

Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama

Career Management: A Study in Five-star Hotels

Gonca KILIÇ* - Yüksel ÖZTÜRK**

* Arş. Gör., Dr., Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Akçakoca Yerleşkesi, 81650 Akçakoca, Düzce
E-posta: kilicgonca@hotmail.com

** Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, 06830 Gölbaşı, Ankara
E-posta: oyukse@gazi.edu.tr

MAKALE BİLGİLERİ

Makale işlem bilgileri:

Gönderilme tarihi : 08 Ocak 2009

Birinci düzeltme : 09 Şubat 2009

İkinci düzeltme : 04 Mart 2009

Kabul : 10 Mart 2009

Anahtar sözcükler:

Kariyer yönetimi

Kariyer planlama

Kariyer geliştirme

ARTICLE INFO

Article history:

Submitted : 08 January 2009

Resubmitted : 09 February 2009

Resubmitted : 04 March 2009

Accepted : 10 March 2009

Key words:

Career management

Career planning

Career development

GİRİŞ

Son yıllarda yaşanan hızlı gelişmeler, bireyler üzerinde etkili olduğu gibi örgütleri de farklı konularda değişime zorlamaktadır. Örgüt yapılarında, özellikle insan kaynakları alanında oluşan bu değişiklikler ve iş tanımlarında meydana gelen farklılıklar her geçen gün kariyer konusunun önemini daha da artırmıştır.

Kariyer, Fransızca "Carrierre" ve İngilizce "Career" kelimesinin karşılığı olarak literatüre girmiştir (Gürüz ve Yaylacı 2004: 184). Kariyer, genel anla-

ÖZ

Bu araştırmada beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir uygulamayla, kariyer yönetim sistemine (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ilişkin çalışan görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak Türkiye'de çeşitli illerde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan toplam 1084 işgörene anket uygulanmıştır. Çalışanların kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ilişkili ölçümler için tek faktörlü varyans analizi ile test edilmiştir. Diğer taraftan, ankete katılanların kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için t testi ve varyans analizi ile test edilmiştir. Araştırmada, katılımcıların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinden daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer yönetimi sistemine ilişkin faaliyetlerin orta seviyede uygulandığı tespit edilmiştir. Ankete katılanların kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri cinsiyet ve eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, diğer taraftan yaş, medeni durum, aylık gelir düzeyi, turizm eğitimi alma durumu, işletmedeki görevi, çalıştığı departman ve bulunduğu işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

ABSTRACT

This study is set out to explain career management system (career management, career planning and career development) through an empirical study conducted at the five-star hotel establishments. In order to serve this purpose, the questionnaire form was applied to 1084 employees at the five-star hotel establishments operating in various provinces in Turkey. In the study, one way anova for the related measures is used to determine whether there is a significant difference among the participants' thoughts about career management, career planning and career development applications. On the other hand, it has been analyzed whether the opinions on career management, career planning and career development differs significantly according to individual attributes through independent-samples t-test and one way anova. In the research, it was found out that the opinions on career management systems are more positive than those on career development and career planning applications. It was observed that activities on career management system were applied at moderate level. Regarding gender and education level, there is no significant difference among the participants' thoughts about career management, career planning and career development applications. On the other hand, with respect to age, marital status, monthly income level, to what extent they get tourism education, their duties in the establishments, their departments, their service period in the establishments they work for, it is found out that there is a significant difference among the participants' thoughts about career management, career planning and career development applications.

mıyla seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda sorumluluk üstlenmek, statü kazanmak ve saygınlık elde etmek anlamı taşımaktadır (Taştepe 2001: 27).

Örgütsel kariyer planlama, bireysel kariyer hedefleri ve fırsatları örgütün kariyer amaçları ile uyumlaştırarak, işletmenin geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı işgören gereksinimlerinin belirlenmesi, işgörenin geliştirilerek örgüt içindeki yükselmesinin planlaması sürecidir (Kaynak vd. 1998: 249; Werner ve DeSimone 2006: 461). Örgütsel kariyer plan-

lama süreci; kurumsal değerlendirme, pozisyonu tanımlama, personeli belirleme, kariyer hedeflerinin belirlenmesi, pozisyonla bireyin özelliklerinin karşılaştırılması, potansiyelin tespiti ve performans değerlendirme, kariyere yönelik eğitimler ve kariyer stratejilerinin geliştirilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Niles ve Harris 2002: 154; Şimşek vd. 2004: 109). Geleceğe dönük personel ihtiyacına göre kariyer planlaması uygulayan örgütler, süreç içerisinde sektördeki diğer örgütlerle daha rahat rekabet edebilme şansı sağlayabilmektedir. Bu nedenle, yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütlerin; kalifiye elemanları elde etme zorlukları ve maliyetleri, kariyer planlama çalışmalarının önemini arttırmaktadır (Kaynak vd. 1998: 250).

Turizm işletmeleri açısından kariyer planlama incelendiğinde, gerek hizmet kalitesinin, işgücü verimliliğinin, müşteri tatmininin artırılması, işgücü planlamasının sağlanması ve işgören devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler, gerekse işgörenlerin işinde motive olması, işlerinden yüksek düzeyde tatmin olması gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır (Kozak 2001: 88).

Bireyin, çalışma yaşamı boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetler ise kariyer geliştirme olarak tanımlanabilir (Akat vd. 2002: 452). İşgörenlerin, yeni teknolojiyle kendisini geliştirme, yeni bilgi ve beceriler elde etme arzusu taşınması kariyer geliştirme kavramını gündeme getirmiştir. Kariyer geliştirme uygulamaları, işgörenlerin kariyer yönetimine yardımcı olmak için yapılan ve işgörenin tüm çalışma hayatını kapsayan uzunca bir süreçte gerçekleştirilir. İşgörenlerin geliştirilmesi ve dolayısıyla nitelikli insan kaynağına sahip olabilmek ve diğer işletmelerle rekabet edebilme durumunda olmak için örgütler çeşitli kariyer geliştirme yöntemleri kullanmaktadır. Bu yöntemlerden başlıcaları; iş başarımı eğitmenliği ve danışmanlığı, kariyer rehberliği, kariyer merkezleri, kariyer danışmanlığı, koçluk, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, eğitim ve geliştirme programlarıdır (Shurman ve Bohlander 1992: 244; Uğur 2003: 256). Örgütler söz edilen bu programlardan işletmenin ve işgörenlerin ihtiyaçlarına cevap verecek, örgüt yapısına, pozisyonlara ve işin gereklerine en uygun olanı belirleyerek uygularlar.

Turizm endüstrisinin içinde yer alan ve endüstrinin bel kemiğini oluşturan konaklama işletmeleri, büyük oranda fiziksel verilere dayanmakla birlikte, işletmelerin başarıları bütünü ile insan gücünün etkinliğine dayanmaktadır. Buna bağlı olarak, yüz

yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve işgören devrinin yüksek olduğu konaklama işletmelerinde işgörenin eğitimi, geliştirilmesi ve iş doyumuna da önemli hale gelmektedir (Tarlan ve Tütüncü 2001: 142).

Tarlan ve Tütüncü (2001) tarafından yapılan araştırmada bu durumu destekler niteliktedir. Araştırmaya göre, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin yetenek ve becerilerinin rasyonel olarak kullanılması ve desteklenmesi amacıyla yürütülen başarımların değerlendirme sürecinin çalışanların iş doyumlarını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur.

Örgüt ve işgörenin amaçlarının bütünleştirilmesi olanak sağlayan çağdaş yönetim tekniklerinden biri olan kariyer yönetimi, bireysel kariyer planlarına destek sağlayarak, işgörenlerin örgüte bağlılığını ve verimli çalışma isteğini arttıran bir faktör olabilmektedir. Örgütte insan kaynakları yönetimi faaliyetleri içerisinde yer alan kariyer yönetimi, işgörenlerin kariyer geleceğine bilinçli ve güvenli bakmasını sağlayarak, çalışanların güdülenmesini ve örgütle bütünleştirilmesine neden olmaktadır (Ölçer 1997: 88). İşgören, amaçlarına ulaşmada örgütün destek olacağını kabullenirse, örgütle işbirliği içine girmesi daha kolay olabilmektedir (Akat vd. 2002: 108).

Turizm işletmeleri açısından bakıldığında, nitelikli eleman elde tutma konusunda stratejiler geliştirmek, kaliteli hizmet beklentisinde olan müşterilerini kaybetmemek adına, çalışma ortamını sürekli olarak iyileştirmek ve değişime uyum sağlamak durumundadır. Bu nedenle, özellikle konaklama işletmelerinde insan kaynakları biriminin işgörenlerin istek ve ihtiyaçları ile örgütün gereksinimleri arasında denge yaratma gibi bir sorumluluğu da bulunmaktadır (Küçükusta 2007: 33).

Özellikle konaklama işletmelerinde başarının en önemli unsuru çalışanlarının kalitesi ile ilgili olduğundan, motivasyonu yüksek ve işletmelerine bağlı çalışanlar yaratmak ve onları işletmede tutundurmak gün geçtikçe önem kazanmaktadır (Küçükusta 2007: 208). Bu nedenle, hizmet sektörünün önemli bir bileşeni olan konaklama işletmelerinde işgörenlerin tutum ve davranışları, başta müşteri tatmininin sağlanması sebebiyle kariyer yönetimi kavramı üzerinde önemle durulması gerekmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütlerde üretim etkinliğinin artırılması esas olduğundan mevcut bulunan boş pozisyonların doldurulması konusu, üzerinde önemle durulması

gereken bir planlama yöntemini gerektirmektedir. Bu yöntem, işletmelerde kariyer yönetimi konusuna dikkatleri çekmektedir. Değişen taleplere karşı başarılı olan işgörenlerin örgüt içinde tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneğinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konuları kariyer yönetiminin insan kaynakları planlamasında (Kaynak 1996; Mathis ve Jackson 2000; Ünsalan ve Şimşek 2006) önemli bir yer tutmasına yol açmıştır (Sabuncuoğlu 2003: 35).

Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramları birbiriyle iç içe geçmiş kavramlar olup, konuya ilişkin literatürde net bir ayırım yapılmamıştır. Bu kavramlar, bazı çalışmalarda (Harvey ve Bowin 1996; Cascio 1998; Mathis ve Jackson 2000; Bayraktaroğlu 2003; Şimşek vd. 2004) birbirinden bağımsız, bazı çalışmalarda (Schuler 1998; Greenhaus vd. 2000; Akat vd. 2002; Mayrhofer vd. 2004; Hughes ve Thomas 2006) kariyer yönetimi ana başlığı çerçevesinde alt başlıklar olarak ele alınırken, bazı çalışmalarda (Noe vd. 2003; Çalık ve Ereş 2006) ise kariyer yönetim sistemi ana başlığı altında ele alınmıştır. Bu çalışmada, kavram karmaşıklığının önlenmesi ve temel ve alt kavramların daha anlaşılır bir dille sunulması amacıyla kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları kariyer yönetim sisteminin birer alt boyutu olarak ele alınmıştır.

Dünyadaki bazı ülkelerin kariyer yönetimine ilişkin uygulamaları farklı şekildedir. Örneğin, Japonya'daki bazı örgütlerde bölüm yöneticileri her çalışan için ayrı şekilde kariyer tabloları oluşturarak bireysel kariyerlerin geliştirilmesi aşamasında bu tablolardan yararlanmaktadır (Yurdakök 1999: 58).

Avrupa Birliği'ne üye olan ülkelerde ortak bir örgütsel kariyer yönetimi modeli oluşturulamamıştır. Buna karşılık, kariyer yönetimi uygulanması aşamasında bu ülkelerdeki örgütlerde sorumluluğun daha çok insan kaynakları departmanında ve tepe yöneticilerinde olduğu söylenebilir. Örneğin; Almanya'da işgörenlerin eğitilmesi ve kariyer politikalarının saptanmasında bu görev tamamen insan kaynakları departmanına aittir. Bununla birlikte Fransa, Hollanda, İrlanda, Portekiz, İspanya ve İngiltere gibi ülkelerde de kariyer yönetimi insan kaynakları departmanının sorumluluğunda yürütülüp, üst kademe yöneticilerinin de görüşleri alınmaktadır. Diğer taraftan, Danimarka, Finlandiya, Norveç ve İsveç gibi ülkelerde faaliyet gösteren bazı örgütlerde tepe yönetim, kariyer geliştirme ve kariyer planlama sorumluluğunu bizzat üstlenmektedir (Argüden 1998: 134).

Fransa'da faaliyet gösteren örgütlerde kariyer yönetimi, kadro statüsü olanlara ve olmayanlara göre iki farklı şekilde uygulanmaktadır. Kadro statüsüne sahip işgörenler, örgütün özünü oluşturan yüksek potansiyele sahip çalışanlardan oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, kadro statüsüne sahip olanları kariyer yönetiminde öncelikli olarak değerlendirmekte ve kariyer planlaması bu çalışanlar için uygulanmaktadır (Gök 2006: 128).

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin Türkiye'deki uygulamalarda (Akgemci 1999; Yurdakök 1999; Gök 2000; Bağcıvan 2002; Soylu 2002; Bağcı 2002; Karaaslan 2002; Kokmaz 2003; Sabuncuoğlu 2003; Çalık ve Ereş 2006), bireyin işe alınması (seçimi) (Aldemir vd. 2004), geliştirilmesi (Scullion 1994; Yüksel 1998; Açıkalın 1999; Noe vd. 2003; Aldemir vd. 2004; Tarique ve Caligiuri 2004; Öztürk ve Seyhan 2005), ücretlendirilmesi (Foot ve Hook, 2002; Özgen vd. 2005), yükseltilmesi, performansının değerlendirilmesi (Kantarci 1997; Foot ve Hook 2002; Örucü ve Köseoğlu 2003; Özgen vd. 2005) sosyal güvenliğinin sağlanması, kariyerinin planlanması (Aykut 1998; Kozak 1999; Kozak 2001) ve ast-üst arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi gibi işlevlere gereken önem verilmeye başlamıştır. Bununla birlikte, kariyer yönetimi uygulamaları açısından gelişmiş ülkeler ile Türkiye'deki durum arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Türkiye'de kariyer yönetimi uygulamaları incelendiğinde sınırlı sayıda örgüt tarafından uygulandığı söylenebilir. Türkiye'de faaliyet gösteren 750 kuruluşa yönelik olarak insan kaynakları fonksiyonlarını incelemek üzere yapılan çalışmada 750 kuruluşun yalnızca % 42'sinde (ABD'de bu oran % 90'ların üstündedir) kariyer yönetimi işlevlerinin yerine getirildiği ve çoğunluğunda kariyer yönetimi sistemi bulunmadığı ortaya konulmuştur (Uzun 2003). Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGIAD) tarafından 1995 yılında Özel Sektör İmalat Sanayisinde faaliyet gösteren çeşitli işletmeler üzerinde yapılan çalışmada da örgütlerin %58,8'nin kariyer yönetimini uygulamadıkları belirtilmiştir (Aytaç 1997: 270; Erdoğan 2003: 125).

Buna karşılık, günümüzde işlerin yenilenmesi ve karmaşık bir hale gelmesi, bilgi ve becerilerin sürekli olarak güncelleşmesi, özellikle büyük işletmelerde fazla personelin çalışması ve işgörenlerin aynı anda yukarı doğru terfisinin mümkün olmaması nedeniyle yatay hareketliliğe (rotasyon ve transfer gibi) ve uzmanlaşmaya yönelmeyi gerekli kılması, işten ayrılma oranlarının (işgören devir

hızı) azaltılması ve örgüt içerisinde gerektiğinde eleman sağlamak suretiyle işgören motivasyonunu ve bağlılığının artırılması gibi nedenler kariyer yönetiminin önem kazanmasına neden olmuştur (Gürüz ve Yaylacı 2004: 186).

ARAŞTIRMANIN AMACI

Çağımızda yaşanan hızlı değişim işgücünün niteliğinden, küresel pazarlama, üretim teknolojilerinden yeni yönetim tekniklerinin uygulandığı işyeri organizasyonlarına kadar çeşitli değişimleri de beraberinde getirmiştir. Özellikle bu değişimin başında, örgütlerin devamlılığını sağlayabilmesi ve başarılı olmasında önemli bir yeri olan işgörenlerin gelişimi gelmektedir. İnsan gücünün geliştirilmesi için yeni imkanlar sunan bu değişim süreci içinde kariyer yönetiminin katkısı önemli derecede büyüktür (Çalık ve Ereş 2006).

Turizm endüstrisinin önemli bir boyutunu oluşturan ve işgören devir hızı diğer işletmelere göre yüksek olan otel işletmelerinde (Hiemstra 1990; Birdir 2000, zengin ve Şen 20079. müşteri memnuniyetinin artırılması açısından nitelikli işgücünün bulunması ve örgütteki mevcut işgörenlerin elde tutulması oldukça önemli bir konudur. Bu çerçevede, örgütlerin uygulayacağı kariyer yönetiminin gerek iş tatmininin sağlanması, gerek işgören devir hızının azaltılması ve verimliliğin artırılması açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konu olduğunu göstermektedir.

Kariyer yönetimine ilişkin yapılmış pek çok araştırma (Hall 1976; Arthur vd. 1989; McEnrue 1989; Herriot 1992; Baker 1998; Jiang ve Klein 2000; Selmer vd. 2002; Baruch ve Budhwar 2006; Çabuk 2007; Verbruggen vd. 2007; Cheramie vd. 2007) vardır. Bu araştırmalarda, örgütlerde uygulanan kariyer yönetimi faaliyetleri değerlendirilmekle birlikte kariyer yönetimi ile verimlilik, motivasyon ve performans arasındaki ilişki de incelenmiştir.

Kariyer ve kariyer yönetimine ilişkin turizm sektöründe yapılan araştırmalar (Montgomery ve Rutherford 1994; Ladkin ve Riley 1996; Airey ve Frontistis 1997; Ladkin 2002; Ladkin ve Juwaheer 2000; Ng ve Pine 2003; McCabe 2008) incelendiğinde, uygulamaların çoğunluğunun konaklama işletmelerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Türkiye’de kariyer yönetimi konusunda turizm alanında yapılan çalışmaların yeterli sayıda olmadığı söylenebilir. Kozak (1999), Türkiye’deki 5 yıldızlı otel işletmeleri ve 1. sınıf tatil köylerinin insan kaynakları bölümü müdürlerinin kariyer planla-

ması konusundaki görüşlerini incelemiştir. Sabuncuoğlu (2003) tarafından yapılan araştırmada Erzurum’da kış turizmine yönelik faaliyet gösteren otellerin (orta-üst kademe) yöneticileri ve çalışanlarının örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin algılamaları incelenmiştir. Selvi ve Demir (2007) tarafından yapılan çalışmada ise turizm alanında lisans eğitimi alan öğrencilerin otel işletmelerindeki kariyer geliştirme konusundaki görüşleri ortaya konmuştur.

Türkiye’de kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirmeyi belirlemeye yönelik özellikle turizm alanında yapılmış çalışma sayısının sınırlı olması, bu araştırmanın yapılmasında belirleyici olmuş ve “beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların, kariyer yönetimi uygulamaları hakkında görüşleri nelerdir?” sorusunun cevabı aranmıştır. Bu çerçevede araştırmada; kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme hakkında literatür taranarak teorik bilgilere yer verilmesi ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir uygulamayla, kariyer yönetim sistemi (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) uygulamalarına ilişkin çalışanların algı düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Bu genel amaç doğrultusunda araştırmada test edilecek hipotezler aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

H₁: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri ile demografik ve işletmeye ilişkin özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Veri Toplama Yöntemi

Betimsel bir nitelik taşıyan bu araştırmada; çalışanların beş yıldızlı otel işletmelerindeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla anket uygulanmıştır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; konuya ilişkin literatür taranarak işletmelerdeki kariyer yönetimi (6), kariyer planlama (9) ve kariyer geliştirme (7) uygulamalarıyla ilgili 22 adet kapalı uçlu ifadenin yer aldığı ölçek uzman görüşü alınarak

geliştirilmiştir. Diğer bir deyişle, anketin geçerliliği konusunda ilgili literatür taranarak konuya ilişkin daha önce uygulanan anketlerle karşılaştırma yapılmış ve uzman görüşüne başvurulmuştur.

Beş yıldızlı otel çalışanlarının anketin bu bölümünde yer alan her bir ifadeye katılım düzeyleri 5'li Likert tipi ölçek ile derecelendirilmiştir. Anketin ikinci bölümünü ise, çalışanların bireysel özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, aylık gelir düzeyi, turizm eğitimi alma durumu, işletmedeki görevi, çalıştığı departman, işletmedeki çalışma süresi, turizm sektöründeki çalışma süresi, iş değiştirme sayısı ve çalıştığı otelin konumu) oluşturmaktadır.

Evren ve Örneklem

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

Bu araştırmada, tabakalı örnekleme yöntemine göre, Türkiye sınırları içerisinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri, daha çok dinlenme amaçlı ve deniz turizmüne yönelik faaliyet gösteren beş yıldızlı sayfiye (resort-kıyı) otelleri ve daha çok iş ve kongre turizmüne yönelik faaliyet gösteren beş yıldızlı şehir otelleri olmak üzere iki tabakaya ayrılmıştır. Bununla birlikte, sayfiye ve şehir otellerinin yer aldığı şehirlerin ve bu şehirlerde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerin seçilmesinde ise küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması'na (1989: 61) göre beş yıldızlı otel işletmeleri için yatak başına düşen personel sayısı 0,59'dur. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan (2006) elde edilen verilere göre Türkiye'de turizm işletme belgeli beş yıldızlı otellerin toplam yatak sayısı 140.005'dir. Bu verilere göre toplam yatak sayısı ile yatak başına düşen personel sayısı çarpıldığında, $140.005 \times 0,59 = 82,602$ sonucu elde

edilir. Buna göre, beş yıldızlı otel işletmelerinin bulunduğu konuma göre (sayfiye-şehir oteli) iki tabakaya ayrılan örneklemede her bir grup için örneklem büyüklüğü, nicel değişken ve sınırsız evren ($N > 10.000$) için $n = \frac{\sigma^2 \cdot z^2 \cdot \alpha}{H^2}$ formülü kullanılmıştır (NEA 1965: 25; Özdamar 2001: 257). Araştırmada, evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H) $\pm 0,10$ olarak alınmış ve yapılan analizler, anlamlılık düzeyi (α) 0,05 alınarak değerlendirilmiştir. Formüldeki parametrelerden standart sapma " σ " değeri ise; 40 denek üzerinde yapılan pilot uygulama sonucu 1 olarak belirlenmiş ve her bir grup için minimum örneklem büyüklüğü 384, toplam örneklem büyüklüğü ise sayfiye ve şehir otelleri için $384 + 384 = 768$ olarak hesaplanmıştır.

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

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

Verilerin Analizi

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

Bu araştırmada, örneklemede yer alan çalışanların bireysel özellikleri frekans ve yüzde dağılımları ile verilmiştir. Bununla birlikte, çalışanların işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin ankette belirtilen

her bir ifadeye ait görüşleri, frekans ve yüzde dağılımlarının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak betimlenmiştir.

Araştırmada, ankete katılan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ilişkili ölçümler için tek-faktörlü varyans analizi ile test edilmiştir. Diğer taraftan, ankete katılanların işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği; iki grup içeren değişkenler (cinsiyet ve otelin konumu) için bağımsız örneklem için t-testi ve ikiden fazla grup içeren değişkenler için bağımsız örneklem için tek-faktörlü varyans analizi ile test edilmiştir. Ayrıca araştırmada, kariyer yönetim sistemi (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi (Cronbach's Alpha) ve faktör analizi uygulanmıştır.

ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Bu bölümde; beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların bireysel özellikleri ve kariyer yönetim sistemine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular verilmiş olup çalışanların söz konusu görüşlerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması yapılmıştır.

Bireysel Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların demografik özelliklerine ve işleme ilişkin özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımı Tablo 1 ve Tablo 2'de verilmiştir.

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

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

Tablo 2'deki katılımcıların çalıştıkları işletme ve turizm sektörüne ilişkin bazı özelliklere göre dağılımı incelendiğinde, çok büyük bir bölümünün (%70,6) beş yıldızlı otel işletmelerinde hiçbir yönetsel görevi olmayan personelden, %17,4'ünün şef, %8,6'sının departman müdürü, %1,8'inin genel müdür yardımcısı ve %1,6'sının genel müdür düzeyinde yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımı

Değişkenler	Gruplar	n	%	Değişkenler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Bay	674	62,2	Yaş	20 ve altı	79	7,3
	Bayan	410	37,8		21-30	659	60,8
Aylık Gelir Düzeyi	500 YTL ve altı	165	15,2	31-40	256	23,6	
	501-1000 YTL	640	59,1	41-50	66	6,2	
	1001-1500 YTL	181	16,7	51 ve üzeri	23	2,1	
	1501-2000 YTL	47	4,3	Medeni Durum	Evli	417	38,5
	2001-2500 YTL	25	2,3		Bekar	604	55,7
2501 YTL ve üzeri	26	2,4	Dul-Boşanmış	63	5,8		
Eğitim Düzeyi	Okur-Yazar	23	2,1	Turizm Eğitimi	Almadım	442	40,8
	İlköğretim	150	13,8		Tur.Mesl.Lisesi	238	22,0
	Lise	504	46,5		Tur. Önlisans	140	12,9
	Önlisans	163	15,1		Tur. Lisans	150	13,8
	Lisans	191	17,6		Tur.Lisansüstü	41	3,8
	Lisansüstü	53	4,9		Diğer (kurs vb.)	73	6,7

Tablo 2. Katılımcıların Çalıştıkları İşletme ve Sektöre İlişkin Bazı Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	Gruplar	n	%
Görev	Genel Müdür	17	1,6
	Gen.Müd.Yard.	20	1,8
	Depart.Müdürü	93	8,6
	Şef	189	17,4
	Diğer Personel	765	70,6
Bulunduğu İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	393	36,3
	1-3 yıl arası	338	31,2
	4-6 yıl arası	210	19,3
	7-9 yıl arası	54	5,0
	10-12 yıl arası	37	3,4
Turizm Sektöründe İş Değiştirme Sayısı	13-15 yıl arası	29	2,7
	16 yıl ve üzeri	23	2,1
	Hiç	194	17,8
	Bir	142	13,1
	İki	274	25,3
İş Değiştirme Sayısı	Üç	201	18,5
	Dört	120	11,1
	Beş	67	6,2
	Altı ve üzeri	86	7,9
	Bölüm	Önbüro	170
Yiy.-İçecek		301	27,8
Kat Hizmetleri		222	20,6
Muhasebe		62	5,7
Teknik Servis		93	8,6
Satış-Pazarl.		66	6,1
İnsan Kayn.		29	2,7
Diğer		139	12,8
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	1 yıldan az	120	11,1
	1-3 yıl arası	227	20,9
	4-6 yıl arası	328	30,2
	7-9 yıl arası	158	14,6
	10-12 yıl arası	128	11,8
13-15 yıl arası	55	5,1	
	16 yıl ve üzeri	68	6,3
	Çalıştığı Otelin Konumu	Sayfiye Oteli	641
Şehir Oteli		443	40,9

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

ha az bir süredir ve %37,8'i de 7 yıl ve daha uzun süredir turizm sektöründe çalıştığını belirtmiştir.

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

Kariyer Yönetim Sistemine İlişkin Faktör Analizi

Beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer yönetim sistemi (kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme) uygulamalarına yönelik 22 ifadeye ilişkin faktör analizi ile her bir faktöre ilişkin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) Tablo 3'te ve ifadelerle ilişkin faktör yükleri ise Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 3'teki bulgulara göre, kariyer yönetimine ait ankette belirtilen 22 yargının toplandığı 3 faktör (boyut) toplam değişkenliğin % 79,352'sini açıklamaktadır. "kariyer yönetimi" boyutu değişkenliği en yüksek (% 39,737) açıklayan faktör olurken, "kariyer geliştirme" boyutunda ise değişkenliği açıklama oranı en düşük (%17,251) düzeydedir.

Tablo 4'e göre, ilk 6 ifade kariyer yönetimi, 7-15'inci ifadeler arası kariyer planlama ve 16-22'inci ifadeler ise kariyer geliştirme boyutunu oluşturmaktadır.

Tablo 4'e göre, kariyer yönetimi boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=0,90$; kariyer planlama boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,93$ ve kariyer geliştirme boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı ise $\alpha=0,91$ olarak hesaplanmıştır. Her bir boyuta ait güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,70$ 'in üzerinde hesaplanmış olup bu sonuçlar ölçeğin güvenilir olduğu (Nunnally 1970) şeklinde yorumlanabilir.

Kariyer Yönetim Sistemine İlişkin Bulgular

Kariyer yönetim sistemine ilişkin ankette belirtilen her bir ifadeye ait frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ait bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 3. Kariyer Yönetim Sistemine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Katsayısı

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

Tablo 4. Kariyer Yönetim Sistemine İlişkin Alt Boyutların Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
1-Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.	0,534	0,324	0,120
2-Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.	0,645	0,233	0,126
3-İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	0,465	0,213	0,232
4-İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	0,678	0,034	0,432
5-Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	0,603	0,132	0,349
6-Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.	0,588	0,209	0,251
7-Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.	0,122	0,654	0,213
8-Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	0,332	0,456	0,144
9-Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	0,266	0,556	0,112
10-Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.	0,098	0,765	0,334
11-Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.	0,110	0,679	0,245
12-Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	0,087	0,564	0,343
13-Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	0,102	0,776	0,122
14-Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	0,232	0,543	0,122
15-Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	0,201	0,446	0,198
16-Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	0,133	0,265	0,665
17-Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	0,109	0,408	0,456
18-Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.	0,332	0,167	0,435
19-İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.	0,177	0,210	0,654
20-Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.	0,322	0,065	0,609
21-Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	0,122	0,304	0,544
22-Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	0,211	0,155	0,661

Bu bulgulara göre, katılımcıların ifadelerine ilişkin görüşleri birbirinden çok farklı olmamakla birlikte en yüksek düzeyde olumlu görüş, işe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçiminin yapılması ($\bar{X}=3,36$) ve işten çıkarılma aşamasında çalışanların verimliliğinin dikkate alınması ($\bar{X}=3,34$) konularında olmuştur. "İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır" ifadesine katılımcıların yarısından fazlası (n= 560; %53,3) ve "işten çıkarılma aşamasında çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur" ifadesine ise katılımcıların % 51,2'si (n= 538) "çok katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" seçenekleriyle orta düzeyin üzerinde olumlu görüş belirtmişlerdir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde terfi sisteminin çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanması konusunda, katılımcılar diğer konulara göre daha

olumsuz görüş belirtmişlerdir. "Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır" ifadesine katılımcıların %14,6'sı "hiç katılmıyorum", %14,5'i "az katılıyorum", %27,3'ü "orta düzeyde katılıyorum", %28,6'sı "çok katılıyorum" ve %15,1'i "tamamen katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir. Yargıya ilişkin aritmetik ortalama $\bar{X}=3,15$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 5'te hesaplanan ortalamalar incelendiğinde, beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer yönetimi uygulama seviyesinin orta düzeyin üzerinde olduğu söylenebilir. Bu bulgular, kariyer yönetimi uygulama sürecinde yer alan terfi, işe alma, işten çıkarılma, emeklilik ve örgütsel yedekleme gibi unsurların beş yıldızlı otel işletmelerinde orta düzeyde uygulandığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5. Kariyer Yönetim Sistemine İlişkin Betimsel İstatistikler

<i>Kariyer Yönetimi</i>									
<i>Bu işletmede;</i>	n	Dağılım	Hic katılmıyorum	Az katılmıyorum	Orta düzeyde katılmıyorum	Çok katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum	\bar{X}	s.s.
Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.	1053	f %	154 14,6	152 14,5	287 27,3	301 28,6	159 15,1	3,15	1,26
Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.	1036	f %	99 9,5	142 13,7	289 27,9	345 33,3	161 15,5	3,31	1,17
İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	1051	f %	100 9,5	142 13,5	249 23,7	391 37,2	169 16,1	3,36	1,18
İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	1052	f %	108 10,3	144 13,7	262 24,9	354 33,7	184 17,5	3,34	1,21
Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	1026	f %	110 10,7	156 15,2	293 28,6	304 29,7	163 15,9	3,24	1,20
Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.	1046	f %	107 10,2	168 16,1	290 27,7	300 28,7	181 17,3	3,26	1,21
<i>Kariyer Planlama</i>									
Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.	1057	f %	108 10,2	182 17,2	334 31,6	290 27,4	143 13,5	3,16	1,17
Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	1050	f %	103 9,8	172 16,4	298 28,4	309 29,5	168 16,0	3,25	1,19
Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	1053	f %	151 14,3	256 24,3	266 25,3	254 24,1	126 12,0	2,95	1,23
Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.	1046	f %	71 6,8	156 14,9	291 27,8	364 34,8	164 15,7	3,37	1,12
Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.	1044	f %	112 10,7	169 16,2	305 29,2	310 29,7	148 14,2	3,20	1,18
Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	1046	f %	99 9,5	169 16,2	320 30,6	302 28,9	156 14,9	3,23	1,17
Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	1042	f %	91 8,7	158 15,2	277 26,6	338 32,4	178 17,1	3,33	1,18
Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	1043	f %	91 8,7	140 13,4	330 31,6	307 29,4	175 16,8	3,32	1,16
Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	1036	f %	113 10,9	195 18,8	288 27,8	313 30,2	127 12,3	3,14	1,18
<i>Kariyer Geliştirme</i>									
Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	1043	f %	100 9,6	156 14,9	319 30,6	312 29,9	156 14,9	3,25	1,16
Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	1049	f %	158 15,1	180 17,2	271 25,8	292 27,8	148 14,1	3,08	1,27
Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.	1045	f %	116 11,1	165 15,8	263 25,2	314 30,0	187 17,9	3,27	1,24
İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.	1056	f %	102 9,7	163 15,4	279 26,4	293 27,8	219 20,7	3,34	1,23
Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.	1048	f %	159 15,2	203 19,4	300 28,7	237 22,6	149 14,2	3,01	1,26
Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	1051	f %	117 11,2	189 18,0	297 28,3	324 30,9	124 11,8	3,14	1,17
Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	1047	f %	123 11,7	206 19,7	299 28,5	293 28,0	126 12,0	3,09	1,19

Tablo 5'teki kariyer planlama boyutuna ilişkin bulgulara göre; "çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır" ifadesi çalışanların %38,6'sının orta düzeyin altında olumsuz görüş belirterek en düşük düzeyde katılım gösterdikleri konudur ($\bar{X}=2,95$).

Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ($\bar{X}=3,37$), yeteneklerine göre uygun görev verilmesi ($\bar{X}=3,33$) ve başarılarının değerlendirilmesi ($\bar{X}=3,32$) konuları ankete katılanların kariyer planlamaya ilişkin diğer konulara göre daha olumlu görüş belirttikleri uygulamalardır.

Tablo 5'de kariyer geliştirme boyutuna ilişkin dağılımlar incelendiğinde en yüksek düzeyde katılım, çalışanların % 48,5'inin orta düzeyin üzerinde olumlu görüş belirttikleri "işe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitimin verilmesi" ($\bar{X}=3,34$) konusunda olmuştur.

Ankete katılanların diğer ifadelerle göre en olumsuz görüş belirttikleri uygulamalar "çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programlarının düzenlenmesi" ($\bar{X}=3,01$), "çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi eğitimlerin verilmesi" ($\bar{X}=3,08$) ve "çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilmesi" ($\bar{X}=3,09$) konularında olmuştur. Diğer taraftan, ankete katılanların "karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik çalışanlara gerekli bilgilerin verilmesi" konusunda % 44,8'i; "çalışanların işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilmesi" konusunda % 47,9'u ve "çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamının genişletilmesi" konusunda ise % 42,7'si olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 5'teki bulgular, işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları konusunda beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının çoğunluğunun olumlu görüşe sahip olduğunu ancak bunun istenilen düzeyde olmadığını göstermektedir.

Sabuncuoğlu (2003) tarafından yapılan çalışmada da yöneticilerin örgütsel kariyer yönetimi algılama düzeylerinin oldukça düşük olduğu, işgörenlerin ise, kariyer yönetimi konusunda yeterince tatmin olmadığı belirtilmiştir.

Kozak (1999), Türkiye'deki 5 yıldızlı otel işletmeleri ve 1. sınıf tatil köylerinin insan kaynakları bölümü müdürlerinin kariyer planlaması konusundaki görüşlerini belirlemek amacıyla yapmış olduğu çalışmada da, gerek 1. sınıf tatil köyü gerekse otel işletmelerinde tam anlamıyla kariyer planlaması işlevine yönelik bir uygulamanın olmadığını ifade etmiştir.

Sönmez (2007) tarafından yapılan ve İstanbul'daki çeşitli hastanelerde çalışan 373 hemşire yöneticisine uygulanan çalışmada kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin katılımcıların çoğunluğu (%50,4) olumlu görüş bildirmişlerdir. Anafarta (2001) tarafından bir holdingte çalışan 53 orta düzey yönetici üzerinde yapılan çalışmada da çeşitli kariyer geliştirme (koçluk, danışmanlık, eğitim ve geliştirme programları gibi) programlarının örgüt tarafından yeteri kadar uygulanmadığı belirtilmiştir. Yapılan diğer çalışmalarda da (Montgomery ve Rutherford 1994; Ladkin ve Riley 1996; McCabe 2008) turizm sektöründeki kariyer uygulamalarının istenilen düzeyde olmadığı vurgulanmıştır.

Kariyer yönetim sisteminin alt boyutları olan kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme boyutlarının karşılaştırılmasına ilişkin ilişkili ölçümler için tek-faktörlü varyans analizi sonuçları ise Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6'daki bulgulara göre, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır -H₁ hipotezi kabul- (F=13,40; p<0,001). Ayrıca, boyutların ikili olarak çoklu karşılaştırılmasına yönelik Bonferroni testi sonuçlarına göre 3 boyut arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Boyutlara ilişkin ortalamalar incelendiğinde, çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ait görüşleri en olumlu boyut olurken en olumsuz görüş bildirilen

Tablo 6. Kariyer Yönetim Sistemi Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

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

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

boyut ise kariyer geliştirme boyutudur. Bu sonuçlar, çalışanların görüşlerine göre beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer planlama ve kariyer geliştirmeye göre kariyer yönetiminin daha yüksek düzeyde uygulandığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer yönetimi uygulamaları, kariyer geliştirme ve kariyer planlama uygulamalarına göre daha çok önem verildiği şeklinde yorumlanabilir.

Kariyer Yönetim Sisteminin Çalışanların Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Kariyer yönetim sistemi ve alt boyutlarının (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) çalışanların demografik ve işletmeye ilişkin özellikleri ile otelin konumuna göre karşılaştırılmasına yönelik bağımsız örneklem için t-testi ve bağımsız örneklem için tek-faktörlü varyans analizi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7'deki bulgulara göre, ankete katılanların kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri cinsiyet ve eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer taraftan, katılımcıların kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri; yaş, medeni durum, aylık gelir düzeyi, turizm eğitimi alma durumu, işletmedeki görevi, çalıştığı departman ve bulunduğu işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Tablo 7'ye göre turizm alanında hiçbir eğitim almayan ve sadece kurs vb. turizm eğitimi alanlar ön-lisans, lisans ve lisansüstü düzeyde turizm eğitimi alanlardan kariyer yönetimi ve kariyer planlama konularında daha olumsuz görüş belirtmişlerdir. Kariyer geliştirme konusunda ise meslek lisesi düzeyinde ve lisansüstü düzeyde turizm eğitimi alan çalışanlar diğer gruplara göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme boyutlarında en olumlu görüş bildiren grup ise meslek lisesi düzeyinde turizm eğitimi alan çalışanlardır.

Tablo 7'de verilen ve katılımcıların konuya ilişkin görüşlerinin işletmedeki görevlerine göre farklılığı incelendiğinde, şef ve herhangi bir yönetsel görevi bulunmayan personelin işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinin; genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürlerinin görüşlerine göre daha olumsuz olduğu belirlenmiştir.

Yapılan bu araştırmaya benzer sonuçlar da Sabuncuoğlu (2003) tarafından yapılan araştırmada bulunmuştur. Buna göre, işgörenlerin yöneticilere göre kariyer yönetimi uygulamaları konusunda yeterince tatmin olmadığı belirtilmiştir. Bununla birlikte, Özdemir ve Erkul (2005) tarafından Malatya'da faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşlar ile Malatya Sanayi ve Ticaret Odası'na kayıtlı özel işletmelerde çalışan 175 yönetici üzerinde yapılan araştırmada, yöneticilerin çoğunluğunun (%53,7) kariyer geliştirme programları uygulamaları hakkında olumlu görüş bildirdikleri ifade edilmiştir.

Tablo 7'ye göre, beş yıldızlı otel işletmelerinin ön büro, yiyecek-içecek ve satış-pazarlama departmanlarında çalışanlar kat hizmetleri, muhasebe, teknik servis, insan kaynakları ve diğer farklı departmanlarda çalışanlara göre kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına yönelik daha olumsuz görüş belirtmişlerdir. Ayrıca tabloda, insan kaynakları departmanında çalışanların diğer tüm departman çalışanlarına göre her üç boyut hakkında en olumlu görüşe sahip oldukları görülmektedir. Tablo 7'deki ortalamalara göre, genel olarak bulunulan işletmede çalışma süresi arttıkça; kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirmenin daha yüksek düzeyde uygulandığı belirtilmektedir. Bunun yanında, bulunduğu işletmede 1 yıldan daha az zamandır çalışanların konuya ilişkin en olumsuz görüşe sahip grup oldukları görülmektedir.

Bu araştırmada örgütte çalışılan süre ile kariyer planlamaya ilişkin görüşlerde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık, Çabuk (2007) tarafından yapılan araştırmada ise işletmede çalışma süresi ile kariyer planlamaya ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirtilmiştir.

Tablo 7'deki varyans analizi sonuçlarına göre ankete katılanların kariyer yönetimi boyutuna ilişkin görüşleri, turizm sektöründe çalışma süresi ve iş değiştirme sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken ($p>0,05$), kariyer planlama ve kariyer geliştirme boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Gruplara ait ortalamalara göre, 9 yıl ve daha az bir süredir turizm sektöründe çalışanlar 10 yıl ve daha fazla bir süredir çalışanlara göre işletmedeki kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamaları ile ilgili daha olumsuz bir görüşe sahiptir. Ayrıca, turizm sektöründe hiç iş değiştirmeyen ve bir defa iş değiştirenler, iki ve daha fazla sayıda iş

Tablo 7. Kariyer Yönetim Sistemi ve Alt Boyutlarının Çalışanların Demografik ve İşletmeye İlişkin Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

BOYUTLAR		Kariyer Yönetimi			Kariyer Planlama			Kariyer Geliştirme			GENEL: Kariyer Yönetim Sistemi		
Değişkenler	Gruplar	\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.	p
Cinsiyet	Bay	3,32	0,99	0,30	3,26	0,94	0,29	3,21	0,99	0,17	3,26	0,91	0,20
	Bayan	3,24	0,96		3,17	0,90		3,13	0,94		3,18	0,87	
Yaş	20 ve altı	3,14a	1,01	0,022 *	3,09a	0,94	0,003 **	2,98a	0,88	0,002 **	3,06a	0,88	0,003 **
	21-30	3,18a	1,00		3,14a	0,93		3,13a	0,97		3,16a	0,90	
	31-40	3,42b	0,92		3,42b	0,89		3,35b	0,95		3,39b	0,86	
	41-50	3,32b	1,05		3,34b	0,91		3,23b	1,14		3,30b	0,92	
	51 ve üzeri	2,68c	1,06		2,97a	0,93		2,47c	0,85		2,73c	0,85	
Medeni Durum	Evli	3,43a	0,93	0,000 ***	3,36a	0,88	0,000 ***	3,30a	0,96	0,000 ***	3,35a	0,86	0,000 ***
	Bekar	3,16b	1,00		3,10b	0,94		3,06b	0,98		3,10b	0,91	
	Dul-Boşanmış	3,47a	0,99		3,42a	1,01		3,43a	0,98		3,43a	0,94	
Aylık Gelir Düzeyi	500 ve altı	2,97a	0,93	0,000 ***	2,97a	0,88	0,000 ***	3,00a	0,90	0,003 **	2,97a	0,82	0,000 ***
	501-1000	3,25b	0,99		3,17b	0,93		3,13b	0,98		3,18b	0,90	
	1001-1500	3,57c	0,98		3,40c	0,94		3,35c	1,02		3,40c	0,92	
	1501-2000	3,66d	0,81		3,66d	0,83		3,55d	0,93		3,63d	0,78	
	2001-2500	3,69d	0,83		3,66d	0,80		3,51d	0,96		3,65d	0,80	
Eğitim Düzeyi	2501 ve üzeri	3,76e	0,86	0,19	3,78e	0,90	0,25	3,61e	0,91	0,71	3,72e	0,83	0,35
	Okur Yazar	3,23	1,07		3,10	0,84		3,06	1,18		3,06	0,92	
	İlköğretim	3,28	1,08		3,16	0,94		3,09	0,94		3,14	0,89	
	Lise	3,32	0,99		3,19	0,95		3,22	0,99		3,25	0,92	
	Önlisans	3,30	0,88		3,21	0,84		3,23	0,91		3,28	0,83	
	Lisans	3,31	0,94		3,24	0,94		3,14	0,99		3,20	0,90	
Turizm Eğitimi	Lisansüstü	3,47	0,77	3,37	0,91	3,26	1,01	3,29	0,84				
	Almadım	3,21a	1,03	3,18a	0,95	3,16a	0,97	3,18a	0,91				
	Tur.Mesl.Lisesi	3,50b	0,94	3,34b	0,94	3,37b	0,93	3,39b	0,88				
	Tur. Önlisans	3,26c	0,94	3,23c	0,89	3,20a	0,93	3,23c	0,87				
	Tur. Lisans	3,27c	0,95	3,16c	0,97	3,14a	1,08	3,25c	0,92				
Görev	Tur. Lisansüstü	3,52b	0,94	3,43d	0,87	3,52c	0,85	3,43b	0,84				
	Diğer(Kurs vb.)	3,02d	0,92	2,88e	0,85	2,80d	1,01	2,89d	0,85				
	Genel Müdür	3,66a	0,65	3,47a	0,78	3,46a	0,87	3,54a	0,68				
	Gen.Müd.Yard.	3,80a	0,72	3,48a	0,88	3,80b	0,87	3,62a	0,79				
	Depart.Müdürü	3,71a	0,71	3,55a	0,80	3,49a	0,81	3,57a	0,71				
Bölüm	Şef	3,37b	0,98	3,36b	0,87	3,22c	0,93	3,32b	0,86				
	Diğer Personel	3,19c	1,07	3,14c	0,96	3,11d	1,01	3,14c	0,92				
	Önbüro	3,23a	1,06	3,14a	0,98	3,07a	1,12	3,14a	0,98				
	Yiy.-İçecek	3,15a	0,98	3,06a	0,94	3,08a	0,94	3,09a	0,88				
	Kat Hizmetleri	3,32b	1,00	3,28b	0,89	3,26b	0,92	3,28b	0,87				
	Muhasebe	3,38b	0,92	3,24b	0,89	3,19b	0,95	3,27b	0,86				
	Teknik Servis	3,38b	0,89	3,35b	0,92	3,24b	0,96	3,32b	0,87				
	Satış-Pazarl.	3,17a	0,96	3,11a	0,92	2,96a	1,02	3,08a	0,92				
Bulunduğu İşletmede Çalışma Süresi	İnsan Kayn.	3,78c	0,49	3,76c	0,43	3,70c	0,74	3,75c	0,44				
	Diğer	3,41b	0,95	3,37b	0,91	3,27b	0,98	3,35b	0,88				
	1 yıldan az	3,09a	1,06	3,07a	0,95	2,98a	0,99	3,05a	0,92				
	1-3 yıl arası	3,30b	0,94	3,22b	0,89	3,15b	0,98	3,22b	0,87				
	4-6 yıl arası	3,45c	0,82	3,28b	0,84	3,32c	0,86	3,34c	0,77				
	7-9 yıl arası	3,51c	1,04	3,48c	0,95	3,47d	1,02	3,41c	0,98				
	10-12 yıl arası	3,62d	0,91	3,67d	0,82	3,78e	0,78	3,69d	0,79				
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	13-15 yıl arası	3,87e	0,90	3,89e	0,92	3,89e	0,75	3,88e	0,83				
	16 yıl ve üzeri	3,82e	1,16	3,78e	0,98	3,74e	1,23	3,80e	1,05				
	1 yıldan az	3,38	1,03	3,19a	0,99	3,12a	1,09	3,18a	0,96				
	1-3 yıl arası	3,28	1,03	3,11a	0,96	3,11a	1,00	3,13a	0,94				
	4-6 yıl arası	3,29	0,88	3,13a	0,89	3,10a	0,94	3,16a	0,84				
	7-9 yıl arası	3,31	0,96	3,18a	0,86	3,14a	0,91	3,20a	0,84				
	10-12 yıl arası	3,25	1,07	3,35b	0,96	3,28b	1,06	3,32b	0,96				
İş Değiştirme Sayısı	13-15 yıl arası	3,66	0,99	3,72c	0,96	3,74c	0,98	3,71c	0,92				
	16 yıl ve üzeri	3,57	1,00	3,67c	0,81	3,64c	1,09	3,63c	0,86				
	Hiç	3,36	1,10	3,35a	1,08	3,35a	1,08	3,35a	1,00				
	Bir	3,43	1,03	3,37a	0,92	3,35a	0,94	3,38a	0,96				
	İki	3,21	0,93	3,08b	0,86	3,15b	0,99	3,14b	0,83				
	Üç	3,28	0,91	3,17b	0,88	3,17b	0,88	3,21b	0,82				
İş Değiştirme Sayısı	Dört	3,23	0,96	3,16b	0,86	3,18b	0,97	3,19b	0,84				
	Beş	3,22	0,96	3,19b	0,87	3,11b	0,98	3,19b	0,88				
	Altı ve üzeri	3,19	1,00	3,11b	0,96	3,09b	1,08	3,15b	0,93				

*: P<0,05 ** : p<0,01 *** : p<0,001 a, b, c, d, e: farklı harfleri taşıyan gruplar arasında anlamlı farklılık vardır (p<0,05).

değiştirenlere göre kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Kariyer yönetim sistemi ve alt boyutlarının (kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme) otelin bulunduğu konuma göre karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem için t-testi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8'deki t testi sonuçlarına göre, ankete katılan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri otelin bulunduğu konum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0,001$). Her bir gruba ait ortalamalar incelendiğinde, şehir oteli çalışanlarının işletmedeki kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinin sayfiye oteli çalışanlarına göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Şehir otellerinin sayfiye otelleri gibi mevsimlik olma özelliği taşımaması ve dolayısıyla işgören devir hızının daha düşük olması gibi nedenlerden dolayı kariyer yönetimi sistemini daha etkili bir biçimde uygulama imkanı buldukları şeklinde yorumlanabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerde gerçekleşen değişim çerçevesinde işgörenler için bireyselliğin önemi de giderek artmış ve yaşam standartlarının yükseltilmesi düşüncesi ile örgüt içerisinde yükselme, daha iyi bir statüde iş bulabilme veya meslek değiştirme gibi imkanlar önem kazanmıştır. Gerek örgütsel gerekse bireysel açıdan meydana gelen bu değişiklikler doğrultusunda kariyer yönetimi de özellikle son yıllarda üzerinde önemle durulan kavramlardan biri haline gelmiştir.

Hizmet sektörünün önemli bir bileşeni olan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların kariyer yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin olarak çalışanlar, işe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçiminin yapılması ve

işten çıkarılma aşamasında çalışanların verimliliğinin dikkate alınması konularında diğer uygulamalara göre daha olumlu, işletmede terfi sisteminin çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanması konusunda ise, diğer uygulamalara göre daha olumsuz değerlendirme yapmışlardır.

Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testlerin uygulanması konusunda katılımcılar eleştirel bir yaklaşım gösterirken, çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, yeteneklerine göre uygun görev verilmesi ve başarılarının değerlendirilmesi konularında kariyer planlamaya ilişkin diğer konulara göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Çalışanlar, işletmelerinde uygulanan kariyer geliştirme uygulamalarıyla ilgili olarak; işe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitimin verilmesi konusunda diğer uygulamalara göre daha olumlu değerlendirme yaparken, çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programlarının düzenlenmesi, çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi eğitimlerin verilmesi ve çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilmesi konularında diğer uygulamalara göre daha eleştirel yaklaşım göstermişlerdir.

Araştırmada, beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş ve çalışanların işletmedeki kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinden daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Daha açık bir ifadeyle, beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer planlama ve kariyer geliştirmeye göre kariyer yönetimi daha yüksek düzeyde uygulanmaktadır.

Bu araştırmada, beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet ve eğitim düzeyine göre anlamlı bir

Tablo 8. Kariyer Yönetim Sistemi ve Alt Boyutlarının Otelin Konumuna Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	Kariyer Yönetimi			Kariyer Planlama			Kariyer Geliştirme			Genel Kariyer Yönetim Sistemi		
		\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.	p	\bar{X}	s.s.	p
Otelin Konumu	Şehir Oteli	3,47	1,10	0,000	3,40	1,07	0,000	3,40	1,11	0,000	3,46	1,04	0,000
	Sayfiye Oteli	3,07	0,89	***	3,04	0,81	***	3,06	0,84	***	3,05	0,78	***

*** : $p < 0,001$

farklılık gözlenmemiştir. Diğer taraftan, araştırma kapsamında yer alan beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında; yaş, medeni durum, aylık gelir düzeyi, turizm eğitimi alma durumu, işletmedeki görevi, çalıştığı departman ve bulunduğu işletmede çalışma süresi ve çalışılan otelin konumu değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Bu doğrultuda elde edilen bulgular neticesinde şu öneriler sunulabilir. Kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin faaliyetlerden özellikle terfi sistemlerinin çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanması konusuna daha çok önem verilmesi gerekmektedir. Özellikle beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların performanslarına dayalı olarak terfi ettirilmesi işgörenlerin motivasyonunu ve verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir. Kariyer planlama uygulamaları çerçevesinde beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların üstlenmesi istenen görevler belirlenerek, o iş için çalışanlarda olması gereken bilgi, yetenek ve deneyimlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Böylece, çalışanlar belirlenen kariyer hedeflerine ulaşmak için daha fazla motive edilmiş olacaktır. Kariyer geliştirme uygulamaları çerçevesinde beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara, mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek eğitim programları departmanlara ve kariyer hedeflerine göre düzenlenmelidir. Ayrıca bu eğitim programları belirlenirken işgörenlerin zayıf ve güçlü yönleri tespit edilerek hazırlanmasına dikkat edilmelidir. Eğitim programları, önbüro ve kat hizmetleri, yiyecek-icecek yönetimi, satış ve pazarlama, iletişim ve davranış bilimleri, bilgi teknolojilerini kullanma gibi konularda belirli periyotlarda çalışanlara sunulmalıdır.

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

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi, Geliştirilmesi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Airey, D. ve Frontistis, A. (1997). Attitudes to Careers in Tourism: An Anglo Greek Comparison, *Tourism Management*, 18 (3): 149-158.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

- Akgemci, T. (1999). Özel Sektör ve Kamu Yönetiminde Kariyer Planlaması ve Yönetimi (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aldemir, C., Ataoğlu, A. ve Budak G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Beşinci Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2: 1-17.
- Argüden, M. (1998). Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arthur, M. B., Hall, D. T. ve Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Aykut, F. (1998). Orta Kademe Yöneticilerin Kariyer Planlaması (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlanması, Geliştirilmesi, Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Bağcı, Z. (2002). Kobiler'de Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bağcıvan, M. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirilmesi (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baker, G.A. (1998). The Development of A Mentor Program to Foster Career Management, *The International Food and Agribusiness Management Review*, 1(2): 259-269.
- Baruch, Y. ve Budhwar, P. S. (2006). A Comparative Study of Career Practices for Management Staff in Britain and India, *International Business Review*, 15: 84-101.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Birdir, K. (2000). Türkiye'de Otel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11: 142-148.
- Cascio, W.F. (1998). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Boston: McGraw-Hill.
- Cherame, R.A., Sturman, M.C. ve Walsh, K. (2007). Executive Career Management: Switching Organizations and the Boundaryless Career, *Journal of Vocational Behavior*, 71 (3): 359-374.
- Çabuk, Z. (2007). İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi. Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Foot, M. ve Hook, C. (2002). *Introduction Human Resource Management*. Londra: Prentice Hall.
- Gök, E. (2000). Kariyer Yönetimi ve Planlaması: Bir İşletme Uygulaması (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Gök, S. (2006). 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Greenhaus, J.H., Callanan, G.A. ve Godshal, V.M. (2000). *Career Management*. FortWorth: Harcourt College Publishers.

- Gürüz, D. ve Yaylacı, Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Media Cat.
- Hall, D.T. (1976). *Careers in Organizations*. Santa Monica: Good-year.
- Harvey, D. ve Bowin, R.B. (1996). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Herriot, P. (1992). *The Career Management Challenge: Balancing Individual and Organizational Needs*. London: Sage Publications.
- Hiemstra, S. J. (1990). Employment Polics and Practics in the Lodging Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 9 (3): 207-221.
- Hughes, C. ve Thomas, T. (2006). Adapting the Career Development Inventory Australia for Cross-Culture Research, *Journal of Vocational Behavior*, 69 (2): 276-288.
- Jiang, J.J. ve Klein, G. (2000). Effects of Downsizing Policies on IS Survivors' Attitude and Career Management, *Information and Management*, 38 (1): 35-45.
- Kantarıcı, K. (1997). Otel İşletmelerinde İş Tatminin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri (*Basılmamış Doktora Tezi*). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaaslan, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirilmesi. (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Kaynak, T, Adal Z., Ataay İ., Uyargil C., Sadullah Ö., Acar C. A., Özçelik O., DüNDAR G. ve Uluhan R. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Korkmaz, A. (2003). Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kozak, M. A. (1999). Konaklama Sektöründe Kariyer Planlama Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 10: 53-66.
- Kozak, M. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi (*Basılmamış Doktora Tezi*). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (1989). *Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması*. Ankara.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2006). *Turizm İstatistikleri Bülteni*. Ankara.
- Ladkin, A. (2002). Career Analysis: A Case Study of Hotel General Managers in Australia, *Tourism Management*, 23 (4): 379-388.
- Ladkin, A. ve Juwaheer, T.D. (2000). The Career Paths of Hotel General Managers in Mauritius, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (2): 119-125.
- Ladkin, A. ve Riley, M. (1996). Mobility and Structure in the Career Paths of UK Hotel Managers: A Labour Market Hybrid of the Bureaucratic Model? *Tourism Management*, 17 (6): 443-452.
- Mathis, R.L. ve Jackson, J.H. (2000). *Human Resource Management*. Ohio: South Western College.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Iellatchitch, A. ve Schiffringer, M. (2004). Careers and Human Resource Management- A European Perspective, *Human Resource Management Review*, 14 (4): 473-498.
- McCabe, V.S. (2008). Strategies for Career Planning and Development in the Convention and Exhibition Industry in Australia, *International Journal of Hospitality Management*, 27(2): 222-231.
- McEnrue, M. P. (1989). Self-Development As A Career Management, Strategy, *Journal of Vocational Behavior*, 34 (1): 57-68.
- Montgomery, R.J. ve Rutherford, D.G. (1994). A Profile of Convention- Services Professionals, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35 (6): 47-57.
- NEA (National Education Association). (1965). *Sampling and Statistic Handbook for Surveys in Education*. Washington: National Education Association Press.
- Ng, C.W. ve Pine, R. (2003). Women and Men in Hotel Management in Hong Kong: Perceptions of Gender and Career Development Issues, *Hospitality Management*, 22: 85-102.
- Niles, S.C. ve Haris B. (2002). *Career Development Interventions in the 21st Century*. London: Merrill Prentice Hall.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. ve Wright, P. M. (2003). *Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Nunnally, J.C. (1970). *Introduction to Psychological Measurement*. New York: McGraw-Hill.
- Ölçer, F. (1997). İşletmelerde Kariyer Yönetimi, *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4): 87-103.
- Örücü, E. ve Köseoğlu, A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özdamar, K. (2001). *SPSS ile Biyoistatistik*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, L. ve Erkul, H. (2005). Yöneticilerin Kariyer Geliştirme Çalışmalarının Değerlendirilmesi: Malatya İli Örneği. 4. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. 15-16 Eylül 2005. Sakarya Üniversitesi, 270-291.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevleri.
- Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 121-143.
- Sabuncuoğlu, B. (2003). Hizmet Sektöründe Örgütsel Kariyer Yönetimi (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schuler, R.S. (1998). *Managing Human Resources*. South Western College Publishing.
- Scullion, H. (1994). Creating International Managers: Recruitment and Development Issues. Kirkbride, P. S. (Editör), *Human Resource Management* (ss.197-212). London: Routledge.
- Selmer, J., Ebrahimi, P.E. ve Mingtao, L. (2002). Career Management of Business Expatriates from China, *International Business Review*, 11 (1): 17-33.
- Selvi, M.S. ve Demir, C. (2007). Relationship Among Branding, Career Development and Tourism Education: An Implication from Turkey, *Ege Akademik Bakış*, 7 (2): 389-408.
- Sherman, A. W. ve Dohlander, G. W. (1992). *Managing Human Resources*. Ohio: South Western Publishing Company.
- Soylu, A. (2002). Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Sönmez, B. (2007). Sağlık Kuruluşlarında Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Hemşire Yöneticilerin Görüşlerinin Belirlenmesi (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Sosyal, A. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tarique, I. ve Caligiuri, P. (2004). Training and Development of International Staff. *International Human Resource Management*. Harzing, A. and Ruysseveldt. (Ed.). (283-306). London: Sage Publications.
- Tarlan, K.D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2): 141-163.
- Taştepe, H. (2001). Kariyer Yönetiminin Değerlendirilmesi (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzun, T. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5 (2)<http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=149&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=2003> (Erişim Tarihi: 23 Mayıs 2007).
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Verbruggen, M., Sels, L. ve Forrier, A. (2007). Unraveling the Relationship between Organizational Career Management and The Need for External Career Counseling, *Journal of Vocational Behavior*, 71 (1): 69-83.
- Werner, J.M. ve Desimone, R.L. (2006). *Human Resource Development*. Ohio: ThomsonSouth-Western.
- Yurdakök, F. (1999). Kariyer Yönetimi: Banka ve Sigorta Sektöründe Bir Uygulama Araştırması (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zengin, B. ve Şen, L. M. (2007). Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Yönetimsel Sirkülasyon: İstanbul'daki 4-5 Yıldızlı Otellerde Bir Alan Çalışması, *1. Ulusal Türkiye Turizmi Kongresi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi: 247-260.