

**OTEL İŞLETMELERİNDE KARIYER PLANLAMASI UYGULAMALARI:  
KIRGIZİSTAN-BİŞKEK ÖRNEĞİ**

Prof. Dr. **İ. Kızılırmak**, <ikizirmak@yahoo.com>

Öğr. Gör. **G. Samatova**, <gul29@mail.ru>

Kırgız-Türk Üniversitesi «Manas»

**CAREER PLANNING APPLICATIONS IN THE LODGING INDUSTRY:  
AN EMPIRICAL RESEARCH IN KYRGYZSTAN**

Prof., Dr. **I. Kyzylyrmak**, <ikizirmak@yahoo.com>

**G. Samatova**, Instructor <gul29@mail.ru>

Kyrgyz-Turkish University «Manas»

**ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ В СЕКТОРЕ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА:  
НА ПРИМЕРЕ ОТЕЛЯ г. Бишкек**

**И. Кызылырмак**, профессор, доктор экономики ikizirmak@yahoo.com

**Г. Саматова**, старший преподаватель

Кыргызско-Турецкий университет «Манас» gul29@mail.ru

**Özet**

Günümüzde işletmeler, çalışanların kariyerlerini geliştirmek üzere daha aktif ve daha sistematik bir rol üstlenmeye başlamışlardır. Bugün artık her işletme, kazanmak için çalışanlarının kariyerlerini geliştirmek üzere, sorumluluğu üstlenmek zorunda olduğunun farkındadır. Çünkü kariyer, geliştirilmesi, planlaması ve yönetilmesi bireysel çaba olduğu kadar örgütsel bir etkinliktir veya böyle olmak zorundadır. Örgüt içinde gerekli olan kariyer geliştirme, bireyin çabasına bırakılmamalıdır. Bu durum, tüm sektörlerde olduğu gibi emek-yoğun özellik taşıyan turizm sektörü ve alt sektör olarak otel işletmeleri için de geçerlidir. Turizm sektörü ve sektör içinde en fazla istihdam oranının gerçekleştirildiği otel işletmeleri açısından da kariyer planlaması, nitelikli mal ve hizmet üretmek ve dolayısıyla da müşteri tatminini sağlamak açısından üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur. Bu çalışmada, kariyer planlaması konusu genel olarak ele alınmış ve daha sonraki bölümlerde de turizmin öncelikli bir sektör olarak kabul edildiği Kırgızistan'ın başkenti Bişkek'teki otel işletmelerine yönelik anket uygulanarak kariyer planlaması konusunda mevcut durumları belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda elde edilecek verilerin, Kırgızistan otelcilik sektörünün gelişiminde kullanılması amaçlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer planlama, Kariyer geliştirme, otel endüstrisi, Kırgızistan.

**Abstract**

In our present time, companies play a more active and systematic role in the career planning of their employees. Recently, many companies have realized that they have to bear responsibility in the career development of their employees for the benefits of the company. On the other hand, career planning is an activity which has to be planned and managed both individually and corporately. Career planning being one of the main tasks of the organization shouldn't be left to the staff's individual effort. Like all other business sectors, this fact is also valid for the tourism and hotel industry which is known as a labor intensive sector. Career planning has to be considered as an important activity by means of ensuring service quality and guest satisfaction in the tourism and hotel industry which has high employment rates. In this study, career planning has been examined generally in the context of literature review. Additionally, hotel companies have been surveyed in Bishkek the capital of Kyrgyzstan tourism sector of which is considered to be prior economic activity. The results of the survey have been examined and briefly presented in this paper. The

research explains the current problems encountered by the hotel companies. The results ensure the new opportunities for the future development of the tourism sector in Kyrgyzstan.

**Key words:** Career Planning, Career Development, Hotel Industry, Kyrgyzstan.

### **Аннотация**

В настоящее время гостиничный бизнес играет все более активную роль в планировании карьеры своих сотрудников. В последнее время многие компании поняли, что они должны нести ответственность за развитие карьеры своих сотрудников. С другой стороны, планирование карьеры предусматривает как индивидуальное, так и корпоративное управление. Планирование карьеры является одной из главных задач организации и не должно осуществляться только усилиями персонала. Планирование карьеры следует рассматривать в качестве важного направления деятельности путем обеспечения качества обслуживания и удовлетворение гостя в сфере туризма и гостиничного бизнеса, который имеет высокий уровень занятости. Гостиничные компании были обследованы в Бишкеке - столице туристического сектора Кыргызстана с точки зрения их экономической активности. Исследование объясняет текущие проблемы, с которыми сталкиваются гостиничные компании, а полученные результаты позволяют обеспечить новые возможности дальнейшего развития туристического сектора в Кыргызстане.

**Ключевые слова:** планирование карьеры, карьерный рост, гостиничный бизнес, Кыргызстан.

### **1. Giriş**

Yoğun rekabetin yaşandığı dünya pazarlarında, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları, en etkili ve verimli şekilde kullanmalarına bağlıdır. Son yıllarda çalışanların işletmelerin en önemli kaynaklarından biri olduğunun anlaşılması sonucu insan kaynaklarına daha fazla önem verilmesini sağlamıştır (İmamoğlu ve diğerleri, 2004: 168). Özellikle 1980'li yıllardan sonra işletmeler; süreçlerin yeniden yapılanması, çapraz fonksiyonel entegrasyon, takıma dayalı çalışma ve hücre imalatı gibi yeni yönetim kavramlarını uygulamaya başlamışlardır. Bu yeni uygulamalar, çalışanların yeteneklerinde yenilikler yapmalarını ve kariyer ile ilgili çalışmalar açısından yaratıcı olmalarını gerektirmektedir (Anafarta, 2001: 4).

İşletmeler açısından nitelikli insan kaynaklarının sağlanması, işletmede uygun işlerde istihdam edilmeleri ve işletmeye bağlılıklarının fonksiyonel olarak sağlanması, iyi organize olmuş bir insan kaynakları yönetimini gerekli kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi düzenlemelerinin önemi tam da bu noktada, işletmelerde değer oluşturabilen ve katkı sağlayabilen çalışanlara gerek duyulmasından kaynaklanmaktadır (Akın, 2002: 97). Dolayısıyla bireylerin bu değişime uyum sağlayıp, rekabeti yönetebilmeleri ve değişimleri kariyerlerinde avantaj haline dönüştürebilmeleri giderek zorlaşmakta ve profesyonel düzeyde kariyer ile ilgili eğitim, danışmanlık ve planlama hizmetlerini daha da zorunlu hale getirmektedir (Yaylacı, 2007: 119 ). Bu durumda kariyer yönetimi, kariyer geliştirme ve kariyer planlama gibi işletmelerde etkili insan kaynakları ile ilgili uygulamalarının önemini ve işletmelerdeki uygulanabilirliğini gündeme getirmektedir.

Kariyer, bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır. İnsan kaynakları yönetiminin, personeli yalnızca işe alırken bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yeterli olmayıp ayrıca bu yetenekli kişileri örgütte tutabilmesi gerekir. Bu nedenle, kişiye uygun çalışma ve yükselme olanağı sağlanmalıdır. Yetenekli kişilere örgütte kariyer yapma fırsatı tanınırsa, onları örgütte sürekli tutabilmek ve etkinliği artırabilmek mümkün olmaktadır (Dağlı, 2007: 185-186).

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. Bu durum da, kariyer planlama kavramının işletmeler açısından daha da önem kazanmasını sağlamıştır (Kılıç ve Öztürk, 2010: 984).

Kariyer planlama, alt kademedeki çalışanların mevcut yeteneklerini geliştirmeyi planlarken, uzmanlıktan yöneticiliğe geçen kadroların da mevcut ve potansiyel yeteneklerini geliştirmeyi amaçlar. Bu amacın gerçekleşmesi için, iyi tasarlanmış ve uygulanmış bir performans sistemi gereklidir. Performans değerlendirmesi sonrasında eğitim ve geliştirme programı hazırlanarak, kariyer planlama süreci tamamlanmaktadır (Ergül, 1996: 75).

Genel olarak kariyer planlama, emek-yoğun bir özellik gösteren turizm sektörü ve özellikle de en fazla eleman istihdamının gerçekleştirildiği otelcilik sektöründe de önemlidir. Sektörün ekonomik, sosyal ve siyasal olaylardan etkilenmesi, mevsimsel bir özellik göstermesi ve nitelikli işgücü oranının az olması nedenlerine bağlı olarak personel devir hızının yüksek olması, sektörde kariyer planlamayı gündeme getirmektedir. Bu sayede uygulanacak olan etkili bir kariyer planlaması sistemi ile çalışanların niteliklerinde ve verimliliğinde sağlanacak olan artışlar ile kaliteli mal ve hizmet üretmek mümkün olabilecek ve karşılığında da tatmin edilmiş bir müşteri potansiyeli oluşturulabilecektir.

“Otel İşletmelerinde Kariyer Planlaması Uygulamaları: Kırgızistan-Bişkek Örneği” adlı çalışmayla amaçlanan, özellikle alternatif turizm türleri açısından önemli zenginliğe sahip olan Kırgızistan otelcilik sektörünün, insan kaynakları açısından mevcut durumunu ve kariyer planlamasına yönelik çalışmaların hangi düzeyde olduğunu belirlemeye çalışmaktır. Çalışmadan elde edilecek veriler ile, turizm sektörünün önemli ve öncelikli sektör olarak kabul edildiği Kırgızistan’da, turizm sektörüne ve özellikle de otelcilik sektörüne yönelik yapılan bilimsel çalışmalara katkı sağlamak, uygulamada ise, otel işletmelerine yönelik insan kaynakları çalışmalarına yol gösterici olmak amaçlanmaktadır.

## **2. Kariyer ve kariyer planlama kavramları**

Kişilerin yeni sorumluluklara hazırlanması önemli, heyecanlı ve oldukça zor bir meydan okumadır. Kariyer sözcüğü kullanıldığı zaman herkesin aklında değişik kavramlar canlanır. Bunların kimisi basit, kimisi ise karmaşıktır. Bu kavram belki çok düzenli, uzun dönemde planlanmış, kişinin yalnızca işini değil, diğer işlerini, ailesini, boş zaman uğraşlarını ve toplumsal etkinliklerini de kapsayacak biçimde algılanabilir (Aldemir ve diğerleri, 2001: 199).

Kariyer; seçilen bir işte ilerlemek, daha fazla para kazanmak, sorumluluk almak, itibar, güç ve prestij elde etmek olarak tanımlanabilir (Tortop, 1999: 92, Eryiğit, 2000: 3, Kılıç ve Öztürk, 2010: 984). Bir başka tanımda ise kariyer; bir bireyin istediği yaşam tarzını sağlamaya çalışabilmesi için uzun dönemde elde ettiği veya edeceği eğitim, yetenek ve deneyimlerin birikimi şeklinde tanımlanabilir (Anafarta, 2001: 3).

Kariyer konusunu, çalışanlar ve işletmeler açısından da incelemek gerekmektedir. Bir kişi açısından kariyer sözcüğü, bir işten çok daha fazla bir anlam taşımaktadır. Bir kariyere sahip olmak, bir işe sahip olmaktan oldukça farklı bir durumdur. Kariyer, bir kişiye başarıya duygusunu verir. Kariyer kişinin karşılaşılabileceği olanakları, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha iyi yaşam biçimini de açıklar (Aldemir ve diğerleri, 2001: 199).

Kariyer kavramı, işletmeler açısından ele alındığında ise, günümüzde işletmeler, çalışanların kariyerlerini geliştirmek üzere daha aktif ve daha sistematik bir rol üstlenmeye başlamışlardır. Bugün artık her işletme, kazanmak için çalışanlarının kariyerlerini geliştirmek üzere, sorumluluğu üstlenmek zorunda olduğunun bilincindedir (Acar, 2000: 44). Çünkü kariyer kavramının odak noktasında insan yer alır. İnsan; çalışma yaşamına katıldığı ilk günden başlayarak ihtiyaçlarını karşılamak, beklentilerini tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını gerçekleştirmek, işinde ilerlemek ve kısacası başarılı olmak ister. İnsanın çalışma hayatındaki başarısı, yaptığı işten mutluluk duymasına, tatmin olmasına, bilgi ve yeteneğini kullanabileceği örgütsel ortamların sağlanmasına bağlıdır (Aldemir ve diğerleri, 2001: 199). Çünkü kariyer, geliştirilmesi, planlaması ve yönetilmesi bireysel çaba olduğu kadar örgütsel bir etkinliktir veya böyle olmak zorundadır. Örgüt içinde gerekli olan kariyer geliştirme bireyin çabasına bırakılmamalıdır (Eryiğit, 2000: 1).

Kariyer planlaması, kariyer yönetiminin bir bileşenidir. İşletmede kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlayan bireyin amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme süreci, kariyer planlamasıdır. Kariyer planlaması deyimi, iş yaşamına giriş, yeni bir iş

atanma, transfer ve terfi gibi kariyer seçimlerini ifade etmektedir. Buna göre kavram, bir bireyin mesleki yaşamını planlaması ile ilgilidir (Şimşek, 1999: 340).

Kariyer planlamasını tanımladığımızda, bireyin ve işletmenin geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ilerideki dönemlerde üstlenebileceği pozisyonlar için yeterli hale getirilmesidir (Şimşek, 1999: 340, Özkalp ve Kirel, 2003: 284, Kılıç ve Öztürk, 2010: 982 ve Eryiğit, 2000: 17).

Kariyer, bireyin çalışma yaşamının bütününe kapsadığına göre, bireyin işletmede çalışmaya başlaması ve çalışma yaşamına girmesi, kariyerinde bir başlangıçtır. Nitekim kariyer planlaması, eğitimi tamamlayan bireyin ilk işe başlangıç döneminin yanı sıra bağımsız davranabilmek için yeterli deneyim kazanması, diğer bireyleri yönlendirmesi, geniş sorumlulukları üstlenmesi, orta yaş krizini hissedip atlatması, örgüt hiyerarşisinde yükselmesi ile sonuçta geri çekilme ve emekliliğe hazır olması dönemlerini içermektedir (Şimşek, 1999: 340).

Sağlıklı bir kariyer planlaması yapmak için yönetimler, çeşitli araçlardan yararlanabilir. Kariyer planlamasında kullanılan söz konusu araçları incelediğimizde;

- Kariyer planlama ve geliştirme grup çalışmaları,
- Performans ölçme ve geliştirme,
- Etkili ast-üst ilişkileri ve sürekli iletişim,
- İşbaşı ve iş dışı eğitim programları,
- Kariyer danışmanlığı,
- Yönetici geliştirme ve yetiştirme (Şimşek, 1999: 342-343).

Kariyer planlaması konusunda tarafların amaçlarına ulaşmak için ortak bir çaba göstermeleri çok önemlidir. Örneğin işletme, iş konusunda gerekli eğitim olanaklarını sunarken, etkin bir işe yerleştirme politikası oluşturmalı, eleman ihtiyacının işletmenin personel politikası ile uyumu sağlanmalı ve insan kaynakları departmanını desteklemelidir (Özkalp ve Kirel, 2003: 284). Çünkü kariyer planlamada insan kaynakları bölümü, sistemi tanıtmak, üst yönetimin desteğini almak, tüm çalışanların katılımını ve işbirliğini sağlamak zorundadır. Ayrıca, konu ile ilgili soruları yanıtlamak, eğitim programlarını organize etmek, eğitim olanakları, yeterlilikler ve kariyer basamakları hakkında bilgi sağlamak, kariyer planlama ile ilgili politikaları netleştirmek ve açıklamak, bölümler arası kariyer olanaklarını geliştirmek ve bu konuda bilgi vermek, çıkan sorun ve tartışmalara çözümler üretmek ve ilgili tüm konularda danışmanlık yapmak ile yükümlüdür (Ergül, 1996: 78).

Kariyer planlaması, işe giren personelin ilk görüşmesinde başlayan, kişinin eğitimi ve özelliklerine yön vermeyi amaçlayan bir süreçtir. Kariyer planlaması yapılırken, ilk kez işe girenlerde yetenek, hafıza ve algılama testleri uygulanabilir. Mevcut kadro ise, kendi beklentileri, yönetici görüşleri, eğitimdeki performansları ve teftiş raporları ile değerlendirmeye tabi tutulabilir. Bu tür değerlendirmede, kişi yerine iş değerlendirilmektedir (Ergül, 1996: 75). Buna göre, kariyer planlaması ile ilgili kurallar;

- Geleceğe yönelmek, mevcut işteki yeterlilik ve yetersizliklerin belirlenmesi ile başlar,
- Geliştirilecek niteliklerin, tanımlanan işin gereklerine cevap vermesi gerekir,
- Kariyer görüşmeleri, karşılıklı dürüstlük içinde planlanmalıdır,
- Kişinin kendi yeterliliklerini değerlendirmesi, kariyer planlamasının kilit aşamalarından biridir,
- Yöneticilerin, mevcut organizasyondaki gelişme kaynaklarından haberdar olması gerekir,
- Kariyer yönlendirme ve planlama, en önemli motivasyon araçlarından biridir (Ergül, 1996:75-76).

Belirtilen bu amaçların başarılabilmesi bazı ilkelerin uygulanabilmesiyle mümkün olabilecektir. Söz konusu ilkeler şöyle sıralanabilir:

- Çalışanlar ile yöneticiler, kariyer planlama sürecinde birbirini tamamlayan unsurlar şeklinde hareket etmelidirler,

- Karşılıklı olarak yapılacak kariyer planlama görüşmesinin başarısı ve uygulanabilirliği, tarafların bu görüşmedeki samimiyet ve dürüstlükleri oranında gerçeğe dönüşebilir,
- Yönetici ve organizasyondan geri bilgi akışı kritik önem taşır,
- Kişinin kendi kendini değerlendirmesi kilit aşamalardan birisidir,
- Yöneticiler, yönlendirme ve iyileştirme yönlü çabalarını sürekli kılmalıdır,
- Çalışanların ve yöneticilerin mevcut organizasyondaki gelişim ve öğrenim olanaklarından haberdar edilmeleri gerekir,
- Şirket yönetiminin, çalışanların gelişimine destek olacak olanak ve araçları hazır bulundurması gerekir (Şimşek, 1999: 341).

Kariyer planlamasına duyulan ihtiyaçları bir liste halinde ortaya koymak gerekirse şu şekilde özetlemek mümkündür;

- Bireylerin hiyerarşide yükselme istekleri ve beklentilerini karşılayacak bir gelişme,
- Yeni veya farklı kariyer yörüngelerine giren bireylerin kendi durumlarını gözden geçirme ve kendi kendilerini değerlendirme ihtiyacı,
- Örgüt içinde var olan insan kaynaklarının daha iyi kullanımına duyulan ihtiyaç,
- Daha iyi eğitim ve kariyer fırsatlarının bir sonucu olarak çalışanların daha yüksek bir performans özlemi,
- Daha yüksek düzeyde çalışanın tatmini, sadakati ve uzun ömür,
- Bireysel eğitim ve bireysel gelişme ihtiyaçlarının daha iyi tanınması (Şimşek, 1999: 342).

Söz konusu çalışmada, kariyer planlamasının örgütsel açıdan incelenecek olmasına rağmen bireysel kariyer planlamasına da kısaca değinilmesinde yarar vardır. Bireysel kariyer planlama; bireysel kariyer gelişimi, bireyin kendi kariyerini planlaması ve bu planların eğitim, öğretim, iş arama ve iş deneyimleri aracılığıyla yerine getirilmesi ve yürütülmesidir. Bireysel kariyer planlama süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar;

- Bireysel güçlü ve zayıf yönlerin tespiti,
- Kariyer hedef ve amaçlarının saptanması,
- Örgüt içi ve dışı olanakların araştırılarak kariyer yollarının tespiti,
- Kariyer planlarının hazırlanması ve çalışma programlarının yapılması,
- Geri bildirimdir (Anafarta, 2001: 5-8).

Kariyer planlamasında kişi ve örgütün karşılıklı ilgileri bulunmaktadır. Bir kariyer yönetimi sistemi çözümlenirken, kişisel ve örgütsel düzeyde bakış açılarına ihtiyaç bulunmaktadır. Kariyer planlaması, bir sistem olarak ele alındığında kişi ve çalıştığı örgüt birlikte sisteme katılırlar. Bu sistemin etkin işleyebilmesi için ilk olarak, kişi ve/veya örgütün ilgileri ve kabiliyetleri değerlendirilmeli ve üçüncü olarak da kişi/örgüt, gelecekle ilgili etkinlik planlarını geliştirmeli ve kişi yaşam boyunca karşılaşılabileceği pozisyonlar için geliştirilmelidir (Aldemir ve diğerleri, 2001: 211-212). Kariyer planlamaya örgütsel açıdan yaklaştığımızda ise; işletmeler iki açıdan çalışanlarının kariyerlerinin yönetiminde başarılı olmalıdırlar. Birincisi, bireysel kariyer gelişimini heveslendirme, diğeri de onların örgüte katkılarını artırmaktadır.

İşletme çalışanlarının örgüte katkılarını artırabilmek için bireylerin kendi kariyerlerini yönetirken bireysel ihtiyaçlarının neler olduğunu ve nasıl saptandıklarını bilmelerine gereksinimleri vardır. İşletmeler, çalışanların gereksinimlerinin saptanması, kendi kendilerinin değerlendirilmesini ve farkına varılması, bireysel kariyer hedef ve stratejilerinin oluşturulması gibi aşamalarda gerekli destek hizmetleri vermelidir.

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 ve diğerleri, 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 (Kılıç ve Öztürk, 2010: 984).

Örgüt tarafından yeterince iyi düzenlenmiş bir kariyer planı, üç konuyu içermelidir. Bunlar;

- Çalışanlara kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlemede yardımcı olmak,
- İşletmede bulunan kariyer fırsatlarını, bireye tanıtmak ve geliştirmek,
- Çalışanların gereksinme ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemektir (Anafarta, 2001: 4).

Bu amaçla işletmeler örgütsel kariyer planlama sürecini gerçekleştirirken aşağıdaki faaliyetleri de gerçekleştirmelidirler;

- Gelecekteki personel gereksinimlerini saptama,
- Kariyer basamaklarını, net ve açık bir şekilde ortaya koyma,
- Bireysel olanakları belirleme,
- Bireysel gereksinimler/istekler ile işletmelerin gereksinimlerini/fırsatlarını uyumlaştırma,
- İşletme kariyer sisteminin incelenip, denetlenmesini ve eşgüdümüdür (Anafarta, 2001: 4).

İşletmeler, bu faaliyetlere ek olarak iş konusunda işbaşı eğitimlerinin yanı sıra modern iş dışı eğitim yöntemlerini de kullanmalı, etkin bir yerleştirme fonksiyonu izlemeli, etkin ve stratejik bir insan kaynakları sistemi oluşturulmalıdır. Söz konusu bu durum, emek-yoğun bir özellik taşıyan ve teknolojik alanda sağlanan gelişmelere rağmen insan unsurunun öneminin azalmadığı otelcilik sektörü açısından da önem taşımaktadır.

Endüstriyel mal ve hizmet üreten diğer işletmelerden farklı olarak hizmet sektöründe ve özellikle de bu sektörün en önemli bileşeni olan otel işletmelerinde, çalışanların sahip olduğu nitelikleri, tutum ve davranışları, işletmenin kaliteli mal ve hizmet üretimini ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan kaliteli mal ve hizmet üretimi de, söz konusu bu ürünleri tercih eden tüketicilerin tatminini sağlaması açısından da son derecede önemlidir. İşgören devir hızı, endüstriyel sektörlere göre daha yüksek olan turizm sektörü, emek-yoğun bir sektör olup, bu alanda faaliyet gösteren işletmelerin başarısı, büyük ölçüde insan gücünün etkinliğine bağlıdır. İşten sağlanan tatmin ile birlikte verimliliğin artması ve çalışanların örgüte karşı olumlu tutum geliştirmeleri örgütler açısından hayati öneme sahiptir (Kılıç ve Öztürk, 2010: 989). Bunun yanında çalışanların kariyerlerinde ilerlemesi için başarılı bir kariyer yönetim sisteminin de otel işletmeleri tarafından oluşturulması gerekmektedir. Özellikle üst ve orta kademe yöneticilerinden başlayarak kariyer aşamaları belirlenmeli ve ne zaman, hangi pozisyonlara, hangi çalışanların gelebilecekleri önceden yapılacak olan kariyer planlama çalışmaları ile belirlenmelidir. Böylece sektörde çalışan ve çalışmak isteyen işgörenler de, kariyerleri ile ilgili çalışmaların artmasıyla birlikte kaliteli mal ve hizmet üretme konusunda motive edilmeleri sağlanmış olacaktır.

Turizm sektöründe kariyer planlaması ile ilgili olarak yapılan çalışma sayısının az olmasına karşın, kariyer planlaması yapılan işletmelerde çalışanların, kariyer planlaması yapılmayan işletmelerde çalışanlara göre örgüte daha çok bağlılık hissettikleri tespit edilmiştir (Kılıç ve Öztürk, 2010: 989).

### **3. Kırgızistan otelcilik sektörünün incelenmesi**

Kırgızistan doğal güzellikleri, İpek Yolunun merkezinde bulunması, birçok tarihi şehri ve kültür anıtlarıyla önemli bir turizm potansiyeline sahip ve turizm potansiyeli değerlendirilebilecek bir ülkedir. Özellikle doğa turizmi açısından çok büyük potansiyele sahip olan ülke, rafting, tırmanma gibi birçok dağ ve su sporları için çok uygun şartlara sahiptir. Dünya üzerinde aynı anda dağcılık, kayak, rafting, binicilik, planör, bisiklet, trekking gibi birçok turizm etkinliğinin yapılabileceği Kırgızistan gibi küçük ülkeler çok az sayıda bulunmaktadır. Tüm bu turizm çeşitlerinin Kırgızistan'ın eşsiz doğası, tarihi ve kültürel kaynaklarının arasında gerçekleştirilmesi, ülkeye turizm açısından ayrı bir çekicilik kazandırmaktadır (Kızılırmak, 2008). Ancak, günümüze kadar olan ülkenin turizm gelişimine baktığımızda, turistik potansiyeline rağmen turizm sektörünün belkemiğini oluşturan konaklama, yeme-içme, seyahat acentaları ve diğer turizm işletmelerinin yaşadığı sorunlar nedeniyle istenilen durumda değildir (Kızılırmak, 2007).

Turizm sektöründe özellikle de otel işletmelerinde kaliteli mal ve hizmet üretimi ve bunun sonucunda da ekonomik anlamda başarılı bir çalışma sürdürülmek isteniyorsa işletmenin ihtiyaç duyduğu personelin sayı ve nitelik olarak başlangıçta çok iyi planlanması ve analizinin yapılması

gerekmektedir. Bu durum turizm sektörünün ülkenin gelişmesinde lokomotif görevi olarak görüldüğü Kırgızistan otelcilik sektörü için de geçerlidir.

Kırgızistan turistik çekim kaynakları bakımından oldukça zengin olmasına rağmen, ülkedeki turizm arzının mevcut yapısı henüz dünya standartlarından ve ülkeye yönelebilecek herhangi bir yoğun turizm talebini karşılayacak konumdan uzak bir noktadadır. Özellikle bağımsızlık dönemine kadar süren rejim, ülkede turizm işletmeciliği açısından son derece önemli olan özel girişimcilik ruhunu olumsuz etkilemiş ve ülkenin dünya ile arasında bırakılan mesafe, mevcut işletmelerde de dünya standartlarının uygulanmasını engellemiştir. Bağımsızlık döneminden sonra ise devlet turizmin gelişmesine önem vermiş, turizm sektöründe özel teşebbüslerin sayısında artışlar görülmüş ve bazı yabancı yatırımcılar ülkeye ilgi duymaya başlamıştır. Ülkede turizm işletmelerinin yanı sıra, ulaşım, alt ve üst yapı ve insan kaynakları gibi turizm arzını oluşturan diğer unsurların da henüz yeterli bir seviyeye ulaşamadığı görülmektedir (Seval ve diğerleri, 2003: 23). Ancak, son yıllarda ülkedeki otel işletmelerinin hem sayısal hem de nitelik olarak artmakta olduğu dikkati çekmektedir.

Kırgızistan otelcilik sektörünün daha iyi anlaşılabilmesi için Ulusal İstatistik Komitesinin verilerini incelemek yararlı olacaktır. Tablo 1’ de görüldüğü gibi Kırgızistan’da 2009 resmi kayıtlarına göre bulunan 326 adet konaklama işletmesinin içinde ilk sırada 172 adet ile ilk sırayı diğer konaklama işletmeleri almaktadır. Bu grup içinde, otel dışında bulunan diğer konaklama tesisleri olan yazlık işletmeler, sanatoryumlar ve pansiyonlar bulunmaktadır. Ancak konaklama tesisleri içinde en büyük oranı 154 adet ile otel işletmeleri oluşturmaktadır.

Ülkede sayısal anlamda konaklama işletmelerinin az olmasının temel nedenleri arasında, bağımsızlık öncesi faaliyette bulunan konaklama işletmelerinin kendilerini yenileyemedikleri için faaliyetlerine devam etmemeleri, ilk neden olarak görülebilmektedir. İkinci neden olarak da konut sahiplerinin de evlerini gecelik konaklama amacıyla kiralamalarını söylemek mümkündür.

Tablo 1 – Konaklama Tesislerinin Sayıları

	2005	2006	2007	2008	2009
Oteller	120	123	119	152	154
Diğer konaklama tesisleri	150	166	154	166	172
<b>Toplam</b>	<b>270</b>	<b>289</b>	<b>273</b>	<b>318</b>	<b>326</b>

Каунак: Туризм в Кыргызстане // Стат. сб. – Бишкек: Нацстатком Кыргызской Республики, 2010.

Kırgızistan’daki otelcilik sektörü ile ilgili verileri incelediğimizde, 2009 yılında var olan 154 otelde 2787 oda sayısının ve bu odalarda da toplam 4990 yatağın olduğu görülmektedir. Bu

tesislerde toplam 172500 kişinin konakladığı görülmektedir. Konaklama sayılarındaki artış trendinin ülkede turizmin gelişmesiyle birlikte daha da hızlı artacağı beklentisi bulunmaktadır.

Tablo 2 – Kırgızistan Otelcilik Sektörü İle İlgili İstatistikler

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Otel sayısı	95	91	83	79	120	120	123	119	152	154
Oda sayısı	2367	2172	1974	1925	2248	2244	2357	2352	2481	2787
Yatak sayısı	4192	3505	3498	3409	4022	4472	4733	4783	4532	4990
Konaklayan kişi sayısı (1000 kişi)	131,9	103,7	123,7	127,9	149,4	126,7	132,7	164,8	169,4	172,5

Каунак: Туризм в Кыргызстане // Стат. сб. – Бишкек: Нацстатком Кыргызской Республики, 2001, 2004, 2008, 2010.

Kırgızistan konaklama sektörü ile ilgili bir diğer gösterge de Tablo 3’ te görüldüğü gibi konaklama işletmelerinin çalışma dönemleri ile ilgilidir. Otel işletmelerinin büyük çoğunluğunun

yıl boyu açık olduğu, buna karşın diğer konaklama tesislerinin ise genellikle sezonluk olarak çalıştığı görülmektedir. Bu durumun temelinde, otel işletmelerinin ülkenin başkenti olan Bişkek'te faaliyet göstermeleri nedeniyle yıl boyu açık olmaları ve diğer konaklama tesislerinin ise genellikle yaz aylarında turizm faaliyetlerinde gerçekleştirildiği başta Issık Göl olmak üzere diğer yörelerdeki tatil ve alternatif turizme yönelik işletmeler olmalarından dolayı mevsimlik çalışmalarını sürdürmektedirler.

Tablo 3 – Sezonluk ve Yıl Boyu Çalışan Konaklama Tesisleri 2009

	Yıl Boyu Açık Tesisler	Sezonluk Tesisler	Toplam
Oteller	145	9	154
Diğer konaklama tesisleri	27	145	172
<b>TOPLAM</b>	<b>172</b>	<b>154</b>	<b>326</b>

Tablo 4' te ise konaklama sektöründe çalışan sayıları ile ilgili istatistikler görülmektedir. Kırgızistan Ulusal İstatistik Komitesi'nin verilerine göre konaklama işletmelerinde çalışan çalışanlar içinde en yüksek sayıyı, sanatoryum ve resort işletmelerde çalışanların oluşturduğu görülmektedir. İkinci sırayı ise 1677 kişi ile dinlenme tesislerinin aldığı görülmektedir. Son sırada ise 1049 çalışan sayısı ile otellerin bulunduğu görülmektedir.

Tablo 4 – Konaklama Sektöründe Çalışan Sayıları

Tesis Türü	2005	2006	2007	2008	2009
Oteller	1056	1227	1116	1150	1049
Dinlenme tesisleri	1426	1845	1508	1540	1677
Sanatoryum ve Resortlar	2195	2231	2267	2217	2154
<b>TOPLAM</b>	<b>4677</b>	<b>5303</b>	<b>4891</b>	<b>4907</b>	<b>4880</b>

Каунак: Туризм в Кыргызстане // Стат. сб. – Бишкек: Нацстатком Кыргызской Республики, 2010.

Bu tablonun ortaya çıkardığı en önemli sonuç ise, diğer konaklama tesislerinin aksine çalışan sayısının otellerde daha az oranda olduğudur. Bu durumun temelinde ise otel işletmelerinin büyük çoğunluğunun Bişkek'te şehir oteli olarak faaliyetlerini sürdürmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu otellerin de şehir otelleri olması, geceleme sayısının ve doluluk oranlarının az olması ve sunulan hizmet türünün oda ve kahvaltı ile sınırlı olması istihdam edilen çalışan sayısı azaltılmaktadır.

#### 4. Araştırmanın amacı

Turizm sektörü ve özellikle de sektör içinde yer alan otel işletmeleri, çalışan sayıları açısından sektörün diğer bölümlerine oranla daha da fazla eleman istihdamını gerçekleştirmektedir. Ancak sektörün başta siyasal olmak üzere ekonomik ve sosyal olaylardan çok çabuk etkilenmesi nedeniyle turizm talebinde azalmalar meydana gelmektedir. Yine sektörün mevsimsel özelliğinden dolayı birçok işletmenin belirli aylarda çalışması da sürekli ve nitelikli personeli istihdam etme yerine ucuz eleman istihdamını gündeme getirmekte ve bu olumsuz koşullarda personel devir hızını yükselten en önemli etkenler arasında sayılabilmektedir.

Çalışmanın temel amacı, Kırgızistan otelcilik sektörünün önemli bölümünü oluşturan Bişkek'teki otel işletmelerinde kariyer planlaması ile ilgili çalışmaların yapıp yapılmadığının belirlenmesidir. Genellikle otel işletmelerinde özellikle de otellerde organizasyon yapısı içinde insan kaynakları departmanına fazla önem verilmemesi veya var olan otellerde de kalifiye çalışan yerine maliyeti daha ucuz olan deneyimsiz ve mesleki turizm eğitimi almamış çalışanların çalıştırılması daha çok tercih edilmektedir. Bu tür işletmelerde de çalışanların uzun yıllar örgüt amaçlarına uygun olarak çalışabilmeleri ve sonuçta da kaliteli mal ve hizmet üretebilmeleri için kariyer planlama çalışmalarına duyulan ihtiyaç ve önem daha da artmaktadır.



Önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi, otel işletmelerine yönelik olarak yapılan bu çalışmada, aşağıda sıralanan araştırma sorularının cevapları bulunmaya çalışılacaktır;

- Otel işletmeleri içinde insan kaynakları departmanının bulunup bulunmadığı,
- Otel işletmeleri, kariyer planlama ile ilgili kriterler hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları,
- Otel işletmelerinin, kariyer planlamaya yönelik araçları kullanıp kullanmadıkları,
- Otel işletmelerinin kariyer planlamasının bireysel ve örgütsel yararları konusunda neleri bilip bilmedikleri, sorularının cevapları bulunmaya çalışılacaktır.

Kariyer planlamasının özellikle hizmetler sektörü içinde yer alan otel işletmelerinde önemi daha da iyi bilinmektedir. Yapılan çalışmayla, Kırgızistan otelcilik sektöründe işletmelerce kariyer planlamasına yönelik temel bilgilere sahip olup olmadıkları ve hangi kariyer planlama araçlarının kullanıldığı ilk aşamada öğrenilmeye çalışılmıştır. Daha sonra ise, bireysel ve örgütsel kariyer planlama çalışmalarının yararlarının oteller ve insan kaynakları departmanı yetkililerince bilip bilinmediğinin belirlenmiştir. Böylece Kırgızistan otelcilik sektörünün gelişimine katkı sağlamak ve insan kaynakları departmanı yöneticilerine yol göstermek hedeflenmiştir.

## 5. Araştırmanın yöntemi

Kariyer planlaması ile ilgili olarak yapılan bu çalışmada, konu ile ilgili geliştirilen bir anketin Bişkek'te şehir otelciliği alanında faaliyet gösteren otel işletmelerine uygulanmasıyla verilerin toplanması yoluna gidilmiştir. Anket ile ilgili soruların geliştirilmesi sürecinde ilk olarak konu ile ilgili literatürden yararlanılarak sorular oluşturulmuştur. Ayrıca konu ile ilgili alanlarda çalışan öğretim üyelerinin görüşleri de dikkate alınarak, içerik oluşturulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın amacı, Bişkek'te faaliyet gösteren otel işletmelerinde kariyer planlamasının nasıl algılandığının ve uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesidir. Bu amaçla hazırlanan anket, toplam 14 sorudan oluşturulmuş ve bu soruların ilk 6'sı, otellerin genel durumları ile ilgili bilgilerin öğrenilmesine yönelik sorulardan meydana gelmektedir. Bu sorular; anketi dolduran kişinin görevinin ne olduğu, otelin kuruluş yılı, çalışan sayısı, işletmenin faaliyet süresi, hukuki statüsü, oda sayısı ve türleri ile ilgilidir. Anketteki ikinci grubu oluşturan sorular ise; insan kaynakları departmanı ve uygulamaları ile ilgili sorulardır. Bu soruları incelediğimizde, otellerde insan kaynakları departmanının olup olmadığı, insan kaynakları departmanı yoksa bulunmamasının nedenleri ve bu görevin oteldeki hangi birimler tarafından yerine getirildiği, otellerin personel bulma kaynaklarının neler olduğu, otelde personele sağlanan olanakların neler olduğu, çalışanların ortalama çalışma sürelerinin ne kadar olduğu, insan kaynakları departmanı yetkililerinin konu ile ilgili eğitimlerinin bulunup bulunmadığıdır. Anketin son grup sorularını ise, otellerde kariyer planlama aşamalarının uygulanıp uygulanmadığı (8 madde), kariyer planlama çalışmalarında kullanılan araçların kullanılıp kullanılmadığı (11 madde) ve kariyer planlamasının bireylere ve örgüte sağladığı faydalar ile ilgili unsurlardan (15 madde) meydana gelen ölçeklerden oluşmaktadır.

Araştırmanın evrenini, Bişkek'te faaliyet gösteren çeşitli gruplardaki oteller oluşturmaktadır. Kırgızistan'da oteller ile ilgili yıldızlama sistemi kullanılmadığı için otel grupları büyük, orta ve küçük oteller olarak sınıflandırılacaktır. Araştırmada Bişkek'in seçilme nedenleri arasında; Kırgızistan Ulusal İstatistik Komitesi verilerine göre ülkede kayıtlı bulunan 154 adet otel işletmesinin % 22' lik bölümünü oluşturan 34 adet otelin bu şehirde bulunmasıdır. Bir diğer neden de, bu aylarda diğer konaklama işletmelerinin yaz aylarında faaliyetlerini sürdürmeleri ve bu ülkede söz konusu tesislerin Haziran ayından sonra faaliyete geçmeleri nedeniyle Bişkek'teki oteller seçilmiştir. Araştırmada örnekleme çerçevesindeki kitlenin % 64,7' sine yani, 22 adet otel işletmesine ulaşılmıştır.

Tüm bilimsel çalışmalarda olduğu gibi ana kütlelerin tamamına ulaşamadığında seçilen örnek kütlelerin ana kütleleri temsil etme yeteneği ile ilgili soru işaretleri her zaman geçerlidir. Bu çalışmada da bu kaygılar geçerli olmakla birlikte ana kütle örnek hacminin 34 işletmeden oluştuğu düşünüldüğünde ulaşılan örnek hacminin ana kütleleri temsil etme yeteneği bakımından yeterli olduğu belirtilebilir. Elde edilen anket sonuçları, frekans dağılım tabloları ve betimleyici istatistikler yardımıyla yapılmış likert ölçekli sorularda küçük örnekler için uygulanan t testi kullanılmıştır. Örnek hacminin küçük olması nedeniyle, genelde normal dağılım varsayımının sağlandığı büyük

örnekler için kullanılan çok değişkenli istatistiksel teknikler kullanılamamıştır. Kuşkusuz örnek hacminin büyütülmesi durumunda yani çalışmanın tüm Kırgızistan'daki otellere uygulanması durumunda daha iyi ilginç sonuçların elde edileceği ortadadır.

Söz konusu anket, kolayda örnekleme yöntemiyle, Ocak 2001' de otel yöneticilerine yüz yüze uygulanmış ve toplam 22 otel işletmesinden örnekleme dahil edilmiştir. Anketlerin uygulanması sonucu elde edilen veriler, bilgisayar ortamında tasnif ve analiz edilmiştir. Anketlerin analizinde, SPSS 16 bilgisayar paket programlarından yararlanılmış ve frekans dağılım tabloları, betimleyici istatistikler kullanılarak sonuçlar genel olarak incelendikten sonra görüş belirten likert sorularda anlamlı farklılıklar t testi ile araştırılmıştır.

## 6. Araştırmanın bulguları

Yapılan araştırmaya Kırgızistan'ın başkenti Bişkek'te bulunan 22 adet otel işletmesi katılmıştır. Anketi cevaplayanların işletmedeki pozisyonları incelendiğinde yaklaşık % 60' nın müdür yardımcısı konumunda çalışanlar olduğu % 40' lık diğer grubun ise genel müdür ve departman müdürlerinden oluştuğu görülmektedir.

Otel işletmelerin % 57,1' lik bölümü, 5 yıla kadar faaliyet gösteren işletmelerdir. Bunlar içerisinde % 27,3' lük payla 3 yıllık ve % 13,6' lık paylarla 5 ve 6 yıllık işletmeler bulunmaktadır. Maksimum süre olan 10 yıldan bu yana faaliyet gösteren işletme sayısı, 2 adet olup % 9,1' lik paya sahiptir. Bu sorudan çıkarılan sonuç, şehirdeki otellerin yeni kurulan işletmeler olduğudur.

Otel işletmelerinde çalışan sayılarına baktığımızda işletmeler, 8 ile 240 arasında personel çalıştırmaktadırlar. % 13, 6' lık payla 40 personel çalıştıran oteller dikkat çekmektedir. Otellerin % 57,9' luk oranında ise 8-25 arası personel çalışmaktadır. Otellerin tamamı ise tüm yıl boyunca faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. İki otel dışında tüm oteller, yerli sermayeli özel sektör tarafından işletilen otellerdir.

Oda sayıları bakımından Bişkek'te çalışan 22 otelin sahip olduğu oda sayısı, 14-173 oda arasında değişmekte olup % 18,2' lik payla 34 odalı oteller dikkat çekmektedir. 173 odaya sahip sadece bir otel vardır. Daha sonra ise ağırlıklı oda sayısı, 51 odalı otellere gerilemektedir. Ayrıca otellerin % 63,6' sında da, insan kaynakları departmanı bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 5 – Kariyer Planlaması İle İlgili Genel Bilgilerin Bilinip Bilinmediğine İlişkin Test Sonuçları

Kriterler	İşaretlenme %	Toplam %
Otelin küçük bir işletme olması	36,4	57,1
Yeterli düzeyde karlı çalışmaması	9,1	14,3
Eleman sayısının az olması	31,8	50,0
İnsan kaynakları departmanına gerek olmaması	22,7	35,7
Yönetimin bu görevi yerine getirebilmesi	4,5	7,1
Profesyonelliğe gerek görülmemesi	4,5	7,1
Turizm sektörünün ülkede istenilen düzeyde gelişmemiş olması	4,5	7,1
Departman sayısının fazla olmasının maliyet artışına neden olması	4,5	7,1
Organizasyon yapısını artırmanın gerekli olmaması	4,5	7,1

Yukarıdaki tabloda insan kaynakları departmanı olmayan otel işletmelerine “Neden böyle bir departmana ihtiyaç duymuyorsunuz” diye sorulduğunda soruyla ilgili verilen ifadelerin işaretlenme yüzdeleri yukarıdaki tablo 5' te verilmektedir. Tablo 5'e göre, % 36,4, % 31,8 ve % 22,7' lik paylarla sırasıyla “otelin küçük bir işletme olması”, “eleman sayısının az olması” ve “insan kaynakları departmanına ihtiyaç duyulmuyor” olması ifadeleri dikkat çekmektedir. Bunun dışındaki ifadelerde % 9,1' lik payla “işletmenin yeterli düzeyde karlı çalışmaması” dikkat çekmektedir. Diğer tüm ifadeler sadece bir işletme tarafından işaretlenen % 4,5' lik paya sahip otellerden oluşmaktadır.

İnsan kaynaklar departmanı olan otellerin % 47'sinde bu departman genel müdürlüğe bağlı bir bölüm olarak faaliyet göstermektedir. İşletmelerin % 11'inde ayrı bir departman olarak bulunurken yine % 11' inde şeflik konumunda faaliyet göstermektedir.

Otellerin % 72,7' si personelin önerdiği kişilerin referansı ile personel bulmakta, % 50' si turizm okullarından yararlanmakta % 41'i diğer işletmelerden transfer yoluyla personel bulmaktadır.

Otellerin yaklaşık % 91'i çalışanlarına maaş ve prim vermekte ve % 41' i ise personeline yemek vermektedir. Diğer seçenekler arasında % 4,5'lik oran ile otel, sigorta sağladığını belirtmektedir.

Ankete katılan otel işletmelerinde yönetim kademesinde çalışanların çalışma saatleri 8 ve 12 saat arasında değişmekte olup ortalama 8,71 saattir. Personel için ortalama çalışma süresi 8 ile 12 saat arasında değişmekte olup ortalama 10,81 saattir.

Otel işletmelerinin % 81,8'indeki yöneticilerin, insan kaynakları konusuyla ilgili eğitimlerinin bulunduğunu söylemektedir. Otel işletmelerince insan kaynakları konusu bilinmesine rağmen uygulamada dikkate alınmadığı görülmektedir.

Ankete katılan otellerin, kariyer planlama ile ilgili bilgi düzeylerini belirleyebilmek için verilen ifadelerle "1 kesinlikle katılmıyorum" ve "5 kesinlikle katılıyorum" olacak şekilde likert ölçekli sorular sorulmuştur. Sorulara verilen cevaplarda 3 puan "kararsız" olmayı ifade etmektedir. Sorulara verilen cevapların ortalamaları ve bu ortalamaların kararsız seçeneği olan 3 ortalamadan farkları, t testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 6' da verilmiştir.

Tablo 6 – Kariyer Planlamasına Yönelik Genel Bilgi Soruları İle İlgili Kararsız Seçeneğine Göre Farkların Test Sonuçları

	Ortalama	Önem seviyesi olasılığı (P)
Kariyer geliştirme talebinde veya isteğinde bulunan personelin belirlenmesi önemlidir	4,73	0,000
Personelin kariyer eğilimini tespit etmek gerekir	4,46	0,000
Personelere uygun kariyer kanallarını belirlemek gerekir	4,43	0,000
Personelin kariyeri ile ilgili anketler veya bilgi edinme yollarını/araçlarını kullanılmalıdır	4,00	0,000
Kariyer çalışmalarında her personele şans verilmelidir	4,50	0,000
Yükselme şansı olan personele, kariyer yapma fırsatını sağlamak gerekir	4,36	0,000
Personeli işletme dışında farklı görevlere yönlendirmek yararlı olur	4,19	0,000
Personelere kariyer fırsatları konusunda bilgi verilmelidir	4,27	0,000

Tüm sorularda çok küçük hemen hemen 0 önem seviyesi olasılığında kararsız seçeneğine göre anlamlı farklılık elde edilmiştir. Sorulara verilen cevapların ortalaması, 4 ile 4,72 arasında değişmektedir. En yüksek ortalama "kariyer geliştirme talebinde veya isteğinde bulunan personelin belirlenmesi önemlidir" ifadesinde elde edilirken en düşük ortalama, "personelin kariyeri ile ilgili anketler veya bilgi edinme yolları kullanılmalıdır" ifadesinde elde edilmiştir. Buradan genel olarak sorulara verilen cevapların katılma ve destekleme yönlü olduğu ve işletmelerin kariyer planlama bilgilerinin yeterli olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 7'ye göre, ankete katılan otel işletmelerine kariyer planlamada kullanılan araçlarla ilgili görüşleri sorulmuştur. 1 ve 5 arasında verilen likert ölçekli puanlarda sorulara cevaplar alınmıştır. Sorulara verilen cevapların ortalamaları ve bunların 3 ortalamadan sapmalarının t testi sonuçları, Tablo 7' de verilmektedir.

Tablo 7'de sadece 2. ifadede % 13 önem seviyesinde fark istatistiksel açıdan önemsiz çıkmıştır. Bunun dışındaki tüm ifadelerde çok küçük önem seviyelerinde anlamlı farklılık elde edilmiştir. Anlamlı farklılığın elde edilemediği "tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar

yetiştirme anlayışı olmalıdır” ifadesinde ortalama 3,41 dir. Yani burada katılımcılar kararsız kalmaktadırlar. Diğer tüm ifadelerde ortalamalar, 3,86 ile 4,57 arasında değişmekte olup tüm ifadelere katılma yönlü görüş belirtilmektedir. Bişkek’te çalışan otellerin insan kaynakları yöneticileri, kariyer planlamanın gerekliliğine ve önemine inanmaktadırlar.

Tablo 7 – Kariyer Planlama Araçları Görüşlerinin Kararsız Seçeneğine Göre Anlamlı Farkları

	Ortalama	Önem seviyesi olasılığı (P)
Kariyer planlama ve geliştirme grup çalışmaları yapmak gerekir	3,86	0,000
Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı olmalıdır	3,41	0,131
Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanmalıdır.	4,14	0,000
Terfi çalışanların niteliğine göre biçimde uygulanmalıdır	4,57	0,000
Personele yönelik başarısını ve işletmeye olan katkısının belirlenmesine yönelik ölçme ve geliştirme çalışmalarında bulunmak önemlidir	4,43	0,000
İşletme içinde etkili ast ve üst ilişkilerini kurmak gerekir	4,59	0,000
İşletme içinde sürekli bir iletişim olanağı sağlanmalıdır	4,37	0,000
Personele hizmet içi eğitim verilmelidir	4,54	0,000
Personele işletme dışında eğitimlere göndererek kariyer gelişimlerine katkı sağlanmalıdır	4,09	0,000
Personelinize kariyer danışmanlığı olanağı verilmelidir	4,09	0,000
Yönetici geliştirme ve yetiştirmeye yönelik programlar uygulamak gerekir	4,04	0,000

Kariyer planlamanın sağladığı faydalar ile ilgili görüşlerin ortalamalarının kararsız seçeneğine göre farkı, 0,001 den küçük önem seviyelerinde istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır. Verilen cevapların ortalamaları, 3,95 ile 4,50 arasında değişmektedir. Buradan ankete katılan otellerin kariyer planlamanın hem bireysel hem de örgütsel faydalarına katılım yönlü bir görüş belirttikleri görülmektedir.

Tablo 8 – Kariyer Planlamanın Bireysel ve Örgütsel Düzeydeki Yararları Hakkındaki Görüşler

	Ortalama	Önem seviyesi olasılığı (P)
<b>BİREYE SAĞLADIĞI YARARLAR</b>		
Kariyer planlaması, personeli geliştirir	4,32	0,000
Kariyer planlaması, personelin potansiyelini ortaya çıkarmaktadır	4,59	0,000
Kariyer planlaması, personelin yetiştirme ve gelişmesi için onları motive etmektedir	4,50	0,000
Kariyer planlaması, personelin niteliklerinin farkında olmasını sağlar	4,27	0,001
Kariyer planlaması, personel departmanının kurulmasına katkı sağlar	3,95	0,000
Kariyer planlaması, personelin saygınlık, tanınma, prestij, ciddiyet ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin eder	4,45	0,000

<b>ÖRGÜTE SAĞLADIĞI YARARLAR</b>		
Kariyer planlaması, bütün kademelerdeki personelin, örgüt amaçlarının uyumlaştırılmasına katkı sağlar	4,32	0,000
Kariyer planlaması, istenilen nitelikteki personel yapısını oluşturur	4,14	0,000
Kariyer planlaması, örgütsel sadakati artırır	4,27	0,000
Kariyer planlaması, örgütlerde istihdamı kolaylaştırır	4,09	0,000
Kariyer planlaması, atamalarda hızlı davranma olanağı verir	4,18	0,000
Kariyer planlaması, personel devir hızını azaltır	4,45	0,000
Kariyer planlaması, ücret politikalarının daha sağlıklı olmasında katkı sağlar	4,45	0,000
Kariyer planlaması, terfi, nakil ve işten çıkarma ihtiyaçlarının giderilmesinde destek sağlar	4,27	0,000
Kariyer planlaması personel verimliliğini artırır	4,50	0,000

### 7. Tartışma ve sonuç

Araştırma da örnek hacminin küçük olması nedeniyle istatistiksel varsayımlar, tam olarak sağlanamadığından dolayı diğer ileri istatistiksel teknikler bu çalışmada kullanılamamıştır. Örneğin çok değişkenli istatistiksel değişkenlerden faktör analizi uygulanarak sorular gruplanabilir bunların teorik gruplara uygunluğu incelenebilir ve kariyer planlamada öne çıkan boyut faktör tanımlanabilir. Yada çeşitli kalitatif değişkenlerin görüş belirten sorular üzerindeki etkisi, varyans analizi veya ki kare testiyle araştırılabilirdi. Ancak burada örnek hacminin yeterince büyük olmaması ve kalitatif değişkenlerde gruplara göre dağılımın çok dengesiz olmasından dolayı bu testler yapılamamıştır. Örnek hacminin daha da artırılması halinde, burada sözü edilen çok değişkenli istatistiksel tekniklerin uygulanmasıyla daha ilginç sonuçların elde edilebileceğini söylemek mümkündür.

Yapılan bu çalışmada Kırgızistan konaklama sektöründe faaliyette bulunan otel işletmelerinde insan kaynakları yöneticilerinin kariyer planlamaya ve bu amaçla yapılan çalışmalara inanmalarına rağmen uygulamada dikkate almadıkları ortaya çıkmıştır. Bu olumsuz durumun temelinde de işletmelerin küçük ölçekli işletmeler olması nedeniyle fazla sayıda eleman çalıştıramamaları ve ekonomik anlamda da fazla kar edememeleri ilgili gerçekler yatmaktadır.

Otel işletmelerinin de ülkede gelişen turizm sektörü ile birlikte ölçek anlamında büyümeye başlamasıyla oda, yatak sayısı ve çalışan sayılarında artışın yaşanmaya başlamasıyla insan kaynakları departmanlarının kurulması ve çalışanların mesleki gelişim ve kalitesine katkı sağlayacak olan diğer insan kaynakları uygulamalarının yanı sıra kariyer planlama çalışmalarının da daha da önem kazanacağı bir gerçektir.

### Kaynaklar

1. Acar, N. (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**; Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 640.
2. Akın, A. (2002), “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1 (3), 97-113.
3. Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Fakülteler Kitabevi.
4. Anafarta, N. (2001), “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, (2): 1-17.
5. Dağlı, A. (2007), “İlköğretim Öğretmenlerinin Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Sistemine İlişkin Görüşler”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi 22 (6): 184-197.
6. Ergül, Ş. (1996), **Personel Yönetimi**, İstanbul: Araştırma Yayınları.
- Eryiğit, S. (2000), “Kariyer Yönetimi”, Kamu İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 1 (6): 1-26.

7. İmamoğlu, S. Z., Keskin, H. ve Erat, S. (2004), “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ .B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 1 (11): 167-176.
8. Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2010), “Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review, 10 (3): 981-1011.
9. Kızılırmak, İ. (2007), “Kırgızistan Turizm Sektörünün Gelişmesini Engelleyen Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Beşinci Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, 11-13 Haziran, Celalabat-Kırgızistan.
10. Kızılırmak, İ. ve Oktay, K. (2008), “Kırgızistan Turizm Sektörüne İlişkin Genel Bir Analiz ve Geleceğe Yönelik Öngörüler”, Altıncı Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, 25-28 Mayıs 2008. Celalabat-Kırgızistan.
11. Ögüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. T. (2004), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12: 277-290.
12. Özgen ve diğerleri (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevleri.
13. Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2003), **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Ekin Kitabevi.
14. Seval, H., Oktay, K. ve Kurmanaliyeva, C. (2003), **Kırgızistan Turizm Pazarlamasındaki Problemler ve Çözüm Önerileri**, Bişkek: Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları.
15. Şimşek, Ş. (1999), **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
16. Tortop, N. (1999), **Personel Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınları.
17. Yaylacı, Ö. G. (2007), “İlköğretim Düzeyinde Kariyer Eğitimi ve Danışmanlığı”, Ahmet Yesevi Üniversitesi Bilig Dergisi, 40:119-140.
18. Туризм в Кыргызстане // Стат. сб. – Бишкек: Нацстатком Кыргызской Республики, 2001.
19. Туризм в Кыргызстане // Стат. сб. – Бишкек: Нацстатком Кыргызской Республики, 2004.
20. Туризм в Кыргызстане // Стат. сб. – Бишкек: Нацстатком Кыргызской Республики, 2008.
21. Туризм в Кыргызстане // Стат. сб. – Бишкек: Нацстатком Кыргызской Республики, 2010.