

## KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

### THE RELATION BETWEEN CAREER MANAGEMENT SYSTEM AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH IN FIVE-STAR ESTABLISHMENTS

Dr. Gonca KILIÇ, Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik  
Yüksekokulu, kilicgonca@aku.edu.tr

Prof. Dr. Yüksel ÖZTÜRK, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi,  
oyuksel@gazi.edu.tr

#### ÖZET

Bu çalışmada beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir uygulamayla, kariyer yönetim sistemi (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Katılımcıların kariyer yönetimi sistemi uygulamalarına ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi ile belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ile kariyer yönetimi sistemi arasında  $r=0,74$  düzeyinde pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve en önemli etkiye sahip değişkenin ise kariyer planlama olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer Yönetim Sistemi, Örgütsel Bağlılık, Beş Yıldızlı Oteller

#### ABSTRACT

This study set out to explain the relation between career management system (career management, career planning and career development) and organizational commitment through an empirical study conducted at the five-star hotel establishments. In the study, the relation between the opinions on career management system applications and organizational commitment levels were described. Furthermore, it was found out that there is a strong relation between organizational commitment and career management system at  $r=0,74$  level in

positive direction. Moreover, it was found out that the variables of career management, career planning and career development have an important influence on organizational commitment and the variable with the most importance is career planning.

**Key Words:** Career Management System, Organizational Commitment, Five-Star Hotels

## 1. GİRİŞ

Örgütler, özellikle çağı yakalamak, örgütün devamlılığını sağlamak ve diğer işletmelerle rekabet edebilmek amacıyla en önemli kaynaklarından biri olan insan unsurunu en etkili biçimde kullanması gerekir. Örgütlerde verimliliği etkileyen en önemli faktörün insan olduğu gerçeği; motivasyon, işgören tatmini, kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık gibi kavramların önemini giderek artırmaktadır.

Kariyer yönetimi, yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları tarafından işgücü ihtiyaçlarının tatmin edilmesini ve işgörenlerin kişisel kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat verme imkanı sağlayan amaç, plan ve stratejileri belirleyip, uygulanmasını sağlayan bir süreçtir (Bayraktaroğlu, 2003; 125).

Kariyer planlama ise bir işgörenin, sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdüleri doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşacak yolun belirlenerek, örgüt içindeki ilerleyişinin veya yükseltilmesinin planlanması anlamına gelmektedir (Greenhaus, 1971; Gould, 1979). Kariyer planlama, örgütlerin işgörenlerini en verimli şekilde kullanması ve örgüt kaynaklarının amaçlara en rasyonel biçimde tahsis edilmesi için gereken çalışmaları organize etmesini sağlayacak stratejik öneme sahip kararların alınmasında son derece önemli bir uygulama olarak görülmektedir (Bayraktaroğlu, 2003; 119; Şimşek vd., 2004; 93).

İşgörenlerin, yeni teknolojiyle kendisini geliştirme, yeni bilgi ve beceriler elde etme arzusu taşıması kariyer geliştirme kavramını gündeme getirmiştir. Kariyer geliştirme uygulamaları, işgörenlerin kariyer yönetimine yardımcı olmak için yapılan ve işgörenin tüm çalışma hayatını kapsayan uzunca bir süreçte gerçekleştirilir. İşgörenlerin geliştirilmesi ve dolayısıyla nitelikli insan kaynağına sahip olabilmesi ve diğer işletmelerle rekabet edebilme durumunda olması için örgütler çeşitli kariyer geliştirme yöntemlerini kullanmaktadır.

Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramlarının örgütler açısından önemli olmasının temel nedenleri; örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun sağlanması, takım çalışması, istihdam anlaşmalarının değişmesi ve işgören verimliliğinin artırılması gibi konularda belirleyici bir unsur olmalarıdır.

Turizm sektöründe yaşanan bazı sorunlar (ekonomik ve siyasi krizlerden çabuk etkilenme gibi) nedeniyle ortaya çıkan işgören devir hızının yüksekliği ( Türker,

1998; Birdir, 2000; Zengin ve Şen, 2007) otel işletmelerinde geleneksel kariyer sisteminden farklı etkili bir kariyer yönetiminin uygulanmasını gerektirmektedir (Kozak, 2001; 90). Otel işletmelerinin emek-yoğun yapısına bağlı olarak insan unsuruna son derece bağımlı olması, bu işletmelerde insan kaynakları planlamasını daha da önemli hale getirmektedir. Otel işletmelerinde kaliteyi, fiziki özelliklerden çok, insan kaynaklarının nitelikleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla, otel işletmelerinin ihtiyaç duyduğu personelin sayı ve nitelik olarak başlangıçta çok iyi analiz edilmesi gerekir (Erdem, 2004). Bunun yanında çalışanların kariyerinde ilerlemesi için başarılı bir kariyer yönetim sisteminin de otel işletmeleri tarafından oluşturulması gereklidir. Özellikle üst ve orta kademe yöneticilerinden başlayarak kariyer aşamaları belirlenmeli ve ne zaman, hangi pozisyonlara, hangi işgörenlerin gelebilecekleri önceden tespit edilmelidir.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte girişinden itibaren örgütün faaliyetlerine katılma süreciyle ilgili olup, işgörenleri örgütsel amaçlar ve değerlerle özdeşleştirmek noktasında önemli rol oynar.

İşgörenlerin işe geç gelmesi veya gelmemesi, işten ayrılması, işgören devir oranının yükselmesi gibi olumsuzluklar örgütsel bağlılığının düşük olmasından kaynaklanabilir. Bununla birlikte, örgütsel bağlılık stresin artması ve performansın azalması gibi negatif davranışsal sonuçlara da neden olabilmektedir.

Hizmet sektöründe ve özellikle bu sektörün önemli bileşeni olan konaklama işletmelerinde işgörenlerin tutum ve davranışları, müşteri tatmininin sağlanması açısından diğer sektörlere göre daha fazla önem taşımaktadır. Zira, işgören devir hızı diğer sektörlere göre yüksek olan turizm sektörü emek yoğun bir sektör olup bu alanda faaliyet gösteren örgütlerin (işletmelerin) başarısı büyük ölçüde insan gücünün etkinliğine dayanmaktadır. İşten sağlanan tatmin ile birlikte verimliliğin artması ve işgörenlerin örgüte karşı olumlu tutum geliştirmeleri örgütler açısından hayati bir öneme sahiptir.

Belirtilen bütün bu sebeplerden dolayı turizm sektöründe gerek kariyer yönetimi gerekse örgütsel bağlılık kavramları önem kazanmıştır. Bununla birlikte kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik gerek ulusal gerekse uluslararası çalışma sayısının çok sınırlı olması ve özellikle turizm alanında Türkiye’de buna ilişkin yapılmış bir çalışmaya rastlanmaması, bu araştırmanın yapılmasında belirleyici olmuştur. Bu bilgiler çerçevesinde araştırmanın problem cümlesi şu şekilde ifade edilebilir:

***Beş yıldızlı otel işletmelerinde, kariyer yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki var mıdır? Varsa hangi düzeydedir?***

## 2.KURAMSAL ÇERÇEVE

İş dünyasında rekabet koşullarının artması ve değişime odaklanma sonucunda işgörenler için bireyselliğin önemi de artmıştır. Bu durum geçmişin devamlı ve sadık iş anlayışı fikrinin yerine, her durumda yükselme için örgüt değişikliği yapabilme durumunu ortaya çıkarmış ve yaşam standartlarının yükseltilmesi düşüncesinin yayılması ile iş değiştirme ve farklı mesleklere geçme gibi koşullar oluşmuştur. Örgütler açısından meydana gelen bu değişim kariyer kavramının önemini günümüze taşıyan önemli etkenlerden biri olmuştur (Şimşek vd., 2004; 5).

Kariyer, genel anlamıyla seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda sorumluluk üstlenmek, statü kazanmak ve saygınlık elde etmek anlamı taşımaktadır (Taştepe, 2001; 27). Diğer bir tanıma göre ise kariyer, bir bireyin yaşam süreci boyunca iş ile ilgili pozisyonları ardı ardına gerçekleştirmesi durumudur (Baruch, 2004; 3).

Kariyer kavramı ilk aşamada mesleki danışmanlık çerçevesinde ele alınmış daha sonra örgüt içinde çalışan bireylerin etkin bir biçimde istihdam edilmesi konumuna dönüşmüştür. Günümüzde ise, kariyer tam anlamıyla insan kaynakları yönetimi içerisinde önemli bir yer alarak bireysel amaçların örgütün amaçları ile bütünleştirilmesi anlamını taşımaktadır (Granrose ve Portwood, 1987; Korkmaz, 2003). Bu durumda kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi kavramlarının işletmeler açısından daha da önem kazanmasına neden olmuştur.

Kariyer planlama, örgütteki kariyer yollarını belirleyerek örgütün gereksinimini sağlayacak personeli elde etmek amacıyla işgörenleri uygun işlere yerleştirmek olarak tanımlanabilir (Murrells ve Robinson, 1998; Uygur, 1999; Mathis ve Jackson, 2002; Zikic ve Klehe, 2006).

Örgütsel kariyer planlamada temel amaç, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır. Ayrıca, bireyin gelişim ve ilerlemesini sağlamak suretiyle örgütte ihtiyaç duyulabilecek elemanların önceden belirlenebilmesi durumudur (Özgen vd., 2005; 212). Geleceğe dönük personel ihtiyacına göre kariyer planlaması uygulayan örgütler, süreç içerisinde sektördeki diğer örgütlerle daha rahat rekabet edebilme şansı sağlayabilmektedir. Bu nedenle, yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütlerin; kalifiye elemanları elde etme zorlukları ve maliyetleri, kariyer planlama çalışmalarının önemini arttırmaktadır (Kaynak vd., 1998; 250).

Mayrhofer vd. (2004) tarafından yapılan çalışmada 1999-2000 yılları arasında kariyer planlamasını uygulayan örgütlerin Avrupa Birliği'ne üye ülkeler açısından oranlarını inceleyerek %43,7 ile ilk sırada İngiltere, %42,5 ile ikinci sırada Fransa ve %39'luk oran ile Almanya'nın üçüncü sırada yer aldığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, 1991-1999 yılları arasında Avrupa ülkelerinde

faaliyet gösteren örgütlerde, kariyer planlaması uygulama oranındaki artışın İngiltere'de %2,4, Danimarka'da %6,9 ve İsveç'te %5,1 olduğu belirtilmiştir.

Buna karşılık, Türkiye'de Genç İşadamları Derneği (TÜGİAD) tarafından 1995 yılında Özel Sektör İmalat Sanayisinde faaliyet gösteren çeşitli işletmeler üzerinde yapılan araştırmada örgütlerin %60'a yakınının kariyer yönetimi sistemi uygulamadıkları belirtilmiştir (Aytaç, 1997; 270; Erdoğan, 2003; 125).

Bireyin, çalışma yaşamı boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetler ise kariyer geliştirme olarak tanımlanmıştır (Akat vd., 2002; 452). Kariyer geliştirme, işgörenlerin kariyer yönetimine yardımcı olmak için yapılan ve işgörenin tüm çalışma hayatını kapsayan bir süreçtir (Notzer vd., 2004; Gibson, 2004; Baruch, 2006; Khalsa ve Pearson, 2007; Ferreira vd., 2007). Teknolojik değişimler ve yeni iş teknikleri ihtiyaç duyulan işgörenin niteliklerinin artmasına neden olmuş ve bu da kariyer geliştirme programlarını gerekli kılmıştır (Yıldız, 2001; 76).

Kariyer geliştirme programlarının asıl amacı çalışanların becerilerini ve ilgi alanlarını analiz ederek, işgörenin gelişme ihtiyaçlarıyla işletmenin amaçlarını uyumlaştırmaktır (Aytaç, 1997; 127). Örgütlerde oluşturulan kariyer geliştirme programları, işgören açısından geleceğin ve kariyerinin planlanmasına imkan vererek motive olmasını sağlar. Değişen taleplere karşı başarılı olan işgörenlerin örgüt içinde tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneğinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konuları ise kariyer yönetiminin insan kaynakları planlamasında önemli bir yer tutmasına yol açmıştır (Sabuncuoğlu, 2003; 35).

Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramları birbirleriyle iç içe geçmiş kavramlardır ve bu kavramlar net olarak birbirinden ayrılmış durumda değildir. Bazı çalışmalarda (Harvey ve Bowin, 1996; Cascio, 1998; Mathis ve Jackson, 2000; Mathis ve Jackson, 2002; Foot ve Hook, 2002; Smilansky, 2002; Bayraktaroğlu, 2003; Şimşek vd., 2004) kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramları birbirinden bağımsız olarak ele alınırken, bazı çalışmalarda (Schuler, 1998; Greenhaus vd., 2000; Akat vd., 2002; Mayrhofer vd., 2004; Argon ve Eren, 2004; Hughes ve Thomas, 2006; Ünsalan ve Şimşeker, 2006) kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme, kariyer yönetiminin işlevleri olarak düşünülmesi gereken kavramlar olduğu belirtilmiştir. Diğer taraftan, Beach (1980), Gutteridge ve Hutcheson (1984) ve Erdoğan (2003), kariyer geliştirmeyi, kariyer yönetimi ve kariyer planlamasını kapsayan bir kavram olarak ele almışlardır. Kariyer geliştirmeden bahsedebilmek için birey ve örgütün her ikisinin de olması gerektiğini ve bunun neticesinde kariyer geliştirme bireysel bir süreç olan kariyer planlamayı ve örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesi olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, Noe vd. (2003) ve Çalık ve Ereş (2006) kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramlarını kariyer yönetim sistemi başlığı altında ele almışlardır.

Gürüz ve Yaylacı (2004; 186) kariyer yönetiminin örgütler açısından önem kazanmasının nedenlerini; işlerin yenilenmesi ve karmaşık bir hale gelmesi, bilgi

ve becerilerin sürekli olarak güncelleşmesi, özellikle büyük işletmelerde fazla personelin çalışması ve işgörenlerin aynı anda yukarı doğru terfisinin mümkün olamaması nedeniyle yatay hareketliliğe (rotasyon ve transfer gibi) ve uzmanlaşmaya yönelmeyi gerekli kılması, işten ayrılma oranlarının (işgören devir hızı) azaltılması ve örgüt içerisinde gerektiğinde eleman sağlamak suretiyle işgören motivasyonunu ve bağlılığının artırılması şeklinde özetlemiştir.

Bununla birlikte, Granrose ve Portwood'a göre (1987; 699) örgütlerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını artırması ve örgütte kalmasını sağlaması temeline dayanmaktadır. Ayrıca, yapılan başka çalışmalarda da (Hall ve Hall, 1976; Wellbank, 1978) kariyer yönetiminin uygulandığı örgütlerde işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin artmasının yanı sıra bireysel performansında olumlu yönde etkilendiği ortaya konulmuştur.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte girişinden itibaren örgütün faaliyetlerine katılma süreciyle ilgili olup, işgörenleri örgütsel amaçlar ve değerlerle özdeşleştirmek noktasında önemli rol oynar.

Örgütler açısından önemli sonuçları olduğu düşünülen örgütsel bağlılık kavramı, pek çok araştırmaya konu olmuş, ancak bu kavrama ilişkin tüm disiplinleri kapsayacak net bir tanımlama yapılamamıştır. Bunun en önemli nedeni; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, birbirinden farklı birçok tanıma rastlamak mümkündür (Sökmen, 2000; 28; Çöl, 2004; 36).

Mowday vd. (1979; 226) tarafından örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan ve en çok kabul gören tanım ise şu şekildedir.

- Örgütsel amaçların ve değerlerin kabul edilmesi,
- Örgütün değerleri için çaba harcanması,
- Örgütte kalmaya istekli olunması durumudur.

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle bir örgüt açısından, işgörenlerin çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir (Çöl, 2004; 38).

Örgütsel bağlılık genel olarak, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu sınıflama, örgütsel davranış ve sosyal psikoloji alanındaki araştırmacıların konuya farklı açılardan yaklaşımlarından dolayı yapılmaktadır. Örgütsel davranışa ilişkin çalışma yapan araştırmacılar daha çok bağlılığı davranışsal açıdan ele alıp incelerken, sosyal psikologlar ise bağlılığı tutumsal açıdan araştırmışlardır (Mowday vd., 1982; 24).

Huselid ve Day'e (1991; 381) göre tutumsal bağlılık, örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade eder. Mcgee ve Ford (1987; 638)

tarafından ise örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için üyeliği sürdürme arzusu ve örgütle özdeşleşme durumu olarak tanımlanmıştır. Tutumsal bağlılık daha çok çalışanların örgüte duygusal anlamda bağlanması nedeniyle örgütte çalışmayı tercih ettiği ve örgütte kalmayı istediği bir bağlılık türü olarak açıklanabilir.

Tutumsal bağlılık düzeyi yüksek olan işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu kişiler her işverenin işletmesinde çalıştırmak istediği, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık birer çalışandır. Böyle işgörenler ek sorumluluk almaktan kaçınmazlar ve işlerine karşı genelde olumlu tutum sergilerler (Çetin, 2004; 95).

Davranışsal bağlılık, daha çok örgüte karşı geliştirilen bir bağlılıktan ziyade bireyin kendi davranışlarına karşı geliştirdiği bir bağlılıktır (Becker, 1964; Staw, 1976). Bir diğer anlatımla, birey belli bir davranış geliştirdikten sonra bu davranışları haklı çıkarmaya yönelik tutumlar geliştirir ve davranışın tekrarlanmasını sağlar (Meyer ve Allen, 1991; 62).

Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Mottaz, 1989; 144). Burada örgüte bağlı kalma, örgütte kalmaya istekli olma (O'Reilly ve Chatman, 1986) ve devamsızlık yapmama (DeCotiis ve Summers, 1987) şeklinde ifade edilebilir.

Tutumsal bağlılık yaklaşımları bireysel hedef ve değerlerle, örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık yaklaşımları ise kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl çaba sarf etmesi ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili sürece dayanmaktadır. Bu özellik tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılığın temel farkıdır (Leong vd., 1996; 1346; İnce ve Gül, 2005; 52).

İşgören ile istihdam edildiği işletme arasındaki bağlantı üzerine odaklanan örgütsel bağlılık, örgütteki personel devir hızını, verimliliği, iş tatminini ve işgörenlerin kendilerine olan güvenlerini etkileyebilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005; 409). Turizm endüstrisi içerisinde önemli bir yere sahip olan otel işletmeleri, emek yoğun yapıya sahip olmalarından dolayı örgüte bağlı işgören istihdam etme konusunda büyük zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedir.

Konaklama işletmelerinde istihdam edilecek işgörenlerin niteliği, müşteri tatminin sağlanması açısından önemlidir. Örgüt hakkında işgörenlerin olumlu düşünmesi, örgüte bağlılığın artmasına neden olacağından müşterilere de olumlu yansıtacaktır (Özdipçiner ve Kalıncara, 2005; 91). Bowen ve Schneider (1999) örgütsel bağlılık ile müşteri tatmini arasında önemli bir korelasyon olduğunu ve örgütsel bağlılığın müşteri tatminini arttırdığını belirtmiştir. La Lopa (1997) yönetim görevi olmayan işgörenler üzerinde yaptığı çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile müşteri ile iyi ilişkiler kurma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Turizm alanı dışında farklı alanlardan mezun olanların işe başladıktan sonra kariyerlerinin ilk basamaklarından itibaren beklentilerini tespit etmek ve beklentilerinin karşılanma düzeyinin örgütsel bağlılığa etkisini ölçmek amacıyla bazı araştırmalar (Wanuos vd., 1992; Irwing ve Meyer, 1994; Decotiis ve Summers, 1987) yapılmıştır. Yapılan araştırmaların genelinde kariyer beklentilerinin yüksek olmasının örgütsel bağlılığı etkilediği ortak bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır.

Sturges vd. (2000) mezun öğrencilerin tutum ve davranışlarını incelemek üzere yaptıkları araştırmada, örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Sturges ve Guest (2001) işe yeni başlayan bireylerin kariyerlerinin ilk yıllarında örgütsel bağlılıklarını ve örgütten ayrılma niyetlerini incelemek amacıyla yaptıkları araştırmada, işgörenlerin kariyer yönetimi açısından desteklenmesi ve kariyer geliştirme yöntemleri hakkında kendilerine bilgi verilmesi gibi faktörlerin işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği belirtilmiştir. Sturges vd. (2002) okuldan mezun olan ve kariyerinin ilk on yılı içerisinde bulunan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel kariyer yönetimi açısından desteklenen işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Sturges vd. (2005) tarafından yapılan başka bir araştırmada da, kariyer yönetiminin örgüt tarafından desteklenmesinin işgören üzerinde olumlu etki yaratarak örgütsel bağlılığı etkilediği ifade edilmiştir.

Hall vd. (2004) tarafından hastanede çalışan 144 hemşire üzerinde uygulanan araştırmada, kariyer planlama ve kariyer geliştirme programlarına yönelik memnuniyetin yüksek örgütsel bağlılık ve düşük seviyede devamsızlık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık, Granrose ve Portwood (1987), örgüt tarafından gerçekleştirilen kariyer yönetimi uygulamalarının ve kariyer yolları hakkında çeşitli bilgiler sunulmasının örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisinin olmadığını ifade etmiştir.

Robinson ve Morrison (1995) kariyer yönetiminin direkt olarak örgütsel bağlılığı etkileyen bir kavram olmadığını asıl olarak kişinin kendisini örgüt ile psikolojik sözleşme yapılmış olarak gördüğü ve sonucunda da örgüte bağlılık duyduğunu ifade etmişlerdir.

Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla Sturges vd., (2005) tarafından geliştirilen modelde, Robinson ve Morrison'un (1995) görüşleri desteklenmektedir. Kariyer yönetiminin işgörenin istekleri ve amaçları ile orantılı olarak örgüt tarafından gerçekleştirilmesi, birey ve örgüt arasında bir psikolojik sözleşme (Shore ve Tetrick, 1994; Hiltrop, 1995; Robinson, 1996; Morrison ve Robinson, 1997; Foot ve Hook, 2002; Boxall ve Purcell, 2003) yapılmış gibi işgören tarafından hissedilmesine ve örgüte bağlanmasına neden olmaktadır.



Atay (2006) tarafından kariyer planlamanın örgütsel bağlılığa etkisini araştırmak amacıyla yapılan araştırmada, kariyer planlaması yapılan işletmelerde çalışanların, kariyer planlaması yapılmayan işletmelerde çalışanlara göre örgüte daha çok bağlılık hissettikleri tespit edilmiştir.

Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık ile ilgili farklı uygulama alanlarında yapılan araştırmalar kariyer yönetimi faaliyetlerinin işgören tatminini ve örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymaktadır. Emek yoğun bir sektör olan turizm endüstrisi içerisinde önemli bir yere sahip otel işletmelerinde işgören devir oranları, farklı alanlarda faaliyet gösteren pek çok işletmeye göre daha yüksektir ve örgüte bağlı işgören istihdam etme konusunda büyük zorluklar yaşanmaktadır. Bu durum, otel işletmelerinde uygulanan kariyer yönetimi faaliyetlerinin önemini açıkça ortaya koymaktadır.

### 3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Turizm endüstrisinin önemli bir boyutunu oluşturan ve işgören devir hızı diğer işletmelere göre yüksek olan otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin artırılması açısından nitelikli işgücünün bulunması ve örgütteki mevcut işgörenlerin elde tutulması oldukça önemli bir konudur. Bu çerçevede, örgütlerin uygulayacağı kariyer yönetiminin gerek iş tatmininin sağlanması, gerek işgören devir hızının azaltılması ve gerekse örgütsel bağlılığı artırması nedeniyle üzerinde önemle durulması gereken bir konu olduğu görülmektedir.

Bu araştırmada; kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme ile örgütsel bağlılık hakkında literatür taranarak teorik bilgilere yer verilmesi ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir uygulamayla, kariyer yönetim sistemi (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda araştırmanın temel hipotezleri şunlardır.

- H<sub>1</sub>: Beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan kariyer yönetimi ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>2</sub>: Beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan kariyer planlama ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>3</sub>: Beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan kariyer geliştirme ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 4. YÖNTEM

Uygulamalı bir nitelik taşıyan bu araştırmada; kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme ile örgütsel bağlılık hakkında literatür taraması yapılmış ve çalışanların beş yıldızlı otel işletmelerindeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve

kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi amacıyla 2007 yılında Temmuz ve Ağustos aylarında anket uygulanmıştır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; konuya ilişkin literatür taranarak işletmelerdeki kariyer yönetimi (6), kariyer planlama (9) ve kariyer geliştirme (7) uygulamalarıyla ilgili 22 adet kapalı uçlu ifade yer almaktadır. Bu bölümde geliştirilen ölçek ile beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin hangi düzeyde uygulandığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Anketin ikinci bölümü ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla 20 adet kapalı uçlu ifade yer almaktadır. Bu bölümünün oluşturulmasında örgütsel bağlılık ile ilgili literatür ve Mowday vd., (1979) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Katılımcıların anketin bir ve ikinci bölümünde yer alan her bir ifadeye katılım düzeyleri 5'li Likert tipi ölçek ile derecelendirilmiştir. Araştırmada, gerek 50 kişilik pilot uygulama gerekse tüm uygulama sonucunda hem kariyer yönetim sistemi (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ölçeği, hem de örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi (Cronbach's Alpha) ve doğrulayıcı (teyit edici-confirmatory) faktör analizi uygulanmıştır. İlgili literatür ve uzman görüşü alınarak başlangıçta 25 maddeden oluşan kariyer yönetim sistemi ölçeğine, 50 kişilik pilot uygulama sonucunda elde edilen veriler ile doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi uygulandıktan sonra faktör yapısını bozan ve güvenilirlik katsayısını düşüren 3 madde ölçekten çıkarılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde ise hiçbir madde ölçek dışında bırakılmamıştır.

Uygulanan anketin üçüncü bölümünü, çalışanların demografik ve çalıştıkları işletmeye ilişkin özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, aylık gelir düzeyi, turizm eğitimi alma durumu, işletmedeki görevi, çalıştığı departman, işletmedeki çalışma süresi, turizm sektöründeki çalışma süresi, iş değiştirme sayısı ve çalıştığı otelin konumu) oluşturmaktadır.

Araştırmanın evrenini, Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına beş yıldızlı otellerin alınmasında kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına bu işletmelerin diğer otel işletmelerine göre daha çok yer veren profesyonel işletmeler olması göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmada, evrenin tamamı yerine zaman, maliyet ve mesafe gibi unsurlar dikkate alınarak örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Evreni temsil düzeyine sahip örneklem seçiminde olasılıklı örnekleme yöntemlerinden tabakalı ve küme örnekleme yöntemlerinin birlikte kullanılmasını içeren aşamalı örnekleme yöntemi (Ural ve Kılıç, 2006; 41) kullanılmıştır.

Bu araştırmada, tabakalı örnekleme yöntemine göre, Türkiye sınırları içerisinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri, daha çok dinlenme amaçlı ve deniz turizmüne yönelik faaliyet gösteren beş yıldızlı sayfiye (resort-kıyı) otelleri ve daha çok iş ve kongre turizmüne yönelik faaliyet gösteren beş yıldızlı şehir otelleri olmak üzere iki tabakaya ayrılmıştır. Bununla birlikte, sayfiye ve şehir

KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

otellerinin yer aldığı şehirlerin ve bu şehirlerde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin seçilmesinde ise küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırmasına (1989; 61) göre beş yıldızlı otel işletmeleri için yatak başına düşen personel sayısı 0.59'dur. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan (2006) elde edilen verilere göre Türkiye'de turizm işletme belgeli beş yıldızlı otellerin toplam yatak sayısı 140.005'dir. Bu verilere göre toplam yatak sayısı ile yatak başına düşen personel sayısı çarpıldığında,  $140.005 \times 0,59 = 82.602$  sonucu elde edilir. Buna göre, beş yıldızlı otel işletmelerinin bulunduğu konuma göre (sayfiye-şehir oteli) iki tabakaya ayrılan örnekleme her bir grup için örneklem büyüklüğü, nicel değişken ve sınırsız evren ( $N > 10.000$ ) için  $n = \frac{\sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{H^2}$  formülü kullanılmıştır (NEA, 1965; 25; Özdamar, 2001; 257). Araştırmada, evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H)  $\pm 0,10$  olarak alınmış ve yapılan analizler, anlamlılık düzeyi ( $\alpha$ ) 0,05 alınarak değerlendirilmiştir. Formüldeki parametrelerden standart sapma " $\sigma$ " değeri ise; 40 denek üzerinde yapılan pilot uygulama sonucu 1 olarak belirlenmiş ve her bir grup için minimum örneklem büyüklüğü 384, toplam örneklem büyüklüğü ise sayfiye ve şehir otelleri için  $384 + 384 = 768$  olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın örnekleme çerçevesinde (geri dönmeyen, geçersiz kabul edilen ve çalışanların demografik özelliklerine ilişkin gruplar dikkate alınarak) beş yıldızlı otel işletmelerinde şehir otelleri için 750, sayfiye otelleri için ise 750 olmak üzere toplam 1500 anket gönderilmiştir. Dağıtılan toplam anketin, şehir otellerinde 524 ve sayfiye otellerinde 670 olmak üzere 1194'ü geri dönmüştür. Toplanan anketlerin değerlendirmesi sonucunda 57 adet beş yıldızlı otel işletmesinden geri dönen 1194 anket içerisinde 1084 anket geçerli kabul edilmiştir.

Araştırmada, sayfiye otelleri (şehir içerisinde kalan oteller dışındaki kıyı otelleri) için Antalya ve Muğla, şehir otelleri için ise İstanbul, Ankara, İzmir ve Nevşehir illerinde uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu illerin belirlenmesinin nedeni, gerek yatak kapasitesi gerekse gelen turist sayısı açısından Türkiye'nin ilk sıralardaki illeri arasında yer almasıdır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2006). Ayrıca, Türkiye'nin farklı coğrafyalarını temsil etmek açısından Bolu, Trabzon, Diyarbakır ve Mersin illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı oteller de örnekleme dahil edilmiştir.

Araştırmanın veri çözümleme sürecinde öncelikle araştırma kapsamındaki beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının ankette belirtilen her bir ifadeye katılım dereceleri; Hiç Katılmıyorum=1, Az Katılıyorum=2, Orta Düzeyde Katılıyorum=3, Çok Katılıyorum=4 ve Tamamen Katılıyorum=5 şeklinde puanlandırılarak değerlendirilmiştir.

Bu araştırmada, örnekleme yer alan çalışanların bireysel özellikleri frekans ve yüzde dağılımları ile verilmiştir. Ankete katılan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme

uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ilişkili ölçümler için tek-faktörlü varyans analizi ile bununla birlikte, çalışanların örgütsel bağlılığın alt boyutları olan tutumsal ve davranışsal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ilişkili ölçümler için t-testi ile test edilmiştir.

Ankete katılan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılık (tutumsal ve davranışsal bağlılık) düzeyleri arasındaki ilişki basit korelasyon analizi ile belirlenmiş ve her bir değişken arasındaki Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Ayrıca, belirtme katsayısı ( $R^2$ ) hesaplanarak bağımsız değişken(ler)in bağımlı değişken üzerindeki etkisi saptanmıştır.

Örgütsel bağlılık düzeyi ile işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada, çoklu doğrusal regresyon analizinin uygulanmasının nedeni bağımsız değişken sayısının birden fazla olması ve değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olmasıdır.

Bu araştırmada, örgütsel bağlılık değişkeni bağımlı değişken ve kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme değişkenleri bağımsız değişken olarak ele alınmış ve değişkenler arasındaki çoklu doğrusal regresyon modeli oluşturulmuştur. Diğer taraftan, modelin anlamlılığı varyans analizi ile test edilmiştir. Araştırmada, anket yoluyla elde edilen veriler SPSS 12.0 for Windows programıyla analiz edilmiştir.

## 5. BULGULAR ve YORUM

Araştırma kapsamında yer alan ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların demografik özelliklerine ve işletmeye ilişkin özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1'deki bulgulara göre, ankete katılan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının %62,2'si bay (f=674) ve %37,8'i (f=410) bayandır. Katılımcıların aylık gelir düzeyi ve eğitim düzeyine göre dağılımı incelendiğinde, büyük bir bölümünün (%59,1) 501-1000 YTL arasında ücret aldığı ve %46,5'inin lise, %37,6'sının üniversite düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir. Yaş grupları ve medeni duruma ilişkin dağılıma göre, ankete katılanların büyük bir kısmı (%60,8) 21-30 yaş arası ve yarısından fazlası (%55,7) bekar bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 1'e göre, katılımcıların %40,8'inin turizm alanında hiç eğitim almadığı ve %59,2'sinin ise kurs vb. (%6,7), meslek lisesi (%22), önlisans (%12,9), lisans (%13,8) ve lisansüstü (%3,8) düzeyde turizm eğitimi aldığı görülmektedir.

KARIYER YÖNETİM SİSTEMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Tablo1: Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Çalıştıkları İşletme ve Sektöre İlişkin Bazı Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	Gruplar	f	%	Değişkenler	Gruplar	f	%	
Cinsiyet	Bay	674	62,2	Yaş	20 ve altı	79	7,3	
	Bayan	410	37,8		21-30	659	60,8	
Aylık Gelir Düzeyi	500 YTL ve altı	165	15,2		31-40	256	23,6	
	501-1000 YTL	640	59,1		41-50	66	6,2	
	1001-1500 YTL	181	16,7		51 ve üzeri	23	2,1	
	1501-2000 YTL	47	4,3		Medeni Durum	Evli	417	38,5
	2001-2500 YTL	25	2,3			Bekar	604	55,7
	2501 YTL ve üzeri	26	2,4			Dul-Boşanmış	63	5,8
	Eğitim Düzeyi	Okur-Yazar	23			2,1	Turizm Eğitimi	Almadım
İlköğretim		150	13,8		Tur.Mesl. Lisesi	238		22,0
Lise		504	46,5	Tur. Önlisans	140	12,9		
Önlisans		163	15,1	Tur. Lisans	150	13,8		
Lisans		191	17,6	Tur.Lisansüstü	41	3,8		
Lisansüstü		53	4,9	Diğer	73	6,7		
Görev	Genel Müdür	17	1,6	Bölüm	Önbüro	170		15,7
	Gen.Müd. Yard.	20	1,8		Yiy.-İçecek	301	27,8	
	Depart. Müdürü	93	8,6		Kat Hizmetleri	222	20,6	
	Şef	189	17,4		Muhasebe	62	5,7	
	Diğer Personel	765	70,6		Teknik Servis	93	8,6	
Bulunduğu İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	393	36,3		Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	Satış-Pazarl.	66	6,1
	1-3 yıl arası	338	31,2			İnsan Kayn.	29	2,7
	4-6 yıl arası	210	19,3	Diğer		139	12,8	
	7-9 yıl arası	54	5,0	1 yıldan az		120	11,1	
	10-12 yıl arası	37	3,4	1-3 yıl arası		227	20,9	
	13-15 yıl arası	29	2,7	4-6 yıl arası		328	30,2	
	16 yıl ve üzeri	23	2,1	7-9 yıl arası		158	14,6	
Turizm Sektöründe İş Değişirme Sayısı	Hiç	194	17,8	Çalıştığı Otelin Konumu	10-12 yıl arası	128	11,8	
	Bir	142	13,1		13-15 yıl arası	55	5,1	
	İki	274	25,3		16 yıl ve üzeri	68	6,3	
	Üç	201	18,5		Sayfiye Oteli	641	59,1	
	Dört	120	11,1		Şehir Oteli	443	40,9	
	Beş	67	6,2					
	Altı ve üzeri	86	7,9					

Tablo 1'deki katılımcıların çalıştıkları işletme ve turizm sektörüne ilişkin bazı özelliklere göre dağılım incelendiğinde, çok büyük bir bölümünün (%70,6) beş yıldızlı otel işletmelerinde hiçbir yönetsel görevi olmayan personelden, %17,4'ünün şef, %8,6'sının departman müdürü, %1,8'inin genel müdür yardımcısı ve %1,6'sının genel müdür düzeyinde yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

Ankete katılanların %27,8'i yiyecek-içecek, %20,6'sı kat hizmetleri, %15,7'si önbüro ve %35,9'u ise muhasebe, teknik servis, satış-pazarlama, insan kaynakları ve diğer departmanlarda çalışmaktadır. Diğer taraftan, katılımcıların %36,3'ü 1 yıldan daha az bir süredir bulunduğu işletmede çalışırken %31,2'si 1-3 yıl arası, %19,3'ü 4-6 yıl arası ve %13,2'si ise 7 yıl ve daha uzun süreden beri aynı işletmede çalışmaktadır. Ankete katılanların %62,2'si 6 yıl ve daha az bir süredir ve %37,8'i de 7 yıl ve daha uzun süredir turizm sektöründe çalıştığını belirtmiştir.

Tablo 1'deki turizm sektöründeki iş değiştirme sayısına göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %17,8'i hiç iş değiştirmedini belirtirken %13,1'i bir kez, %25,3'ü iki kez, %18'i üç kez ve %25,2'si ise dört yada daha fazla sayıda iş değiştirdiğini ifade etmiştir. Ayrıca, ankete katılanların %59,1'i beş yıldızlı sayfiye (resort-kıyı) otellerinde ve %40,9'u ise beş yıldızlı şehir otellerinde çalışmaktadır.

**Tablo 2: Kariyer Yönetim Sistemine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Katsayısı**

FAKTÖRLER	Varyansı Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans	Güvenirlik Katsayısı ( $\alpha$ )
Faktör 1: Kariyer Yönetimi	%39,737	%39,737	0,90
Faktör 2: Kariyer Planlaması	%22,364	%62,101	0,93
Faktör 3: Kariyer Geliştirme	%17,252	%79,352	0,91

Beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer yönetim sistemi (kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme) uygulamalarına yönelik 22 ifadeye ilişkin faktör analizi ile her bir faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) Tablo 2'de verilmiştir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik 20 ifadeye ilişkin faktör analizi ile her bir faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Katsayısı**

FAKTÖRLER	Varyansı Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans	Güvenirlik Katsayısı ( $\alpha$ )
Faktör 1: Tutumsal Bağlılık	%47,363	%47,363	0,86
Faktör 2: Davranışsal Bağlılık	%27,731	%75,094	0,91

KARIYER YÖNETİM SİSTEMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Kariyer yönetim sisteminin alt boyutları olan kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme boyutlarının karşılaştırılmasına ilişkin ilişkili ölçümler için tek-faktörlü varyans analizi sonuçları ise Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4: Kariyer Yönetim Sistemi Alt Boyutlarının Karşılaştırılması**

BOYUTLAR	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Çoklu Karşılaştırma
Kariyer Yönetimi	1084	3,28	0,99	13,40	0,000*	a
Kariyer Planlama	1084	3,22	0,93			b
Kariyer Geliştirme	1084	3,17	0,98			c

\* : P<0,001 a, b, c : farklı harfleri içeren boyutlar arasında anlamlı farklılık vardır (p<0,05).

Tablo 4'teki bulgulara göre, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır (F=13,40; p<0,001). Ayrıca, boyutların ikili olarak çoklu karşılaştırılmasına yönelik Bonferroni testi sonuçlarına göre 3 boyut arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Boyutlara ilişkin ortalamalar incelendiğinde, çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ait görüşleri en olumlu boyut olurken en olumsuz görüş bildirilen boyut ise kariyer geliştirme boyutudur. Bu sonuçlar, çalışanların görüşlerine göre beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer planlama ve kariyer geliştirmeye göre kariyer yönetiminin daha yüksek düzeyde uygulandığını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle, beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer yönetimi uygulamaları, kariyer geliştirme ve kariyer planlama uygulamalarına göre daha çok önem verildiği şeklinde yorumlanabilir. Buna karşılık, Kırçı (2007) tarafından Çorum ilinde özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 117 yönetici üzerinde yapılan araştırmada ise, katılımcılar en olumlu görüşü kariyer planlama boyutunda ( $\bar{x}$ =3,75) bildirirken, en olumsuz görüş bildirdikleri boyut ise kariyer yönetimi ( $\bar{x}$ =3,22) olmuştur.

Kariyer yönetim sistemi ve alt boyutlarının (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) otelin bulunduğu konuma göre karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem için t-testi sonuçları Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5'teki t testi sonuçlarına göre, ankete katılan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri otelin bulunduğu konum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (p<0,001). Her bir gruba ait ortalamalar incelendiğinde, şehir oteli çalışanlarının işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinin sayfiye oteli çalışanlarına göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Şehir otellerinin sayfiye otelleri gibi mevsimlik olma özelliği taşıması ve dolayısıyla işgören devir

hızının daha düşük olması gibi nedenlerden dolayı kariyer yönetimi sistemini daha etkili bir biçimde uygulama imkanı buldukları söylenebilir.

**Tablo 5: Kariyer Yönetim Sistemi ve Alt Boyutlarının Otelin Konumuna Göre Karşılaştırılması**

BOYUTLAR		Kariyer Yönetimi			Kariyer Planlama		
Değişken	Gruplar	$\bar{X}$	s.s.	p	$\bar{X}$	s.s.	p
Otelin Konumu	Şehir Oteli	3,47	1,10	0,000 ***	3,40	1,07	0,000 ***
	Sayfiye Oteli	3,07	0,89		3,04	0,81	

\*\*\* : p<0,001

BOYUTLAR		Kariyer Geliştirme			GENEL: Kariyer Yönetim Sistemi		
Değişken	Gruplar	$\bar{X}$	s.s.	p	$\bar{X}$	s.s.	P
Otelin Konumu	Şehir Oteli	3,40	1,11	0,000 ***	3,46	1,04	0,000 ***
	Sayfiye Oteli	3,06	0,84		3,05	0,78	

\*\*\*p<0,001

Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık boyutlarının karşılaştırılmasına ilişkin ilişkili ölçümler için t-testi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Karşılaştırılması**

BOYUTLAR	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Tutumsal Bağlılık	1084	3,53	0,81	10,39	0,000*
Davranışsal Bağlılık	1084	3,36	0,79		

\* : P<0,001

Tablo 6'daki bulgulara göre, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır (t=10,39; p<0,001). Boyutlara ilişkin ortalamalar incelendiğinde, çalışanların tutumsal bağlılık düzeyine ilişkin görüşleri ( $\bar{X}$ =3,53), davranışsal bağlılık düzeyine ilişkin görüşlerine ( $\bar{X}$ =3,36) göre daha olumludur. Bu sonuçlar, çalışanların tutumsal bağlılık düzeyinin davranışsal bağlılık düzeyine göre daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.



KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının (tutumsal ve davranışsal bağlılık) otelin bulunduğu konuma göre karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem için t-testi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7'deki t testi sonuçlarına göre, ankete katılan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının örgütsel bağlılık (tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık) düzeylerine ilişkin görüşleri otelin bulunduğu konum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,001$ ). Tablo 7'de verilen ortalamalara göre, şehir oteli çalışanlarının tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve genel olarak örgütsel bağlılık düzeyleri sayfiye oteli çalışanlarına göre daha yüksektir. Sayfiye otellerinin özellikle yılın her ayında hizmet vermemesi çalışanlarının da yeteri kadar gerek tutumsal ve davranışsal gerekse genel olarak örgüte bağlılık duymamasına neden olabilmektedir.

**Tablo 7: Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Otelin Konumuna Göre Karşılaştırılması**

BOYUTLAR		Tutumsal Bağlılık			Davranışsal Bağlılık			GENEL: Örgütsel Bağlılık		
Değişken	Gruplar	$\bar{X}$	s.s.	p	$\bar{X}$	s.s.	p	$\bar{X}$	s.s.	p
Otelin Konumu	Şehir Oteli	3,66	0,91	0,000***	3,49	0,88	0,000***	3,55	0,86	0,000***
	Sayfiye Oteli	3,41	0,73		3,24	0,72		3,30	0,69	

\*\*\* :  $p < 0,001$

Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme boyutlarının örgütsel bağlılık ve alt boyutları (tutumsal ve davranışsal bağlılık) ile ilişkisini belirlemeye yönelik korelasyon analizi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8: Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi**

BOYUTLAR	Pearson Korelasyon Katsayısı	Kariyer Yönetimi	Kariyer Planlama	Kariyer Geliştirme	Genel: Kariyer Yönetim Sistemi	Belirtme Katsayısı $R^2$
Tutumsal Bağlılık	r	0,601	0,660	0,617	<b>0,667</b>	0,445
	p	0,000***	0,000***	0,000***	<b>0,000***</b>	
Davranışsal Bağlılık	r	0,660	0,725	0,676	<b>0,736</b>	0,542
	p	0,000***	0,000***	0,000***	<b>0,000***</b>	
Genel: Örgütsel Bağlılık	r	<b>0,665</b>	<b>0,730</b>	<b>0,678</b>	<b>0,741</b>	0,549
	p	<b>0,000***</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,000***</b>	

\*\*\* :  $p < 0,001$

Tablo 8'deki bulgulara göre, kariyer yönetim sistemi ve alt boyutları (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları (tutumsal ve davranışsal bağlılık) arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde önemli bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifade ile, tüm faktörler arasındaki Pearson Korelasyon Katsayısı (r) anlamlıdır ( $p < 0,001$ ).

Buna göre,

- H<sub>1</sub>: Beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan kariyer yönetimi ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır,
- H<sub>2</sub>: Beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan kariyer planlama ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır,
- H<sub>3</sub>: Beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan kariyer geliştirme ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır,

şeklindeki araştırma hipotezleri doğrulanmıştır. Kariyer yönetim sistemi ile örgütsel bağlılık arasında tüm boyutlara göre pozitif (doğru) yönlü (orantılı) kuvvetli bir ilişki vardır ( $0,60 < r < 0,80$ ). Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve genel olarak örgütsel bağlılık düzeyleri ile en yüksek düzeyde ilişkisi bulunan faktör kariyer planlama boyutudur.

Tablo 8'deki bulgulara göre, tutumsal bağlılık ile genel olarak kariyer yönetim sistemi uygulamaları arasında  $r=0,667$ 'lik bir korelasyon, davranışsal bağlılık ile genel olarak kariyer yönetim sistemi uygulamaları arasında  $r=0,736$ 'lık bir korelasyon bulunmuştur. Genel olarak örgütsel bağlılık düzeyi ile kariyer yönetim sistemi uygulamaları arasında ise  $r=0,741$  düzeyinde pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer yönetimi uygulama düzeyi arttıkça  $r=0,741$ 'lik korelasyon çerçevesinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır şeklinde yorumlanabilir. Konuya ilişkin literatür incelendiğinde (Robinson ve Morrison, 1995; Sturges vd. 2000; Sturges ve Guest, 2001; Sturges vd. 2002; Sturges vd. 2005) benzer sonuçlar elde edilmiş ve örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, Atay (2006) tarafından yapılan araştırmada, uygulanan kariyer planlamanın işgörenlerin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği vurgulanmıştır.

Tablo 8'deki belirtme katsayıları ( $R^2$ ), beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların tutumsal bağlılığı üzerindeki değişimlerin %44,5'inin; davranışsal bağlılığı üzerindeki değişimlerin %54,2'sinin ve çalışanların genel olarak örgütsel bağlılığı üzerindeki değişimlerin %54,9'unun işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme uygulamalarına bağlı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık düzeyi ile işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle

KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

açıklanmasına yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9'daki bulgulara göre, bağımlı değişken (örgütsel bağlılık düzeyi) ile bağımsız değişkenler (işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıda verilmiştir:

$$\text{ÖRGÜTSEL BAĞLILIK} = 1,381 + \text{KY} \cdot 0,117 + \text{KP} \cdot 0,389 + \text{KG} \cdot 0,130$$

Tablo 9: Örgütsel Bağlılık ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta_j$	S( $b_j$ )	t	p	Anlamlılık
Sabit	1,381	0,067	20,535	0,000 ***	F=336,81 p=0,000 ***
Kariyer Yönetimi (KY)	0,117	0,034	3,422	0,000 ***	
Kariyer Planlama(KP)	0,389	0,039	9,961	0,000 ***	
Kariyer Geliştirme (KG)	0,130	0,036	3,577	0,000 ***	

\*\*\*: p<0,001

Tablo 9'daki sonuçlara göre, örgütsel bağlılık düzeyi ile işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları arasındaki çoklu doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=336,81; 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.

Çoklu doğrusal regresyon katsayıları ve önem kontrollerinin yer aldığı Tablo 9 incelendiğinde; kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (p<0,001). Tablo 9'daki t değerleri, örgütsel bağlılık üzerinde en önemli etkiye sahip değişkenin kariyer planlama olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, yukarıda değişkenler arasında bulunan korelasyon analizi (Tablo 8) ile paralellik göstermektedir (r=0,730).

Kariyer yönetim sistemi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki otelin bulunduğu konuma göre incelenmiş ve korelasyon analizine ilişkin sonuçlar tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Otelin Konumuna Göre Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

Otelin Konumu	Boyutlar	Pearson Korelasyon Katsayısı	Kariyer Yönetimi	Kariyer Planlama	Kariyer Geliştirme	Genel: Kariyer Yönetim Sistemi	Belirtme Katsayısı R <sup>2</sup>
Sayfiye Otel	Tutumsal Bağlılık	r	0,502	0,559	0,479	<b>0,560</b>	0,314
		p	0,000***	0,000***	0,000***	<b>0,000***</b>	
	Davranışsal Bağlılık	r	0,564	0,653	0,568	<b>0,649</b>	0,421
		p	0,000***	0,000***	0,000***	<b>0,000***</b>	
	Genel: Örgütsel Bağlılık	r	<b>0,569</b>	<b>0,650</b>	<b>0,563</b>	<b>0,648</b>	0,420
		p	<b>0,000***</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,000***</b>	
Şehir Otel	Tutumsal Bağlılık	r	0,690	0,747	0,716	<b>0,759</b>	0,576
		p	0,000***	0,000***	0,000***	<b>0,000***</b>	
	Davranışsal Bağlılık	r	0,751	0,789	0,770	<b>0,812</b>	0,659
		p	0,000***	0,000***	0,000***	<b>0,000***</b>	
	Genel: Örgütsel Bağlılık	r	<b>0,754</b>	<b>0,799</b>	<b>0,776</b>	<b>0,820</b>	0,672
		p	<b>0,000***</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,000***</b>	<b>0,000***</b>	

\*\*\* : p&lt;0,001

Tablo 10'daki bulgular, otelin bulunduğu konuma göre kariyer yönetim sistemi ve alt boyutları (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları (tutumsal ve davranışsal bağlılık) önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir (p<0,001).

Sayfiye otellerinde çalışanlara göre kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları ile tutumsal ve davranışsal bağlılık arasında pozitif yönlü ancak orta düzeyde bir ilişki varken (0,40<r<0,60), şehir otellerinde çalışanlara göre değişkenler arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki vardır (0,60<r<0,80).

Sayfiye oteli çalışanlarına göre, genel olarak kariyer yönetim sistemi uygulamalarıyla; tutumsal bağlılık arasında r=0,560'lık, davranışsal bağlılık arasında r=0,649'luk ve genel olarak örgütsel bağlılık arasında ise r=0,648'lik bir korelasyon vardır. Şehir oteli çalışanlarına göre ise değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları sırası ile r=0,759; r=0,812 ve r=0,820 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, şehir oteli çalışanlarına göre hesaplanan kariyer yönetim sistemi ve alt boyutları (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları (tutumsal ve davranışsal bağlılık) arasındaki ilişkinin sayfiye oteli çalışanlarına göre hesaplanan ilişkiden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca, gerek sayfiye otelleri için gerekse şehir otelleri için örgütsel bağlılık ile en yüksek düzeyde ilişkisi olan değişken kariyer planlamadır.

**KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Tablo 10'daki belirtme katsayıları ( $R^2$ ), sayfiye otelleri için beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki değişimlerin %42'sinin işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme uygulamalarına bağlı olduğunu belirtmektedir. Şehir otelleri için ise, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki değişimlerin %67,2'sinin işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme uygulamalarına bağlı olduğu görülmektedir. Bu bulgu, işletmedeki kariyer yönetim sistemi uygulamalarının şehir otelleri çalışanlarının örgütsel bağlılığını sayfiye oteli çalışanlarına göre daha çok etkilediğini göstermektedir.

Otelin bulunduğu konuma göre, örgütsel bağlılık düzeyi ile işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11'deki bulgulara göre, bağımlı değişken (örgütsel bağlılık düzeyi) ile bağımsız değişkenler (işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon modelleri aşağıda verilmiştir.

**Tablo 11: Örgütsel Bağlılık ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi**

Otelin Konumu	Bağımsız Değişkenler	$\beta_j$	S( $b_j$ )	t	p	Anlamlılık
Sayfiye Oteli	Sabit	1,558	0,101	15,405	0,000 ***	F=120,525 p=0,000 ***
	Kariyer Yönetimi (KY)	0,103	0,047	2,214	0,027 *	
	Kariyer Planlama (KP)	0,415	0,053	7,853	0,000 ***	
	Kariyer Geliştirme (KG)	0,059	0,051	1,177	0,240	
Şehir Oteli	Sabit	1,241	0,089	13,945	0,000 ***	F=230,066 p=0,000 ***
	Kariyer Yönetimi (KY)	0,144	0,050	2,873	0,004 **	
	Kariyer Planlama (KP)	0,337	0,058	5,852	0,000 ***	
	Kariyer Geliştirme (KG)	0,199	0,053	3,763	0,000 ***	

\*\*\*: p<0,001   \*\* : p<0,01   \* : p<0,05

Sayfiye otelleri için:

$$\text{ÖRGÜTSEL BAĞLILIK} = 1,558 + \text{KY} \cdot 0,103 + \text{KP} \cdot 0,415 + \text{KG} \cdot 0,059$$

Şehir otelleri için:

$$\text{ÖRGÜTSEL BAĞLILIK} = 1,241 + \text{KY} \cdot 0,144 + \text{KP} \cdot 0,337 + \text{KG} \cdot 0,199$$

Çoklu doğrusal regresyon katsayıları ve önem kontrollerinin yer aldığı tablo 11 incelendiğinde; sayfiye otelleri için kariyer geliştirme değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı ( $p>0,05$ ), buna karşılık kariyer yönetimi ve kariyer planlama değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p<0,001$ ). Şehir otelleri için ise her 3 bağımsız değişkenin de (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $p<0,001$ ).

Tablo 11'deki t değerleri, örgütsel bağlılık üzerinde en önemli etkiye sahip değişkenin hem sayfiye hem de şehir otelleri için kariyer planlama olduğunu göstermektedir. Tablo 10.'da bulunan örgütsel bağlılık ve kariyer planlama arasındaki yüksek korelasyon da bu bulguyu doğrulamaktadır.

## 6. SONUÇ

Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş ve çalışanların işletmedeki kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinden daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Daha açık bir ifadeyle, beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer planlama ve kariyer geliştirmeye göre kariyer yönetimi uygulamalarının daha fazla (yüksek düzeyde) olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş ve çalışanların tutumsal bağlılık düzeyinin davranışsal bağlılık düzeyine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Araştırmada, kariyer yönetim sistemi ve alt boyutları (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları (tutumsal ve davranışsal bağlılık) arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Genel olarak örgütsel bağlılık ile kariyer yönetim sistemi arasında  $r=0,741$ 'lik bir korelasyon hesaplanmıştır. Başka bir ifadeyle, beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer yönetim sistemi uygulama düzeyi arttıkça  $r=0,741$ 'lik korelasyon düzeyinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Diğer taraftan, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların tutumsal bağlılığı üzerindeki değişimlerin %44,5'i; davranışsal bağlılığı üzerindeki değişimlerin %54,2'si ve çalışanların genel olarak örgütsel bağlılığı üzerindeki değişimlerin %54,9'u işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına bağlı olduğu ifade edilebilir.

KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmada, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ile işletmede uygulanan kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme arasındaki çoklu doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Ayrıca kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve en önemli etkiye sahip değişkenin kariyer planlama olduğu saptanmıştır.

Kariyer yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki otelin bulunduğu konuma göre incelendiğinde ise sayfiye otellerinde kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları ile tutumsal ve davranışsal bağlılık arasında pozitif yönlü ancak orta düzeyde bir ilişki, şehir otellerinde ise pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Şehir otelleri için hesaplanan kariyer yönetim sistemi ve alt boyutları (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları (tutumsal ve davranışsal bağlılık) arasındaki ilişki sayfiye otelleri için hesaplanan ilişkiden daha yüksek bulunmuştur. Diğer bir ifade ile, işletmedeki kariyer yönetimi uygulamaları şehir otelleri çalışanlarının örgütsel bağlılığını sayfiye oteli çalışanlarına göre daha çok etkilemektedir.

Çoklu doğrusal regresyon analizinde sayfiye otelleri için işletmedeki kariyer yönetimi ve kariyer planlama uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ancak kariyer geliştirme uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Şehir otelleri için ise tüm kariyer uygulamalarının (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

İlgili literatür incelendiğinde bu araştırmanın sonuçlarını destekleyen çeşitli çalışmalar olduğu söylenebilir. Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların sayısı oldukça sınırlıdır. İlgili literatür incelendiğinde (Robinson ve Morrison, 1995; Sturges vd., 2000; Sturges ve Guest, 2001; Sturges vd., 2002; Sturges vd. 2005) örgütsel kariyer yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Diğer taraftan, kariyerlerinin ilk basamaklarından itibaren işgörenlerin beklentilerini tespit etmek ve beklentilerinin karşılama düzeyinin örgütsel bağlılığa etkisini ölçmek amacıyla bazı araştırmalar (Wanuos vd., 1992; Irwing ve Meyer, 1994; Decotiis ve Summers, 1987) yapılmıştır. Yapılan araştırmaların genelinde kariyer beklentilerinin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır.

Kariyer geliştirmenin örgütsel bağlılığa etkisini araştırmak amacıyla yapılan çalışmalarda da (Tannenbaum vd., 1991; Arnold ve Mackenzie, 1999; Ashworth ve Saks, 1996; Sturges ve Guest, 2001) kariyer geliştirme programlarının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir.

Müşteri memnuniyeti sağlama zorunluluğu olan otel işletmelerinin çalışanlarına kariyer yönetim sistemi konusunda gerekli imkanları sunmaları, çalışanların iş tatmininin sağlanmasına ve kaliteli hizmetin sunulmasına katkı sağlayacaktır.

Bu araştırmada da ortaya konulduğu gibi, kariyere yönelik uygulamaların daha profesyonel hale getirilmesi, örgütün en önemli bileşeni olan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini önemli ölçüde artıracak ve buna bağlı olarak, daha nitelikli ve verimli işgücünü elinde bulunduran örgütler rekabet kabiliyetini yükseltebilecektir.

Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik hem ulusal hem de uluslararası literatürde çalışma sayısının sınırlı olması bu araştırmanın yapılmasında belirleyici olmuştur. Gerek turizm ve seyahat endüstrisinde faaliyet gösteren farklı işletmelerde (seyahat işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, diğer konaklama işletmeleri vb.) veya diğer hizmet işletmelerinde (reklam, sigorta, ulaştırma, sağlık ve bankacılık gibi) gerekse başka sektörlerde faaliyet gösteren kurum-kuruluş ve işletmelerde uygulanacak yeni araştırmalar ile kariyer yönetim sistemi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki daha geniş bir çerçevede ortaya konarak farklılıkları tespit edilebilir. Böylece, hem bu alandaki literatüre önemli ölçüde katkı sağlanacak hem de tüm sektörler için konunun önemi vurgulanabilecektir.

## KAYNAKLAR

Akat, İ.; Budak, G. Ve Budak, G. (2002): İşletme Yönetimi, Genişletilmiş Gözden Geçirilmiş 4. Bası, İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Argon, T., Ve Eren, A. (2004): İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Nobel Yayım Dağıtım.

Arnold, J. And Mackenzie Davey, K. (1999): "Graduate Work Experiences As Predictors Of Organisational Commitment: What Experiences Really Matter?" Applied Psychology: An International Review, 48: 211-238.

Ashworth, B. And Saks, A. (1996): "Socialisation Tactics: Longitudinal Effects On Newcomer Adjustment", Academy Of Management Review, 39(1): 149-178.

Atay, S. (2006): Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aytaç, S. (1997): Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlanması, Geliştirilmesi, Sorunları, İstanbul, Epsilon Yayınevi.

Baruch, Y. (2004): Managing Careers Theory And Practice, London, Prentice Hall.

Baruch, Y. (2006): "Career Development In Organizations And Beyond: Balancing Traditional And Contemporary Viewpoints", Human Resource Management Review, 16: 125-138.



KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

- Bayraktaroğlu, S. (2003): İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, Sakarya Kitabevi.
- Beach, D. S. (1980): Personel The Management Of People At Work, New York, Mc Millian Publishing.
- Becker, H. S. (1964): "Personal Change İn Adult Life", Sociometry, 27: 40-53.
- Birdir, K. (2000): "Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri Ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma", Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 11: 142-148.
- Bowen, D.E. And Schneider, B. (1999): "Understanding Customer Delight And Outrage", Sloan Management Review, 41(1): 35-45.
- Boxall, P. And Purcell, J. (2003): Strategy And Human Resource Management, Bristol, J.W. Arrowsmith Ltd.
- Cascio, W.F. (1998): Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits, Boston, Mcgraw -Hill.
- Çalık, T. Ve Ereş, F. (2006): Kariyer Yönetimi. Tanımlar, Kavramlar, İlkeler, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Çetin, M. Ö. (2004): Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Çöl, G. (2004): "Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları, 6 (2): 31-45.
- Decotius, T.A. And Summers, T.P. (1987): "A Path Analysis Of A Model Of The Antecedents And Consequences Of Organizational Commitment", Human Relations, 40, 445- 470.
- Erdem, B. (2004), Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri Ve Önemi. İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(1), [Http://Www.Isgucdergi.Org/Index.Php?P=Makale&id=196&Cilt=6&Sayi=1&Yil=2004](http://www.isgucdergi.org/index.php?P=Makale&id=196&Cilt=6&Sayi=1&Yil=2004) (24.05.2007).
- Erdoğan, N. (2003): Kariyer Geliştirme Kuram Ve Uygulama., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Ferreira, J.A., Santos, J.R.E., Fonseca, 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.

Foot, M., And Hook, C. (2002): Introduction Human Resource Management, Londra, Prentice Hall.

Gibson, D.E. (2004): "Role Models In Career Development: New Directions For Theory And Research", Journal Of Vocational Behavior, 65: 134-156.

Gould, S. (1979):" Characteristics Of Career Planners In Upwardly Mobile Occupations", Academy Of Management Journal, 22: 539-550.

Granrose, C.S. And Portwood, J.D. (1987): "Matching Individual Career Plans And Organizational Career Management", Academy Of Management Journal, 30 (4): 699-720.

Greenhaus, J. H. (1971): "An Investigation Of The Role Of Career Salience In Vocational Behavior", Journal Of Vocational Behavior, 1: 209-216.

Greenhaus, J.H.; Callanan, G.A. And Godshalh, V.M. (2000): Career Management, 3rded, Fortworth, Harcourt College Publishers.

Gutteridge, T.G. And Hutcheson, R.G. (1984): "Hall Introduction: An Overview Of Current Career Development Theory, Research And Practice", Nadler, L. (Eds.) The Handbook Of Human Resource Development, (S.1-22). London, John Wiley And Sons, Inc.

Gürüz, D. Ve Yaylacı, Ö. (2004): İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Media Cat.

Hall, D.T. And Hall, F.S. (1976): "What's New In Career Management", Organizational Dynamics, 5(2): 17-33.

Hall, L. Mcg., Waddell, J., Donner, G. And Wheeler, M.M. (2004): "Outcomes Of A Career Planning And Development Program For Registered Nurses", Nursing Economics, 22(5): 231-238.

Harvey, D. And Bowin, R.B. (1996): Human Resource Management: An Experiential Approach, New Jersey, Prentice Hall.

Hiltrop, J.M. (1995): "The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge Of The 1990s", European Management Journal, 13(3), 286-294.

Hughes, C. And Thomas, T. (2006): "Adapting The Career Development Inventory Australia For Cross-Culture Research", Journal Of Vocational Behavior, 69: 276-288.

KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Huselid, M. A. And Day, N.E. (1991): "Organizational Commitment, Job Involvement And Turnover: A Substantive And Methodological Analysis", Journal Of Applied Psychology, 76(3): 380-391.

İnce, M., Ve Gül, H. (2005): Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık., Bursa, Çizgi Kitabevi.

Irving, G. And Meyer, J. (1994): "Re- Examination Of The Met Expectations Hypothesis: A Longitudinal Analysis", Journal Of Applied Psychology, 79: 937-949.

Kaynak, T.; Adal Z., Ataay İ., Uyargil C., Sadullah Ö., Acar C. A., Özçelik O., Dündar G., Ve Uluhan R. (1998): "İnsan Kaynakları Yönetimi", İstanbul, Dönence Basım Ve Yayın Hizmetleri.

Khalsa, P.S. And 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, September: 483-490.

Kırcı, Z. (2007): Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme Ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Korkmaz, A. (2003): Kariyer Yönetimi Ve Kariyer Planlama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Kozak, M. (2001): Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kültür Ve Turizm Bakanlığı. (1989): Otelcilik Ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması, Ankara

Kültür Ve Turizm Bakanlığı. (2006): Turizm İstatistikleri Bülteni, Ankara.

Lalopa, J.M. (1997): "Commitment And Turnover In Resort Jobs", Hospitality Research Journal, 21(2): 11-26.

Leong, C. S., Furnham, A. And Cooper, C.L., (1996): "The Moderating Effects Of Organizational Commitment On The Occupational Stress Outcome Relationship", Human Relations, 49(10): 1345-1363.

Mathis, R.L. And Jackson, J.H. (2000): Human Resource Management, Ohio: South Western College.

Mathis, R.L. And Jackson, J.H. (2002): Human Resource Management Essential Perspectives. (2th Ed.). Ohio: South Western College.

Mayrhofer, W., Meyer, M., Iellatchitch, A. And Schiffinger, M. (2004): "Careers And Human Resource Management- A European Perspective", Human Resource Management Review, 14: 473-498.

Mcgee, G.W. And Ford, R.C. (1987): "Two (Or More?) Dimensions Of Organizational Commitment: Reexamination Of The Affective And Continuance Commitment Scales", Journal Of Applied Psychology, 72: 638-642.

Meyer, J. P. And Allen, N. J. (1991): "A Three- Component Conceptualization Of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, 1 (1): 61-89.

Morrison, E. And Robinson, S. (1997): " When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops", Academy Of Management Review, 22(1): 226-256.

Mottaz, C. J. (1989): "An Analysis Of The Relationship Between Attitudinal Commitment And Behavioral Commitment", The Sociological Quarterly, 30(1): 143-158.

Mowday R.T., Steers, R.M., And Porter, L.W. (1979): "The Measurement Of Organizational Commitment", Journal Of Vocational Behavior, 14: 224-247.

Mowday, R.T.; Steers, R.M And Porter, L.W. (1982): Employee Organization Linkages; The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover, New York, Academic Press.

Murrells, T. And Robinson, S. (1998): "Researching Career Plans And Career Histories Of Mental Health Nurses", International Journal Of Nursing Studies, 35: 233- 242.

Nea (National Education Asociation) (1965): Sampling And Statistic Handbook For Surveys In Education, Washington, National Education Asociation Press.

Noe, R. A.; Hollenbeck, J.R., Gerhart, B And Wright, P. M. (2003): Human Resource Management, Boston, Mcgraw-Hill.

Notzer, N., Ribak, J., Abramovitz, R., Ben-Yair, R., And Yaakobson, O. (2004): "The Impact Of Bachelor Degree Completion Programs On Career Development Of Nurses In Israel", International Journal Of Nursing Studies, 41: 713-719.

O'reilly, C. And Chatman, J. (1986): "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And

Internalization On Prosocial Behavior”, Journal Of Applied Psychology, 71(3): 492- 499.

Özdamar, K. (2001): Spss İle Biyoistatistik, 4.Baskı, Eskişehir, Kaan Kitabevi.

Özgen, H.; Öztürk, A Ve Yalçın, A. (2005): İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana, Nobel Kitabevleri.

Özdipçiner, N.S. Ve Kalinkara, V. (2005): “Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce Ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği”, Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi, 16(1): 82-92.

Robinson, S. And Morrison, E. (1995): “Psychological Contract And Organizational Commitment Behaviors: The Effect Of Unfulfilled Obligations On Civic Virtue Behavior”, Journal Of Organizational Behavior, 16: 289-298.

Robinson, S. (1996): “Trust And Breach Of The Psychological Contract”, Administrative Science Quarterly, 41: 574-599.

Sabuncuoğlu, B. (2003). Hizmet Sektöründe Örgütsel Kariyer Yönetimi (Bir Uygulama). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

Schuler, R.S. (1998): Managing Human Resources, (6th Ed), South Western College Publishing.

Shore, Lm. And Tetrick, L.E. (1994): “The Psychological Contract As An Framework İn The Employment Relationship.”, Journal Of Organizational, 1: 91-109.

Smilansky, J. (2002): Yeni İnsan Kaynakları, Çeviren: Derya Atakan. İstanbul, Epsilon Yayıncılık.

Sökmen, A. (2000): Ankarada’ki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Staw, B.M. (1976): “Knee-Deep İn The Big Muddy: A Study Of Escalating Commitment To A Chosen Course Of Action”, Organizational Behaviour And Human Performance, 16: 27-44.

Sturges, J., Guest, D., And Davey K.M,. (2000): “Who’s İn Charge? Graduates’ Attitudes To And Experiences Of Career Management And Their Relationship With Organizational Commitment”, European Journal Of Work And Organizational Psychology, 9(3): 351-370.

Sturges, J. And Guest, D. (2001): " Don't Leave Me This Way! A Qualitative Study Of Influences On The Organisational Commitment And Turnover Intentions Of Graduates Early In Their Career", British Journal Of Guidance And Counselling, 29(4): 447-462.

Sturges, J.; Guest, D., Conway, N., And Davey K.M,. (2002): "A Longitudinal Study Of The Relationship Between Career Management And Organizational Commitment Among Graduates In The First Ten Years At Work", Journal Of Organizational Behavior, 23: 731-748.

Sturges, J.; Conway, N., Guest, D., And Liefoghe A. (2005): "Managing The Career Deal: The Psychological Contract As A Framework For Understanding Career Management, Organizational Commitment And Work Behavior", Journal Of Organizational Behavior, 26: 821-838.

Şimşek, M. Ş.; Çelik, A., Akgemci, T Ve Sosyal A. (2004): Kariyer Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi.

Tannenbaum, S., Mathieu, J., Salas, E., And Cannon-Bowers J., (1991): "Meeting Trainees' Expectations: The Influence Of Training Fulfilment On The Development Of Commitment, Self-Efficacy And Motivation", Journal Of Applied Psychology, 76: 759-769.

Taştepe, H. (2001): Kariyer Yönetiminin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

Türker, N. (1998): "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin İşten Ayrılma Ve Çıkarılma Nedenleri Ve İşgücü Devri: Uygulamalı Bir Çalışmanın Değerlendirilmesi", Turizmde Seçme Makaleler, 30: 37-62.

Ural, A. Ve Kılıç, İ. (2006): Bilimsel Araştırma Süreci Ve Spss İle Veri Analizi, 2.Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık.

Uygur, A. (1999): "Kariyer Planlamasının Örgüt Ve Bireyler Üzerinde Sağladığı Etkinin İrdelenmesi", Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2: 65- 75.

Ünsalan, E. Ve Şimşeker, B. (2006): İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Detay Yayıncılık.

Wanous, J.P.; Poland, T.D., Premack, S. L., And Shannon D.K,. (1992): "The Effects Of Met Expectations On Newcomer Attitudes And Behaviours: A Review And Meta- Analysis", Journal Of Applied Psychology, 77: 288-297.

KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Wellbank, H.L.; Hall, D.T., Morgan, M.A., And Hamner W.C,. (1978): "Managing Job Progression For Effective Career Management Development And Human Resource Management", Personnel, 55 (2): 54-65.

Yalçın, A. Ve İplik, F.N. (2005): "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14: 395-412.

Yıldız, Ü. (2001): İşletmelerde Ve Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme Ve Kariyer Yönetimi (Bir Kavramsal Çalışma). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Yeterlilik Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

Zengin, B. Ve Şen, L. M. (2007). Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Yönetici Sirkülasyonu: İstanbul'daki 4-5 Yıldızlı Otellerde Bir Alan Çalışması. *Sakarya*: I. Ulusal Türkiye Turizmi Kongresi. 07-08 Eylül 2007. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 247-260.

Zıkıç, J. And Klehe, U. (2006): "Job Loss As A Blessing In Disguise: The Role Of Career Exploration And Career Planning In Predicting Reemployment Quality", Journal Of Vocational Behavior, 69: 391-409.