

**K.K.T.C.
YAKIN DO U ÜN VERS TES
SOSYAL B L MLER ENST TÜSÜ
NSAN KAYNAKLARI YÖNET M ANAB L M DALI**

YÜKSEK L SANS PROGRAMI

**TUR ZM LETMELER NDE KAR YER YÖNET M N N GÖREN TARAFINDAN ALGISINA
YÖNEL K DENEYSSEL B R ÇALI MA**

BUSE KARAN

LEFKO A

2016

**K.K.T.C.
YAKIN DO U ÜN VERS TES
SOSYAL B L MLER ENST TÜSÜ
NSAN KAYNAKLARI YÖNET M ANAB L M DALI**

YÜKSEK L SANS PROGRAMI

**TUR ZM LETMELER NDE KAR YER YÖNET M N N GÖREN TARAFINDAN ALGISINA
YÖNEL K DENEYSEL B R ÇALI MA**

**HAZIRLAYAN
BUSE KARAN
20112668**

**TEZ DANI MANI
YARD.DOÇ.DR.AHMET ERTUGAN**

LEFKO A

2016

**YAKINDO ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**nsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı
Tez Savunması**

**Turizm İletmelerinde Kariyer Yönetiminin Algıya Gören Tarafından Algısına Yönelik Deneysel
Bir Çalışma**

**NSAN KAYNAKLARI Yüksek Lisans Programı için hazırlanan bu tez , jüriden
başarıyla geçmiştir.**

**Hazırlayan
Buse Karan**

Jüri Üyeleri

Yard.Doç.Dr.Ahmet Ertugan

**Yakındo Üniversitesi
Pazarlama Bölümü
Bölüm Başkanı**

Doç. Dr. Mustafa Sağan

**Yakındo Üniversitesi
Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü
Bölüm Başkanı**

Doç. Dr. Feriye Eyüpoğlu

**Yakındo Üniversitesi
İletme Yönetimi Bölümü
Bölüm Başkanı**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı
Doç. Dr. Mustafa SAĞAN
Müdürü V.**

ÖZET

Turizm işletmeleri açısından kariyer planlamasının önemi gittikçe artmaktadır. Bu önem, kariyer planlamasının hizmet niteliğini, müşteri tatminini artırmasına bağlıdır. Ayrıca, iş gücü tasarlanmasının sağlanması ile personel devir oranının azaltılması gibi örgütsel nedenler, gerek iş görenlerin işlerinde güdülenmeleri, işlerinden yüksek düzeyde tatmin olması gibi bireysel nedenlerden dolayı da kariyer planlaması büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı turizm işletmelerinde kariyer yönetiminin niteliğine ilişkin iş görenlerin görüşlerinin ne olduğunu incelemektir. Bunun sebebi turizm sektöründe nitelikli personelin işletmede tutulmasının zor olması ve iş gücü devir oranının yüksek olması düşünülmektedir. Bu amaç doğrultusunda İstanbul'da etkin olan, iki turizm işletmesinde çalışan iş görenlere yapılan anketler üzerinden bir durum tespiti yapılmıştır.

Bu çalışmanın sonucu ve denencelerinin reddedilmesi göstermiştir ki turizm çalışanlarının kariyer planlama yönetiminden algıladıkları nitelikli etkileyen etmenlerin daha çok araştırılıp bulunması gerekmektedir.

Anahtar sözcükler: Kariyer planlaması, Turizm işletmeleri, hizmet niteliği, müşteri memnuniyeti,

ABSTRACT

It is observed that career planning is widely emphasised by the most tourism enterprises. This emphasis is due to the considered link between career planning service quality and customer satisfaction. Career planning is also emphasised due to its effects on reducing labour turnover, employee motivation and work satisfaction.

The aim of this study is to analyse the views of tourism employees on the quality of career planning at their work places. This aim is for formulated in consideration of the fact that keeping quality personnel at tourisms enterprises was difficult where high labour turnover was observed. In the light of the aim, two tourism enterprises in Turkey where selected for a survey study where employees' opinions were taken through questionnaires to assess the current situation.

The findings and the hypothesis of the study not being supported has demonstrated that the perspectives the tourism employees on the quality of career planning and the factors affecting their perspectives need to be further explored.

Key words: Career planning, Tourism enterprises, service quality, customer satisfaction

ÖNSÖZ

Kariyer yönetimi kavramı uzun yıllar incelenmiş ve birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Hayatı boyunca insanlar Maslow'un hiyerarşisinde olduğu gibi kişiler kendilerini sürekli bir kademeyi başarıp diğer kademeye geçecek şekilde ya da amaç için çalışırlar. Refah seviyesinin yükselmesini yaptıkları için tatmin olmayı isterler.

Çalışanlar da özellikle hizmet sektöründe çalışanlar maksimum seviyede başarılabilmeleri için kariyer yönetiminin önemini anlamak zorundadırlar. Çalışanlarını uzun süre istihdam edebilmeleri için görenlerine verdikleri eğitim ve görenlerinin tatminini sağlamak ve kariyer kavramından her iki tarafından aynı sonucu çıkarmaları önemlidir.

Bu noktadan hareketle tez çalışmamda çalışanların kariyer kavramından algıladıkları ortaya konmuştur. Bu çalışmanın çalışanlara ve çalışanlara faydalı olmasını diliyorum.

Tezime eleştiri ve önerileriyle destek veren hocam Yrd.Doç.Dr.Ahmet Ertugan'a, araştırmam esnasında ampirik bulgulara ulaşmamı sağlayan iki otel işletmesine ve tez süresinde desteklerini esirgemeyen arkadaşım Enina Nelson'a teşekkürlerimi sunarım.

Buse Karan

Lefkoşa, 2016

ÖZET

Turizm işletmeleri açısından kariyer planlamasının önemi gittikçe artmaktadır. Bu önem, kariyer planlamasının hizmet niteliğini, müşteri tatminini arttırmasına bağlıdır. Ayrıca, iş gücü tasarlanmasının sağlanması ile personel devir oranının azaltılması gibi örgütsel nedenler, gerekse iş-görevlerin işlerinde güdülenmeleri, işlerinden yüksek düzeyde tatmin olması gibi bireysel nedenlerden dolayı da kariyer planlaması büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı turizm işletmelerinde kariyer yönetiminin niteliğini belirlemek ve iş-görevlerin görüldükleri alanları incelemektir. Bunun sebebi turizm sektöründe nitelikli personelin işletmede tutulmasının zor olması ve iş gücü devir oranının yüksek olması düşünülmüştür. Bu amaç doğrultusunda İstanbul'da etkin olan, iki turizm işletmesinde çalışan iş-görevlere yapılan anketler üzerinden bir durum tespiti yapılmıştır.

Bu çalışmanın sonucu ve denencelerinin reddedilmesi göstermiştir ki turizm çalışanlarının kariyer planlama yönetiminden algıladıkları nitelikli etkileyen etmenlerin daha çok araştırılıp bulunması gerekmektedir.

Anahtar sözcükler: Kariyer planlaması, Turizm işletmeleri, hizmet niteliği, müşteri memnuniyeti,

ABSTRACT

It is observed that career planning is widely emphasised by the most tourism enterprises. This emphasis is due to the considered link between career planning service quality and customer satisfaction. Career planning is also emphasised due to its effects on reducing labour turnover, employee motivation and work satisfaction.

The aim of this study is to analyse the views of tourism employees on the quality of career planning at their work places. This aim is for formulated in consideration of the fact that keeping quality personnel at tourisms enterprises was difficult where high labour turnover was observed. In the light of the aim, two tourism enterprises in Turkey where selected for a survey study where employees' opinions were taken through questionnaires to assess the current situation.

The findings and the hypothesis of the study not being supported has demonstrated that the perspectives the tourism employees on the quality of career planning and the factors affecting their perspectives need to be further explored.

Key words: Career planning, Tourism enterprises, service quality, customer satisfaction

ÖNSÖZ

Kariyer yönetimi kavramı uzun yıllar incelenmiş ve birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Hayatı boyunca insanlar Maslow'un hiyerarşisinde olduğu gibi kiler kendilerini sürekli bir kademeyi başarıp diğer kademeye geçecek şekilde ya da amaç için çalışırlar. Refah seviyesinin yükselmesini yaptıkları için tatmin olmayı isterler.

Verenler de özellikle hizmet sektöründe çalışanlar maksimum seviyede başarılabilmeleri için kariyer yönetiminin önemini anlamak zorundadırlar. Çalışanlarını uzun süre istihdam edebilmeleri için görenlerine verdikleri eğitim ve görenlerinin tatminini sağlamakları ve kariyer kavramından her iki tarafından aynı sonucu çıkarmaları önemlidir.

Bu noktadan hareketle tez çalışmamda çalışanların kariyer kavramından algıladıkları ortaya konmuştur. Bu çalışmanın çalışanlara ve verenlere faydalı olmasını diliyorum.

Tezime eleştiri ve önerileriyle destek veren hocam Yrd.Doç.Dr.Ahmet Ertugan'a, araştırmam esnasında ampirik bulgulara ulaşmamı sağlayan iki otel işletmesine ve tez süresinde desteklerini esirgemeyen arkadaşım Enina Nelson'a teşekkürlerimi sunarım.

Buse Karan

Lefkoşa, 2016

Ç NDEK LER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
Ç NDEK LER	viii
TABLolar	ix
EK LLER L STES	xi
1.BÖLÜM	
1.1 Giri	1
1.2 Çalı manın Önemi	1
1.3 Çalı manın Amacı	2
1.4 Çalı manın Kapsamı ve Kısıtları	3
1.5 Çalı ma Raporunun Bölümleri	3
1.6 Sonuç	4
2.BÖLÜM	
2.1 Giri	5
2.2 Kariyer Kavramı	5

2.3	Kariyer Yöntemi	7
2.4	Kariyer Geliştirme	7
2.5	Kariyer Planlaması	8
2.5.1	Bireysel Kariyer Planlaması	8
2.5.2	Örgütsel Kariyer Planlaması	9
2.6	Kariyer Yolları	10
2.6.1	Klasik (Geleneksel) Yaklaşım	12
2.6.2	Örgütsel Yaklaşım (Çift Basamaklı Kariyer Yolu)	13
2.6.3	Davranışsal Yaklaşım (A Tipi Kariyer Yolu)	15
2.6.4	Esnek Kariyer Yaklaşımı	17
2.6.5	Sınırsız Kariyer Yaklaşımı	18
2.6.6	Portföy Kariyer Yaklaşımı	18
2.7	Sonuç	19
3. BÖLÜM		
3.1	Giriş	20
3.2	Turizmin Önemi	20
3.3	Turizmin Ekonomideki Önemi	20
3.4	Türkiye 'de Turizm Sektörü	21
3.5	Türk Turizminin Avrupa ve Dünya Turizmi içindeki Yeri	22

3.6	Çalı mada Yer Alan irketler	23
3.7	Sonuç	23

4. BÖLÜM

4.1	Giri	24
4.2	Ara tırmanın Önemi ve Amacı	24
4.3	Ara tırmanın Amacı ve Kısıtları	25
4.4	Veri Toplama Yöntemi	25
4.5	Ara tırmanın Modeli	26
4.6	Denenceler (Hipotezler)	27
4.7	Güvenilirlik Analizi	29
4.8	Evren ve Örneklem	30
4.9	Sonuç	30

5. BÖLÜM

5.1	Giri	31
5.2	Verilerin Çözümlemesi	31
5.2.1	Katılımcılara li kin Tanımlayıcı Bilgiler	31
5.3	Turizm İletmelerinde Kariyer Planlama Yönetiminden Çalı anların Algıladı ı Nitelik	37

6.BÖLÜM

6.1	Giri	42
6.2	Kuramsal Bulgular	42
6.3	Görgül (Ampirik) Bulgular	43
6.4	Dönencelerin Test Sonuçları	44
6.5	Çalı manın Amaçlarını Kar ılayan Yanıtlar	45
6.6	Çalı manın Kısıtları	46
6.7	lerideki Çalı ma için Öneriler	46
6.8	Sonuç	47

KAYNAKÇA 48

Ek 1 Anket formu

Ek 2 Özgeçmi

TABLÖLER LİSTESİ

2.1	Çoklu Kariyer Yolları ve Özellikleri	11
4.1	Değerlerin Güvenilirlik Analizi	29
5.1 a	Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler	31
5.1 b	Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler	32
5.1 c	Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler	32
5.1 d	Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	33
5.1 e	Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler	33
5.1 f	Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler	34
5.1 g	Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler	34
5.1 h	Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler	35
5.1 i	Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler	35
5.1 j	Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler	36
5.1 k	Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler	37
5.2 a	Çalışanların Turizm Eğitimini İle Turizm İşletmelerinde Kariyer Planlama Yönetiminden Algıladığı Nitelik	38
5.2 b	Çalışanların Cinsiyeti İle Turizm İşletmelerinde Kariyer Planlama Yönetiminden Algıladığı Nitelik	39
5.2 c	Çalışanların Yaşları İle Turizm İşletmelerinde Kariyer Planlama Yönetiminden Algıladığı Nitelik	40
5.2 d	Çalışanların Çalışma Süreleri İle Turizm İşletmelerinde Kariyer Planlama	42

Yönetiminden Algıladı 1 Nitelik

5.2 e	Çalı anların Görevleri ile Turizm letmelerinde Kariyer Planlama Yönetiminden Algıladı 1 Nitelik	43
-------	--	----

EK LER L STES

2.1	Geleneksel Kariyer Yolu	13
2.2	Çift Basamaklı Kariyer Yolu	14
2.3	A Tipi Kariyer Yolu	16
4.1	Ara tırmanın Modeli	27

I.BÖLÜM

SORUN DURUMUNUN AÇIKLANMASI

1.1.1 Giri

Turizm işletmelerinde kariyer yönetimine ilişkin ilginç görüşlerle ilgililenlerin görüşlerinin incelenmesine ilişkin bir uygulama olan sav çalışmasının bu giriş bölümünde çalışmanın önemi, amacı, kapsamı, kısıtları ile çalışma raporunun öteki bölümlerinin özetleri yer almıştır.

1.2 Çalışmanın Önemi

Günümüzde insanlar zamanlarının büyük bir bölümünü iş ortamlarında geçirmektedirler. Bireyin iş çevresinde geçirdiği zaman, sosyal çevresinde geçirdiği zamandan daha fazla olmaya başlamıştır. Bu durum, iş yaşamında geçirilen zamanı önemli hale getirmiştir. Bu nedenle iş yerinde nitelikli zaman geçirme kavramı, önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Zamanın büyük bölümünü mesleki etkinliklerini yerine getirmekle geçiren bireyin, iş ortamından ya da yaptığı işin içeriğinden dolayı kendisini mutlu ve huzurlu hissetmesi, zamanla yaşamın geneline yansıtacaktır. Birey için; işinde verimli olma, iyi vakit geçirme, yaptığı işten tatmin olma, çalıştığı kurumun isteklerine yanıt verebilme gibi gereksinimler karşılıklı zaman ancak, iş memnuniyetinden söz edilebilir. Bu gereksinimlerin karşılanabilmesi için ilk adım kariyer tercih sürecidir. (Çek, 2009: 1)

Aslında bireyler mesleki tercihlerini yaparken, kendileri için yaşamda önemli olanın ne olduğunu belirlemeye çalışmaktadırlar. Değerler, davranışların belirlenmesinde ve açıklanmasında, insanları ve durumları değerlendirmede bireye yardımcı olan içsel odaklı sosyal faktörlerdir. (Schwartz, 1999: 24). Schwartz gibi birçok araştırmacı (Rokeach (1973), Kluckhohn (1951), Lawrence (1985), Hofstede (1980) gibi) değerleri, “alternatif durumlar veya davranış biçimleri arasında seçim yapmak” ekinde tanımlamışlardır. Kariyer tercihinin de bireyin yaşamında önemli yere sahip

bir seçim oldu u göz önüne alındı nda, de erlerin kariyer tercihi üzerindeki etkisi kaçınılmazdır.

Bireyler kariyer tercihlerini yaparlarken ya amı oldukları çevre ve çevredeki sosyal ili kileri büyük önem ta ımaktadır. Seçtikleri mesleklerle çevre tarafından nasıl saygı gördüklerini Maslow'un hiyerar isinde belirtildi i gibi (Maslow Teorisi) gereksinimleri kar ıldıkça bir üst a ama gereksinimine yönelecek, en üst seviyeye gelmek için de çabalayacaklardır.

Turizm i letmeleri açısından kariyer planlama incelendi inde, gerek hizmet niteli inin, i gücü verimlili inin, mü teri tatmininin artırılması, i gücü tasarlanmasının sa lanması ile i -gören devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler, gerekse i -görenlerin i lerinde güdülenmeleri, i lerinden yüksek düzeyde tatmin olması gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem ta ımaktadır (Kozak M. (2001):88.

1.3 Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı turizm i letmelerinde kariyer yönetiminin niteli ine ili kin i -görenlerin görü lerinin ne oldu unu incelemektir.

Bu amaç, turizm sektöründe nitelikli personelin i letmede tutulmasının zor olması, i -gücü devir oranının yüksek olması dü ünülerek olu turulmu tur. Bu amaç do rultusunda a a ıdaki sorular da sav çalışmasının sonucunda yanıtlanması gereken sorular olarak sıralanmı tır:

1.3.1 İverenler, i -görenlerine gerekli kariyer planlama ortamını sa lıyor mu?

1.3.2 Kariyer gelişme ile kariyer tasarlanması i letmelerinde ne derece öneme sahiptir?

1.3.3 İnsan kaynaklarına gerekli önemi vermeyip çalıştırılacak personel mutlaka vardır mantı nda mı hareket ediliyor?

Bu sorulara yanıt, turizm sektöründe çalışan i -görelere yapılacak anketler sonucunda ortaya çıkması tasarlanmı tır.

1.3 Çalışmanın Kapsamı ile Kısıtları

Bu sav çalışması yalnızca turizm sektöründe çalışan i -göreleri kapsamaktadır. Bu durumda, kariyer yönetiminde i -görelere i -verenlerin kariyer tasarlanması,

kariyer geli tirme konularındaki bakı a ılarına di er sektörlerde de genelleme yapılması desteklenemez ancak benzeri ara tırmalara temel olu turur.

1.4 alı ma Raporunun Bölümleri

Bu alı ma raporu altı bölümden olu maktadır. Burada sunulan birinci giri bölümünden sonra a a ıdaki bölümler yer almı tır:

İkinci Bölüm

Bu bölümde Kariyer kavramının yönetimi, geli tirilmesi, ile planlanması irdelenmi tir. Bireysel, örgütsel kariyer planlarının yanısıra de i ik kariyer yakla ımlarına da yer verilmi tir.

Üçüncü Bölüm

Bu bölümde Türkiye Turizm sektörü, ekonomiye katkısı ve dünyadaki yeri ve bu alı mada yer alan irketler anlatılmı tır.

Dördüncü Bölüm

Bu bölümde alı manın önemi, amacının yanısıra kapasamı da belirtilmi tir. Bunların do rultusunda uygulanan yöntem açıklanmı daha sonra da ortaya ıkan modelle denenceler belirtilmi tir. Güvenirlik analizi ile bölüm son bulmu tur.

Be inci Bölüm

alı ma raporunun bu bölümünde ara tırma sırasında toplanan veriler özümlemli tir. Sırasıyla önce katılımcılara ili kin bilgilerle, katılımcıların kariyer planlamasından beklentileri on bir ayrı sınıflandırmada (e itim durumu, turizm e itimi alıp almadı ı,cinsiyet, ya aralı ı, medeni durumları ,aylık gelir düzeyleri, görev süresi, görev, i de i tirme, sektörde alı ma süresi) özümlemli tir. Son olarak da alı manın denenceleri sınanmı tır.

Altıncı Bölüm

Bu son bölümde, kuramsal, görgül bulgular özetlenmi , alı manın amaçlarına yönelik yanıtlar sunulmu tur. alı manın kısıtlarına açıklık getirilmli ilerideki alı malara da ı ık tutulmu tur.

1.5 Sonu

Bu giri bölümünde sav alı masının gncelli i, önemi anlatılmı ; amacı, alı ma soruluları, denenceleri belirtilmi tir. Son olarak da alı manın kısıtları ve raporun öteki bölümlerinin zetleri verilmi tir.

II.BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Giri

Bu bölümde Kariyer kavramının yönetimi, geliştirilmesi, ile planlanması irdelenmiştir. Bireysel, örgütsel kariyer planlarının yanısıra de ik kariyer yaklaşımlarına da yer verilmiştir.

2.2 Kariyer Kavramı

Kariyer, günümüzde i hayatında en sık kullanılan kavramlardan birisidir. Genelanlamda kariyer, bireyin çalışmaya amacı boyunca herhangi bir i alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Günlük yaşamda kariyer, ilerlemek, meslek, i ya amacı, başarı, bireyin i ya amacı boyunca üstlendi i roller ve bu roller ile ilgili deneyimlerin anlamlandırılmasıdır (Erdo mu , 2003:11)

Bir kişinin kariyeri, sadece onun sahip olduğu i lerde il, i yerinde verilen i rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekle tirebilmesi için e itilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışmaya arzusu ile o i letmede ilerleyebilmesi anlamını ta ımaktadır (Aytaç, 1997: 17)

Kariyer kişinin üretken yıllarını kullanarak geli tirdi i ve genelde çalışmaya hayatının sonunda dek sürdürdü ü i ya da pozisyonudur. Günümüzde kalifiye personel bulmak oldukça zordur. O nedenle kurumun yeti tirdi i personelini elinde tutması ayrıca önem ta ımaktadır. Nitelikli i gücünü kurumların ellerinde tutabilmeleri açık kariyer yollarına ba lıdır. Bu nedenle kurumlar çalışkanlarının e itimlerine, geli melerine katkıda bulunmalıdırlar.

Kariyer kavramı sadece yükselme, başarı, kazanma, ilerleme gibi dikey yönde hareketlili i ifade etmemekte; aynı zamanda bireylerin çalışmaya hayatı boyunca yaptıkları tüm i leri kapsamaktadır. Ayrıca kariyer kavramı, birey ile i i ve i ini yürütmekte olduğu örgüt arasındaki ili ki boyutuyla da ele alınmaktadır. Bu yönüyle kariyer hem bireysel hem de örgütsel bir nitelik ta ımaktadır. Bu yaklaşıma göre;

bireysel kariyer, içselkariyer, örgütsel kariyer ise dışal kariyer olarak ifade edilmektedir (Bolat, 2003: 17).

Kariyer bireysel ve örgütsel kariyer olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireysel kariyerde kişinin beklentileri, motivasyonu önemlidir. Birtakım çalışanlar kendileri için kariyer planlaması yaparken birtakım çalışanlar kariyerlerinde ilerlemek istemezler. Kurumlar kariyer planlamasında çalışanlarının beklentilerine önem vermelidir. Stres , daha fazla iş yükünü kaldırmak istemeyen çalışanına terfi verildiğinde çalışan bireysel kariyer planlamasında bu durum olmadığı için i ten ayrılabilir. Örgütsel kariyer planlaması ile bireysel kariyer planlaması iç içe planlanmak durumundadır. İnsan kaynakları yöneticileri çalışanları iyi analiz etmelidir. Düzenlenen eğitimlerde , work-shop ve kariyer planlama toplantılarında beklentiler anlaşılmalıdır.

Görüldüğü gibi kariyer, de i ik ki iler için de i ik anlamlar ta ımaktadır. Kariyerle ilgili tüm bu tanımları incelediğimizde ortak noktalarının, çalışan kişinin ba arı derecesini simgeleyen i le ilgili pozisyonlarda ilerlemesini, örgüt basamaklarından yukarı doğru çıkarak yükselmesini, bulunduğu konum ile ilgili tutum ve davranışlarını temel alan bir kavram olduğu görülmektedir (Aytaç, 1997:20).

Klasik yaklaşımda kariyer; Özden (2002) tarafından şöyle tanımlanmıştır.

“ Daha çok organizasyon içerisinde hiyerarşik bir şekilde yükselmeyi ifade etmektedir. Kariyer yolları, organizasyon tarafından tanımlanmakta, yönlendirilmekte ve uygulanmaktadır. Birey ise sadece kendisine sunulan bu yollardan geçerek kariyerini geli tirmektedir. Ancak günümüzde, bir organizasyon içerisinde ömür-boyu çalışma ve hiyerarşik bir yapıya dayanan klasik kariyer gelişim anlayışı, yeni organizasyon yapıları ve çalışmaları düzeni ile anlamını kaybetmektedir. Günümüzde küreselle me, teknoloji, de i im ve bilgi

toplum kavramlarının etkisiyle örgütsel yapıların de i mesi, çalışanların eğitim ve beklentilerindeki gelişmeler kariyerin anlamını da de i tirmektedir. Son zamanlardaki kariyer, büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen, bunun yanında örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilim ve teknoloji de ki gelişmelerin ula tışı hız, sosyal ve ekonomik çevrelerde, özellikle örgütsel yapılarda önemli de iimleri beraberinde getirmektedir. Bir

örgütiçerisinde “ömür-boyu çalı ma” ve “ irkete ba lılık” kavramlarının önemini kaybetmesi sonucu bireyin kariyerini belli bir örgütle sınırlaması zorla maktadır. Bireyin kariyeri, farklı örgütlerde farklı görevlerden olu maktada ve oldukça çe itli bir hale gelmektedir (Mayrhofer ve di erleri, 2005, 38). Tüm bunların sonucu olarak, bilgi ve becerinin önplana çıktığı, bireyin ki ili ini yansıtan yeni kariyer anlayı ları ortaya çıkmaktadır.

2.3 Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, do ru bir i e alım süreci ile ba lamaktadır. e alınan ki i yapılacak olan i e ve kuruma uygun mu soruları sorulmalıdır. Bazen farklı kurumlarda çok ba arılı olmu insanlar kurum kültürüne alı amadıkları için yeni girdikleri kurumlarda ba arısız olabilmektedirler. Bu durumların önüne geçmek için i görü mesini yapan nsan Kaynakları Uzmanı ki inin beklentileri ile kurumun beklentilerini kar ıla tırmalı ve ki inin kurum kültüründen ne bekledi ini iyi analiz etmelidir.

Örgüt kültürünü benimsemi i gören o kurumda çalı mayaya devam eder ve bireysel kariyer planlamasını yapar. Stratejik yok haritasını belirler. Örgütte, ki ilerin örgütsel kariyer planlamasını hazırlayarak, bireysel kariyer planlamasına yol göstermeli, e itimlerle (koçluk, i ba ı e itimleri gibi) desteklemeli ve i görenini bir üst pozisyona hazırlamalıdır.

Kariyer yönetiminin amacı, bireylerin örgüt içerisinde uygun pozisyonlarda istihdam edilmesini sa lamaktır. Kariyer planlaması olan kurumlarda i görenin kurumdan de er gördü ünü dü ünmesi aidiyeti arttırmaktadır. Bu da kurumlarda verimlili i arttırır. Personel devir oranının dü ük oldu u kurumlarda finansal karlılık da daha fazla olmaktadır.

2.4 Kariyer Geli tirme

Kariyer geli tirme, bireyin e itim, yeti tirme ve i deneyimi yolu ile kariyerine ili kin olarak yaptı ı planların gerçekte tirilmesini sa lamaktır. Bir ba ka ifadeyle kariyer geli tirme, bireyin örgütteki çalı ma hayatı boyunca, kariyer amaçlarına ula abilmesi için, örgüt tarafından uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetler bütünüdür (Bolat, 2003: 7).

Kariyer geli tirme; yaratıcı ve farklılık gösteren görü ve yetenekler, i dı nda, planlı ve programlı olarak yapılan seminerler, sertifika programları, kısa veya uzun süreli kurslar gibi geli tirme programları ile çalı anlara kazandırılabilir. Bu programlarda örnek olay, yönetim oyunları, rol oynama, davranı modellemesi gibi yöntemlerden yararlanılmaktadır. İletme içi i ba nda e itim yöntemleri arasında ise i rotasyonu, üst yöneticinin danı manlı ı ve yol göstericili i gibi geli tirme yöntemleri yer almaktadır.

2.5 Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması yapılmadan önce her i görenden Departman Müdürü ya da nsan Kaynakları Uzmanı i görenin kendi swot analizini yapmasını istemelidir. görenler swot analizini yaptıklarında güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditleri göreceklerdir. görenlerin i ya amlarında nerede olduklarını, ne yapabildiklerini ve ilerleyen zamanlarda nerede olmak istediklerini oraya ula mak için ne yapmaları gerekti i kariyer planlaması ile mümkündür.

Personellerini gelece e hazırlamayan yöneticinin de gelece i pek parlak de ildir sözüyle anlatıldı ı gibi hızla de i en rekabet ko ullarında kariyer planlaması yapılmayan i görenlerin kaybedilmesi i in verimini dü ürür, eski i görenin kaybı kuruma 3 katı maliyet getirmektedir.

Kariyer planlaması özellikle kariyerine yeni ba lamı i görenler için çok önemlidir. Üniversitede ö renciyken yarı zamanlı çalı ma, staj, kurumlarda management traniee gibi çalı malara katılma, i görenlerin ne yapmak istedikleri ve kariyer planlaması açısından önemlidir.

Özetle, kariyer planlaması, bireyin kendisini ve içinde bulundu u çevreyi de erlendirmesi, kariyeri ile ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ula masını sa layacak faaliyetleri planlamasıdır. Kariyer planlama süreci, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Bu süreçte, bireysel kariyer hedefleri ile örgütsel hedefler arasında uzla ma sa lanmaya çalı ılmaktadır.

2.5.1 Bireysel Kariyer Planlaması

Bireysel kariyer planlaması, bireyin kendi kendini de erlendirmesi ve geli im sürecini planlamasıdır. Bireyin, ki isel amaçlarını, ilgi ve de erlerini, kabiliyetlerini, becerilerini de erlendirerek kariyerini planlaması, bu planların e itim, ö retim, i arama, i deneyimi vasıtasıyla yerine getirilmesi ve yürütülmesi süreci bireysel

kariyer planlaması olarak tanımlanabilir (Anafarta, 2001: 5). Bireylerin daha geni istihdam olanakları sa layabilmeleri için kariyer geli tirme ve planlamada öncelikle bireysel sorumluluk almaları önemlidir. Bireyler, kendi kariyer sorumluluklarını üstlenerek kendi kendilerine do ruyu bulabilmek için zaman zaman kariyerlerinde radikal de i iklikler yapmaktadırlar. Genellikle mevcut i lerine farklı açılardan yakla arak bireysel geli me olanaklarını aramaktadırlar. Bireysel kariyer planlama süreci be a amadan olu maktadır: (Anafarta, 2001: 5):

- Bireyin, kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi (öz- de erleme),
- Kariyer hedef ve amaçlarının saptanması,
- Örgüt içi ve dı ı olanakları ara tırarak kariyer yollarının belirlenmesi,
- Kariyer planlarının hazırlanması ve çalı ma programlarının yapılması,
- Geri bildirim (Feedback).

Bireyler i e alım süreçlerinde kurumları iyi analiz etmeli maa dı nda kendilerine ne katabilece ini iyi ara tırmalıdır. Ki inin sahip oldu u yetenekleri ölçülebilmektedir. Her ölçülebilen faktörde oldu u gibi, yetenekler de do ru yöntemler aracılı ı ile geli tirilebilmektedir. Yetenekler iyi analiz edilmeli ve hangi stratejik yeteneklerin kazanılması gerekti i hususunun belirlenmesi gerekmektedir.

Kariyer planlaması sadece bir üst pozisyona geçmek gibi dü ünülmemelidir. Analitik dü ünebilen, analizler yapabilen ve bunun yanında yaratıcı ve farklı dü ünceler üretebilen bireyler olarak dü ünülebilir.

2.5.2 Örgütsel Kariyer Planlaması

Kariyer planlamasının ba arısı, önemli ölçüde örgütün deste ine ba lıdır. Pek çok irket, çalı anların kariyerlerinin geli mesine destek sa layacak uygulamalar yürütmektedir. Bu uygulamalar, bireyi çalı maya te vik etmekte ve onun örgüte katkılarını artırmaktadır. Örgütler geli tirdikleri kariyer planlaması uygulamaları ile bireylerin ihtiyaçlarına cevap vermekte, onlara kendi kariyer planlarını yönetmeleri için uygun kariyer fırsatları ve kaynakları hakkında bilgi sa layarak çalı anlarına yardımcı olmaktadır. Örgüt tarafından yeterince iyi planlanmı bir kariyer planı üç önemli konuyu içermelidir (Aytaç, 1997: 190).

- Çalı anlara kendi içsel kariyer gereksinimlerini de erlendirmede yardımcı olmak,

- İletmede bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geli tirmek,
- Çalı anların gereksinme ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarakdüzenlemek.

Kariyer yolları tıkalı organizasyonlar, ula ım sorununu çözememi ehirlere gibidir: ki durumda da insanlar bir yerlere ula mak için çok zaman kaybederler. Ancak organizasyonlar ehirlere göre daha çabuk terk edilir (Tando an U ur). Hiçbir kurum yeti mi personelini kaybetmek istemez. Bu durumdan dolayı da örgütsel kariyer planlaması önemlidir.

2.6 Kariyer Yolları

Günümüzün hızlı de i en i dünyasında ya anan de i im ve dönü ümler birlikte, örgütlerin yeniden yapılanması çerçevesinde yöneticiler, daha nitelikli personelleri i te tutma ve onların daha güvenli ve hızlı bir biçimde geli imlerini sa lama amacı güderken; çalı anlar da, i lerine daha ciddi bir biçimde sarılmakta, mevcut yeteneklerini sürekli ilerletecek, geli tirecek ve örgüt içinde ilerlemelerini sa layacak çabalar içerisine girmektedirler (Mayrhofer ve di erleri, 2005, 38). Çalı anların örgüt içinde ilerleyebilmeleri için kariyer yapma olana ı sa lama anlamındaki 'kariyer yolları' i hayatına önemli bir boyut kazandırmı tır. Kariyer yolu, ki isel geli me veya tatmin hakkındaki ki isel duyguların ve öznellikten uzak zincirleme i tecrübelerinin objektifolarak belirlenmesi veya bireye arzu etti i kariyer amaçlarına ulaşması için yol gösteren i pozisyonlarının bir dizisi olarak tanımlanabilmektedir (Soysal, 2002).

Kariyer yolları, çalı anların yaptıkları i lerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edilebilecekleri i lerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır. Bireysel bir görünümle kariyer yolu, bireyin ki isel amaçlarına ula mak için geçti i yollardır. Belli bir meslekte ileri do ru hareketlili i içerir. Ancak günümüzde artık örgütlerde katmanların azalması ve yetki payla ımı programlarının mümkün kıldı ı kariyer fırsatları sayesinde, çalı anların potansiyellerini ortaya çıkarma imkanı sa lanmıştır. Bu de i imler sonucunda örgüt yapılarının yalınlaşması, dikey kariyer yollarının yerini alacak 'U' ekinde yollar yaratılmasını gerekli kılmaktadır (Aytaç, 1997: 199). Kariyer yolları, örgütlerin de i en ekonomik yapısı, çevre ko ulları, i in yapısı ya da bireyin ihtiyaçlarına ba lı olarak de i ebilir. Günümüzde, örgütsel yapılarda görülen büyük de i imler, çalı anların kariyer yollarında ve tercihlerinde bir karga ayı beraberinde getirmektedir. Artık bireyler kariyerlerinde daha esnek bir süreci

tercih etmekte, bilgi ve becerilerini geli tirecek örgütte istihdam edilmeyi amaçlamaktadırlar.

Bu yeni ortamda, örgüt içinde i ler, görev payla ımı, plan ve programlama, koordinasyon ile yürütülmekte ve bu ekilde hiyerar i azaltılmaktadır (Brousseau ve di erleri, 1996:53).

Tablo 2.1 Çoklu Kariyer Yolları ve Özellikleri

	Do rusal	Uzman	Spiral	Geçici
Hareket yönü	Yukarı	Küçük hareketler	Yatay	Yatay
Bir alanda kalma süresi	De i ken	Ya am boyu	7-10 yıl	3-5 yıl
Anahtar güdüler	Güç Ba arı	Uzmanlık Güvenlik	Ki isel geli me Yaratıcılık	Çe itlilik Ba ımsızlık
Özellikler	Önderlik Rekabet Maliyet etkinli i Mantıksal yönetim Kar uyumlu u	Nitelik Ba lılık Güvenirlilik Teknik yeterlilik Sabit oryantasyon	Yaratıcılık Takım i i Yetenek çe itleri Yatay koordinasyon nsan geli tirme	Hız Network Uyum Hızlı öğrenme Proje odaklılık

Kaynak: Brousseau ve arkadaşları (1996)

Brousseau ve arkadaşları (1996), “çoklu kariyer” olarak tanımladıkları kariyer modelinin dört farklı yolu olduğunu belirtmektedir. Tablo 4.1’de, dört kariyer yolu, bunların özellikleri ve nedenleri görülmektedir:

Do rusal kariyer tipi, bireyin örgüt hiyerar isi içindeki düzeyde ve bir önceki i e göre daha yüksek sorumluluk düzeyi, bilgi ve beceri gerektiren i lerde ilerlemesini ifade etmektedir.

Uzman kariyer tipi, kariyerin, ya am boyu sürecek bir mesle in bir kere kalıcı olarak seçilmesi olduğunu ifade etmektedir. Birey kariyer seçimini bir kez yapar ve dahasonraki a amalarda, uzmanlık alanı çerçevesinde bilgi ve becerilerini geli tirecek faaliyetlere odaklanır.

Spiral (sarmal) kariyer tipi, bireyin kariyerinin bir dizi meslek ve o mesleklerde kazanılan deneyim ve beceriler yoluyla geli ti ini belirtmektedir.

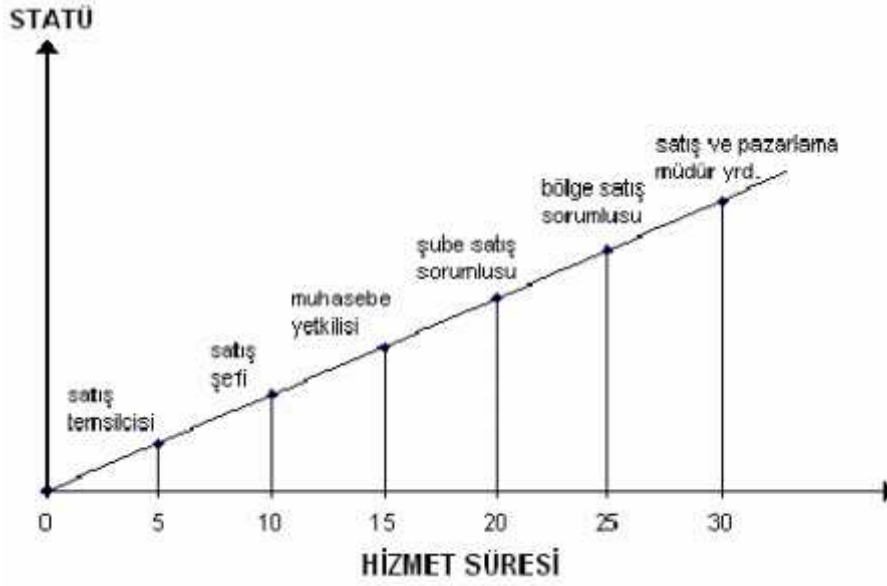
Geçi tipi kariyer, bireyin sürekli olarak i de i tirmesini ifade eder. Bu karieryolunda ilerleyen bir birey, genellikle gerçek bir kariyere sahip olmayı dü ünmez. Onları için önemli olan, çe itlilik, ba ımsızlık ve sürekli ö renmedir.

Özetle, son yıllarda insan kaynakları ve örgütsel davranı alanlarında meydana gelen yeni geli me ve de i meler kariyer konusunu da yakından etkilemi tir. Geleneksel kariyer anlayı ı önemini kaybederken, de i imlere cevap verebilecek yeni kariyer yakla ımları ortaya çıkmaktadır. Sınırsız kariyer, esnek kariyer gibi örgütsel sınırları a an, bireyin sorumlulu unu vurgulayan yeni anlayı lar gündeme gelmi tir. Bu çerçevede, a a ıda öncelikle geleneksel kariyer yolları, daha sonra da yeni kariyer yakla ımları açıklanmaya çalı ılacaktır.

2.6.1 Klasik (Geleneksel) Yakla ım

Geleneksel kariyer yakla ımı, bir çalı anın aynı meslek alanı içinde bir i ten di erine dikey olarak yukarıya do ru ilerledi i ya da tek bir meslekte veya i in fonksiyonel bir alanı içinde çalı anların yukarıya do ru hareket ederek ilerledi i, kariyer yolu olarak tanımlanmaktadır. Bu yolun açıkça belirlenmi olması, bireylerin ulaabilecekleri ili kileri, i leri bilmesi açısından son derece önemlidir. Bu yakla ımda her ne kadar çalı anlar gelecekte ilerleyebilecekleri kariyer yolunu net bir ekilde görebilseler de, yukarı do ru yükselebilmeyen alternatif bir yolu olmaması, çalı anların giderek böyle bir çalı ma ortamından zevk alamamaları ve dolayısıyla örgüte ba lılıklarının ve i tatminlerinin azalması, ki ilerinin i letme dı ında farklı i alternatiflerini dü ünmelerine yol açmı tır (Soysal, 2002).

Geleneksel kariyer yolu, i gücü niteli indeki ve yapısındaki de i meler, teknolojideki geli meler, örgütsel de i meler nedeniyle yetersiz kalmaktadır. Geçmi teya anmı kariyer geli imlerini temel alır ve esnek de ildir. Bireylere olayın bütünlü ünütanımına, kariyerlerini planlama fırsatı vermez. Ancak, açık ve dü z olması, çalı anıngeli mesi boyunca geçece i i ler serisini bilmesini sa lar (Aytaç, 1997: 201).



ekil 2.2 Geleneksel Kariyer Yolu

Kaynak: Aytaç (1997)

Geleneksel kariyer yolunda her adım hizmet süresiyle ilgilidir. ekil 4.1’de görülen örnekte olduğu gibi, satış departmanında bireyin kariyer yolu, yukarıya doğru bir terfi zinciri şeklinde gelişmektedir. Bu yol örgütte doğrudan yukarıya hareket etmenin tek yoludur. Tek basamaklı kariyer olarak da tanımlanan geleneksel yol, tek bir meslek alanı içinde dikey hareketleri vurgulamaktadır (Aytaç, 1997: 202).

2.6.2 Örgütsel Yaklaşım (Çift Basamaklı Kariyer Yolu)

Çift basamaklı kariyer yolu olarak da tanımlanan örgütsel yaklaşım, gerek teknik gerekse yönetsel alanda olsun, bireylerin ilgi ve ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş bir terfi sistemini ifade etmektedir. Teknik elemanların yukarıya doğru ilerlemelerine imkan sağlayan bu yaklaşım, bireylere hem uzmanlık bilgilerini artırmaları hem de yönetsel sorumluluk alabilmeleri için fırsat yaratmaktadır (Tremblay ve diğerleri, 2002: 2).



ekil 2.3 Çift Basamaklı Kariyer Yolu

Kaynak: Aytaç (1997).

Çift basamaklı kariyer yolu, teknik alanlarda çalışan bireylerin kariyer gelişimleriyle ilgili sorunlara çözüm bulmak amacıyla geliştirilmiştir. Teknik elemanlar, uzmanlar ve ara tırma gelişim elemanları kendi alanlarında belirli bir yeterlilik düzeyine ulaştıktan sonra, daha üst kademelerdeki görevlere getirilmeyi beklemektedirler. Alt kademe yönetim görevleri daha fazla teknik beceri gerektirdiği için bahsedilen grupların yönetim görevi üstlenmeleri sorun teşkil etmemektedir. Ancak yönetim kademesi yükseldikçe teknik beceriler yerine, insanlar arası ilişkiler ve kavramsal beceriler önem kazanmaktadır.

Başarılı teknik elemanlar yönetim görevi üstlendiklerinde başarısız olmakta, aynı zamanda teknik becerilerini de zamanla kaybetmektedirler. Bu nedenle, teknik özellikleri öne çıkan bireylerin yönetim görevine gelmeden motivasyonlarının sağlanması ya da yönetim görevine belli bir hazırlık aşamasından sonra gelmelerine yönelik çalışmalar sonucu çift basamaklı kariyer yaklaşımı gündeme gelmiştir (Erdoğmuş, 2003: 166).

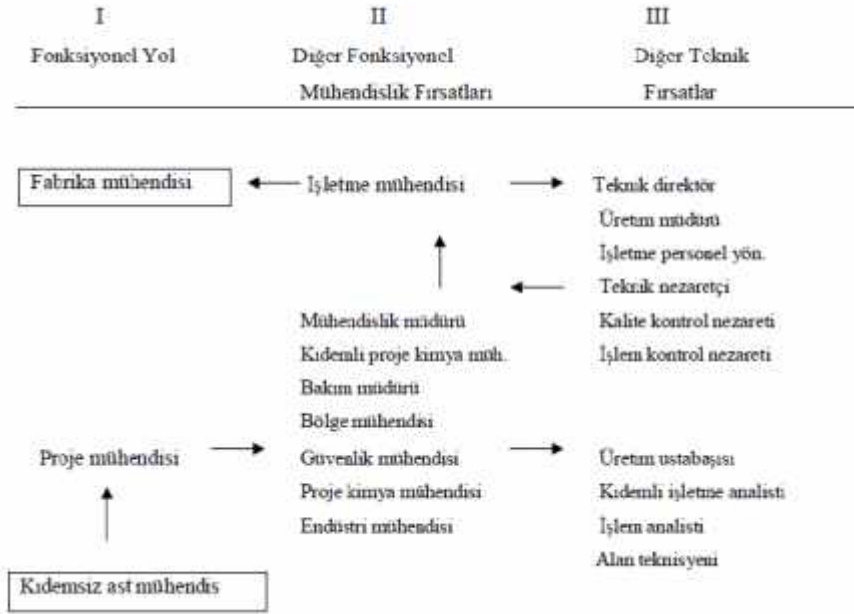
Çift basamaklı kariyer yolu, örgütlerin, yönetime e ilimli çalı anlarına oldu u gibi teknik elemanlarına da aynı özeni göstermelerini ve onlara i tatmini sa layacak uygun kariyer yolları sa lamalarını gerektirir. Örgüt içerisinde bazı teknik elemanlar yönetsel sorumluluk üstlenmeyi ve amirleri tarafından tanınmayı beklerken, kimi teknik elemanlar ise, uzmanlı mını artıracak bir konumda çalı mayı ve örgüt içinde ya da dı ndabu uzmanlı ı ile tanınmayı beklerler. Örgüt, bireylerin ihtiyaç ve de erlerine göre bir de erleme yaparak ve çalı anlarını motive ederek kar sa layabilir. Çift basamaklı kariyer yakla ımı, bu noktada bireylere, esneklik, özgürlük, meydan okuma, ki isel geli im ve kariyerinde ilerleme fırsatlarını sunabilmektedir (Igarria ve di erleri, 1999: 31).

Çift basamaklı kariyer yolunun vurguladı ı en önemli unsurlardan birisi de kariyerin sosyokültürel boyutudur. Buna göre, kültürel de erler, teknik ve yönetsel kariyerin farklı ekillerde de erlendirilmesine neden olmaktadır. Örgütlerde yönetsel kariyer ilerlemesi hem çalı an hem de toplum açısından daha cazip görülmektedir. Ücret, statü, güç ve örgütsel saygınlık yönetsel kariyeri cazip kılan unsurlardandır (Erdo mu ,2003: 167).

2.6.3 Davranı sal Yakla ım (A Tipi Kariyer Yolu)

Geleneksel kariyer yolları, sürekli yukarıya do ru bir terfi zincirini ortaya koymaktadır. irket içindeki hizmet yılına, tecrübeye, daha önceki üst düzeyyöneticilerinin izledikleri a amalara göre kariyerler olu turulmaktadır. Ancak geleneksel yola göre, gençlerin, yetenekli olsalar bile ya , hizmet süresi gibi nedenlerle hak ettikleri seviyelere çıkmalarının engellenmesi, yeni bir yakla ımı ön plana çıkarmaktadır.

Davranı sal kariyer yakla ımı, sınırlayıcı ve do rusal bir terfi sistemi yerine, her noktayı bir mevki olarak dü ünen bir a örgüsü yapılanmasıyla, mevkiler arasında pek çok terfi birle imini elde etmeyi amaçlamaktadır (Aytaç, 1997: 205).



ekil 2.4 A Tipi Kariyer Yolu

Kaynak: Aytaç (1997).

A tipi kariyer yolunda, hem yönetici hem çalışanlar hangi görevler için ne tür niteliklerin gerekli olduğunu bilirler. Bu yaklaşımda yaş ve kıdem etkisizdir. Tecrübe, işin gerektirdiği beceriler, yetenek, yükselmek için önemli parametreler olarak görülmektedir. A tipi kariyer yaklaşımı ayrıca, bireylerin kariyer tatminini de önemli ölçüde sağlamaktadır. ekil 1.3'teki örnekte görüldüğü gibi, örgüt içerisinde yatay ve dikey geçişler yapmak mümkün olduğundan, çalışanlar için sonsuz olasılıkla birçok kariyer yolu yaratmak mümkündür. Bu yolla çalışanların gelişimi için daha fazla fırsatlar sağlanırken diğer taraftan, bir çalışanın başka bir çalışanın gelişimini engellemesi sorunu da azaltılmı olmaktadır (Soysal, 2002).

Geleneksel kariyer yoluna göre, alt kademede bulunan bir birey, üst düzeyde bir yönetici olmak için kariyer basamaklarını tek tek çıkmak zorundayken, a tipi kariyer yolu ile örgüt içinde yatay geçişler yaparak üst kademeye çıkmak mümkündür. Bu yaklaşımla örgüt içinde hiyerarşik kademelerin azaltılması ve bu şekilde, bireylerin kariyer basamaklarını tek tek çıkmak yerine yatay olarak ilerlemesi mümkün olabilmektedir.

2.6.4 Esnek Kariyer Yaklaşımı

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ile birlikte, her gün yapılan, az çok belirlenmiş görev anlamındaki işler ortadan kalkmakta ve bu işlerin yerini ekip çalışmaları içeren projeler almaktadır. Değişik mesleki birikim ve becerilere sahip bireylerin olduğu bu çağda iş ekipleri içinde çalışanların kariyerleri, belli sınırlar çerçevesinde mevki ve statüye göre dikey değil, yetkinliğe göre esnek bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Bu anlamda, bireyin kendisini tanıması ve rekabet edebilir yeteneklere sahip olması esnek kariyer yaklaşımını gündeme getirmektedir. Bu yaklaşıma göre; örgütlerde çalışanların esnek kariyerli olmaları ile, günümüz iş hayatının değişen koşullarına uyum sağlayabilecek bir iş gücü potansiyeli oluşturulabilir (Soysal, 2002).

Esnek kariyerli iş gücü, hem sürekli öğrenme düşüncesine kendini adanayan hem de değişimle baş edebilmek için kendini yeniden keşfetmeye hazır bireylerdir. Bu bireyler, kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunu üstlenme yanında, örgütün başarısına bağlı kimselerdir. Esnek kariyerli çalışanlar için, pazar eğilimlerine göre bilgili kalmak ve aynı zamanda örgütün ihtiyacı olan beceri ve davranışları bilmek önemlidir. Bireylerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak, performansları ve örgütte uzun süreli istihdamlarını sağlayacak planlara sahip olmaları ve iş dünyasının değişen ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilecek esnekliğe sahip olmaları, esnek kariyerli bireylerin en önemli özellikleridir (Erdoğmuş, 2003: 169).

Bu yaklaşım gerek çalışanların, gerekse işletmelerin davranış ve değerlerinde büyük değişiklikleri beraberinde getirmektedir (Soysal, 2002):

Birincisi, güvenin geleneksel tanımı artık değişimlidir ve işletmeler, kendilerine haber vermeden işten ayrılanları ihanet etmiş gibi görmekten vazgeçmelidir. Eğer işletme, çalışanların yeteneklerine daha fazla ihtiyaç duymuyorsa, işte asıl o zaman çalışanların işletmeye ihanet etmiş olacaklarını anlamalıdır.

kincisi, kariyerde takip edilen yolla ilgili genel görüş mutlaka değişimlidir. Önceleri tek bir ilerlemeye bağlı olmak sadece tek bir özel alanda uzmanlaşmak ve yükselmek hedef iken; bundan böyle, farklı alanlarda ve farklı yeteneklere sahip olmanın, işletmenin geleceği için önemli olduğu ve çalışanların düzenli görevleri yanında, özel projeler arasında da ileri ve geri hareket edebilmelerinin daha sağlıklı bir yol olmasının anlaşılmasıdır.

Üçüncüsü, işletmenin asıl amacının müşteri isteklerine ve değerlerine uygun mal ve hizmet üretmek olduğu ve bu sağlanmazsa, işletmede çalışan herkesin işsiz kalacağını anlamasının sağlanmasıdır.

Son olarak da, organizasyon ve birey arasındaki geleneksel baba-oğul ilişkisinden uzaklaşarak, yetkin-yetkin ilişkisine geçilmektedir. Gelişme fırsatı veren tayin ve atamalar, yeni yeteneklere sahip olan herkese açık olacaktır.

Özetle, eski kariyer yolu yaklaşımı, bireylerin de işleri gereklere göre bilgi ve becerisini geliştirmesini ve örgütün de bu noktada bireye destek olmasının önemi üzerinde durmaktadır.

2.6.5 Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Sınırsız kariyer kavramı, değişik anlamlarda kullanılmaktadır. Sınırsız kariyerin, örgütsel kariyer veya sınırlı kariyere zıt bir anlamda yaygın olarak kullanıldığını görülmektedir. Bu kariyer anlayışına göre, işe ait faaliyetler sadece bir örgütle sınırlanmaz. Sınırsız kariyer, işle ilgili faaliyetlerin açık sınırlarla tanımlanamadığı bir durumu ifade etmektedir. Sınırsız kariyer ile ilgili tanımlardaki ortak nokta; geleneksel veya örgütsel kariyer ilkelerinden ve örgütlerden bağımsız olmasıdır (Doğan ve Erdem, 2002).

Sınırsız kariyere danışmanlık firmaları, freelance çalışan kişiler örnek gösterilebilir. Bu kariyer yaklaşımında çalışan kişilerin kuruma aidiyetinin olması beklenmez, iş görenlerin mesleğine aidiyeti bulunmaktadır. Örneğin eğitim firmasında eğitim veren bir eğitmen haftanın her günü farklı bir kuruma giderek eğitim verebilir.

Bu tarz kariyer anlayışı, becerilerin örgütler arası taşınmasını kolaylaştırmaktadır. Ancak iş güvencesinin olmaması, iş arkadaşlarının değişmesi, gelecekteki belirsizlik nedeniyle iş görenler farklı sıkıntılar yaşayabilmektedir.

Ayrıca sınırsız kariyerin bazı kısıtları olduğu görülmektedir. Bunlardan en önemlisi alternatif iş imkanlarının sınırlı olmasıdır (Erdem, 2003: 166).

2.6.6 Portföy Kariyer Yaklaşımı

Değişen hayatında, bireylerin kariyer gelişmelerini sadece bir örgüte yükleyen geleneksel kariyer yaklaşımları hızla geçerliliğini yitirirken, yeni kariyer yaklaşımları

ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede yeni kariyer yaklaşımlarının bir diğeri ise, “ portföy kariyer” kavramıdır.

Bu yaklaşım, güçlü bir şekilde artık kaçınılmaz olan değişim ve belirsizlik karşısında yeteneklerin bir “portföyünün” inşaa edilmesi ve herkesin kendi kariyeri ile ilgili sorumluluğunu üzerine alması gerektiğini ifade etmektedir. Söz konusu bu kişisel yetenekler ve yeterlilikler herhangi bir zamanda birçok işverene cazip gelebilir ve çalışanlar ise bunu kendi faydalarına dönüştürebilirler. Fakat bu yaklaşımda önemli olan husus ise, bu portföyün gelecekteki şartlar ve olaylar çerçevesinde sürekli öğrenme ile taze tutulmasının sağlanmasıdır (Soysal, 2002).

Portföy kariyer yaklaşımına göre, kariyerlerde pozisyon merkezlikten portföy merkezliliğe geçi görülmektedir. Kariyerin doğası ve çalışan örgüt ilişkileri konusunda portföy kariyer anlayışının varsayımları şunlardır (Doğan ve Erdem, 2002):

- Çalışan örgütsel hiyerarşide yükselmek için alınmak yerine belli bir görev içinsözlemleri olarak alınır.
- Eğitim ve geliştirme bireyin sorumluluğunda kabul edilir.
- Kısa vadeli performans sonuçları üzerinde odaklanılır.
- Yedekleme ve kariyer geliştirme daha çok çekirdek personel için düşünülür.

Portföy kariyer yaklaşımına göre; bireyler artık, bir örgüte bağılı olarak tamzamanlı çalışan ve oradan ücret alan kişiler değildir. Günümüz dünyasında birey için önemli olan, bağımsız olmak ve yaptığı işin karlılığını tam olarak almaktır. Bu bağlamda, portföy kariyer yaklaşımı, bireyin ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeni kariyer yollarını ortaya koymaktadır.

2.7 Sonuç

Bu bölümde Kariyer kavramının yönetimi, geliştirilmesi, ile planlanması irdelenmiştir. Ayrıca diğer kariyer yaklaşımlarına da yer verilmiştir.

III. BÖLÜM

ÇALIŞMA YERİ ALAN ŞİRKETLER VE TÜRKİYE'DE TURİZM

3.1 Giriş

Bu bölümde Türkiye Turizm sektörü, ekonomiye katkısı ve dünyadaki yeri ve bu çalışma yeri alan şirketler anlatılmıştır. Gizlilik nedeniyle şirketlerin adı verilmemiştir.

3.2 Turizmin Önemi

Turizm gün geçtikçe büyüyen, gelişen, globalleşen bir sektördür. Bu yüzden turizmin bir ülkeye kazandırdığı ekonomik yararlar tartışılmaz bir gerçektir. Gerek insanlara iş olanakları sağlama, gerekse millî gelire ve ödemeler dengesine katkıda bulunması nedeniyle her ülke için vazgeçilmez ekonomik bir kaynaktır (http://www.meb.gov.tr/aok/Aok_Kitaplar/AolKitaplar/Turizm_2/5.pdf,s.39).

Turizm, özellikle gelişmekte olan ülkeler tarafından şiddetle ihtiyaç duyulan döviz girdisi sağlayan, istihdam olanakları yaratarak işsizliğin azaltılmasına katkıda bulunan bir ekonomik etkinlik olarak kabul edilmektedir. Turizm ekonomisi yılı içine yayılarak gelişmesine yönelik uzun vadeli planlamalar yapılmalıdır (http://www.meb.gov.tr/aok/Aok_Kitaplar/AolKitaplar/Turizm_2/5.pdf,s.39).

3.3 Turizmin Ekonomideki Önemi

Gelişmekte olan ülkelerin çoğunun, dönemsel ve bazen de kronik olarak döviz darboazları ile karşılaştıkları ve ekonomik kalkınma açısından gereksinim duydukları ve yatırım mallarını satın almakta güçlük çektikleri bilinmektedir. Bu nedenle, gelişmekte olan birçok ülke, turizmin geliştirilmesi gereken ilk ve önemli sektör olarak görmektedir. Birçok ülkede turizmi geliştirme önceliği ve çabalarının temel çıkış noktası, döviz getirisi sağlamak olmuştur. Resmi turizm politikalarının belirlenmesinde ödemeler bilançosu sorunları önemli rol oynamaktadır. Turizm, yabancı sermayeye olan bağımlılıklarını azaltmak isteyen gelişmekte olan ülkeler açısından, önemli üstünlükler taşıyan bir ekonomik etkinlikler bütünüdür. Zira, yerli

girişimciler için söz konusu olabilecek teknolojik sınırlamalar, turizmde diğer sektörlerle oranla en alt düzeydedir (http://www.meb.gov.tr/aok/Aok_Kitaplar/AolKitaplar/Turizm_2/5.pdf,s.40).

3.3 Türkiye’de Turizm Sektörü

Türkiye, coğrafi konumu itibari ile eski dünya kıtaları olan Asya, Avrupa ve Afrika arasında doğal bir köprü gibidir. Bu nedendir ki tarihin ilk devirlerinden beri kıtalar arası ilişkileri büyük ölçüde Anadolu toprakları üzerinden olmuştur. Göçler, savaşlar, istilalar, ticaret yolları ve haberleşme için Anadolu toprakları sürekli kullanılmış ve birçok uygarlığın beşiği olmuştur. Tüm bu uygarlıkların birleşimi, bugünkü Anadolu kültürünün temelini oluşturmuştur (Turizm Bakanlığı Yatırımlar Genel Müdürlüğü,1997:3).

Uluslararası turizmin sürekli ve kesintisiz artışı, gelişen birçok ülkenin devamlı büyüyen bu endüstriye ilgi duymasına neden olmuştur. Türkiye gibi gelişen bir ülkenin pazar payı almak üzere uluslararası turizm endüstrisine ilgi duymasının nedenleri ise kısaca şöyle belirtilebilir (Manisalı-Yarcan,1987:9):

Turizm talebi her geçen gün hızla artmaktadır. Turizm döviz darboşluğu sorunlarına çözüm getirebilmektedir. Turizm endüstrisinin gelişme maliyetleri düşüklüklü olabilmektedir.

Turizm ekonomik kısıtlamalardan, tarife ve kotalardan daha az etkilenmektedir.

Türkiye’nin sahip olduğu turistik potansiyele karşın, dünya genelinde ve özellikle de Akdeniz bölgesindeki pazar payı küçüktür. Dünya turizminin odak noktalarından birini oluşturduğu Türkiye, dünya turizminde, gelen turist sayısı ve turizm gelirleri açısından ancak %1.5-2 düzeyinde düşük bir paya sahiptir. Türkiye kendisine yönelik turizm talebini arttırabilmek ve ekonomik gelişmesini tamamlayabilmek için turizm taleb koşullarını çok iyi analiz etmek durumundadır (Küçüktopuzlu,1991:109).

Türkiye’de, turizm uzun yıllardır güneş, deniz, kum, doğal güzellikler gibi kaynakları kullanma ve teknolojisi basit bir iktisadi faaliyet olarak görülmüştür. Ülkenin döviz darboşluğu ve işsizlik gibi başlıca sorunlarına turizmin çözüm getireceği beklenmi ve sektörün son yıllarda gösterdiği büyük gelişmeyle Türk ekonomisinin ve dolayısıyla kalkınmanın önemli unsurlarından biri olmuştur

((<http://www.transanatolie.com/turkce/turkiye/turkiye%20gercekleri/turizm%20ve%20ekonomi-05Cimat.pdf.s.6>)).

3.4 Türk Turizminin Avrupa ve Dünya Turizmi içindeki Yeri

Türkiye'nin de içinde yer aldığı Avrupa Bölgesi, dünyada en çok turist alan bölge olmaya devam etmektedir. Ancak 1975 yılında Dünya turizm hareketlerindeki payı %69.2 olan Avrupa kıtasının, 1997 yılında payının küçülmeğe olduğu görülmektedir. Uluslararası turizm hareketine katılan toplam 613 milyon kişinin %59'u Avrupa Bölgesini ziyaret etmiştir. 1997 yılında yine Dünya genelinde elde edilen 444 milyar \$ turizm gelirinin %49.3'ünü Avrupa Bölgesi almıştır (Tunç-Saç,1998:100-102).

Türkiye, Dünyada en çok ziyaret edilen 40 ülke sıralamasında 1997 verilerine göre, 9 milyon turist ve %1.5 pazar payı ile 19. sırada, Dünyada en fazla turizm geliri elde eden 40 ülke sıralamasında 7 milyon Dolar gelir ve %1.6 pazar payı ile 16. sırada yer almıştır. Dünyada en fazla turizm harcaması yapan 40 ülke sıralamasında ise 1.2 milyar Dolar harcama ve %0.3 pazar payı ile 39. sırada yer almıştır (Turizm Bakanlığı,1998:149).

2020 yılına doğru turizmde talep hacminin tüm dünyada 1.602 milyar kişi gibi çok büyük bir rakama ulaşacağı öngörülmektedir. Böylesi bir talep artışının arz cephesini de ciddi ölçüde sarsması ekonominin doğal mekanizması

içinde beklenir bir durum olacaktır. Dolayısıyla talepteki genişleme arz piyasasında da iddetteli bir rekabeti beraberinde getirecek, hem dünyadaki diğer ülkelerin hem de Türkiye'nin yatırım kararlarını ve planlarını yeniden ve daha ciddi bir şekilde gözden geçirmelerine sebep olacaktır. Çünkü sektör, Türk ekonomisinde önemli bir görevi üstlenmiştir ve ilerleyen yıllarda ekonominin en önemli sektörü olamaya adaydır (Küntay,1992:17).

Turizm ve bölgesel gelişme açısından Türkiye'de turizmin ekonomik sonuçlarını incelemek gerekirse; turizm, ülkenin gelişmesine katkıda bulunurken, endüstri merkezleri dışında kalan bölgelerin dengeli kalkınmasına ve gelişmesine de yardımcı olmaktadır. Gerçekten de endüstriyel açıdan yeterli kaynak ve gelişme olanakları bulamamış bölgelerin, iyi bir planlama neticesinde turistik yönden kalkınmaları ve ekonomilerini düzeltmeleri mümkündür (Bahar, 2000:17).

Turizm, milyonlarca etkile imin bir arada ortaya çıktığı, kendine özgü tarihi ve dili olan ve çok sayıda insanın katıldığı bir kitle hareketi niteli ini kazanmıştır. Turizm uçak şirketleri, deniz yolları, tren, kiralık araba şirketleri,seyahat pazarlamacıları ile sorunlara çare bulan şirketler, pansiyonlar, restoranlar ve

toplantı merkezleri gibi kimi büyük kimi küçük şirket kollarından oluşan 41 farklı alt sektörle bağlantılıdır (Lundberg vd.,1995:4) ve bünyesinde yüzlerce yan kuruluşu barındıran bir emsiye görünümündedir. Ayrıca turizm, günümüzde telekomünikasyon ve enformasyondan sonra 21.yüzyıla damgasını vuran, dünyanın üç temel hizmet sektöründen biri durumundadır (Crouch-Ritchie,1999:138).

3.5 Çalışmada Yer Alan Şirketler

Anket çalışması İstanbul, Türkiye’de iki otel işletmesinde yapılmıştır.

Birinci turizm işletmesinin; inaat, müteahhlik konuları, karayolu ve otoyolları, demiryolları, havaalanı tesisleri, barajlar, boru hatları ve turizm işletmeleri bulunmaktadır. Otel ilk etapta residans olarak yapılmıştır daha sonra bir blok residans ikinci blok otel olarak faaliyet göstermiştir. Otel; havalimanına 3 km uzaklıkta 219 odası, 10 adet toplantı salonu, 2000 metre kare spa centerı açık ve kapalı yüzme havuzu ile faaliyet göstermektedir. Günümüzde gelişen şehir hayatında şirketlerin minimum zamanda maksimum işlerini kolaylaştırabilmek adına toplantılarını havaalanlarına yakın yerlerde gerçekleştirmek istemesi ya da kendilerine yakın bir noktada misafirlerini ağırlamak istemesi otel için büyük bir avantaj sağlamaktadır.

İkinci kurum Avrupa yakasının merkezinde yer almaktadır. Kurumun; otelcilik dışında madencilik, depo, restoran ve eğitim sektörlerindedir yatırımları bulunmaktadır. Otelde 120 oda, 4 adet toplantı salonu, 1000 metrekare spa centerı,açık yüzme havuzu ile faaliyet göstermektedir.

Şirketlerin yerlerine yakın olması ve ulaşımlarına yakın olması işletmeleri olarak da tercih edilmesini kolaylaştırmaktadır.

3.6 Sonuç

Bu bölümde Türkiye’de ve dünyada turizmin niteliği, ekonomiye katkısı anlatılmıştır. Ayrıca, bu çalışmada yer alan şirketler profili de verilmiştir.

IV. BÖLÜM

YÖNTEM

4.1 Giri

Bu bölümde çalışmanın önemi, amacının yanısıra kapsamı da belirtilmiştir. Bunların doğrultusunda uygulanan yöntem açıklanmış daha sonra da ortaya çıkan modellerle denenceler belirtilmiştir. Güvenirlilik analizi ile bölüm sonuçları belirtilmiştir.

4.2 Araştırmanın Önemi ve Amacı

Turizm işletmeleri açısından kariyer planlama incelendiğinde, gerek hizmet niteliğinin, iş gücü verimliliğinin, müşteri tatmininin artırılması, iş gücü tasarlanmasının sağlanması ile iş-görev devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler, gerekse iş-görevlerin işlerinde güdülenmeleri, işlerinden yüksek düzeyde tatmin olması gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır (Kozak 2001: 88).

Örgüt ve iş-görevin amaçlarının bütünleştirilmesine olanak sağlayan çağdaş yönetim tekniklerinden biri olan kariyer yönetimi, bireysel kariyer planlarına destek sağlayarak, iş-görevlerin örgüte bağlılığını ve verimli çalışmaya isteğini arttıran bir etken olabilmektedir. Örgütte insan kaynakları yönetimi etkinlikleri içerisinde yer alan kariyer yönetimi, iş-görevlerin kariyer geleceğine bilinçli ve güvenli bakmasını sağlayarak, çalışanların güdülenmesini ve örgütle bütünleştirilmesine neden olmaktadır, (Ölçer 1997: 88). İş-görev, amaçlarına ulaşmada örgütün destek olmasını kabullenirse, örgütle iş birliği içine girmesi daha kolay olabilmektedir (Akat vd. 2002: 108).

Bu çalışmanın amacı turizm işletmelerinde kariyer yönetiminin niteliğine ilişkin iş-görevlerin görüldüğünü incelemektir.

Bu amaç, turizm sektöründe nitelikli personelin işletmede tutulmasının zor olması, işletme gücü devir oranının yüksek olması düşünülmektedir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorular da sav çalışmasının sonucunda yanıtlanması gereken sorular olarak sıralanmıştır:

4.2.1 İşverenler, işletme yöneticilerine gerekli kariyer planlama ortamını sağlıyor mu?

4.2.2 Kariyer geliştirme ile kariyer tasarlanması işletmelerinde ne derece önemde sahiptir?

4.2.3 İnsan kaynaklarına gerekli önemi vermeyip çalıştırılacak personel mutlaka vardır mantığında hareket ediliyor?

Bu sorulara yanıt, turizm sektöründe çalışan işletme yöneticilerine yapılacak anketler sonucunda ortaya çıkması tasarlanmıştır.

4.3 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bir sav çalışmasının hazırlanması sırasında ortaya çıkabilecek en önemli kısıtlar zaman ve maliyet kısıtlarıdır. Çalışmanın genel çerçevesinin belirlenmesinde ve özellikle de çalışmanın uygulama bölümünde oldukça etkili olan bu etmenler, çalışmanın Türkiye'deki turizm sektörünün tamamını yansıtabilecek kadar kapsamlı olmasına kısıtlamıştır.

Sonuç olarak, bu sav çalışması yalnızca turizm sektöründe çalışan işletme yöneticilerini kapsamaktadır. Bu durumda, kariyer yönetiminde işletme yöneticileri ile işverenlerin kariyer tasarlanması, kariyer geliştirme konularındaki bakış açılarına diğer sektörlerde de genelleme yapılması desteklenemez ancak benzeri araştırmalara temel oluşturur.

4.4 Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışma yöntemi olarak, çalışmanın içeriğine, zaman ve maliyet planlarına daha bağlı kalınarak, kuramsal kısım ve uygulama kısmı olmak üzere iki bölüme ayrılmıştır.

Buna göre; çalışmanın ilk iki bölümünü oluştururan kuramsal bölümde, ikincil veri kaynaklarından yararlanılarak, işletme yazını ile birlikte sav çalışmasının konusu gerektiren insan kaynakları yönetimi yazını taranarak, elde edilen sonuçlarından faydalanılmıştır. Yararlanılan kaynaklar, kitaplar, dergiler, gazeteler, tezler, araştırmalar

sonuçları, kongre kitapçıkları, makaleler, internet siteleri, web sayfaları, konuyla ilgili her türlü bilimsel çalı ma ve yayınlar ekinde sıralanabilir. Tüm kaynakların taranması ile tez çalı masının kuramsal kısmı tamamlanarak, çalı manın uygulama kısmına temel olu turulmu ve uygulama sonucu elde edilen sonuçların de erlendirilip yorumlanması a amalarında kullanılmaya hazır duruma getirilmi tir.

Sav çalı masının uygulama bölümünde ise; otel çalı anlarına kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geli tirme uygulamalarına ili kin görü lerinin, algılamalarının belirlenmesi amacıyla anket uygulanmı tir.

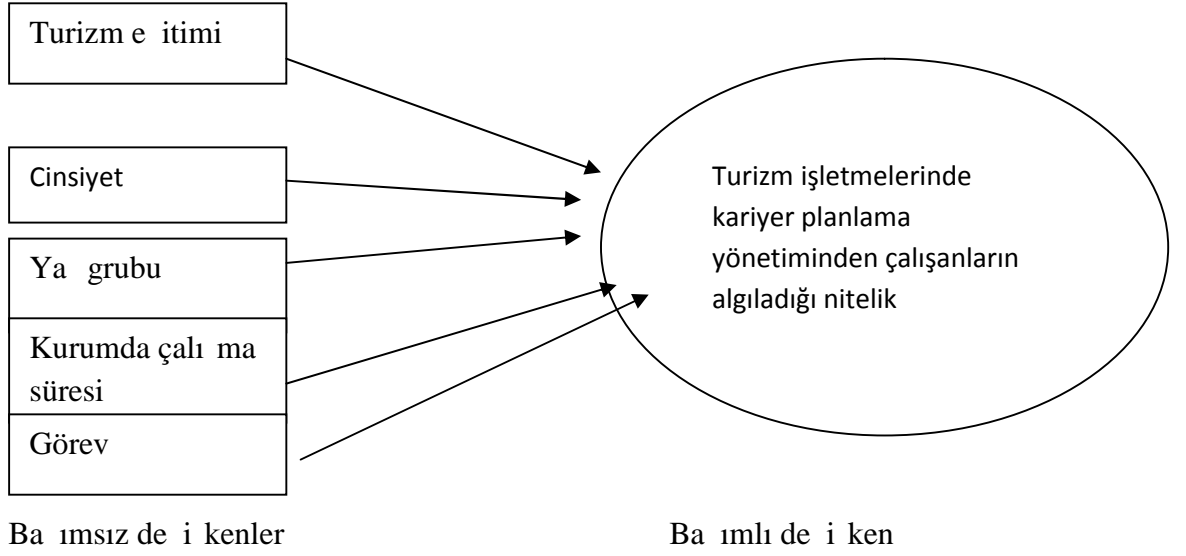
ki bölümden olu an anket formunda ilk bölüm çalı anların e itim durumu, cinsiyeti, ya gurubu, medeni durumu, aylık gelir düzeyi, çalı ma süreleri ile görevlerini içeren ki isel bilgilerden olu mu tur. kinci bölümde ise çalı anların i yerinde sunulan kariyer planlama yönetiminden algıladıkları Likert-5 ölçe inde toplam 21 yargı tümcesinden olu mu tur. Bu tümceler, ikinci ile üçüncü bölümlerde yer alan yazın taramasındaki bilgiler üzerine tasarlanmı tir. Anket formu önce uzman ö retim üyeleri ile tartı ılmı sonra da 20 çalı anla kar ılıklı tartı malarla son eklini almı tir. Bu nedenden anket formu bir ölçüm aleti olarak tahmin geçerlili i kazanmı tir. Küçükkurt ve arkadaş ları (1988, s.145-147) duruma göre geçerlilik problemlerini; tahmin geçerlili i, içerik geçerlili i ve hipotezin teorik geçerlili i ekinde ortaya koymaktadırlar. Tahmin geçerlili i; bir ara tırmada tahmin etmek için kullanılan ba ımsız de i kenlerin uygun olarak seçilip seçilmedi ini belirten geçerliliiktir. Bir ba ka anlatımla tahmin geçerli i, yapılan ölçme ile ölçülmeye çalı ılan eyin gerçek hayattaki yansımalarının kar ıla tırılmasındaki uyumdur. Örne in, kamuoyu ara tırmaları tahmin etmek istedi i gerçek sonuçlara, yani seçim sonuçlarına çok yakın ise tahmin geçerlili i yüksektir. Burada ise tahmin geçerlili i ö retim üyelerinin, çalı anların görü lerine göre elde edilmi tir.

4.5 Ara tırmanın Modeli

Bu ara tırma kapsamında turizm i letmelerinde kariyer planlama/yönetimi çalı anların algısı ili kisi, çalı anların kariyer planlaması ve yönetimi ile beklentileri

ile ilgili yazın taraması yapılarak bir kuramsal çerçeve ortaya konulmu tur. Bu çerçeve a a ıda ekil 4.1 de resmedilmi tir:

ekil 4.1 Ara tırma modeli



Yukarıda görüldü ü gibi ara tırma modeli 5 ba ımsız, 1 ba ımlı olmak üzere toplam 6 de i kenden olu mu tur. Bu modele göre kariyer planlama yönetiminden çalı anların algıladı ı nitelik derecesi çalı anların Turizm e itimi, cinsiyet, ya grubu, çalı ma süreleri ile e itim sırasındaki görevleri arasında bir ili ki vardır.

4.6 Denenceler (Hipotezler)

ekil 4.1'den yola çıkarak bu ara tırmanın amaçlarına da uygun olarak 5 denence yapılandırılmı tır. Her denence savlı, savsız denence diye ikiye ayrılmı tır:

4.6.1

- Savlı denence

H1: Çalı anların turizm e itimi ile turizm i letmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladı ı nitelik arasında bir farklılık vardır.

- Savsız denence

H0: Çalışanların turizm eğitimi ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladıkları nitelik arasında bir farklılık yoktur.

4.6.2

- Savlı denence

H1: Çalışanların cinsiyeti ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladıkları nitelik arasında bir farklılık vardır.

- Savsız denence

H0: Çalışanların cinsiyeti ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladıkları nitelik arasında bir farklılık yoktur.

4.6.3

- Savlı denence

H1: Çalışanların yaşları ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladıkları nitelik arasında bir farklılık vardır.

- Savsız denence

H0: Çalışanların yaşları ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladıkları nitelik arasında bir farklılık yoktur.

4.6.4

- Savlı denence

H1: Çalışanların görevleri ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladıkları arasında bir farklılık vardır.

- Savsız denence

H0: Çalışanların görevleri ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladıkları arasında bir farklılık yoktur.

4.6.5

- Savlı denence

H1: Çalışanların çalışma süreleri ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladıkları arasında bir farklılık vardır.

- Savsız denence

H0: Çalışanların çalışma süreleri ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladıkları arasında bir farklılık yoktur.

4.7 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, ölçeğin tutarlılığını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışmada kullanılan anket çalışmasının güvenilirliğini test edilmesinde, güvenilirlik analizlerinde sıkça kullanılan katsayılardan birisi olan alfa katsayısı (Cronbach's Alpha) kullanılmıştır. Alfa () katsayısı 0-1 arasında pozitif bir değerdir ve aralıklı standart deviyimi gösterir. Bir başka ifade ile ölçekte yer alan ifadelerin bir bütünü oluşturulmadığını, aralarındaki homojenlik derecesini, ifadeler arasındaki benzerliği ve yakınlığı gösterir. İfadeler arasındaki korelasyon ne kadar yüksek çıkarsa, alfa katsayısının da yüksek çıkma ihtimali o kadar yüksektir. Analiz sonucunda ölçeğin güvenilir olduğunu söyleyebilmek için alfa katsayısının 0.60'dan yüksek bir değer alması gerekmektedir (Nakip, 2006: 145).

Tablo 4.1: Değerlendirmenin Güvenilirlik Analizi

	N (Katılımcı sayısı)	%
Toplam anket formu	100	100
Katılım	100	100
Yanıt vermeyen	0	0
Toplam	100	100

Cronbach's alpha	Yargı tümceleri sayısı
0.878	21

Sonuç olarak; ara tırmada kullanılan ölçe in güvenilirlik analizi yapılmı ve hesaplanan alfa katsayısı Tablo 6.1’de sunulmu tur. 0.878 olarak hesaplanan alfa katsayısı, 0.60’ın üzerinde olup, ara tırmada kullanılan ölçe in çok güvenilir göstermektedir.

4.8 Evren ve örneklem

Ara tırmanın evrenini, stanbul – Türkiye’de etkin olan bir grup otel i letmesinin çalı anları ile olmu tur.

Ara tırmada, evrenin tamamı yerine zaman, maliyet ve mesafe gibi unsurlar dikkate alınarak örneklem alınma yoluna gidilmi tir. Evreni temsil düzeyine sahip örneklemin seçiminde, olasılıklı örnekleme yöntemi kullanılmı tur.

Kullanılan örnekleme yöntemi ile toplam 220 personelden 100 çalı an (%100) örneklemede yer almı tur.

4.9 Sonuç

Bu bölüm çalı manın amacını, ona uygun yöntem ortaya koymu tur. Özellikle de çalı manın modeli de bu bölümde tasarlanmı tur.

V. BÖLÜM

BULGULAR

5.1 Giri

Çalışma raporunun bu bölümünde ara tırma sırasında toplanan veriler çözümlenmiştir. Sırasıyla önce katılımcılara ilişkin bilgilerle, katılımcıların kariyer planlamasından beklentileri on bir ayrı sınıflandırmada (e itim durumu, turizm e itimi alıp almadığı, cinsiyet, yaş aralığı, medeni durumları, aylık gelir düzeyleri, görev süresi, görev, i de i tırme sayıları, firmada bulunulan çalışma süresi, sektörde çalışma süresi) çözümlenmiştir. Son olarak da çalışmanın denenceleri sınanmıştır.

5.2 Verilerin çözümlenmesi

Gerçekleştirilen anket forumlarındaki veriler SPSS 21,0 programına aktarıldıktan sonra çözümlenmeleri yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda verilmiştir:

5.2.1 Katılımcılara ilişkin tanımlayıcı bilgiler

Bir önceki bölümde de belirtildiği gibi toplam 100 anket formu eksiksiz, doğru tamamlanmış bulunup toplam katılımcı sayısı 100 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların tanımlanmasında bu çalışmanın amaçlarına uygun olarak on bir soru sorulmuştur. Sorularla alınan yanıtlar Tablo 5,1 a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k olarak on bölümde ele alınmıştır:

Tablo 5.1a Katılımcıları tanımlayıcı bilgiler

E itim Durumunuz	Sıklık	%	Geçerli %	Birikil %
İlkö retim	15	15,0	15,0	15,0
Ortaö retim(lise)	47	47,0	47,0	62,0
Yüksekö retim	7	7,0	7,0	69,0
Üniversite	28	28,0	28,0	97,0
Lisansüstü	3	3,0	3,0	100,0
Geçerli toplam	100	100,0	100,0	

Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında ortaöğretim mezunlarının % 47,0'la en önde yer aldığını görürüz . Bu gruba % 28,0 'la üniversite mezunlarını da eklersek %75,0 eder ki bu da katılımcıların 4'te 3'ü demektir.

Ana bulgu: Ankete katılan turizm personelinin büyük çoğunluğu ortaöğretim ve üniversite mezunudur.

Tablo 5.1b Katılımcıları tanımlayıcı bilgiler

Cinsiyetinizi belirtiniz	Sıklık	%	Geçerli %	Birikil %
Kadın	35	35,0	35,0	35,0
Erkek	65	65,0	65,0	100,0
Geçerli toplam	100	100,0	100,0	

Katılımcıların en çok erkeklerden oluştuğu görülmüştür. Aradaki fark erkek %65,0 ,kadın %35,0 olarak saptanmıştır. Diğer bir deyişle, altı erkek katılımcıya karşın dört kadın katılımcı örneklemede yer almıştır.

Ana bulgu: Ankete katılan turizm işletmelerindeki personelin büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 5.1c Katılımcıları tanımlayıcı bilgiler

Medeni durumunuzu belirtiniz	Sıklık	%	Geçerli %	Birikil %
Evli	40	40,0	40,0	40,0
Bekar	60	60,0	60,0	100,0
Geçerli Toplam	100	100,0	100,0	

Katılımcıların daha çok bekarlardan oluştuğu görülmektedir. Aradaki fark bekarların %60,0 , evlilerin % 40,0 olarak saptanmıştır. Diğer bir deyişle, 60 bekar katılımcıya karşın bir evli katılımcı örneklemede yer almıştır.

Ana bulgu: Ankete katılan turizm personelinin büyük çoğunluğu bekarlardan oluşmaktadır.

Tablo 5.1d Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler

Hangi ya aralı ındasınız	Sıklık	%	Geçerli %	Birikil %
20 ve altı	13	13,0	13,0	13,0
21-30	50	50,0	50,0	63,0
31-40	37	37,0	37,0	100,0
41+	0	0	0	100,0
Geçerli Toplam	100	100,0	100,0	100,0

Katılımcıların ya aralıklarına baktı ımızda 21-30 ya grubunun % 50,0 ile en önde yer aldı ını görürüz. Katılımcıların %60 'ından fazlası 30 'la 20 ya grubu arasında yer aldı ı görülmektedir.

Ana bulgu: Ankete katılan turizm personelinin büyük ço unlu u 30 ya ve altındadır.

Tablo 5.1e Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler

Aylık Gelir Düzeyiniz	Sıklık	%	Geçerli %	Birikil %
1001-1500	65	65,0	65,0	65,0
1501-2000	22	22,0	22,0	87,0
2001-2500	5	5,0	5,0	92,0
2501 ve üzeri	8	8,0	8,0	100,0
Geçerli Toplam	100	100,0	100,0	

Katılımcıların gelir düzeyine baktı ımızda 1001 – 1500 TL ücret alanların % 65 ile en önde yer aldı ını görürüz .Bu gruba % 22 ile 1501-2000 TL ücret alanları da eklersek % 77,00 ederki bu da katılımcıların 4'te 3 'ü demektir.

Ana bulgu: Ankete katılan turizm personelinin büyük ço unlu u 1001 – 2000 TL aralı ında ücret almaktadır.

Tablo 5.1f Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler

Firmadaki çalışmaya süreniz	Sıklık	%	Geçerli %	Birikil %
1 yıldan az	58	58,0	58,0	58,0
1-3 yıl	29	29,0	29,0	87,0
4-6 yıl	8	8,0	8,0	95,0
7-9 yıl	4	4,0	4,0	99,0
10-12 yıl	1	1,0	1,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Burada en çok ilgi çeken ,katılımcıların %58,0 'ının son bir yılda firmada çalışmaya başladıkları görülmektedir. Bu da , son bir yılda firmaya katılan yeni personelde artış olduğunu göstermektedir. Diğer bir ilgi çeken bulgu da çalışanların yaklaşık %10 kadarının 4 yıldan fazla işletmede çalışmasıdır.

Ana bulgu: Personelin yarısından fazlası son bir yılda firmada çalışmaya başlamıştır. Çalışanların büyük çoğunluğu işletmede 4 yıldan fazla çalışmaktadır.

Tablo 5.1 g Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler

**Turizm Sektöründe
Değişim Sayınız**

	Sıklık	%	Geçerli %	Birikil %
hiç	32	32,0	32,3	32,3
1 kez	6	6,0	6,1	38,4
2 kez	19	19,0	19,2	57,6
3 kez	12	12,0	12,1	69,7
4 kez	9	9,0	9,1	78,8
5 kez	7	7,0	7,1	85,9
6 kez ve üzeri	14	14,0	14,1	100,0
Toplam	99	99,0	100,0	
Cevaplamayan	1	1,0		
Geçerli Toplam	100	100,0		

Katılımcıların %32,3'ünün sektörde hiç i de i tirmed i görülmektedir. Di er katılımcılar incelendi ine 2-3-4-5 ve 6 kez i de i tirenlerin oranının % 61,0 oldu u görülmektedir. Bu da turizmde i de i tirenlerin oranının fazla oldu u görülmektedir. **Ana bulgu: Ankete katılan turizmde çalı anların büyük ço unlu u 2 – 6 kez ve üzeri sektörde i de i tirdi i görülmektedir.**

Tablo 5.1h Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler

Firmadaki göreviniz	Sıklık	%	Geçerli %	Birikil %
departman müdürü	18	18,0	18,0	18,0
ef	13	13,0	13,0	31,0
di er personel	69	69,0	69,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Katılımcıların görevleri sıralamasında en ba ta “di er personel” % 69,0, “departman müdürü” % 18 ile ikinci sırada yer almaktadır. Bu görevler, personel ile departman müdürlerinin misafirle yüz yüze temsil edildi i görevlerdir.

Ana bulgu: Ankete katılanların turizm sektöründe misafirle birebir çalı ıldı ı için firma en çok giri seviyesindeki personele önem verdi i görülmektedir.

Tablo 5.1i Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler

Firmada bulundu unuz departman	Sıklık	%	Geçerli %	Birikil %
ön büro	17	17,0	17,0	17,0
yiyecek- içecek	37	37,0	37,0	54,0
kat hizmetleri	11	11,0	11,0	65,0
Muhasebe	6	6,0	6,0	71,0
teknik servis	5	5,0	5,0	76,0
satı - pazarlama	8	8,0	8,0	84,0
insan kaynakları	1	1,0	1,0	85,0
Di er	15	15,0	15,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Katılımcıların departman sıralamasına bakıldığında en başta “ yiyecek-içecek departmanı”

% 37,0 , “ön büro departmanı “nda çalışanlar ise % 17,0 ile ikinci sırada yer almaktadır.Bu departmanlar misafiri karılama ve a ırlama kısımlarının temsil edildi i departmanlardır.

Ana bulgu: Turizm sektörü misafirlerini karılama ve a ırlamaya büyük önem vermektedir.

Tablo 5.1j Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler

Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	Sıklık	%	Geçerli %	Birikil %
1 yıldan az	33	33,0	33,0	33,0
1-3 yıl	27	27,0	27,0	60,0
4-6 yıl	15	15,0	15,0	75,0
7-9 yıl	7	7,0	7,0	82,0
10-12 yıl	5	5,0	5,0	87,0
16 yıl ve üzeri	13	13,0	13,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine bakıldığında en fazla % 33,0 ile 1 yıldan az çalışmış oldukları görülmektedir. 1-16 yıl ve üzeri çalışanların toplamı alındığında % 67,0 olduğu görülmektedir. Bu durumda çalışanların % 50 ‘sinden fazlasının turizm sektöründe 1-16 yıl arasında çalıştığını göstermektedir.

Ana bulgu: Ankete katılan turizm sektöründe bulunan çalışanların 1-16 yıl arasında çalıştıkları için bu kadar sene kadar sektörde tecrübe göstermektedirler.

Tablo 5.1k Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler

Turizm E itimi Alma Durumu	Sıklık	%	Geçerli %	Birikil %
Almadım	49	49,0	49,0	49,0
turizm meslek lisesi	18	18,0	18,0	67,0
turizm önlisans	4	4,0	4,0	71,0
turizm lisansüstü	12	12,0	12,0	83,0
di er (kurs vb)	17	17,0	17,0	100,0
Geçerli Toplam	100	100,0	100,0	

Burada en çok ilgi çeken ,katılımcıların % 49,0 ‘unun turizm e itimi almadı ı görülmektedir.Bu durum neredeyse çalı anların yarısını temsil etmektedir. Bu da turizm sektöründe i ba ı e itimlerle i in ö retildi ini göstermektedir.

Ana bulgu: Ankete katılan katılımcıların turizm sektöründe u anda çalı an ki ilerinin en az yarısının turizm e itimi almadıklarını i ba ı e itimlerle i i ö rendiklerini göstermektedir.

5.3 Turizm letmelerinde Kariyer Planlama Yönetiminden Çalı anların Algıladı ı Nitelik

Türkiye ‘de – stanbul ‘da yer alan bir turizm i letmesindeki çalı anların kariyer planlama yönetiminden algıladı ı niteli i çözümlmek için katılımcıların anket formundaki 22 yargı söylemine olan tepkilerinin ortalamaları ,Likert – 5 ölçe ine göre “1-Tamamen Katılıyorum”, “5- Hiç Katılmıyorum” ekinde hesaplanıp katılımcıları tanımlayan bilgilerle kar ıla tırılmı tır . Sonuçlar tablo 5.2.a,b,c,d,e olarak be bölümde ele alınmı tır.

Tablo 5.2.a Çalışanların Turizm E İtimi ile Turizm İletmelerinde Kariyer Planlama Yönetiminden Algıladıkları Nitelik

E İtim Durumunuz		Test Sonuçları
	İköretim	
	Sayı	15
	Ortalama	3.9
	Standart sapma	0.98
	Ortaöretim	
	Sayı	47
	Ortalama	3.75
	Standart sapma	0.95
	Yüksek okul	
	Sayı	7
	Ortalama	3.84
	Standart sapma	0.55
	Üniversite	
	Sayı	28
	Ortalama	3.82
	Standart sapma	0.97
	Lisans üstü	
	Sayı	3
	Ortalama	3.67
	Standart sapma	0.75
	Farklılık Testi	0.60

Tepki ortalamalarına baktığımızda çalışanların önceden aldıkları turizm eitim seviyeleri ile işletmelerde kariyer planlama yönetiminden algıladıkları nitelik arasındaki ilişki daha az turizm eitimi alanlarda daha fazla olduğu görülmektedir. Öte yandan, gruplar ortalamaları arasında fark olduğunu, yukarıdaki farklılık testinde ($0,60 > 0,05$) görülmektedir. Buna göre “Çalışanların turizm eitimi ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladıkları nitelik arasında bir

fark yoktur.” ekindeki savsız denence desteklenmektedir. Bu durumda “Çalı anların turizm e itimi ile turizm i letmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladı ı nitelik arasında bir fark vardır.” ekindeki savlı denence desteklenmemektedir.

Ana Bulgu: “Çalı anların turizm e itimi ile turizm i letmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladı ı nitelik arasında bir fark vardır.” denencesi desteklenmemektedir.

Tablo 5.2.b Çalı anların Cinsiyeti le Turizm letmelerinde Kariyer Planlama Yönetiminden Algıladı ı Nitelik

Kadın	Test Sonuçları
Sayı	35
Ortalama	3,69
Standart sapma	0,92
Erkek	
Sayı	65
Ortalama	2,42
Standart sapma	0,94
Toplam	
Sayı	100
Ortalama	3,7
Standart sapma	0,94
Farklılık Testi	0,37

Tepki ortalamalarına baktı ımızda erkek çalı anların kadın çalı anlardan daha çok kariyer planlama yönetimini arttırdı ını dü ünmekte oldukları görülüyor. ki ortalama arasındaki fark (Kadın :2,8 ; erkek : 3,63) farklılık testine göre de önemli görülüyor . (0,37> 0,05). Buna göre “ Çalı anların cinsiyeti ile turizm i letmelerinde kariyer planlama arasında bir fark yoktur.” ekindeki savsız denence desteklenmektedir. “Çalı anların cinsiyeti ile turizm i letmelerinde kariyer planlama arasında fark vardır.” ekindeki savlı denence reddedilmektedir.

Ana Bulgular: “Çalışanların cinsiyeti ile turizm işletmelerinde kariyer planlama arasında fark vardır.” ekleindeki savlı denence desteklenmemektedir.

Tablo 5.2.c Çalışanların Yaşları ile Turizm İşletmelerinde Kariyer Planlama Yönetiminden Algıladıkları Nitelik

Hangi yaş aralığındasınız?			Test sonuçları
	20 ve altı		
		Sayı	13
		Ortalama	3,89
		Standart sapma	0,92
	21-30		
		Sayı	50
		Ortalama	3,80
		Standart sapma	0,96
	31-40		
		Sayı	37
		Ortalama	3,75
		Standart sapma	1,40
	Toplam		
		Sayı	100
		Ortalama	3,79
		Standart sapma	0,94
		Farklılık testi	0,47

Ankete katılımı olan katılımcıların kariyer planlama yönetiminden algıladıkları nitelik ile ilgili kararsız oldukları görülmektedir. Yaş aralıklarının test ortalamalarına baktığımızda da aralarındaki farklılık testine göre önemli görülmemektedir: ($0,47 > 0,05$). Buna göre “Çalışanların yaşları ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladıkları arasında bir fark yoktur.” ekleindeki savsız denence desteklenmektedir. Bu durumda “Çalışanların yaşları ile turizm

i letmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladı 1 arasında bir fark vardır.”
eklindeki savlı denence ise desteklenmemektedir.

Ana Bulgular:

**“Çalı anların ya ları ile turizm i letmelerinde kariyer planlama yönetiminden
algıladı 1 arasında bir fark vardır.” eklindeki savlı denence ise
desteklenmemektedir.**

Tablo 5.2.d Çalışanların Çalışma Süreleri ile Turizm İşletmelerinde Kariyer Planlama Yönetiminden Algıladığı Nitelik

Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?			Test sonuçları
	1 yıldan az		
		Sayı	58
		Ortalama	3,79
		Standart sapma	0,91
	1-3 yıl		
		Sayı	29
		Ortalama	3,80
		Standart sapma	0,95
	4-6 yıl		
		Sayı	8
		Ortalama	3,68
		Standart sapma	1,06
	7-9 yıl		
		Sayı	4
		Ortalama	3,69
		Standart sapma	0,85
	10-12 yıl		
		Sayı	1
		Ortalama	5
		Standart sapma	5
	Toplam		
		Sayı	100
		Ortalama	3,80
		Standart sapma	0,94
		Farklılık Testi	0,47

Tablo 5.2.e Çalışanların Görevleri ile Turizm İşletmelerinde Kariyer Planlama Yönetiminden Algıladığı Nitelik

Çalışanların Görevleri			Test sonuçları
	Departman Müdürü		
		Sayı	18
		Ortalama	4.08
		Standart sapma	0,69
	ef		
		Sayı	13
		Ortalama	3,99
		Standart sapma	0,86
	Diğer Personel		
		Sayı	69
		Ortalama	3,67
		Standart sapma	0,98
	Toplam		
		Sayı	100
		Ortalama	3,79
		Standart sapma	0,94
		Farklılık Testi	0,24

Görev çeşitlerinin test ortalamalarına baktığımızda aralarındaki fark, farklılık testine göre ($0,24 > 0,05$) aralarındaki fark önemsiz görülmektedir. Bu durumda “Çalışanların görevleri ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladığı nitelik arasında bir fark yoktur.” şeklindeki savsız denence desteklenmektedir. Diğer yandan “Çalışanların görevleri ile turizm işletmelerinde

kariyer planlama yönetiminden algıladı ı nitelik arasında bir fark vardır.” ekindeki savsız denence desteklenmemektedir.

Ana Bulgular:

“Çalı anların görevleri ile turizm i letmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladı ı nitelik arasında bir fark vardır” ekindeki savsız denence desteklenmemektedir.

5.4 Sonuç

Bu bölümde ara tırma sırasında toplanan veriler çözümlenmi tir. Önce katılımcılara ili kin bilgiler daha sonra da denenceler istatistiksel olarak test edilmi tir. Buna göre denencelerin hiçbirisi destek görmemi tir.

VI. BÖLÜM

SONUÇ

6.1 Giri

Bu son bölümde, kuramsal, görgül bulgular özetlenmiş, çalışanın amaçlarına yönelik yanıtlar sunulmuştur. Çalışmanın kısıtlarına açıklık getirilmiş ve literatürdeki çalışmalara da değinilmiştir.

6.2 Kuramsal Bulgular

- 6.2.1** Kariyer mesleğini yaparken koyduğu hedefler doğrultusunda deneyimi kazanırken, gerekli eğitimleri alıp mesleki ve bireysel açıdan kendimizi gerçekleştirmeye çalışmaktır. Kariyer, en klasik anlamıyla sonu olmayan bir yol benzetmesi ile tanımlanır.
- 6.2.2** Kariyer kavramında odak noktasının insan olduğu görülmektedir. İnsan çalışmaya hayatına katıldığı ilk günden itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamak ve bazı beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını yaparak hiyerarşik yapıda yükselmek istemek ve ilerlemek amaçlarıdır. Bir diğer ifadeyle kariyerin psikolojik ve sosyal boyutu önemlidir. Bütün bunlardan anlaşılacağı gibi, bireyin ihtiyaçlarını karşılamak istediği, kariyerin kapsamını belirler.
- 6.2.3** Çalıştığı iş ortamına uyum sağlayan bireyler için artık önemli olan konu, mevcut konumlarını sağlamlaştırmak ve mesleklerinde ilerlemektir.
- 6.2.4** İnsan kaynakları yönetimi bakımından kariyer yönetiminin ayrıca özelliği, çalışanların kurum içindeki hareketliliklerinin sağlanmasıdır, böylece kariyerin motive olmalarıdır. Kariyer yönetiminin iyi yapıldığı kurumlarda çalışanlar bir süre sonra örnek olarak 1 yıl sonra, 5 yıl sonra nereye, hangi statüye gelebileceklerini bilir veya tahmin edebilirler. Bu tahmin çok

önemlidir.Çünkü bu ,ki iyi i e ve kuruma ba lar; motive eder.

- 6.2.5** Örgütlerde kariyer yönetimi sürecinin, en önemli nedenlerinden biri , çalı anların i tatmini ile birlikte verimli ve ba arılı bir ekilde örgütte kalmalarını sa lamaktır.
- 6.2.6** Her birey çalı ma hayatına ba ladıktan sonra i inde ba arılı olmayı ,kariyerinde en üst düzeye gelmeyi amaçlar. Bu birey bir örgütte çalı ıyorsa örgüt içerisinde kariyerini yükseltmek isteyecektir.
- 6.2.7** e almada , alınacak ki ilerinin nitelikli olmasına özen gösteren ,terfi kanallarını açık tutan ki ilerinin kendilerini geli tirmesinin önündeki engelleri e er varsa kaldıran hatta te vik eden ,bunlarla yetinmeyip personelinin niteliklerini arttırarak kariyerlerini yükseltmeyi amaçlayan örgüt etkin bir örgüt olacaktır.
- 6.2.8** Adaylara ücret dı nda bir eyler sunmayı ö renin. Görü meyi nitelikli adayların ihtiyaçlarına cevap verecek ekilde kurgulayın.Onlara irketinizde çalı manın ta ıdı ı anlamı hissettirin . Görü menin ücret temelinde ekillenmesine izin vermeyin.
- 6.2.9** Belli bir personel devir hızı , yeni yetenek akı ı ve örgüt içi kariyer ilerlemesi için açık bo luklar olu turmak ,örgütün amaçları arasında yer almaktadır. Bununla birlikte personel devir hızı genellikle yeni personel arasında daha yüksek ,uzun süre hizmet eden personel arasından daha dü üktür. Personel devir hızını azaltmak , örgütte kariyer yollarındaki tıkanıklıkları ortadan kaldırmak , insan kaynaklarının planlaması olmalıdır.
- 6.2.10** Transfer veya yer de i tirmede , yetki ve sorumluluk ve buna ba lı olarak ücret düzeyi ya hiç de i memekte ya da çok az de i mektedir. Bir anlamda organizasyon içerisinde yatay de i iklik söz konusudur. Günümüzde daha çok terfilere a ırlık verilmektedir.
- 6.2.11** Firmaya yeni i e ba layanlarla terfi ettirilen veya görev yeri de i tirenlerin ,yeni i lerine uyum sa lamaları amacı ile yürütülen programlara oryantasyon programları denmektedir.
- 6.2.12** Birey kendi kariyerini planlamaktan sorumludur. Ancak bireyin mesleki danı manlık ve çalı ma grupları sayesinde ilgi ve yeteneklerini daha iyi anlamaktadır. Bu sayede organizasyon içinde veya dı nda kar ıla abilece i

kariyer fırsatlarını de erlendirebilmektedir.

6.3 Görgül (Ampirik) Bulgular

- 6.3.1** Ankete katılan turizm personelinin büyük ço unlu u ortaö retim ve üniversite mezunudur.
- 6.3.2** Ankete katılan turizm i letmelerindeki personelin büyük ço unlu u erkeklerden olu maktadır.
- 6.3.3** Ankete katılan turizm i letmelerindeki personelin büyük ço unlu u bekarıdır.
- 6.3.4** Ankete katılan turizm personelinin büyük ço unlu u 30 ya ve altındadır.
- 6.3.5** Ankete katılan turizm personelinin büyük ço unlu u 1001 – 2000 TL aralı nda ücret almaktadır.
- 6.3.6** Personelin yarısından fazlası son bir yılda firmada çalı maya ba lamı tır.Çalı anların büyük ço unlu u i letmede 4 yıldan fazla çalı madı ı görülmektedir.
- 6.3.7** Ankete katılan turizmde çalı anların büyük ço unlu u 2 – 6 kez ve üzeri sektörde i de i tirdi i görülmektedir.
- 6.3.8** Ankete katılanların turizm sektöründe misafirle birebir çalı ıldı ı için firma en çok giri seviyesindeki personele önem verdi i görülmektedir.
- 6.3.9** Turizm sektörü misafirlerini kar ılama ve a ırlamaya büyük önem vermektedir.
- 6.3.10** Ankete katılan ki ilerin turizm sektöründe u anda çalı an ki iler 1-16 yıl arasında çalı tıkları için bu kadar sene kadar sektörde tecrübe göstermektedirler.
- 6.3.11** Ankete katılan katılımcıların turizm sektöründe u anda çalı an ki ilerinin en az yarısının turizm e itimi almadıklarını i ba ı e itimlerle i i ö rendiklerini göstermektedir.

6.4 Denencelerin Test Sonuçları

Bu çalı manın modelinden yola çıkarak test edilen be denence de test edilmi , hiçbiri desteklenmemi tir. Bundan çıkarılacak sonuç ise turizm çalı anlarının kariyer

planlama yönetiminden algıladıkları nitelik ile beklentiler arasında bir ilişki aranmalıdır. Bu da yeni bir araştırma ve model gerektirmektedir.

6.5 Çalışmanın Amaçlarını Karşılayan Yanıtlar

Amaç 1 Verilenler, iş görenlerine gerekli kariyer planlama ortamını sağlıyor mu?

Yanıt Anket sonuçlarına göre iş veren iş görenlerin kariyer planlamasına olanak sağlamaktadır. İşe başlayan personele oryantasyon eğitimlerinin verilerek kurum hakkında bilgi sahibi olması ve aidiyet duygusunun sağlanması amaçlanmaktadır. Çalışanların işlerini belli standartlar doğrultusunda yapması ve karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik gerekli bilgilerin yapılması için standartlar personelle paylaşılır. Hangi işlerden sorumlu oldukları görev tanımları ile personele bildirilir. Mesleki gelişmelerine katkı sağlanması için işle ilgili işletme için departman içinde eğitimlerle, işletme dışından dış destekli eğitimlerle personellerin eğitimleri desteklenir. İşletme personelden ne istediğini ve nasıl istediğini bu süreçlerle anlatır. Buna uygun çalışan personel kariyer planlamasında ilerliyor olacaktır. İşletmenin yükselmeleri kurum içinden yapıyor olması kariyer planlaması olduğunu göstermektedir.

Amaç 2 Kariyer geliştirme ile kariyer tasarlanması işletmelerde ne derece öneme sahiptir?

Yanıt Günümüzde kişilerin beklentilerinin değişmesi, çalışan kişilerin iş yerinden sadece ücret değil kariyerinde ilerleme durumunun olması da beklenmektedir. İş yerine bağlılığın artması, kişinin giriş seviyesi pozisyonunda ilerleyen dönemlerde nereye gideceğini bilmesi hem kendisi açısından kariyer hedefinin olmasına hem de kurum açısından verimli, sorumluluk alabilen, içeriden yönetici yetiştirilen kurum olmasını sağlar. İş verenin, iş görene bu imkanları sağlama rekabet piyasasında kurumun aranan insan kaynakları olmasına da yol açacaktır.

Amaç 3 İnsan kaynaklarına gerekli önemi vermeyip çalıştırılacak personel mutlaka vardır mantığında mı hareket ediliyor?

Yanıt e alımlarda i e uygun personelin seçimine önem verilmesi , belli kriterlere uyularak personel seçimi yapılması belli bir zaman ve emek maliyeti getirmektedir. e ba layan ki ilere oryantasyon e itimleri verilerek i e alı tırma ve aidiyet duygularının geli tirilmesi, e itimlerin verilmesi , terfi imkanlarının sunulması , gelecekte hangi i lerde çalı abileceklerinin bilgisinin verilmesi insan kaynaklarına önem verildi ini göstermektedir.Personele yatırım yapılması ve kendisini geli tirmesinin desteklenmesi personel devir oranını i görenin azaltmak istemesinin nedenidir.Yeni gelen bir aday kurulu bir sistemin gerilemesine neden olacaktır. E itimlerin yeniden planlanması , oryantasyon süreci , i lere tam alı ma süreci emek , zaman ve maliyet açısından kurumu olumsuz olarak etkileyecektir. nsan kaynaklarında i e alım süreçleri de klasik süreçler gibi olmayıp adaylara yetkinlik bazlı mülakatlar yapılmakta ve do ru adayın bulunması sa lanmaktadır.

6.5 Çalı manın Kısıtları

Bir sav çalı masının hazırlanması sırasında ortaya çıkabilecek en önemli kısıtlar zaman ve maliyet kısıtlarıdır. Çalı manın genel çerçevesinin belirlenmesinde ve özellikle de çalı manın uygulama bölümünde oldukça etkili olan bu etmenler, çalı manın Türkiye 'deki turizm sektörünün tamamını yansıtabilecek kadar kapsamlı olmasını kısıtlamı tır. Bu kısıtlar sonucunda bu uygulama Türkiye'de stanbul 'da bulunan grup otel çalı anlarına uygulanmı tır.

Sonuç olarak bu sav çalı ması turizm sektöründe çalı an i görenleri kapsamaktadır. Bu durumda, kariyer yönetiminde kariyer tasarlanması, kariyer geli tirme konularındaki bakı açılara di er sektörlerde de genelleme yapılması desteklenemez; ancak benzeri ara tırmalara temel olu turur.

6.6 lerideki Çalı ma çin Öneriler

Bu çalı manın denencelerinin reddedilmesi göstermi tir ki turizm çalı anlarının kariyer planlama yönetiminden algıladıkları niteli i etkileyen etmenlerin ara tırılıp bulunması gerekmektedir.

Günümüzde personel müdürlü ünün yerini insan kaynaklarının alması, y ve z ku aklarının ortaya çıkması beklentilerin sadece çalı ma kar ılı nda ay sonunda alınacak olan maa dı nda motivasyon, kurumun bireye i iyle ilgili sa ladı ı katkı , e itimler , yükselme olanakları gibi imkanların do masına neden olmu tur.

Çalı anlardan daha fazla verim alınması, personel devir oranının dü ürülerek kariyer planlamalarının yapılması sa lanmak isteniyorsa i e temelden do ru ba lanılmalıdır. Bu da do ru i tanımları sa lanarak do ru aday o i yerinde istihdam etmekle ba layacaktır. Örne in ilk ba ta i e ihtiyacı olan bir insan i ba vurusu esnasında garson olarak çalı abilece ini payla abilir; ancak daha önce bellboy olarak çalı mı ya da mesleki bilgisi ve hedefinde bellboy olmak var ise bu durum görü me esnasında insan kaynakları tarafından anla ılmamı sa o aday i e ba lamı olsa dahi i aray ı sona ermez. Farklı yerden teklif geldi inde bu teklifi de erlendirir , bu da adayın kurumda çalı mı oldu u süre içerisinde hem verimsiz çalı masına hem de verilen e itimlerin zaman kaybı olmasına yol açacaktır.

Periyodik olarak yapılan toplantılarla çalı an personelin istekleri sorulur , e itimler takip edilerek personelin e itimlerden ne kadar verim aldı ı ölçülür .

E itim programlarındaki temel amaç, standartlara uygun olarak i yapmanın yanında personelin proaktif dü ünmesini sa lamak, rekabet piyasasında iyi bir hizmet de il mükemmel bir hizmet anlay ı ndan yola çıkıldı ı personele bildirilmelidir.

Günümüz ko ullarında departman ve otelin yapısına göre kurumda kullanılan kariyer yolları da de i mektedir. Örne in teknik servis departmanı için çift basamaklı kariyer yolu tercih edilirken satı departmanı için a tipi kariyer yolu, outsource çalı ılan i güvenli i uzmanı için portföy kariyer yakla ımı tercih edilebilir. Tüm çalı anlar aynı kuruma ba lı olsa da yaptıkları i in teknik yönünün farklı olması ve farklı beklentiler içermesi sebebi ile alternatif kariyer yollarının tercih edilmesi kurumdaki kariyer planlamasının etkinli ini attıracaktır.

6.7 Sonuç

Bu son bölümde, kuramsal, görgül bulgular özetlenmi çalı manın amaçlarına yönelik yanıtlar sunulmu tur. Çalı manın daha da ileriye ta ınması hedeflenmi , sonunda ise çalı mada ortaya çıkan bulgularla ara tırmacının görü leri sentezlenip genel bir durum ortaya konmu tur.

KAYNAKLAR

- Allport, G.; Vernon, P., Lindzey, G. (1960), *A Study of Values*, Boston: Houghton Mifflin.
- Almeida, L.; Pinto, H. (2004), "Life Values Inventory: Portuguese Adaptation Studies", *The Canadian Journal of Career Development*, s. 28-34.
- Anafarta, N. (2001), "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif", *Akdeniz .B.F. Dergisi* (2), s.1-17.
- Australian Medical Workforce Advisory Committee (2002), "Career Decision Making By Doctors In Their Postgraduate Years: A Literature Review", *AMWAC Report 2002.1*, Sydney
- Aytaç, S. (1997), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Bayar, B. (2004), "Kariyer Seçimi: Holland Mesleki Tercih Envanteri ve Myers-Briggs Type Envanterinin Kullanımı", Ernst & Young, <http://www.insankaynaklari.com>, (25.10.2005).
- Ben-Shem, I.; Avi-Hzhak, T. (1991), "On Work Values and Career Choice in Freshmen Students: The Case of Helping vs. Other Professions", *Journal Vocational Behavior*, s. 369-379.
- Bolat, T.; Seymen, O.A. (2003), "Örgütlerde Etik ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, *İktisat Enstitüsü Dergisi: Yönetim*, Yıl.13, Sayı. 45, Haziran, s. 3-19.
- 89
- Brousseau, K. R.; Driver, M. J.; Eneroth, K.; Larsson, R. (1996), "Career Pandemonium: Realignment Organizations and Individuals", *Academy of Management Executive*, Vol.10, No.4, 52-66.
- Brown, D. (1996), *Career Choice and Development*, Jossey-Bass Inc, San Francisco.
- Brown, D. (2003), *Career Information, Career Counseling and Career Development*, Allyn and Bacon, USA.
- Chatterjee, J.; McCarrey, M. (1991), "Sex-Roles Attitudes, Values and Instrumental-Expressive Traits of Women Trainees in Traditional vs. Non-traditional

- Programs”, *Applied Psychology, an International Review*, s. 281-297.
- Chevalier, A. (2002), “Education, Motivation and Pay of UK Graduates: Are They Different for Women?”, *European Journal of Education*, Vol. 37, No. 4, s. 347-369.
- Dawis, R. V. (1991), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Derr, C. B. (1986), *Managing The New Careerists*, Jossey-Bass Inc, San Francisco.
- Do an, Ö.; Erdo mu , N. (2002), “Örgütsel De i imler ve Yeni Kariyer Yakla ımları”, *Bilgi Yönetimi*, <http://www.bilgiyonetimi.org>, (27.10.2005).
- Erdo mu , N. (2003), *Kariyer Geli tirme, Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayın Da ıtım, Ankara.
- Evans, C. (1996), “A Review of Career Anchors in Use”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (4), s. 609-615. 90
- Feldman, D. C.; Bolino, M. C. (1996), “Careers Within Careers: Reconceptualizing The Nature of Career Anchors and Their Consequences”, *Human Resource Management Review*, Vol.6, No.2, s.89-112.
- Fouad, N. A.; Byers-Winston, A. M. (2005), “Cultural Context of Career Choice: Meta-Analysis of Race/Ethnicity Differences”, *The Career Development Quarterly*, Vol. 53, s. 223-233.
- Greenhaus, J. H. (1987), *Career Management*, New York: Dryden Press.
- Hoffman, E. A. (2005), “Relationship Between Personality Characteristecs and Nontraditional Career Choice of Women in North Western Minnesota Based on Holland’s Hexagon Model”, *Yayımlanmamı Doktora Tezi*, School of Education, Capella University.
- Holland, J. L. (1997), *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personality and Work Environments*, Psychological Assessment Resources, Inc., Florida.
- Hsieh, Chia-Li, A. (2006), “A Study of the Relationship Between Work Values and Career Choice Among Hospitality Management Students in Taiwan”, *Yayımlanmamı Doktora Tezi*, Human Resource Training and Development, Idaho State University.
- Igbaria, M.; Kassicieh, S. K.; Silver, M. (1999), “Career Orientations and Career Success Among Research and Development and Engineering Professionals”, *Journal of Engineering and Technology Management Jet-M*, 16, s.29-54.

pek Koca Ay e “Üniversite Ö rencilerinin De erleri ve Bireysel Özellikleri le Kariyer Tercihleri Arasındaki li ki Çukurova Üniversitesinde Bir Ara tırma”(Yayımlanmı Yüksek Lisans Tezi, ÇÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü,2009),1.

King, Z. (2003), “New or Traditional Career? A study of UK Graduates’ Preferences”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 1, s. 5-26.

Kuzgun, Y. (1995), *Rehberlik ve Psikolojik Danı ma*, Ö.S.Y.M. Yayınları, Ankara.

91

Laker, D.R. (2002), “The Career Wheel: An Exercise for Exploring and Validating One’s Career Choice”, *Journal of Employment Counseling*, Vol. 39, s. 61-72.

Lawrence, J.; Poole, P.; Diener, S. (2003), “Critical Factors In Career Decision Making For Women Medical Graduates”, *Blackwell Publishing Ltd. Medical Education*, 37, s. 319-327.

Luzius, J. R., (2005), “The Career Choice of Academic Librarians: A Study of Motivational Factors and Demographics”, *Yayımlanmamı Doktora Tezi*, The Graduate Faculty of Auburn University, ABD.

Malach-Pines, A.; Yafe-Yanai, O. (2001), “Unconscious Determinants of Career Choice and Burnout:Theoretical Model and Counseling Strategy”, *Journal of Employment Counseling*; Aralık, Vol. 38, 4; ABI/INFORM Global, s. 170-184

Mayrhofer, W.; Steyrer, J.; Meyer, M.; Strunk, G.; Schiffinger, M.; Iellatchitch, A. (2005), “Graduates Career Aspirations and Individual Characteristics”, *Human Resource Management Journal*, Vol.15, No.1, s. 38-56

Moore, C.A.S. (2006), “Career Values of College Students: An Analysis by Generation, Gender, Race and Family Diversity”, *Yayımlanmamı Doktora Tezi*, School of Business and Technology, Capella University.

Nakip, M. (2006), *Pazarlama Ara tırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Niles, S. G. (1993), “The Relationship Between Holland Types Preferences for Career Counseling”, *Journal of Career Development*, Vol. 19 (3), Human Science Pres, Inc., s.209-220.

92

Orpen, C. (1994), “The Effects of Organizational and Individual Career Management on

- Career Success”, *International Journal of Manpower*, Vol. 15, No.1, s. 27-37.
- Osipow, S. H.; Fitzgerald, L. F. (1996), *Theories of Career Development*, Allyn and Bacon, USA.
- Özden, M. C. (2002), “Gelece i Yaratmak: Gençler ve Kariyer Danı manlı ı”,
Dü ünceden Sonuca: nsan Kaynakları, Hayat Yayınları, s.154-165, stanbul,
<http://www.insankaynaklari/makaleler>, (28.10.2005).
- Rokeach, M. (1973), *The Nature of Human Values*, New York: The Free Pres.
- Sharf, R. S. (2002), *Applying Career Development Theory to Counseling*, Brooks/Cole Thomson Learning, USA
- Schein, E. H. (1980), *Organizational Psychology*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Schulenberg, J.; Vondracek, F. (1993), “Career Certainty and Short-term Changes in Work Values During Adolescence”, *Career Development Quarterly*, s. 21-30.
- Soysal, A. (2002), “Küreselle en Hayatında Yeni Kariyer Yakla ımları”, Bilgi Yönetimi, <http://www.bilgiyonetimi.org>, (25.10.2005)
- Stumpf, S.A. (1988), *Choosing Career Management Practices to Support Your Business Strategy*, HR. Human Resource Planning, 11,1; ABI/INFORM Global, s. 33-47.
- Super, D. (1957), *The Psychology of Career*, New York: Harper & Brother.
- Super, D. (1970), *The Work Values Inventory Manual*, Boston, Houghton Mifflin.
- 93
- Super, D.; Bohn, M. (1970), *Occupational Psychology*, Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Super, D. E.; Sverko, B. (1995), *Life Roles, Values and Careers: International Findings of the Work Importace Study*, Jossey-Bass Inc, San Francisco.
- Tremblay, M.; Wils, T.; Proulx, C. (2002), “Determinants of Career Path Preferences Among Canadian Engineers”, *Journal of Engineering and Technology Management Jet-M*, 19, s.1-23.
- Tüzen, E. (2002), “Çalı an Kadınlarda Kariyer Planlama Süreçlerini Etkileyen Ki isel Faktörlerin ncelenmesi”, *Yayımlanmamı Yüksek Lisans Tezi*, 9 Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, zmir.
- Walsh, W.B.; Osipow, S.H. (1995), *Handbook of Vocational Psychology*

Buse Karan

30 yaşında, Bekar, Kadın

Uyruk : T.C.
Doğum Yeri / Tarihi : , - Türkiye / 01.12.1985
E-posta : buse_karan85@hotmail.com



Ev Adresi : Bayar cd. Fatih Apt. k/7 d/13 , Erenköy , İstanbul - Türkiye
Cep Telefonu : 90 505 2699168
Facebook : www.facebook.com/bkaran1
LinkedIn : www.linkedin.com/busekaran
Msn : buse_karan85@hotmail.com

Deneyim Bilgisi

- 17/03/2014
Devam Ediyor
- : İnsan Kaynakları Uzmanı**
Avantgarde Hotel, İstanbul
Avantgarde Collection Hotel'e bağlı 4 otel için çalışılan kariyer sitelerinde ilan açılımı , uygun olan adayların davet edilmesi.
Aranan pozisyonlarla ilgili adaylarla ön görüşmelerin yapılması , yetkinlik bazlı mülakat uygulamaları , uygun olan adayların referans kontrollerinin yapılması ve Departman Yöneticisine yönlendirilmesi.
Departman Müdürü tarafından onaylanan adaya iş teklifi yapılması , gerekli evrak listesinin verilmesi.
Adayların özlük dosyalarının hazırlanması , sigorta girişlerinin yapılması.
Departmanların haftalık çalışma çizelgelerini kontrol etmek , takibini yapmak.
Yıllık izinlerin takibi ve her yıl tüm şirketin yıllık izin planlamasının yapılması.
Fazla çalışma olduğunda fazla mesaiyi hesaplamak.
Yeni giren personele sözleşmelerin imzalatılması özlük dosyalarına konulması.
İşe yeni giren ve işten ayrılan personel olduğunda polis bildirimlerini gerçekleştirmek.
Disiplin yönetmeliği ve İş Kanununun çerçevesinde personele verilecek ihtar, ceza ve iş akdi fesihlerinin gerçekleştirilmesi.
İşe yeni giren personel olduğunda oryantasyon eğitimlerini vermek.
Dış destekli alınan eğitim firmasıyla personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitimlere girilmesini sağlamak.
Yasal olarak düzenlenen iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerini dış destekli firma ile düzenlemek.
- 26/08/2013
16/03/2014
- : Banket Satış Temsilcisi**
Avantgarde Hotel, İstanbul
Acenta ve firmalardan gelen toplantı tekliflerinin yanıtlanması.Otele gelen misafirlere inspection yaptırılması.Acenta , organizasyon firmalarına ziyaretlerin gerçekleştirilmesi işlemlerini yürütüyordum.
- 17/06/2013
25/08/2013
- : Banket Satış Yetkilisi**
Miracle İstanbul Asia, İstanbul
Otelde düğün , etkinlik düzenlemek isteyen misafirlere alanlar hakkında bilgi verilmesi , teklif hazırlanması teklifin satışa dönüştürülmesi.Satış gerçekleştiğinde operasyonun takibi aşamalarında görev alıyordum.
- 04/03/2013
28/04/2013
- : Banket Satış Temsilcisi**
Avantgarde Collection Hotel, İstanbul
Acenta ve firmalardan gelen toplantı tekliflerinin yanıtlanması.Otele gelen misafirlere inspection yaptırılması.Acenta , organizasyon firmalarına ziyaretlerin gerçekleştirilmesi işlemlerini yürütüyordum.
- 22/08/2011
22/01/2013
- : Banket Sorumlusu**
Jasmine Court Hotel&Casino, Girne / KKTC
Banket,toplantı vb. etkinlikler düzenlemeyi planlayan kişilerle görüşülmesi , takibinin yapılması.Sözleşme imzalandıktan sonra ilgili birimlere bilgi aktarımının yapılması.Özel gün ve gecelerde program akışının düzenlenmesi .Firma ,okul ziyaretlerinin yapılması otelin tanıtımıyla ilgili fuarlara katılınması aşamalarında görev aldım.
- 01/05/2010
18/04/2011
- : Muhasebe Elemanı**
ÇAĞDAŞ AÇILIM YAPI ELEMANLARI A.Ş., İstanbul
KAPI VE PENCERE AKSESUARI SATAN FİRMADA MUHASEBE ELEMANI OLARAK ÇALIŞIYORUM.FATURALARIN İŞLENMESİ,FATURALARIN KESİLMESİ,BANKALARIN İŞLENMESİ,MUTABAKAT GB İŞLEMLERİ YÜRÜTÜYORUM.
- 01/08/2008
01/02/2010
- : İnsan Kaynakları Görevlisi**
Öztrak Müh. Mim., İstanbul
Şirketin üretimde ihtiyacı olan malzemelerin tedarikçi firmalarla yazışmalarını gerçekleştirmek , fiyat karşılaştırması yaptıktan sonra en uygun olandan alınmasına karar vermek, her ay personel maaşlarını hesaplamak , personelin dosyasının hazırlanması gb işleri yürütüyordum.

Eğitim

- Yüksek Lisans **: Yakın Doğu Üniversitesi**
İnsan Kaynakları Lefkoşa / KKTC (Devam Ediyor)

Lisans	: Abant İzzet Baysal Üniversitesi İşletme İstanbul / Türkiye - 2008 (238)
Staj	: Merkez Bankası Bursa [01/06/2007 - 01/06/2007 ,0 ay]
Yabancı Diller	: İngilizce Okuma Seviyesi (İyi), Yazma Seviyesi (İyi), Konuşma Seviyesi (İyi) - British English
Yetkinlikler	: meyer İyi Opera İşletme Çözümü Orta MS Office Programları İyi LOGO İyi Fidelio Live 8 İyi Fax Çok iyi Fotokopi Scanner Çok iyi
Kurs / Seminerler	: Marka Yönetimi Elginkan Vakfı , 2008 Sözsüz Beden Dili Ve İletişimi Elginkan Vakfı , 2006 Toplam Kalite Yönetimi Elginkan Vakfı , 2007 Sorun Çözme teknikleri Elginkan Vakfı , 2008 İngilizce Kursu İdeal English , 2006 Bilgisayar kursu word-excel Elginkan Vakfı , 2007 Girişimcilik Elginkan Vakfı , 2006 Master Class Hotrain Otel ve Restoran Eğitimleri , 2013 Misafirlerle Etkili İletişim Hotrain Otel ve Restoran Eğitimleri , 2014 Hizmette Zor Durumları ve Şikayetleri Ele Alma Hotrain Otel ve Restoran Eğitimleri , 2014 yöneticilere yönelik mülakat teknikleri Hotrain Otel ve Restoran Eğitimleri , 2014 Eğitiminin Eğitimi Hotrain Otelcilik ve Restoran Eğitimleri , 2014 Turizmde İnsan İlişkileri ve Profesyonellik Selnur Gülek Eğitim Danışmanlık Koçluk , 2014 Turizmde Öncelikleri Belirlemek ve Zaman Yönetimi Selnur Gülek Eğitim Danışmanlık Koçluk , 2014 Fark Yaratan Ekip Hotrain Otelcilik ve Restoran Eğitimleri , 2014
Sınavlar	: KPSS

Sertifikalar**: E-ticaret , Digital Pazarlama ve Sosyal Medya Eğitim Programı**

Second Project , 2012

Avrupa Birliği tarafından desteklenen Second Project kapsamında düzenlenen E-ticaret,digital pazarlama ve sosyal medya eğitim programı eğitimine 1 gün süreyle katıldım.

ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi İç Tetkik

UKS Uluslararası Kalite Sistemleri ve Belgelendirme Ltd.Şti. , 2011

Otelde kalite yönetim ekibinde bulunan personele 2 gün süreli iç tetkik eğitimi verildi.

Uygulamalı Tiyatro

T.C.Milli Eğitim Bakanlığı , 2011

Kadıköy Belediyesi tarafından düzenlenen 2 yıl süreli uygulamalı tiyatro eğitimine katıldım.

İnsan Kaynakları Uzmanlığı

Boğaziçi Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi , 2015

Ek Bilgiler

Sürücü Ehliyet Sınıfı	: B
Seyahat Edebilirlik	: Evet
Yurt Dışı Deneyimi	: Var
Çok Uluslu Şirket Deneyimi	: Yok
Sigara Kullanımı	: Hayır
Sağlık Problemi	: Yok
Çocuk	: Yok
Burslar ve Alınan Ödüller	: 2.KKTC Kültür ve Turizm Festivali'nde En İyi Kostüm Ödülü yarışmasında kostüm seçimi ve mankeni seçerek yarışmaya katılımın sağlanamsı ve otelin 1. olmasını sağladım. Jasmine Court Hotel'de ,1.Çocuk Şenliği Projesindeki katkılarımın dolaylı yönetim tarafından plaket verildi.
Üye Olunan Dernek / Kulüpler	: Okul dans ve tiyatro klübü
Kariyer Hedefi	: Uzman ,uzman yardımcısı
İşveren için anahtar kelimeler	: insan kaynakları

Tercihler

Tercih Edilen Şirket Sektörleri	: İNSAN KAYNAKLARI DANIŞMANLIK, TURİZM-OTELCİLİK
Çalışmak İstenilen Görev Alanları	: Eğitim-Öğretim, İnsan Kaynakları, Eğitim Danışmanlığı
Tercih Edilen Organizasyondaki Yerler	: Orta Düzey Yönetici
Çalışmak İstenilen Şehirler	: İstanbul Avrupa Yakası
Çalışmak İstenilen Ülkeler	: Türkiye
Tercih Edilen Çalışma Şekilleri	: Tam zamanlı
Ücret Beklenti Aralığı (Net)	: 2500-3000
Beklenen Yan Ödeme ve Sosyal Haklar	: Prim.ikramiye,sağlık sigortası
Tercih Edilen Haberleşme Şekli	: Cep Tel.