

Konaklama Sektöründe Kariyer Planlama Yöntemleri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma

Dr. Meryem Akoğlan KOZAK

Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu

ÖZ

Bu çalışmada öncelikle, kariyer planlama kavramı ile ilgili literatürde yer alan açıklamalarda bulunulmuştur. Daha sonra konaklama sektöründe kullanılan kariyer planlama yöntemlerinin beş yıldızlı otel ve I. sınıf tatil köylerinden oluşan örnekleme üzerinde bir araştırma yürütülmüştür. Gerçeklenen araştırma neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Konaklama sektöründe işbaşı eğitimi (işyerinde eğitim, rotasyon, yetki devri) ile iş dışı eğitim yöntemleri (seminer ve mesleki kurslar) sık olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte danışmanlık, performans değerlendirme ve grup çalışması yöntemlerinin fazla tercih edilmediği belirlenmiştir. Kariyer planlama yöntemlerinin 5 yıldızlı otel işletmeleri ile tatil köyleri arasında anlamlı farklılaşma göstermediği ve bu işletmelerde kariyer planlamanın bağımsız bir sistem olarak ele alınmadığı; personel etkinliklerinin bir uzantısı olarak algılandığı saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Personel Yönetimi, Kariyer Planlama, Konaklama İşletmeleri, Türkiye

GİRİŞ

İkinci dünya savaşından bu yana hızlı bir gelişme gösteren turizm sektörü, ekonomik ve sosyal gelişmeler yanında, kişisel gelirlerdeki artış ve teknoloji alanında görülen yenilikler sonucunda hızla büyüyen sektörlerden biri olmuştur. 1997 yılı itibariyle gerçekleşen 613 milyon turist sayısı bir önceki yıla göre % 3 oranındaki artarken, turizm gelirleri de % 2.3' lük bir artışla 444 milyar dolara ulaşmıştır. Dünya turizminde en fazla turist çeken ülkeler, Fransa, ABD, İspanya, İtalya ve İngiltere; en fazla gelir elde eden ülkeler ise, ABD, İtalya, Fransa, İspanya ve İngiltere; olarak belirlenmiştir. Ayrıca, 1997 yılı itibariyle turist başına ortalama harcama miktarı 876 dolar olarak gerçekleşmiştir. 2000 yılında ise, uluslararası turizm hareketlerine katılanların sayısının yaklaşık 850 milyon kişi olacağı tahmin edilmektedir (WTO, 1997) Turizm sektöründeki bu gelişmeler doğal olarak istihdam hacminin de gelişmesine etki etmektedir. 1997 yılı itibariyle turizm sektörü 45 milyon kişiyi kendi bünyesinde direkt istihdam olanağı yaratırken, yaklaşık 101 milyon kişiye de dolaylı istihdam imkanı sağlamaktadır. Yani, dünya her 16 kişiden biri

bu sektörde istihdam edilmektedir (WTO, 1997). Turizm sektörünün yaklaşık 34 alt ve diğer sektörlerle girdi-çıkıttı alış veriş ilişkisi içinde olması, sektörün istihdam yaratma etkisini artırmakta ve çalışan kişi sayısı her geçengün hızla artmaktadır. Bu gelişme, doğal olarak turizm sektörü içerisinde yer alan konaklama sektöründe de paralellik göstermektedir.

Konaklama sektöründe hizmet veren işletmeler, emek yoğun olmasının getirdiği daha fazla işgücü istihdamı ve bu işgücü kalitesinin artırmanın yanısıra, ürün farklılaştırması, müşteri tatmini, hizmet kalitesi, çeşitli koruma ve çevre sorumluluğu gibi konularla içiçe varlıklarını sürdürmeye ve pazar paylarını artırmaya çalışmaktadırlar. İşletme yönetiminin belirlediği amaçlara ulaşmak ve yoğun işgücü özelliğine sahip örgütsel yapıyı başarı ile yönetmek için, işletmelerin kullanabilecekleri personel odaklı çeşitli modern yönetim teknikleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, personel güçlendirme (Özgen ve Türk 1997), sinerjik yönetim (Kavrakoğlu 1994), yeniden yapılanma (Daim 1995, Hammer 1996), toplam kalite yönetimi (Longenecker 1996, Kavrakoğlu 1994), yalın yönetim (Ertürk 1995) olarak sıralanabilir. Bu yaklaşımların or-

tak amaçları incelendiğinde, işletmedeki insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanmak olduğu görülür.

Başka bir ifade ile, modern yönetim yaklaşımlarının başarı ile uygulanabilmesi büyük ölçüde işletmelerde uygulanacak olan kariyer programlarına bağlıdır (Ölçer 1997). Günümüz işletmeleri değişen çevre koşullarının yaratmış olduğu yeni durumlara uyabilmek, rekabet avantajlarını artırmak amacıyla "değişimi yönetmek" durumdadırlar (Koçel 1995). Bu değişim konaklama sektörü gibi yeni ve dinamik bir çalışma alanında daha hissedilir boyutlardadır. Ayrıca, sektörün mevsimlik olma özelliği de bu dinanizmi hızlandırmakta ve kişilerin kariyer yaşamları oldukça kısa sürmekte sonuçta, işletmelerin kariyer planlama ile ilgili ihtiyaca cevap verme süreleri de kısalmaktadır. Bu nedenle, işletme yöneticileri çoğu kez kariyer planlama sistemini kurmakta çekingen davranmakta ya da başarılı olamamaktadırlar. Mevsimlik olma, transferler ve yaşanan bazı örgütsel sorunlar nedeniyle ortaya çıkan işgören devir hızının yüksekliği, teknolojik gelişmelerin getirdiği yeniden yapılanmalar ve orta kademe yönetim basamaklarının örgütsel küçülme nedeniyle elimine edilmesi gibi konular, otel işletmelerinde geleneksel kariyer sisteminden farklı etkili bir kariyer sistemine ihtiyaç olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Çünkü, yaşanan örgütsel değişimler, kilit noktalardaki kişilerin geliştirilmesi ve bu pozisyonlara hızla yeni elemanlar yetiştirilmesini zorunlu hale getirmektedir. Ancak, bu zorunluluk gerçekte yalnız yeni yönetsel ve teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak değil, aynı zamanda varolan yönetim pozisyonlarındaki atanma, ayrılma gibi nedenlerle ortaya çıkacak boşlukların doldurulması bakımından da gündeme gelmektedir (Dicken 1994)

Sektörel ve örgütsel bu nedenler dışında; kariyer planlaması gerek hizmet kalitesinin, işgücü verimliliğinin, müşteri tatmininin artırılması, işgücü planlamasının sağlanması ve personel devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler, gerekse çalışanların motive edilmesi, çalışanların yeteneklerine göre değerlendirilmesi, iş tatmininin artırılması ve işgörenin kendi özelliklerini tanıma gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, artık günümüz işletmelerinde personel, insan yönetimi açısından önemli bir kaynak olarak değerlendirilmekte; personel geliştirme ve kariyer planlaması personel başarısının önemli bir unsuru olarak görülmektedir (Erdoğan 1991, Rawrence 1995, McRae 1986).

İster yeni, isterse eldeki yönetici pozisyonlarının doldurulması yada üretimin kalitesinin ve etkinliğinin artırılması sözkonusu olsun, üzerinde özenle durulması gereken bir planlama yöntemi-ne ihtiyaç olacaktır. Bu yöntem, kariyer planlaması kavramı ile ifade edilmektedir. Emekyoğun olma gibi belirgin bir özelliği gözönüne alındığında, konaklama sektörü için kariyer planlaması büyük önem taşır. Bu nedenle, bu çalışmada, kariyer planlaması kavramsal çerçevede incelendikten sonra, otel işletmelerinde kariyer planlaması amacıyla kullanılan yöntemler ve kariyer planlamasında karşılaşılan sorunların belirlenmesine çalışılmaktadır.

KARİYER PLANLAMA

Herhangi bir işletmede mevcut ve potansiyel yönetici pozisyonlarının doldurulması konusunda, verimliliğin ve üretimin artırılması ya da en azından ulaşılan düzeyin korunması istenirse, bir kariyer planlama yöntemine ihtiyaç duyulacaktır. Bu amaçla geliştirilen kariyer planlaması; bir bakıma bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki pozisyonunun "yükselmesinin" planlanması (Kaynak 1996), çalışanların ilgi alanlarının ve yeteneklerinin incelenmesi (Çetin 1996) ya da bir kişinin iş yaşamında sahip olmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısı olarak tanımlanmaktadır (Yüksel 1997). Kariyer kavramına açıklık getirmek için şu konuların dikkate alınması gerekmektedir (Kirel 1998, Duane 1990) :

- Kariyer kavramı ile başarı veya başarısızlık, hızlı veya yavaş ilerleme kastedilmez.
- Kariyer değerlendirmesinde mevcut bir standart yoktur. Kariyerin başarı ya da başarısızlığı ihtiyaçlar hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme kavramı ile ilgilidir. Bireylerin kariyer başarısı veya başarısızlığının ölçümü, diğer bireylerinkinden farklıdır.
- Kariyer kişinin yaptığı ve hissettiği şeyler olarak davranış ve tutumların her ikisini birden içerir.
- Yapılan işle ilgili her tecrübe, bireye kariyer sağlar. Bu işlerin mutlaka menfaat sağlaması beklenmez.
- Kariyer sadece dikey hareketliliği ifade etmez. Birey hiyerarşik kademelere yükselmeden de yeni beceriler kazanabilir.

- Örgütlerin artık bireylerin kariyeri üzerinde tek yönlü denetime sahip olduğu düşüncesi kabul edilmemektedir. Bireyler kendi kariyerlerini planlamada söz sahibidiler.

Kariyer planlamanın aşamaları çeşitli yazarlarca farklı şekilde sıralanmaktadır. Plunkett ve Attner bu süreci; kariyer hedeflerini belirleme, işleri ve kariyer yollarını analiz etme, olası işletmeleri belirleme, başvurma ve elde etme aşamaları olarak belirlerken (Plunkett ve Attner 1992, Greenhouse 1987), başka bir sıralama ise; kendi kendini değerlendirme, karar verme ve kariyer araştırması olarak üç aşamalı olarak yapılmaktadır (Aydemir 1995). Bu aşamalarla gerçekleştirilen örgütsel kariyer planlaması öncesinde "işletme nereye gidiyor ? Oraya ulaşmak için ne yapmak gerekir? İşletme departmanı, ve birey olarak hedeflere nasıl ulaşılacaktır ? " sorularının cevaplandırılması gerekmektedir (Demirbilek 1994).

Bazı görüşler ise, kariyer kavramını daha kapsamlı olarak ele almışlar ve kariyer planlamasını kariyer yönetiminin önemli bir aşaması olarak incelemişlerdir. Bu kapsamlı yaklaşıma göre kariyer; yeteneklerin ve çıkarların analiz edilmesi konusunda örgütlerin çalışanlarına yardımcı olmasını sağlayan, kariyerle ilgili planların yapıldığı, denetlendiği yönetsel bir uygulama olarak tanımlanmaktadır. Bu itibarla, kariyer planlamasının amacı, bireysel yetenek ve ilgi alanlarının örgüt amaçları ile uyumlaştırılması ve hem örgütün hem de çalışanların kendi potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanabilmesinin gerçekleştirilmesi olarak belirlenmiştir (Kaynak 1996, Berberoğlu 1991).

Kariyer planlaması özetle; iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar. Kariyer planlaması sürecinde de her yönetsel faaliyette olduğu gibi bir karar aşaması vardır. Karar bazan örgüt bazan da birey tarafından verilebileceği gibi bazan da her iki tarafın katılımı ile verilir. Görüldüğü gibi, kariyer planlaması bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı yaklaşımla ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin personeli yalnızca işe alırken bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yeterli olmayıp ayrıca, bu yetenekli kişileri örgütte tutabilmesi de gerekmektedir. Bu nedenle, kişiye uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalıdır. O halde, kariyer kavramı bir taraftan bireyin kendisini ilgilendiren, diğer taraftan da kimlerin yükseleceği, kimlerin yönetsel mevkilerde yer alabileceği gibi konulara cevap vermesi açısından örgüt-

tün görev alanı içinde yer alır. Yetenekli kişilere örgütte kariyer yapma fırsatı tanınırsa, onları örgütte sürekli tutabilmek ve etkinliği artırabilmek mümkün olur (Yüksel 1997). Kariyer olgusuna bireysel yaklaşımda, birey kendi kişiliğine uygun yol ve yönü belirlemek gayreti içerisinde dir. Bu bireysel yönelim, Organizasyonel Davranış terminolojisinde "kendini gerçekleştirme" olarak nitelendirilir. Birey açısından bu olgu, sağlıklı bir gelişmeyi simgeler. Ancak, sözkonusu sağlıklı gelişim, bireyin kendi kariyerini planlamasında kişisel gerçeklerini gözetebildiği ve onlara kendine ters düşmeyecek ilkeler ışığında yön verebildiği ölçüde sürer. Örgütsel kariyer planlamasında ise, kariyer planlaması doğrultusunda biçimlendirilmiş bireysel amaç ve yönelimleri içerik ve felsefe olarak örgütsel amaçlarla bütünleştirilmek ilkesi bulunmaktadır. Örgüt bu uyumu sağladığı ölçüde, özellikle üst pozisyonlara yetkin ve başarılı yöneticiler gönderecektir (Kaynak 1996). Bireysel kariyer planlamasında ise, kişilerin kendi yeteneklerini tanıması, iş ve günlük hedeflerin belirlenmesi ve ulaşılması istenen örgütiçi ve örgütdışı basamakların hedeflenmesi konularına ağırlık verilmektedir. Burada kişi, bu hedefleri ve süreci kendine göre planladığından hata yapma ve engellenme olasılığı çok yüksektir. Oysa, örgütsel kariyer planlama süreci, personel ihtiyacının belirlenmesi, bireysel olanakların belirlenmesi, birey ve örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve sistemin denetlenmesi ile ilgili faaliyetleri de kapsamaktadır. Burada, önceden belirlenen bir sistem dahilinde kariyerin planlaması sözkonusu olduğu için örgütsel kariyer planlaması, bireysel kariyer planlamasına göre daha az riskli ve daha kolaydır (Demirbilek 1994, Gunz ve Diğerleri 1998).

Kariyer planlaması bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlamak temeline dayandığı için örgütler ve çalışanlar için önemli bir süreç olarak bilinmektedir (Aydemir 1995). Birey, amaçlarına ulaşmada örgütün yardımcı olacağına, başka bir deyişle, o örgütte kalmak istediği kariyere ulaşacağına inanıyorsa örgütle işbirliği yapar. Bu nedenle, kariyer planlaması süreklilik ve çalışanlarla ilişkilerde (işbirliği yapılması gibi) özel bir çaba gerektiren bir uğraş alanıdır. Bu uğraşın başarısı ise, örgütsel iletişimin başarısına bağlıdır. Çünkü, çalışanların işletmeden beklentileri ancak, etkili bir iletişim sistemi ile denetime ulaşabilecektir (Ölçer 1997). Kariyer planlamasında üzerinde durulması gereken iki temel öge bulunmaktadır. Bunlar (Kaynak 1996)

- Birey; kariyerini planlama durumunda olan birey çalışma yaşamında ve bulunduğu organizasyon içinde yerini bilme, anlama ve gelecekte nerede olmak istediğini belirlemek durumundadır. Burada bireyin bigi ve yeteneği, organizasyon ve işi ile uyumu, çalışma biçimi, güdü ve bekleşileri etkili olmaktadır.
- Pozisyon; kariyer planlamasında pozisyon üzerinde birçok sürecin yürütüldüğü ve gerçekleştirildiği bir odak olma durumundadır. Pozisyonunun fonksiyonel özellikleri iki nitelik gösterir. Teknik ve sosyal yapıya bağlı fonksiyonlar. Teknik yapıya bağlı fonksiyonlar, pozisyonla ilgili görevler, gerekler, yetki ve sorumluluklar, organizasyonel yapı, ekonomik ve teknik donanım olarak sayılabilir.

Sosyal yapıya ait fonksiyonlar ise, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle ilişki kurma, rol ve statü dağılımı gibi etmenlerden oluşur.

Görüldüğü gibi işletme yönetimi, personelin kariyer planlama sürecine yönelik kararlar alma zorunluluğuyla karşı karşıya olduğu zaman, ilgili pozisyonun fonksiyonunu ve bireyin özelliklerini dikkate almak durumundadır. Ayrıca, yöneticilerin kariyer planlama sürecinin başarısı için işgörelere şu konularda destek olması beklenmektedir :

- İşgörelenin kariyer gereksinimini değerlendirme,
- Örgüt içinde kariyer fırsatlarını geliştirme ve bunları işgörelere duyurma,
- İşgören beceri ve gereksinimlerini kariyer fırsatları ile uyumlaştırılma.

İşletmelerde kariyer planlaması amacıyla çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Kariyer planlaması amacıyla kullanılan bu yöntemlerden bazıları şunlardır :

- Grup çalışmaları (Workshop),
- Danışmanlık sistemleri,
- Psikolojik değerlendirme teknikleri,
- Değerleme merkezi,
- Performans ölçümleri (Ledwinka 1998) ve
- Eğitim (Coffey ve Anderson 1998, Yüksel 1997).

Ancak, yapılan araştırmalarda işletmelerde kariyer planlamasında danışmanlık sistemi, işbaşı ve iş dışı eğitim programlarının yaygın olarak kullanıldığı belirlenmiştir (Ölçer 1995, Coffey ve

Anderson 1998). Kariyer ile ilgili bir diğer kavram olan kariyer geliştirme ise; bireyin çalışma hayatı süresince kariyerle ilgili amaçlarına ulaşması için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetleri ifade etmektedir (Hall ve Moss 1998).

Çalışmanın buraya kadar olan bölümünde, kariyer planlama kavramı ve kariyer planlamasının bireye ve örgüte sağladığı yararlar üzerinde durulmuştur. Kariyer planlama programlarının uygulandığı işletmelerin başarılı sonuçlar verdiği bilinmektedir. Ancak, ilgili literatürün incelenmesi sırasında, Türk konaklama sektöründe kariyer planlama ve uygulaması sırasında karşılaşılan sorunlarla ilgili sınırlı sayıda araştırma bulgusuna rastlanmıştır. Bu nedenle, gerek sektöre gerekse ilgili literatüre katkı vermek amacıyla bu çalışmada, konaklama sektörü kapsamında kariyer planlama yöntemleri uygulamada karşılaşılan sorunların belirlenmesine karar verilmiştir.

KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE KARIYER PLANLAMA YÖNTEMLERİ VE UYGULAMADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, kapsamı ve kullanılan yöntemle ilgili özet bilgilerden sonra, araştırma sonucunda elde edilen bulgularla yorumlara yer verilmektedir.

Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde de bahsedildiği gibi, konaklama sektörü diğer sektörlerden mevsimlik olma, düzensiz çalışma saatleri, eş zamanlı üretim, kalifiye olmayan personel çalıştırma ihtiyacı, sosyal statüsü düşük olan pozisyonlar ve emek-yoğun olma gibi özellikleri nedeniyle farklılaşmaktadır. Bu farklılıklar aynı zamanda, bu sektörde yaşanan iş tatminsizliği, sektöre güvensizlik ve yüksek personel devir hızının kaynağını oluşturmaktadır (Gee 1994). Bu örgütsel sorunların temelinde belki de, kariyer planlama uygulamalarının konaklama işletmelerce gözardı edilmesi ve kariyer planlaması yapılmadan, kariyer gelişiminin raslantı ve şansa bırakılarak yürütülmesi gerçeği yatmaktadır. Oysa, konaklama sektörü gibi insangücü ağırlıklı hizmet üreten bir sektörde; çalışanların motive edilmesi, iş yerine bağlılıklarının sağlanması, terfi ve atamaların belli kriterlere göre gerçekleştirilmesi, örgütün yeni gelişmelere ve yeni yapılanmalara hazır olması gibi birçok nedenle kariyer sistemini benimsemesi gerekir. Örgüt ve bireyin uyumlu çalışması ile ilgili geliştirilmiş

birçok yönetsel teknikler bulunmaktadır. Kariyer planlama bunlardan biridir. Kariyer planlama örgüt ve birey amaçlarının uyumlaştırılmasında, sadakat duygusunun ve örgüte güven duygusunun geliştirilmesinde son derece yararlı bir uygulamadır ve insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetiminde de önemli bir araçtır.

Görüldüğü üzere, kariyer planlama gerek örgütsel etkinliğin gerekse işgücü verimliliği ve hizmet kalitesini artırılması konularında işletme yöneticilerinin üzerinde dikkatle durması gereken bir yönetim destek sistemidir. Ancak, halen konaklama sektöründe bu konu üzerinde yeteri kadar durulmamış olması da dikkat çekicidir. Bu sorunun belirlenmesi araştırmanın ana konusunu oluşturacaktır. Bu bakımdan kariyer planlama, konaklama sektörü açısından incelenmeye değer bir konu olarak görülmüştür.

Araştırmanın amacı, otel ve tatil köyü işletmelerinde kariyer planlama yöntemleri, kariyer planlamasından beklentiler ve uygulama karşılaşılan sorunların belirlenmesi hakkında somut bilgiler sunmaktır. Bu amaçla gerçekleştirilen bu çalışmada öncelikle kariyer planlaması yöntemleri daha sonra da kariyer planlamasından yöneticilerin beklentileri ve uygulamada karşılaşılan sorunlar tartışılacaktır.

Çalışmanın ana kütlesini 1997 yılı itibariyle Turizm Bakanlığından belgeli 106 adet 5 yıldıztılı otel ve 70 birinci sınıf tatil köyü oluşturmaktadır. Araştırmada özellikle 5 yıldıztılı otel ve 1. sınıf tatil köyünün dahil edilmesinin özünde; işletmelerin büyüklüğü, hizmet kalitesinin yüksekliliği, personel sayısının fazlalığı ve yerleşmiş örgütsel yapının olması, insan kaynaklarının kullanımına ve sorunlarına daha ciddi bir sistem anlayışı içinde bakıldığı düşüncesi bulunmaktadır.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmış ve anket soru formu, araştırma kapsamına alınan işletmelerdeki yöneticilerin demografik özellikleri, otel işletmelerinde kullanılan kariyer planlama yöntemleri ve kariyer planlamada karşılaşılan sorunları tesbit etmek amaçıyla hazırlanmıştır. Anket soru formu her işletmede görevli insan kaynakları veya personel yöneticisine gönderilmiştir. Anket soruları kariyer planlama ile ilgili sorunların belirlendiği bölümde açık uçlu, diğer bölümlerde kapalı uçlu olarak düzenlenmiştir. Anket soru formları gönderilmesine Temmuz 1998 tarihinde başlanmıştır. Üç aylık bir süre sonunda gönderilen toplam 176 anketin 95'ine cevap alınabilmirmiştir. Bu cevapların 51 adedi beş yıldıztılı otellere (% 53.6), 44 adedi ise 1. sınıf tatil kylerine (% 46.4) aittir. Anket soru formu-

nun geri dönüş oranının düşük olması, insan kaynakları yöneticilerinin yoğun iş dönemi nedeni ile araştırmaya gerekli ilgiyi gösterememiş olmalarına bağlanabilir.

Araştırma verilerinin analizinde SPSS for Mchintosh programından yararlanılmıştır. Her soru ayrı ayrı ele alınarak sıklık dağılımları çapraz tablolarda gösterilmiş ve alınan yanıtlar bu tablolara göre yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlarla araştırmanın kapsadığı otel ve tatil köyü işletmelerinde kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin genel düşüncelere varılması ve bu iki işletme çeşidi arasındaki kariyer yönetimi yöntemleri ile ilgili uygulama farklılıklarının belirlenmesine çalışılmaktadır.

Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle, araştırma kapsamına alınan işletmelerde insan kaynakları bölümünün mevcut olup olmadığına yönelik olarak hazırlanan bir genel bilgi sorusunun değerlendirilmesine yer verilecektir. Daha sonra, işletmelerde görev yapan insan kaynakları ya da personel bölümü yöneticilerinin demografik özellikleri ve tercih ettikleri kariyer planlama yöntemleri, bu yöntemleri tercih etme nedenleri, kariyer planlamasından beklentilerinin belirlenmesi yanında, çalıştıkları işletmelerdeki kariyer planlamasında karşılaştıkları sorunların saptanmasına çalışılacaktır.

a) Genel Bilgilere İlişkin Bulgular

Genel bilgi bağlamında deneklere sorulan; "işletmenizde İnsan kaynakları ya da personel bölümü var mı?" sorusuna, otel işletmelerinden % 96, tatil köyü işletmelerinde ise, % 87 oranında bağımsız bir insan kaynakları veya personel bölümü olduğu yolunda cevaplar alınmıştır (Tablo.1). Bu durum, belli statüdeki otel ve tatil köyü işletmelerinin çalışanlarına gerekli önemi verdiklerinin göstergesi olarak alınabilir. Özellikle, zincir otel işletmelerinin bu bölümü; merkezde insan kaynakları, bağlı işletmelerde ise, personel bölümü olarak yapılandığı da rastlanan uygulamalar arasında bulunmaktadır. Bazı işletmelerde ise, personel yönetimi ile ilgili birimlerin muhasebe, halkla ilişkiler ve yan hizmetler departmanları ile birlikte oluşturulduğu da görülmektedir. İşletme yöneticilerinin kariyer planlama ile ilgili çalışmalarda başarılı olabilmeleri büyük ölçüde organizasyon yapısı içerisinde bu konuyla ilgili bir departmanın bulunmasına bağlıdır. Aksi takdirde, kariyer planlama konusunda karşıla-

Tablo 1. İnsan kaynakları bölümü olan 5 yıldızlı otel ve 1. sınıf tatil köyü işletmeleri

Konaklama İşletmeleri	n	%
5 Yıldızlı Oteller	49	96
1. Sınıf Tatil Köyleri	38	87

şılan çeşitli sorunların üstesinden gelmek çok güçleşmektedir (Gee 1994). Ayrıca, her iki işletme çeşidinde de çalışanların kariyerleri ile ilgili düzenlemeleri yapabilecek insan kaynakları bölümünün bulunması yürütülen bu çalışmanın amaçlarına ulaşması açısından da anlamlıdır.

İşletmelerdeki insan kaynakları yöneticilerinin demografik özelliklerine yönelik bulguların verildiği Tablo.2'deki bulgular incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

Otel işletmelerindeki yöneticilerin 25-59, tatil köyündeki yöneticilerin 20 - 55 yaş aralığında bir dağılım gösterdiği ve her iki işletmede de en fazla yoğunlaşmanın 30-39 yaş grubunda olduğu görülür. Yöneticilerin kadın ve erkek olarak dağılımına bakıldığında gerek otellerde gerekse tatil köylerinde erkekler lehine bir yoğunlaşmanın olduğu görülmektedir (Oteller, %84 erkek %16 kadın, tatil köyleri % 80 erkek, % 20 kadın). Deneklerin eğitim durumlarına göre dağılımlarında ise, en fazla yoğunlaşmanın otellerde, % 43.1 tatil köylerinde % 51.5 ile lisans düzeyinde olduğu görülür. (Lisans düzeyi, mesleki eğitim veren dört yıllık yüksek okullar yanında, çeşitli yerli ve yabancı fakülteleri de kapsamaktadır). Yöneticilerin deneyim gruplarına göre dağılımına bakıldığında, otel yöneticilerinin 11+, tatil köyleri yöneticilerinin ise, 6-11 deneyim grubunda yoğunlaştıkları görülür.

Tablo 2. Araştırma kapsamına alınan konaklama işletmelerinde yöneticilerin demografik özellikleri

Özellikler	Tatil Köyleri		Otel İşletmeleri	
	n	%	n	%
Cinsiyet				
Erkek	8	16	9	20
Erkek	43	84	35	80
TOPLAM	51	100	44	100
Eğitim				
Lise	14	27	7	16
Önlisans	11	22	11	25
Lisans	21	41	23	53
Yüksek Lisans	5	10	3	6
TOPLAM	51	100	44	100
Yaş				
20-29	5	10	9	21
30-39	23	45	20	46
40-49	14	27	11	25
50-59	9	18	4	9
TOPLAM	51	100	44	100
Deneyim				
0-5	13	26	8	18
6-10	16	32	27	62
11+	22	43	9	20
TOPLAM	51	100	44	100

Tablo 3. Araştırma kapsamına alınan konaklama işletmelerinde kullanılan kariyer planlama yöntemleri

Yöntemler	Otelles		Tatil Köyleri	
	n	%	n	%
İşbaşı eğitimi	22	44	20	46
İşdışı eğitimi	13	25	11	25
Grup alışmaları	6	12	11	18
performans belirleme	7	14	8	18
Danışmanlık	3	6	2	5
TOPLAM	51	100	44	100

Demografik özellikler yönüyle her iki işletme grubu incelendiğinde, tatil köylerinde çalışan yöneticilerin daha genç oldukları, daha fazla kadın yönetim gücünden yararlandıkları, lisans düzeyinde eğitim almış olma konusunda da otel yöneticilerinden daha önde oldukları görülmektedir. Ayrıca, Tatil köyü yöneticilerinin otel yöneticilerine göre daha az deneyimli olmaları da dikkat çekmektedir. Bu farklılaşma, tatil köylerinin mevsimlik olması, otel işletmelerine göre daha yeni işletme türü olmasına bağlanabilir.

Öte yandan, her iki işletme grubunun da insan kaynakları yöneticilerinin kariyer planlama kavramına tanıdık oldukları, (her iki işletmede de 5-10 yıldan bu yana) uygulamanın kişilere ve işletmeye çeşitli yararlar sağlayacağının bilincinde oldukları yolunda bulgular elde edilmiştir. Ancak, uyguladıkları kariyer planlama ile ilgili yöntemlerin sadece bu amaçla kullanmadıkları, bu yöntemlerden personel verimliliği, motivas-

yon, personel geliştirme ve hizmet kalitesinin artırılması amacıyla da yararlandıklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin kariyer planlaması konusunda yararlandıkları bu yöntemler arasında en fazla tercih edilen grubun işbaşı eğitimi ve iş dışı eğitim programları olduğu görülmüştür. Kariyer planlamasında yararlanılan diğer programlar ise, grup çalışması, performans belirleme ve danışmanlık sistemleri olarak sıralanmaktadır. İşletmelerin danışmanlığı, özellikle eğitim danışmanlığı olarak algıladıkları da dikkat çeken bulgular arasında yer almaktadır. Tablo.3 'de oteller ve tatil köylerinde ağırlıklı olarak kullanılan kariyer planlama yöntemleri gösterilmektedir.

b) Kariyer Planlaması Yöntemlerine İlişkin Bulgular

Kariyer planlamada otel ve tatil köyü işletmelerinde en fazla kullanılan yöntemin işbaşı eğitimi olduğu görülmektedir. İşbaşı eğitimi, personelin

Tablo 4. Araştırma kapsamına alınan konaklama işletmelerinde işbaşı eğitim yöntemlerinin tercih nedenleri

Tercih Nedenleri	Otelles		Tatil Köyleri	
	n	%	n	%
Gerçek iş koşullarında öğrenim sağlar	9	18	10	23
Hatalar anında düzeltiler	6	12	7	17
Öğretilenlerin hemen uygulaması yapılır	10	20	10	23
Öğrenme süreci hızlıdır	7	14	4	8
İşgücü kaybını önler	19	37	13	30
TOPLAM	51	100	44	100

işini yaparken eğitimini amaçlayan bir yöntemdir ve işin gerçek koşullarda öğrenilmesini sağlaması, hataların anında düzeltilmesini, öğrenilenlerin hemen uygulanması ve öğrenme sürecinin hızla gerçekleşmesi ve işgücü kaybını önlemesi gibi üstünlüklere sahiptir (Geylan 1995). Bu yöntemin araştırma kapsamına alınan otel ve tatil köyü işletmeleri tarafından çok yakın oranlarla ve birinci derecede (% 37.3 otellerde ve 29.5 tatil köylerinde) tercih edilmesinin en önemli nedeni ise, işgücü kaybını önlemesi olarak olarak belirlenmiştir. Bunu, azalan oranlarla öğrenilenlerin uygulanması ve gerçek iş koşullarında öğrenim sağlaması, hataları düzeltme fırsatı vermesi ve öğrenme sürecini hızlandırması sıklıkla izlenmektedir (Tablo.4). Anket soru formunda yer almadığı halde, maliyet unsurunun daha az olması da denekler tarafından tercih nedeni olarak belirtilmiş sonuçlar arasında yer almaktadır.

Bilindiği gibi işletmelerde işbaşı eğitimi kapsamında uygulanan farklı eğitim yöntemleri bulunmaktadır. Bunlar; iş üzerinde eğitim, rotasyon ve yetki devretme olarak sıralanabilir.

İş üzerinde öğrenme ile; personele işin nasıl yapıldığı gösterilmeye çalışılır. Bu yöntem; eğitimci, personelin bağlı bulunduğu ilk amir ya da tecrübeli bir bölüm elemanı tarafından gerçekleştirilir (Geylan 1995, Wheelhouse 1998).

Rotasyon, iş değiştirme olarak da bilinen bu yöntemde, personel benzer nitelikteki çeşitli işlerde belirli sürelerle çalıştırılır. Her iş değiştirme personel değişiminin bir parçası olarak düşünülür. Böylece personel birden fazla işi yapabilme becerisi kazanarak kendini geliştirir (Yüksel 1997).

Yetki devri ise, personelin sorumluluk, karar verme ve planlama gibi üst düzey ve yönetimle ilgili yeteneklerini geliştirmek amacıyla uygulanan bir eğitim yöntemidir. Bu yöntemde eğitilecek personele bağlı bulunduğu ilk yönetici bazı yetkiler devrederek onu yöneticilikte daha üst pozisyonlara hazırlar (Ledvinka 1998).

Konaklama işletmeleri tarafından en fazla sıklıkla tercih edilen kariyer planlama yönteminin İşbaşı yöntemi olarak belirlenmesinden sonra, bu kapsamda yer alan "iş üzerinde öğrenme", "yetki devri" ve "rotasyon" yöntemlerinden hangisinde yoğunlaştığının belirlenmesi de gerekmektedir. Bu amaçla sorulan soruya alınan yanıtların değerlendirilmesi sonucunda oluşturulan Tablo.5 aşağıda sunulmaktadır.

Tablodan da izleneceği üzere, otel işletmelerinde %49, tatil köylerinde, %43 yoğunlukla kariyer yönetiminde kullanılan en etkili yöntemin yetki devretme olduğu belirlenmiştir. Rotasyon yöntemi, otellerde ikinci derecede sıklıkla tercih edilen grubu oluştururken, aynı yöntem tatil köylerinde üçüncü derecede tercih edilen yöntem olarak belirlenmiştir. İş üzerinde öğrenme ise, tatil köylerinde ikinci derecede otel işletmelerinde üçüncü derecede sıklıkla tercih edilmiştir. Bunun nedeni, tatil köylerinin genellikle mevsimlik olması sonucu işgücü devir hızının yüksek olması ve iş üzerinde eğitim yönteminin genellikle alt düzey çalışanlara uygulanması ile açıklanabilir.

Personel yöneticileri ayrıca, rotasyonu genellikle stajer öğrencilere, ilk kez işletmede çalışmaya başlayan ve orta kademe yöneticisi olarak yararlanılması düşünülen personele uyguladıklarını belirtirken, belli bir süreden beri işletmede (1-5 yıl) çalışan ve üst düzey yönetime aday olan orta kademe personelin kariyer planlamasında ise, yetki devri yönteminden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Yine, bu soru bağlamında, iş üzerinde eğitim yönteminden, çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak kendilerini geliştirmelerinin beklendiği sonucuna da ulaşılmaktadır.

İkinci derecede tercih edilen işdışı eğitim yöntemi ise; sektöre ilgili konferans ve seminerler, mesleki kurslar, rol oynama, örnek olay ve grup çalışmaları olarak belirlenmiştir. Çalışanlara, işle ilgili konularda bilgi, beceri ve olumlu davranışlar kazandırmaya yardımcı olan işdışı eğitim yöntemi; teorik bilgi aktarımı sağlaması, düşünsel yetenekleri geliştirmesi, eğitim bilincini artırması, dersane eğitimi alma imkanı olmamış personele dersane eğitimi imkanı sağlaması ve motivasyon aracı olması gibi yararlı özellikleri bulunan bir tekniktir (Halloran 1986, Geylan 1995, Yüksel 1997). Araştırma kapsamına alınan konaklama işletmeleri tarafından tercih edilen işdışı eğitim yöntemleri ile ilgili bulgular Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablodan da izleneceği gibi, otel işletmelerinde birinci derecede önemli bir kariyer yöntemi (% 49) olan seminer ve konferanslar, tatil köylerinde de önemli (%41) bir kariyer planlama yöntemi olarak belirlenmiştir. Seminer ve konferanslarda konu ile ilgili uzman kişinin ya da uzman grubun konuyu anlatması, katılanlarında dinlemesi, gerekirse not tutması ve sunumun bitiminde soru sorması esastır. Dinleyicilerin katılımının fazla olmadığı pasif bir eğitim yönetimi olmasına (Yüksel 1997) rağmen zaman maliyeti-

Tablo 5. Araştırma kapsamına alınan konaklama şişletmelerinde kullanılan işbaşı eğitim yöntemleri

Yöntemler	Otellet		Tatil Köyleri	
	n	%	n	%
Yetki devri	25	49	19	43
Rotasyon	15	29	10	23
İş üzerinde ğrenme	11	22	15	34
TOPLAM	51	100	44	100

nin dşuk olması ve büyük gruplarda kolaylıkla uygulanabilmesi nedeniyle otel ve tatil köyü şişletmeleri tarafından ağrılıklı olarak tercih edildiği söylenebilir.

Diğer ağrılıklı işdışı eğitim yöntemi ise, mesleki kurslarda yoğunlaşmaktadır (otellerde %43.5, tatil köylerinde %54.5). Mesleki kursların amacı sektörde meydana gelen sürekli değişimlere uyumu hızlandırmaktır. Bu amaca ulaşabilmek için ekonomik, sosyal ve teknik sorunlar üzerinde çalışmalar yapılmalı, özellikle beşeri ilişkiler, personel yönetimi, örgütleme ve haberleşme teknikleri ve yeni yöntemlere ilişkin geniş bilgiler verilmelidir. Bu kursların verimli olabilmesi için, konu ile ilgili slayt, film gösterilmeli, gözlem ve geziler yapılmalı ve uygulamalara önem verilmelidir (ler 1997).

İşdışı eğitim yöntemleri arasında çok dşuk bir oranla tercih edilen örnek olay yöntemi ise, eğitime katılanların önceden hazırlanmış bir örnek olayı incelemeleri, sorunları belirlemeleri, bu sorunları analiz etmeleri, zm nerileri geliştirmeleri ve en iyi zm bularak uygulamaları istenir. Özellikle, yönetici eğitiminde oldukça yararlı bir yöntem olan örnek olay yönteminin (Wheelhouse

1989) otellerde % 7.8 ve tatil köylerinde %4.5 gibi çok az bir oranla kabul görmesi dikkate çeken önemli bir eksiklikler. İşletme yöneticilerinin özellikle, üst düzey orunlara personel hazırlamalarında yararlanabilecekleri ve kişileri gerçek hayatta karşılaşacakları sorunları zmeye hazırlayan bu yöntemden daha fazla tercih oranında yararlanmaları beklenmektedir.

İşdışı eğitim yöntemleri arasında yer alan, ancak her iki işletme türünde de tercih puanı olmayan bir diğer yöntem ise, rol oynamadır. Bu yöntemde, eğitime katılanları yazılı bir metin vermez, gerçek bir olay kendilerine anlatılır ve bu olayda taraf olan kişilerin rollerini alarak kendilerinin oynamaları istenir. Bu yöntemin başarılı

olması katılanların rol oynama yeteneklerine bağlıdır. Özel bir yetenek gerektirmesi nedeniyle işletmeler tarafından tercih edilmediği söylenbilir. Ancak, müşteri ilişkileri ve animasyon departmanlarındaki çalışanların eğitiminde rahatlıkla kullanılan bir yöntem olarak tercih edilebilir.

Tablo.3' den izleneceği gibi, otel işletmelerinde %11.6, tatil köylerinde ise %18.2 oranında tercih sıklığı ile temsil edilen nc sıradaki kariyer planlama yöntemi grup çalışmalarıdır. Grup eğitim yöntemi özellikle, günümüzde üzerinde en çok durulması ve teşvik edilmesi gereken bir eğitim modelidir. Ancak, bu araştırmada nc derecede tercih yoğunluğuna sahiptir. Grup alışmaları, bir konuda eğitimcinin veya bir liderin yönlendirmesiyle öğrenenlerin karşılıklı bilgi ve fikir aktarımında bulunmalarıdır. Aktif katılım sağladığı için başarılı bir eğitim yöntemi olarak bilinir. Fakat, çok sınırlı sayıda personelin katılmasına imkan veren bir yöntemdir. Bu nedenle yönetici eğitiminde rahatlıkla kullanılabilir (Bykarakoğ ve ivi 1997).

Beyin fırtınası ve T-grup eğitim modeller bu grup içerisinde düşünülebilir (Halloran 1986). Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre otel ve tatil köyleri insan kaynakları yöneticileri henüz grup eğitimi çalışmalarını benimsememişlerdir. Bu durum, sınırlı katılımcı, yüksek maliyet, işgücü kaybı vb. birçok nedenle açıklanabilir. Ancak, turizm sektörü gibi dinamik bir sektörün yönetim dünyasındaki gelişmelerin arkasında kalacağı pek söylenemez ve yönetim anlayışlarının hızla "insan" odaklı olma yönündeki eğilimi, katılımcı ve tartışan bir çalışan grubunu gündeme getirmektedir. Bu gelişmeler, otel yöneticilerinin zaman içerisinde kariyer planlamada da grup çalışmalarından yararlanmalarının gündeme getirecektir.

Kariyer planlamada kullanılan diğer bir yöntem olan performans değerleme, otel işletmele-

rinde % 13.7, tatil köylerinde % 6.8 tercih oranına sahiptir (Tablo.3). Diğer yöntemlerin oldukça gerisinde olan bu oran, yöneticilerin kariyer planlaması konusunda performans değerlendirme yönteminden yararlanmada pek istekli olmadıklarını ya da işletmelerde bu tür objektif değerlendirmelerin yapılmadığının bir göstergesi olarak alınabilir. Performans değerlendirme, gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki "açıklığı" belirlemeye yarayan bir süreçtir. İşletmelerdeki bireysel düzeyde verimliliğin belirlenmesinde kullanılır. Ayrıca, insanüçü planlamasının temel unsurunu oluşturur. Çünkü, terfi ettirilecek, pozisyonu değişecek ve potansiyel yöneticilik için eğitilecek personelin belirlenmesinde ve personelin zayıf ve güçlü yanlarının öğrenilmesinde kullanılan önemli objektif bir yöntemdir. Buradan elde edilen bilgiler, verimlilik, eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi konularda yöneticilere ışık tutarken, özellikle kariyer planlaması ile ilgili detaylı bilgilerin toplanmasına da kaynak oluşturur (Can, Tuncer, Ayhan 1994).

Yine Tablo.3'den izleneceği gibi kariyer danışmanlığı otel işletmelerinde, %6, tatil köyü işletmelerinde %4.6 'lık bir tercih oranı ile en az kullanılan kariyer planlama yöntemi olarak belirlenmiştir. Oysa, çalışanlara yönelik kariyer danışmanlığı, birey ve örgüt bakımından büyük öneme sahiptir. Bireyler kendilerine uygun olmayan bir işte çalıştırıldıklarında ya da terfilerle ilgili beklentileri gerçekleşmediğinde performans düşüklüğü meydana gelecek ve bu durum bireylerin mesleki açıdan gelişimlerini olumsuz yönde etkileyecektir. Kariyer planlamanın beklenen, işletme verimliliğini yükseltilmesi, çalışanların işe yönelik tutumlarının iyileştirilmesi, sadakat duygusunun geliştirilmesi ve iş tatmininin sağlanabilmesi için kariyer danışmanlığı sistemine önem vermeleri gerekir (Demirbilek 1997).

Araştırma kapsamına alınan işletmelerdeki bu yöndeki eksiklik, konunun insan kaynakları yöneticileri tarafından yeteri kadar önemsenmediğini göstermektedir. Bunun nedeni, bir sonraki bölümde ele alınacak olan kariyer yönetiminin uygulanmasında ortaya çıkan sorunlar arasında belirlenen "konu ile ilgili uzman kişilerin olmaması" na bağlanabilir. İşletmelerde kariyer danışmanlığı işlevinin departman yöneticileri tarafından yürütülmesi de dikkat çeken bulgular arasında yer almaktadır. Buraya kadar açıklanmaya çalışılan çeşitli kariyer planlama yöntemleri aynı zamanda, bireylerin daha verimli olabilmeleri ve kariyerlerinde gerekli olacak bilgi, beceri ve

davranışların öğrenilmesi açısından da son derece önemlidir.

Kariyer planlama ile ilgili olarak yöneticilere sorulan "işletmenizdeki kariyer planlama hangi yönetsel düzeylerde uygulanmaktadır?" sorusuna alınan yanıtlardan bu sürecin işletmeler tarafından kapsamlı bir şekilde yürütüldüğünü ortaya koyar niteliktedir. Konu ile ilgili olarak düzenlenen Tablo.7'ye aşağıda yer verilmektedir.

Tablodan da anlaşılacağı gibi, her iki işletme türünde de kariyer planlama faaliyetlerinin bütün işletme çalışanlarına uygulandığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak, gerek üst kademe ve gerekse alt ve orta kademe yöneticileri için uygulanan işletmelerin sayısı da azımsanmayacak ölçüdedir. Yani, işletmelerde kariyer planlama uygulamalarının yönetsel seviyesi işletmeden işletmeye göre değişebilmektedir. Burada, tatil köyü ve oteller arasındaki tercihlerde önemli farklılıkların olmadığı dikkat çekmektedir. Otellerin tamamının tam yıl açık, tatil köylerinin ise, tamamının mevsimlik işletmeler olmasına rağmen ortaya çıkan benzer bulgular, kariyer planlama uygulamalarının kapsamının mevsimlik olma ve tesis türüne göre değişmediğini göstermektedir. Bu farklılaşmanın nedenleri başka değişkenlerde aranabilir.

Kariyer planlaması konusunda insan kaynakları yöneticilerine sorulan, "kariyer planlamasından beklentileriniz nelerdir?" sorusuna alınan cevapların değerlendirilmesi sonucunda yöneticilerin kariyer planlama uygulanması ile ilgili amaçları konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları görülmektedir. Konu ile ilgili olarak düzenlenen Tablo.8 aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 8. incelendiğinde, oteller ve tatil köylerinde kariyer planlamasından beklentilerin benzer sıklarda yoğunlaştığı ancak, bazı sıklarda, önemli farklılıkların olduğu ortaya çıkmaktadır. "İnsan kaynaklarından etkili yararlanma", "terfi pozisyonlarının karşılanması", "çalışanların sadakat duygusunun geliştirilmesi", "işgören verimliliğinin sağlanması" ve "bireysel eğitim ihtiyacının karşılanması" yolundaki amaçlarda her iki işletme yöneticilerinin tercihlerindeki sıralamalarının benzer olduğu görülmektedir. Bu durum, insan kaynakları yöneticilerinin kariyer planlaması amaçları konusunda yeterli bilgi birikimine sahip olmalarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu bulgular aynı zamanda, araştırmanın ilk bölümlerinde sorulan "İşletmenizdeki kariyer planlaması ile ilgili çalışmalar ne zaman dan beri uygulanmaktadır?" sorusuna alınan "

5-10 yıllık tanıdık olma" sonucu ile de tutarlılık göstermektedir.

Bu soru grubunda her iki işletme grubu arasında farklılık gösteren şıklar ise kısaca şöyle açıklanabilir: Tatil köyü yöneticilerinin kariyer planlaması ile ilgili beklentileri arasında "İş başarımının yükseltilmesi" (oteller %6, tatil köyleri %11) ve "hizmet kalitesinin artırılması" (oteller %3, tatil köyleri %9) konularına otel işletme yöneticilerinden daha fazla tercihte buldukları belirlenmiştir. Bu yaklaşım, kariyer planlamasının tatil köyü insan kaynakları yöneticileri tarafından daha derinlemesine algılandığının önemli bir göstergesi olarak alınabilir. Çünkü, günümüzde hizmetin kalitesi kadar sürekliliği de önemli bir konudur ve kaliteli üretimin sürekliliği önemli ölçüde istikrarlı bir personel politikasına bağlıdır, bu istikrarlı ortamın yaratılmasına ise, kariyer planlaması önemli bir araçtır.

Aynı şekilde, işletmelerde çok farklı amaçlarla yapılan iş başarımı ile ilgili sonuçların kariyer planlaması kapsamında da kullanılması bu sonuçlara göre çalışanların gösterdikleri performans düzeyinde terfi ettirilmesi ya da potansiyel yönetici adayları olarak kabul edilmesi açısından önemli görülmektedir. Bu nedenle, otel işletmeleri insan kaynakları yöneticilerinin kariyer planlaması konusuna daha farklı açılardan bakmaları gerektiği söylenebilir.

Yine, "yeni işe başlayan personelin eğitimi" (oteller %6, tatil köyleri %4.5) ve "bilgili yönetici potansiyeli yaratmak" (oteller %6, tatil köyleri %2) sorularının da her iki işletme yöneticileri tarafından farklı frekans sayıları ile tercih edildiği görülmektedir. Burada, her iki soruyu da otel yöneticilerinin tatil köyü yöneticilerine göre daha fazla oranda tercih ettikleri görülmektedir. Bu sonuca dayanarak, tatil köyü yöneticilerine, yeni başlayan personelin eğitimi ve yöneticilerin mesleki bilgi ve becerilerinin artırılmasında ka-

riyer planlamasından daha fazla yararlanmaları önerilebilir.

Kariyer planlaması işletme ve bireysel hedeflerin uyumlaştırılmasında, iyi bir örgüt ikliminin sağlanmasında işletmelere önemli katkılarda bulunan bir uygulamadır. Ancak, kariyer planlamasının başarılı olabilmesi, yöneticilerin tutum ve davranışları, sistemin tüm çalışanlara açıklanması ve benimsetilmesi, uygulamanın sürekliliği gibi bazı koşulların gözönünde tutulmasına bağlıdır. Bu nedenle, araştırma kapsamına alınan işletmelerde uygulanan kariyer planlamasında yaşanan sorunların ya da sistemi başarısız kılacak değişkenlerin belirlenmesi de amaçlanmıştır. Bu amaçla hazırlanan açık uçlu sorulara verilen yanıtların değerlendirilmesi sonucu belirlenen önemli sorunlar Tablo.9 sunulmaktadır.

Tablo.9'da görüldüğü gibi, kariyer planlamasında karşılaşılan sorunların başında, otel işletmelerinde % 59 sıklık oranı ile "işgören devir hızının yüksekliği" gelmektedir. Bunu, otel işletmelerinde %55 ile "kariyer yönetimi ile ilgili uzman kişilerin olmaması" izlerken, % 29 ile "sektörün mevsimlik olması", % 25 oranında "kalifiye olmayan personel fazlalığı" ve %21.5 sıklık oranı ile "kariyer yönetiminin maliyeti" ve %17.5'le "çalışanların müdahaleyi hoşgörme-mesi" izlemektedir.

İlk sıralarda belirlenen bu sorunların tatil köyleri açısından görüntüsü ise; %63.6 ile "işgören devir hızı", %48 oranı ile "kalifiye olmayan personel fazlalığı", % 47 tercih oranı ile "sektörün mevsimlik olması" şeklindedir. Yine, burada da "yüksek maliyet" % 41 oranı ile önemli bir sorun olarak belirlenmiştir. Otellerde olduğu gibi " ilgili uzman kişilerin olmaması" ve "çalışanların müdahaleyi hoşgörmemesi" tatil köyleri insan kaynakları yöneticileri tarafından da yüksek oranda önemli bir sorun olarak bildirilmiştir.

Tablo 6. Araştırma kapsamına alınan konaklama işletmelerinde kullanılan işbaşı eğitim yöntemleri

İşdışı Eğitim Yöntemleri	Oteller		Tatil Köyleri	
	n	%	n	%
Rol oynama	-	-	-	-
Örnek olay	4	8	2	5
Konferans ve seminer	25	49	18	41
Mesleki kurslar	22	43	24	55
TOPLAM	51	100	44	100

Tablo 7. Araştırma kapsamına alınan konaklama işletmelerinde kariyer planlaması uygulama alanları

Uygulama Alanı	Otel		Tatil Köyleri	
	n	%	n	%
Çalışanların tümü	19	37	16	36
Üst kademe yöneticileri	9	18	9	21
Orta ve alt kademe yöneticileri	10	20	10	23
İşe yeni alınanlar	13	25	9	20
TOPLAM	51	100	44	100

Bu arada , tatil köyleri tarafından önemli bir oranla sorun olarak belirtildiği halde, otel işletmelerinde çok düşük oranla temsil edilen "işlerin yoğunluğu" ve "kariyer planlamasının sürekli olmaması" sorunları ayrıca dikkat çekicidir. Yine, otel işletmeleri insan kaynakları yöneticileri tarafından %13.7' lik bir oranla kariyer sorunu olarak belirlenen "üst yönetime güvensizlik", tatil köyü insan kaynakları yöneticileri tarafından sorun olarak ifade edilmemiştir.

Gerçekten de, personel devir hızının yüksekliği insangücü planlaması ile ilgili yapılan tüm çalışmaların verimliliğini olumsuz etkilediği gibi kariyer planlamasında da zaman ve para maliyetinin boşa harcanmasına neden olmakta ve yöneticileri işgücü ile ilgili bu tür planlamalardan alıkoymaktadır. Ayrıca, sektörü mevsimlik olması ve bu alanda yapılan birçok işin (meydancılık, bulaşıcılık, vestiyer, taşıyıcılık, komilik vb.) fazla uzmanlık istemeyen işler olması veya ucuz

iş gücü temini nedeni ile işletmeye alınan kalifiye olmayan elamanların tamamının kariyer planlaması kapsamında düşünülmesi önemli bir caydırıcı neden olarak düşünülebilir. Yine, otel işletmelerinde kariyer planlaması ile ilgili kişilerin istihdam edilmemesi konunun başarılı bir şekilde uygulanmasını ve sürdürülmesini engelleyen faktörler arasındadır. Özellikle, tatil köyleri tarafından ifade edilen işlerin yoğunluğu ise, mevsimlik yoğunlaşmanın getirdiği aşırı işyüküne bağlanabilir.

Buraya kadar elde edilen bulguların genel bir değerlendirmesi yapıldığında, araştırma kapsamına alınan işletmelerde, sadece kariyer planlaması amacıyla gerçekleştirilen sistemli ve sürekli bir programın olmadığı, ancak, işletmelerdeki işbaşı ve işdışı eğitim yöntemlerinden bu amaçla yararlanıldığı, performans geliştirme, grup çalışması ve danışmanlık sistemlerinden fazla yararlanılmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuca bağlı

Tablo 8. Araştırma kapsamına alınan konaklama işletmelerinde kariyer planlamasından beklentiler

Beklentiler	Otel		Tatil Köyleri	
	n	%	n	%
İnsan kaynaklarının etkili kullanımı	11	22	10	22
Terfi pozisyonlarının karşılanması	10	20	9	22
İş başarımının yükseltilmesi	3	6	5	11
İşgören doyumu, sadakatinin sağlanması	9	18	6	14
Bilgili yönetici potansiyeli yaratmak	3	6	1	2
İşgören verimliliğini arttırmak	5	10	3	7
Hizmet kalitesini arttırmak	2	3	4	9
Eğitim ve gelişme ihtiyacının karşılanması	5	10	4	9
Yeni işe başlayan çalışanların eğitimi	3	6	2	5
TOPLAM	51	100	44	100

Tablo 8. Araştırma kapsamına alınan konaklama işletmelerinde kariyer planlaması ile ilgili sorunlar

Belirlenen Sorunlar	Oteller		Tatil Köyleri	
	n	%	n	%
Sektörün mevsimlik olması	15	30	20	47
Kalifiye olmayan personel çokluğu	13	26	21	48
İşgören devir hızının yüksekliği	20	59	28	64
Yüksek maliyet	11	22	18	41
İlgili uzman personelin olmaması	28	55	15	34
Çalışanların müdahaleyi hoş görmemeleri	9	18	8	18
Üst yönetime duyulan güvensizlik	7	14	-	-
Kariyer planlamasının sürekli olmaması	6	12	12	27
İşlerin yoğunluğu	5	10	16	36
Fikrim yok	4	8	6	14
TOPLAM	51	100	44	100

olarak, bu araştırma kariyer planlama yönetiminde kullanılan yöntemlerden eğitim yöntemi ağrıklık olarak gerçekteymiştir. Yine, kariyer planlama ile ilgili uzman kişiler yerine, çalışanların bağlı oldukları departman müdürleri aracılığı ile kariyer planlamasının yapılması yaygın bir uygulama olarak dikkat çekicidir. Öte yandan, insan kaynakları yöneticilerinin kariyer planlaması konusunda bilinçli olmaları, konuyla uzun yıllardan beri "tanışık" olmaları ve değişen yönetim yaklaşımları bu programların zaman içinde turizm sektöründe de yerleşmesine yardımcı olacaktır. Kariyer planlaması sırasında yöneticilerin karşılaştıkları sorunların saptanması sırasında ise; sektörün mevsimlik özelliği, işgören devir hızının yüksekliği, kalifiye olmayan eleman fazlalığı, konu ile ilgili uzman kişilerin olmaması, çalışanların konuyu bir müdahale olarak algılamaları, yüksek maliyet ve üst yönetime güvenmemeleri gibi sorunlar yaşandığı tesbit edilmiştir. Ayrıca, 5 yıldızlı otel işletmeleri ile 1. sınıf tatil köyü işletmelerinde uygulanan kariyer planlama yöntemleri ve sorunları arasında da bazı önemli farklılıklar olduğu da belirlenmiştir.

SONUÇ

Kariyer, bireyin iş yaşamının her yönü, hatta iş dışı ilişkileri üzerinde de etkiye sahip olan bir programdır. Kariyer planlaması ise, yeteneklerin, çıkarların analiz edilmesinde çalışanlara yardımcı olan yönetsel bir uygulamadır. Bu itibarla

kariyer planlamasının öncelikli amacı, bireysel yetenekler ve ilgi alanlarının örgütsel amaçlarla uyumlaştırılarak, çalışanların verimliliği, iş tatmini ve sadakat duygusunun sağlanmasıdır. Özellikle, "insan" faktörünün ön planda olduğu konaklama sektöründe, işgücünden etkili bir şekilde yararlanmak, işgören devir hızını düşürmek, sektörel güvensizlik duygusunu yenmek, iş yeri sadakatı sağlamak ve kişilere mesleki bir vizyon sağlamak için kariyer planlaması uygulamalarına ihtiyaç vardır.

5 yıldızlı oteller ve 1. sınıf tatil köyleri örneği ile yapılan bu araştırmaya göre; gerek otel işletmelerinde gerekse tatil köylerinde etkin kariyer planlama yöntemlerinden ancak, bir kısmının kullanıldığı görölmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin kariyer planlamasının örgütsel ve bireysel açıdan öneminin farkında olmalarına rağmen, ilgili departman içinde uzman kişilerin bulunmaması da dikkat çekicidir. Departman yöneticilerinin insan kaynakları bölümü yönetiminde yürüttükleri kariyer planlama çalışmalarının başında; işbaşı eğitimi ve buna bağlı olarak gerçekteyiştirilen iş üzerinde eğitim, rotasyon ve yetki devri yöntemleri gelmektedir. İşdışı eğitiminin ağrıklık olarak kullanıldığı bu alanda, seminer ve konferanslar, mesleki kurslar ve örnek olayların en çok tercih edilen yöntemler olduğu belirlenmiştir. Grup çalışması, performans değerleme ve danışmanlık sisteminin kariyer planlamada fazla etkili olmaması ise, bazı sektörel nedenler ve maliyet unsurları ile açıklanabilir.

Sonuç olarak, araştırma kapsamına alınan işletmelerde uygulanan çeşitli yöntemlerin, daha çok personel etkinliklerinin bir uzantısı olduğunu söylemek mümkündür. Başka bir deyişle, gerek otel, gerekse tatil köyü işletmelerinde başlıbaşına kariyer planlaması işlevine yönelik bir uygulamanın olmadığı görülmektedir. Ancak, personelin yetiştirilmesi ve değerlendirilmesi ile ilgili bazı yöntemlerin özellikle, işbaşı ve işdışı eğitim programlarının, kariyer planlama amacıyla da kullanıldığı belirlenmiştir.

KAYNAKLAR

- Aydemir, N. (1995). *2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları*. İstanbul: TÜGIAD Yayını.
- Berberoğlu, G. (1991). "İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi". *TODAİE Dergisi*, Cilt 24, Sayı 1, Mart.
- Büyükkaragöz, S., C. Çivi (1997). *Genel Öğretim Metodları*. İstanbul: Öz Eğitim Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şirketi.
- Can, H., Tuncer D., Ayhan D. (1994). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. 3. Baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çetin, C. (1996). "Kariyer Planlaması". *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1/Nisan.
- Coffey, B. Anderson S. (1998). "Career Issues for Women Association Executive". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Şubat.
- Daim, T. (1995). "Neden Reengineering-Yeniden Yapılanma". *Önce Kalite Dergisi*, Yıl 3, Sayı 12, Temmuz.
- DEMİRİLİK, T. (1994). "Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri". *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 9, Sayı 11.
- Dicken, P. (1994). *Quality and Excellence in Human Services*, Londra: Willey Pub.
- Douglas, H. Moss J. (1998). "The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt". *Organizational Dynamics*, Kış.
- Duane, P. Schultz E., Schultz S. (1990). *Psychology and Industry Today*. 5. Baskı, New York.
- Erdoğan, İ. (1991). *Personel Seçimi ve Başarı Değerleme*. İstanbul: İ.Ü., İşletme Fakültesi Yayını, No. 248.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Geylan, R. (1995). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset ve yayıncılık.
- Greenhouse, J. (1987). *Career Management*. Florid: The Drydeh Press.
- Gunz, H., M. Jalland, M. Evans (1998). "New Strategy, wrong managers? What You Need to Know about Career Streams". *The Academy of Management*, Cilt 12, Sayı 2.

- Halloran, J. (1986). *Personel and Human Resource Management*. Englewood: Prentice Hall Inc.
- Hammer, M., J. Champy (1996). *Değişim Mühendisliği* (Çev: Sinem Gül). İstanbul: Sabah Kitapları.
- Kavrakoğlu, İ. (1994). *Sinerjik Yönetim*. İstanbul: Ka-Der Yayınları.
- Kavrakoğlu, İ. (1994). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Kal-Der yayınları, 2. Baskı.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Basım ve Dağıtım, 2. Baskı.
- Kirel, Ç. (1998). "Kariyer Geliştirmede Toplumsallaşmanın önemi". *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Sayı 3.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayın.
- Lawrence, R (1995). "The Empowerment Effort That Came Undone". *Harvard Business Review*, Cilt 73, Sayı 1, Ocak-Şubat.
- Ledvinka, S. (1998). *Personel Human Resource Management*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Lewis, R., R. Chambers, H. Chack (1995). *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices*. Second Edition. New York: Van nostrand Reinhold, ITP Pub. Inc..
- Longenecker, C., S. Joseph (1996). "The Ongoing Challenge of Total Quality management". *The TQM Magazine*, Cilt Sayı S.2.
- McRae, K. (1992). "Career-Management Planning: A Boon to Managers and Employees". *Personnel*, Mayıs.
- Özgen, H., Türk M. (1997). "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowrment)". *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 4, Aralık.
- Ölçer, F. (1997). "İşletmelerde Kariyer Yönetimi". *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 4.
- Plunkett, W., Attner R. (1992). *Introduction to Management*. 4. Baskı. Boston: Kent Publishing.
- Wheelhouse, D. (1989). *Managing Human Resources in The Hospitality Industry*. Michigan: The Education Institute of American Hotel and Motel Association.
- WTO (1997). *Tourism Highlights*. Madrid: WTO Yayınları.
- WTO (1997). *Europe, Tourism Market Trends 1986-1996*. Madrid: WTO Yayınları.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Volkan Matbaacılık.

Gönderilme tarihi : Temmuz 1998
Değerlendirme : Ağustos 1998
Düzeltilme : Kasım 1998
Kabul : Aralık 1998

Yrd. Doç. Dr. Meryem Akoğlan, Kozak, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Meslek Yüksekokulu, Yunus Emre Kampusu, Eskişehir

E-mail: MKozak@anadolu.edu.tr