sektöründe çalışma süresi 10 yıl ve üzeri (ortalama 3.95) olan çalışanların kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algıları en yüksek olarak tespit edilmiştir. Genel olarak turizm sektöründe ilk yılları olan çalışanların iş yaşamı ile ilgili gerçekçi olmayan beklentileri kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin daha az olumlu görüş belirtmelerine neden olabildiği söylenebilir.

*** Mevcut otelde çalışma süresi değişkeni**

Çalışanların kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algıları mevcut otelde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P=0.01<0.05$). Yapılan Tukey HSD testi sonucunda; çalışma süresi 0-3 yıl olan çalışanların kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algısı (ortalama 3.71) en düşük, 3 yıl ve üzeri olan çalışanların kariyer yönetim uygulamaları algısı (ortalama 3.76) en yüksek olarak tespit edilmiştir. Çalışanların aynı örgütte kalma süresi arttıkça örgütteki kariyer yönetim uygulamalarından daha fazla yararlandıkları ve bu durumda kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algılarını olumlu yönde arttırdığını belirtmek olasıdır.

*** İşletmedeki bölüm değişkeni**

Çalışanların kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algıları işletmedeki bölüm değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P=0.00<0.05$). Yapılan Tukey HSD testi sonucunda; kat hizmetleri çalışanlarının kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algısı (ortalama 3.60) en düşük, mutfak bölümünün kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algısı (ortalama 3.90) en yüksek olarak tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalarda otel müdürlerinin kariyer basamaklarındaki ilk departmanlarının yiyecek-içecek, mutfak departmanı ile ön büro departmanı ve ardından kat hizmetleri departmanının geldiği görülmektedir. Muhasebe ve satın alma departmanının ise yüzdeler oranının çok az olduğu yapılan araştırmada ortaya çıkarılmıştır. Genellikle otel müdürlerinin sektörde tek departmanda yıllarını geçirdikleri görülmektedir (Nebel, Lee ve Vidakovic, 1995:245). Özellikle yöneticilerin tecrübelerinde mutfak departmanının önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Mutfak bölümünde çalışanların kariyer yönetim uygulamalarıyla ilgili görüşlerinin daha olumlu olduğu söylenebilir.

*** Otelin organizasyon yapısında çalışanın pozisyonu**

Çalışanların kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algıları pozisyon değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P=0.00<0.05$).Yapılan Tukey HSD testi sonucunda; üst yöneticilerin kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algısı (ortalama 4.28) en yüksek, alt yöneticilerin (şeflerin)kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algıları (ortalama 3.17) en düşük olarak tespit edilmiştir.Sabuncuoğlu (2003) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuç bulunmuştur. Bahsedilen çalışmada, işgörenlerin yöneticilere göre kariyer yönetimi uygulamaları konusunda yeterince tatmin olmadığı ortaya konmuştur. Bu Araştırmada çıkan sonuçlarda bu bulgularla paralellik göstermektedir.

*** Oteldeki kadro durumu değişkeni**

Çalışanların kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algıları kadro değişkenine göre farklılık göstermektedir ($P= 0.005<0.05$).Yapılan Tukey HSD testi sonucunda; kadrolu çalışanların kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algısı (ortalama 3.95) en yüksek, sözleşmeli personelin kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin algısı (ortalama 3.83) en düşük olarak tespit edilmiştir.Kariyer planlamanın maliyet yaratıcı kabul edilmesi (Türkay ve Eryılmaz, 2010:179)otel yöneticilerinin kariyer olanaklarını daimi personel üzerinde yoğunlaştırmasına ve bu durumda sözleşmeli personelin kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin daha az olumlu görüş belirtmelerine neden olduğu söylenebilir.

3.1.2. Demografik Özelliklerin Örgüt Kültür Tipi Açısından Ortalamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 7. Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Ortalamalarının Karşılaştırılması

Değişken	Gruplar	Bürokratik Örgüt Kültürü			Destekleyici Örgüt Kültürü			Yenilikçi Örgüt Kültürü			
		Sayı	Ort.	Std. Sapma	Test	Ort.	Std. Sapma	Test	Ort.	Std. Sapma	Test
Cinsiyet	Kadın	170	3.80	0.53	P=0.151	3.97	0.56	P=0.037	3.98	0.57	P=0.172
	Erkek	469	3.72	0.56	T=2.071	3.85	0.64	T=4.352	3.85	0.61	T=1.868
Yaş	15-19	10	3.60	1.19	P=0.137 F=2.381	3.53	1.32	P=0.107 F=1.819	3.54	1.31	P=0.141 F=2.368
	20-24	133	3.71	0.41		3.94	0.47		3.74	0.48	
	25-29	199	3.69	0.54		3.82	0.59		3.80	0.61	
	30-34	201	3.75	0.54		3.88	0.59		3.91	0.55	
	35 ve üzeri	96	4.29	0.68		4.00	0.67		4.01	0.68	
Öğrenim Düzeyi	İlköğretim	156	3.63	0.52	P=0.000 F=7.887	3.73	0.60	P=0.117 F=7.784	3.72	0.56	P=0.183 F=10.28
	Lise	278	3.73	0.53		3.77	0.61		3.74	0.57	
	Önlisans	92	3.72	0.62		3.90	0.70		3.90	0.72	
	Lisans	105	4.01	0.48		4.10	0.45		4.00	0.46	
	Lisans-üstü	78	3.64	0.84		3.66	1.09		3.65	0.85	
Turizm Alanındaki Öğrenim Durumu	Almamiş	291	3.70	0.49	P=0.112 F=6.650	3.80	0.58	P=0.113 F=7.55	3.80	0.55	P=0.112 F=7.93
	Kurs	107	3.64	0.51		3.81	0.59		3.74	0.52	
	Lise	127	3.79	0.61		3.86	0.68		3.78	0.67	
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	Lisans	114	3.83	0.62	P=0.096 F=4.171	4.09	0.62	P=0.114 F=4.46	4.00	0.66	P=0.113 F=4.662
	0-3 Yıl	40	3.48	0.84		3.56	0.94		3.59	0.90	
	4-6 Yıl	309	3.76	0.49		3.90	0.54		3.89	0.52	
	7-9 Yıl	106	3.71	0.57		3.85	0.64		3.84	0.64	
Mevcut Otelde Çalışma Süresi	10 Yıl ve Üzeri	184	3.81	0.56	P=0.074 F=2.895	3.95	0.62	P=0.112 F=1.588	3.97	0.61	P=0.137 F=2.589
	0-3 Yıl	431	3.75	0.51		3.88	0.57		3.88	0.55	
	3 Yıl ve üzeri	208	3.62	0.71		3.91	0.68		3.94	0.66	
Mevcut İşletmede Çalışılan Bölüm	Önbüro	173	3.81	0.48	P=0.070 F=7.117	3.99	0.50	P=0.063 F=9.014	3.97	0.50	P=0.123 F=8.122
	Mutfak	38	3.85	0.48		3.97	0.52		4.01	0.58	
	Kat Hizm.	121	3.77	0.59		3.65	0.66		3.66	0.64	
	Mh.Sat.Depo	92	3.85	0.40		4.04	0.48		4.04	0.41	
	Rest. Bar	172	3.83	0.57		3.92	0.63		3.92	0.64	
Oteldeki Çalışanın Pozisyonu	Diğer	43	3.75	0.77	P=0.306	3.55	0.90	P=0.283	3.60	0.79	P=0.214
	Üst Yönt.	100	3.90	0.62		4.25	0.65		4.26	0.66	
	Alt Yönt.	30	3.75	0.83		3.42	0.93		3.43	0.91	

	Dep.Elemanı	509	3.72	0.50	F=15.015	3.85	0.56	F=14.99	3.85	0.53	F=17.08
Oteldeki											
Kadro	Sözleşmeli	76	3.92	0.62	P=0.078	3.42	0.79	P=0.081	3.49	0.69	P=0.112
Durumu	Kadrolu	563	3.79	0.51	F=9.594	3.96	0.57	F=13.87	3.97	0.55	F=10.86

*Bu ortalamaların karşılaştırılması için T testi ve Anova testi yapılmıştır.

**($p < 0,05$ ise anlamlı bir fark vardır).

Tablodan görüldüğü gibi, katılımcıların destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürü tipi algılarına yönelik ortalamaları, herhangi bir demografik değişkenlerine göre farklılaşmazken sadece bürokratik örgüt kültürü tipi algısı çalışanların öğrenim düzeyine göre farklılaşmaktadır ($P=0.000 < 0.05$). Yapılan Tukey HSD testi sonucunda; öğrenim düzeyi ilköğretim olanların bürokratik örgüt kültürü algısı (ortalama 3.63) en düşük, öğrenim düzeyi lisans olanların bürokratik örgüt kültürü algısı (ortalama 4.01) en yüksek olarak tespit edilmiştir. Çalışmada eğitim düzeyi yüksek kişilerin bürokrasi algılarının daha fazla olduğu görülmektedir. Bunda da genel olarak eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların bürokrasi ile ilgili farkındalıklarının arttığını belirtmek olasıdır.

3.2. Kariyer Yönetim ve Örgüt Kültürü Tiplerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Tablo 8’de, örgüt kültürü ile kariyer yönetimine ilişkin algı arasındaki korelasyon matrisi yer almaktadır. Tabloda yer alan tüm değişkenlerin ilişkilerinde $p = 0,000 < 0,001 = \alpha$ test sonucu çıkmıştır. Bu sonuca göre tabloda yer alan tüm Pearson korelasyon katsayıları önemlidir.

Tablo 8. Kariyer Yönetim Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Korelasyon Analizi

		Kariyer Yönetim Uygulamaları	
Bürokratik ÖK	Pearson Correlation		-0.231
	Sig. (2-tailed)		0.000
Yenilikçi ÖK	Pearson Correlation		0.449
	Sig. (2-tailed)		0.000
Destekleyici ÖK	Pearson Correlation		0.400
	Sig. (2-tailed)		0.000

* $p=0,000 < 0,001$

Tablo 8'e göre, göre kariyer yönetim uygulamaları ile yenilikçi kültür($r=0.449$) ve destekleyici kültür ($r=0.400$) tipleri arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü orta düzeyde ilişkiler bulunmaktayken, bürokratik örgüt kültürü tipi ($r=-0.231$) arasında negatif yönde zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($p=0.000$).

3.3. Kariyer Yönetim Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Örgüt kültür tiplerinin kariyer yönetim uygulamaları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu çalışmada uygulanan çoklu regresyon modeli kariyer yönetim uygulamalarını açıklamada üç örgüt kültür tipini açıklayıcı değişken olarak kullanıldığı modeldir. Regresyon analizi sonuçları,9 numaralı tabloda gösterilmiştir.

Tablo 9. Örgüt Kültürü Tipleri ve Kariyer Yönetimi İlişkinine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Beta	Standart Hata	Standart Beta	t test	Test	R square
(Constant) (β_0)	2.004	0.144		13.878		
Bürokratik(β_1)	- 0.213	0.092	-0.199	-2.307	F=55.927	0.209
Yenilikçi(β_2)	0.417	0.099	0.423	4.225	P= 0.000	
Destekleyici(β_3)	0.159	0.093	0.166	1.720		

* Bağımlı Değişken Kariyer Yönetim

** Bürokratik örgüt kültürü, yenilikçi örgüt kültürü ve destekleyici örgüt kültür tipinin Kariyer yönetimini etkileyip etkilemedikleri, etkiliyorlar ise buna bağlı oluşabilecek regresyon denklemi hesaplanmıştır.

***Kariyer Yönetim = 2,004 - 0,213 (Bürokratik ÖK) + 0,417 (Yenilikçi ÖK) + 0,159 (Destekleyici ÖK).

Tablo 9'daki sonuçlara göre, kariyer yönetimi uygulamaları ile bürokratik, yenilikçi ve destekleyici örgüt kültür tipleri arasındaki çoklu doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F=55.927$; $p<0,001$). Buna göre, çoklu doğrusal regresyon modeli için bulunan regresyon katsayıları anlamlıdır ve sıfıra eşit değildir. Bir diğer anlatımla, modele ilişkin bulunan en az bir regresyon katsayısı sıfırdan farklıdır. Ayrıca; bağımsız değişkenlerin(bürokratik, yenilikçi, destekleyici

örgüt kültürü tipleri) bağımlı değişkendir (kariyer yönetim uygulamaları) değişmelerin %20,9'unu açıkladığı görülmektedir. Yenilikçi ve destekleyici kültürdeki (bağımsız değişkenlerin) katsayılarının pozitif olduğu, bürokratik kültür (bağımsız değişkenin) katsayısının ise negatif olduğu görülmektedir.

Bürokratik örgüt kültürü tipi kariyer yönetim uygulamalarını negatif yönde etkilerken, yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürü tipi kariyer yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Katılımcıların kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin görüşleri genel olarak incelendiğinde, orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu doğrultusunda, kariyer yönetimi uygulama sürecinde yer alan terfi, işe alma, işten çıkarılma, emeklilik ve örgütsel yedekleme gibi uygulamaların Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde etkili bir şekilde uygulandığı söylenebilir. Araştırmaya konu olan Otel işletmelerinin çoğunluğunun zincir işletme oluşu ve küresel pazarda yer almaları kariyer yönetim uygulamalarına verilen önemi doğrular niteliktedir.

Doğu'daki ve Güneydoğu'daki otel işletmelerinin kariyer yönetim uygulamalarını açıklamada belirli örgüt kültürü tiplerinin ne ölçüde geçerli olduğu diğer bir ifadeyle kariyer yönetim uygulamalarını açıklama derecesini belirlemek için çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz değerleri dikkate alınarak bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Örgüt kültürü tiplerinden bürokratik örgüt kültürü tipinin kariyer yönetimini negatif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu yüzden "Bürokratik örgüt kültürü tipi kariyer yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir" hipotezi reddedilmiştir. Yazında kariyer yönetiminin, hiyerarşik yapılanmanın oturduğu, rol ve statülerin belirgin olduğu kurumlarda uygulanmasının daha kolay olduğu belirtilmektedir (Fındıkcı, 1999: 348).

Dolayısıyla kariyer yönetimi ve programları büyük çaplı işletmeler tarafından daha etkin bir şekilde uygulanabilir. Ancak araştırmada elde edilen sonuçlar böyle bir durumun otel işletmeleri açısından geçerli olmadığını göstermiştir. Regresyon analizi bulguları doğrultusunda “Destekleyici örgüt kültürü tipi kariyer yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde destekleyici kültürlerin özellikle çalışanlarına her türlü imkân ve ortamı oluşturarak onların gelecekleri ile ilgili planlarına (kariyer planlama, gelişim, daha fazla ücret alma vb.) yardımcı olmayı amaçladıkları bir yapıdan söz edilmektedir (Soysal, 2006:9).Araştırmada çıkan sonuçlar da bu durumu destekler niteliktedir. Yapılan regresyon analizine göre diğer bir hipotez olan “Yenilikçi örgüt kültürü tipi kariyer yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilemektedir “ hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde, Leibowitz vd. (1986) sürekli yenilenme ve değişimi vurgulayan yenilikçi kültür tiplerinde kariyer yönetim uygulamalarının etkin işleyişini görmenin mümkün olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmada çıkan sonuçlar da bu durumu destekler niteliktedir.

Bu sonuçlar ışığında; otel işletmelerinde kariyer yönetim uygulamaları tüm personeli kapsamlı ve üst yönetim tarafından desteklenmelidir. Kariyer yönetim uygulamaları çerçevesinde otel işletmelerinde çalışanların üstlenmesi istenen görevler belirlenerek, o iş için çalışanlarda olması gereken bilgi, yetenek ve deneyimlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Böylece, çalışanlar belirlenen kariyer hedeflerine ulaşmak için daha fazla motive edilmiş olacaktır. Ayrıca, insan kaynakları departmanı tarafından kariyer yönetim uygulamaları ile ilgili otel işletmelerinde çalışan tüm personele bilgi vermesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Otel işletmeleri, iyi yapılandırılmış, etkili bir kariyer yönetimi uygulamalarını sağlayabilmek için çalışanlarının hedeflerini destekleyen, yeni kariyer gelişim fırsatlarını çalışanlarına aktaran, birlikte öğrenmeyi savunan insan odaklı destekleyici ve gelişmeye, risk almaya, büyümeye önem veren yenilikçi örgüt kültür tiplerine yakın olmalıdır.

Otel işletmeleri, etkili bir kariyer yönetim uygulamaları ile çalışanlarının motivasyonunu arttırarak örgütsel etkinliği ve verimliliklerini de yükseltebileceklerdir. İleride yapılacak araştırmalarda; farklı örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim uygulamalarını ne düzeyde etkilediği incelenebilir. Sektör olarak da farklı işletmelerin incelenmesi, konuya farklı bir bakış açısı getirecektir.

KAYNAKÇA

- Aldemir, C., Ataol, M., Solakoğlu, A. ve Budak, G. (1993). *Personel yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Altay, H. (2006). "Kariyer ve Kültür: Kariyer Geliřtirmede Temel ve Destekleyici Fonksiyonlar." *İř Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 8(1): 33-34.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications.
- Amoah, V. A., & Baum, T. (1997). "Tourism Education: Policy Versus Practice." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(1): 5-12.
- Arslan, M. (2001). *Örgüt kültürü*. (Ed. Salih Güney). *Yönetim ve organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aswathappa, K. (2009). *Human resource management text and cases*. Fifth Edition, London: McGraw-Hill Education Private Limited.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması geliştirilmesi sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Bakioğlu, A. ve Pekince, D. (2011). "Araştırma Görevlilerinin Kariyer Geliřimlerine Bölümlerindeki Destek Kültürünün Etkisi". *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011)* 27-29 Mayıs 2011, İstanbul; 2. Cilt/Bölüm XI/Sayfa 1272-1280.

- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*.1. Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi Yayınları.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Burack, E. H., & Mathys, N. J. (1988). *Career management in organizations: A Practical Human Resource Planning Approach*. Illinois: Brace-Park Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, E. R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Revised Edition, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Can, H., Aşan, Ö. A. ve Aydın, M. E. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer yönetimi: Tanımlar, kavramlar, ilkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- De Cenzo, D., & Robbins, S. (2005). *Fundamentals of human resource management*, Eight Edition, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
- Deal, T. E.,&Kennedy, A. (2000). *The new corporate cultures: revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*. Cambridge: Perseus Publishing.
- Derin, N. (2008). *Çalışanların Algılamalarına Göre Yalın Yönetimin İç İmaja Etkisi: Türkiye'deki Özel Hastanelerde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Malatya.
- Dessler, G. (2003). *Human resource management*. International Edition, 9. Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*.7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi*.6. Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Florentina, P., & Maxim, R. (2012). "Organizational Culture and Its Way of Expression Within The Organization." *Annals of Faculty of Economics*, 1(2): 371-376.
- Geert, H. (1997). *Cultures and organizations software of the mind*. First Edition, New York: McGraw-Hill.
- Gibson, L. J., Ivancevich, M. J. & Donnely, J.H. (1997). *Organizations behaviour structure processes*. 9. Edition, New York: McGraw-Hill.
- Gordon, J. (1992). *A Diagnostic approach to organizational behaviour*. 4. Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. & Godshalk, V. M. (2007). *Career management*. London: Sage Publications.
- Gunkel, M., Schlagel, C., Langella I. M., Peluchette, J.V. & Reshetnyak, E.(2013). "The Influence of National Culture on Business Students' Career Attitudes an Analysis of Eight Countries." *Zeitschriftfur Personal Fors Chung*, 27(1): 47-68.
- Gutteridge, T. G. (1986). "Organizational Career Development Systems: The state of Practice", Editor: D. T. Hall, *Career Development in Organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Harris, C.M., Pattie, M. W. & McMahan, G. C. (2015). "Advancement along a Career Path: The Influence of Human Capital and Performance." *Human Resource Management Journal*, 25(1): 102-115.
- Hayton, J. & Macchitella, U. (2013). "HRM Organizational Culture and Entrepreneurial Capabilities: The role of Individual and Collective Knowledge Processes." ERC Research Paper. No. 5, June.

- Hellriegel, D., Slocum J., & Woodman R. (1986). *Organizational behaviour*. Fourth Edition, Minnesota: West Publishing Company.
- Hitt, M. A., Middlemist, D. R., & Mathis, R. L. (1983). *Management (Concepts and Effective Practice)*. Second Edition. St. Paul: West.
- Hjalager, A. M., & Andersen S. (2001). "Tourism Employment: Contingent Workor Professional Career?" *Employee Relations*, 23(2): 115-129.
- Jerome, N. (2013). "Empirical Investigation of the Impact of Organizational Culture on Human Resource Management." *International Journal of Business and Social Science*, 4(5), 84-93.
- Kalaycı, Ş. (2010). "*Faktör analizi*". (Editör: Şeref Kalaycı), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Limited Şirketi.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Klatt, L., Murdick, R. G. & Schuster, F. E. (1985). *Human resource management*. Florida: A. Bell and Howell Company.
- Kozak, M. A. (2001). "Konaklama Sektöründe Kariyer Planlama Yöntemleri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*. 10(1): 53-66.
- Ladkin, A. (2002). "Career Analysis: A Case Study of Hotel General Managers in Australia". *Tourism Management*. 23(4): 379-388.
- Leibowitz, Z. B., Farren, C. & Kaye, B. L. (1986). *Designing career development systems*. First Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Lumpkin, A. (2014). "The Role of Organizational Culture on and Career Stages of Faculty." *The Educational Foru*, 78(2): 196-205.

- Martin, J. (2002). *Organizational culture, mapping the terrain*. London: Sage Publications.
- Mcdermotts, C. & Stock, G. (1999). "Organizational Culture and Advance Manufacturing Technology Implementation." *Journal of Operations Management*, 17(5), 521-533.
- Moorhead, G. & Griffin, W. R. (1989). *Organizational behaviour*. Second Edition, New York: Houghton Mifflin.
- Nebel, E.C., Lee, J.S. & Vidakovic, B. (1995). "Hotel General Manager Career Paths in The United States." *International Journal of Hospitality Management*. 14(3-4): 245-260.
- Noe, R. (2009). *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. Çev., Canan Çetin. İstanbul: Beta Yayınları.
- Okakın, N. (2009). *Çalışma yaşamında insan kaynakları yönetimi*. İşletme Ekonomi Dizisi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Genişletilmiş 5. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özden, M. C. (2001). *Bireysel kariyer yönetimi*. Ankara: Ümit Yayıncılık.
- Pelit, N. & Pelit, E. (2014). *Mobbing ve örgütsel sinizm (Teori-süreç ve örgütlere yansımaları)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Prajogo, D. & Mcdermott, C. (2011). "The Relationship Between Multidimensional Organizational Culture and Performance." *International Journal Operations of Operations & Production Management*, 31(7): 712-735.
- Reigle, R. F. (2003). *Organizational culture assessment: Development of a descriptive test instrument*. Alabama: Hunstville
- Robbins, S. (2001). *Organizational behaviour*. 9.Edition, New Jersey: San Diego State University.

- Sabuncuoğlu, B. (2003). *Hizmet Sektöründe Örgütsel Kariyer Yönetimi: Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.
- Seymen, A. O. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Soysal, A. (2006). "Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme." *Çimento İşverenler Dergisi*. 20(5), 1-25.
- Sönmez, M. A. (2006). "Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (45): 85-108.
- Torun, G. (2012). *Örgüt kültürünün çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi: Turizm sektöründe bir araştırma*. Ankara: T. C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Yayın No:724.
- Türkay, O. ve Eryılmaz, B. (2010), "Kariyer Değerleri ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24): 179-199.
- Vural Akıncı, B. Z. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wallach, E. J. (1983). "Individuals and Organizations: The Cultural Match". By *Training and Development Journal*, 37(2): 28-36.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Drawing a framework for the employees in decision making in organizations and steering the organizational structure (Leibowitz vd.,1986:47), organizational culture is an important factor that affects decisions regarding human resources management. There are various classifications in the literature regarding the organizational culture types (Torun, 2012:31).

One of those is Wallach's classification of organizational culture, which is composed of three dimensions, bureaucratic organizational culture, supportive organizational culture and innovative culture. In this framework; innovative culture is a type of culture that is composed of an alliance of values which attach importance to development, adopting oneself to new competitive conditions and growth (Williams vd.,1993:35).

In the companies with bureaucratic culture, power and control, as well as responsibility and authority, are clearly defined and located around a systematic structure (Wallach, 1983: 32). Bureaucratic approach adopts the "closed career" system in terms of approach.

Only members within the organization are assigned to vacant duties, there is not much chance of hiring from the outside (Eren, 2001: 231). Businesses with supportive culture type focus on humanitarian values (Wallach, 1983: 34).

Managers within this culture aim to help the plans (career planning, development, etc.) of their employees by creating all the possible opportunities and environment for their success (Leibowitz vd. 1986: 48). Use of career management applications by organizations to create a certain competitive environment as a projection of organizational culture is becoming increasingly popular (Aytaç, 1997:125). When we look at the career management from this point of view, it is defined as supporting the career plan of an individual through career tools of the organization (Çalık ve Ereş, 2006: 80).

The existence of effective career management applications in organizations depend upon the organizational culture values. It is thought that this is possible through the existence of innovative organizational culture types that focus on humanitarian values, that are supportive and that attach importance to development and risk-taking (Leibowitz vd.,1986: 47).

In this context, the basic hypothesis of the study is "the organizational culture types have an influence on career management applications". As a result of this study, while supportive and innovative organizational culture types affect career management applications positively, bureaucratic organizational culture type affects career management applications negatively.

Method

The questionnaire technique was used as the data gathering tool in the study. Within the scope of the study, organizational culture was evaluated using a scale adapted from a study of Wallach (1983). The scale evaluates organizational culture under three dimensions, bureaucratic, innovative and supportive, all composed of eight expressions, thus a total of 24 expressions. The scale was adapted into Turkish by Yahyagil (2004). The doctoral thesis "The relation between Career Management and Organizational Commitment: A study in Five-star Hotel Businesses" by Gonca Kılıç (2008) was used to evaluate career management applications. Whether the perception of the employees regarding organizational culture type and career management applications changed according to various demographic variables was analyzed through T-test and one-way analysis of variance (ANOVA).

Also, correlation and multiple regression analyses were conducted to identify the effect of organizational culture types on career management applications.

Findings

Whether the perception of the employees regarding organizational culture type and career management applications changed according to various demographic variables was analyzed through T-test and one-way analysis of variance (ANOVA).

Accordingly, the perception of the employees regarding career management varies depending on gender, age, education level, educational status in the tourism field, the duration of working in tourism, the duration of working at the current hotel, the department in business, the organizational structure of hotel and the position of employee and staff vacancy in hotel.

Perception of employees regarding organizational culture type differentiates according to only the bureaucratic organizational culture type. There was no significant difference found in other culture types. Multiple regression analyses were carried out in order to determine the effects of the organizational culture types in which the hotel businesses were effective in career management applications.

According to the results of the regression analysis; the multiple linear regression model between career management and bureaucratic organizational culture, innovative organizational culture, supportive organizational culture was found to be significant ($F=55.927$; $p<0,001$).

It is seen that the independent variables (bureaucratic, innovative, supportive) account for 20,9 % of the variances in the dependent variable (career management).

It is concluded from the multiple regression coefficient that the strength of the relation is very small. It is seen that the coefficients (of the independent variables) in the innovative and supportive cultures are positive and the coefficient (of the independent variable) in the bureaucratic culture (Beta -0.213), is negative while bureaucratic organizational culture type affects career management applications negatively, innovative (Beta 0.417), and supportive organizational culture (Beta 0.159) types affect career management applications positively.

Discussion and Conclusion

In our study, the aim was to determine how valid certain organizational culture types are in explaining career management applications in the hotel businesses in Eastern and Southeastern Anatolia. Multiple regression analyses were carried out in order to determine how valid certain organizational culture types are in explaining career management applications in the hotel businesses in Eastern and Southeastern Anatolia, in other words, to determine the degree of explanation of career management applications. Considering analysis values, it is concluded that; the hypothesis asserting that bureaucratic organizational culture type positively affects career management applications was rejected. The hypothesis asserting that supportive organizational culture type positively affects career management applications was accepted. The hypothesis asserting that innovative organizational culture type positively affects career management applications was accepted. In order to provide effective career management applications, hotel businesses should be close to the innovative organizational culture type which employees transfer career development opportunities to employees, which attaches importance to people-oriented support and development, risk-taking and growth. Hotel businesses will be able

to improve organizational activity and efficiency by increasing the motivation of employees through effective career management applications. It can be studied, with future studies, to determine to what extent different organizational culture types affect career management applications. Studying different businesses in terms of sector will bring a distinctive perspective to the subject.