NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

·K.K.T.C.
YAKIN DOGU ÜNİVERSİTESİ
,SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLAR! YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS PROGRAM!

TURİZM İŞLETMELERİNDE KARİYER YÖNETİMİNİN İŞGÖREN TARAFINDAN ALGISINA YÖNELİK DENEYSEL BİR ÇALIŞMA

BUSE KARAN

LEFKOŞA

2016

NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

K.K.T.C.
YAKIN DOGU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLAR! YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS PROGRAM!

TURİZM İŞLETMELERİNDE KARİYER YÖNETİMİNİN İŞGÖREN TARAFINDAN ALGISINA YÖNELİK DENEYSEL BİR ÇALIŞMA

HAZIRLAYAN
BUSE KARAN
20112668

TEZ DANIŞMANI
YARD.DOÇ.DR.AHMET ERTUGAN

LEFKOŞA

2016

YAKIN DOGU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı
Tez Savunması

Turizm İşletmelerinde Kariyer Yönetiminin İşgören Tarafından Algısına Yönelik Deneysel Bir Çalışma

İNSAN KAYNAKLAR! Yüksek Lisans Programı için hazırlanan bu tez, jüriden başarıyla geçmiştir.

Hazırlayan
Buse Karan

Jüri Üyeleri

Yard.Doç.Dr. Ahmet Ertugan — Yakındoğu Üniversitesi, Pazarlama Bölümü, Bölüm Başkanı

Doç. Dr. Mustafa Sağsan — Yakındoğu Üniversitesi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, Bölüm Başkanı

Doç. Dr.Şerife Eyüpoğlu — Yakındoğu Üniversitesi, İşletme Yönetimi Bölümü, Bölüm Başkanı

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı
Doç. Dr. Mustafa SAĞSAN
Müdürü V.

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ 1988

ÖZET

Turizm işletmeleri açısından kariyer planlamasının önemi gittikçe artmaktadır. Bu önem, kariyer planlamasının hizmet niteliğini, müşteri tatminini arttırmasına bağlanıyor. Ayrıca, işgücü tasarlanmasının sağlanması ile personel devir oranının azaltılması gibi örgütsel nedenler, gerekse 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 düşünülerek oluşturulmuştur. 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 niteliği 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, custome~~ 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 yaşamak için çalışırlar. Refah seviyesinin yükselmesini yaptığı işten tatmin olmayı isterler.

İşverenler de özellikle hizmet sektöründe işgören çalıştıranlar maksimum seviyede başarılı olabilmeleri için kariyer yönetiminin önemini anlamak zorundadırlar. Çalışanlarını uzun süre istihdam edebilmeleri işgörenlerine verdikleri eğitim işgörenlerinin iş tatminini sağlamaları ve kariyer kavramından her iki tarafından aynı sonucu çıkarmaları önemlidir.

Bu noktadan hareketle tez çalışmamda işgörenlerin kariyer kavramından algıladıkları ortaya konmuştur. Bu çalışmanın işgörenlere ve işverenlere faydalı olmasını diliyorum.

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

Buse Karan

Lefkoşa, 2016

İÇİNDEKİLER

ÖZET ii

ABSTRACT iii

ÖNSÖZ iv

İÇİNDEKİLER viii

TABLOLAR ıx

ŞEKİLLER LİSTESİ xı

I.BÖLÜM

1.1 Giriş 1

1.2 Çalışmanın Önemi 1

1.3 Çalışmanın Amacı 2

1.4 Çalışmanın Kapsamı ve Kısıtları 3

1.5 Çalışma Raporunun Bölümleri 3

1.6 Sonuç 4

2.BÖLÜM

2.1 Giriş 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 (Ağ 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 İçindeki Yeri	22

3.6 Çalışmada Yer Alan Şirketler 23

3.7 Sonuç 23

4. BÖLÜM

4.1 Giriş 24

4.2 Araştırmanın Önemi ve Amacı 24

4.3 Araştırmanın Amacı ve Kısıtları 25

4.4 Veri Toplama Yöntemi 25

4.5 Araştırmanın 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 Giriş 31

5.2 Verilerin Çözümlenmesi 31

5.2.1 Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler 31

5.3 Turizm İşletmelerinde Kariyer Planlama Yönetiminden Çalışanların Algıladığı Nitelik 37

6.BÖLÜM

6.1 Giriş 45

6.2 Kuramsal Bulgular 45

6.3 Görgül (Ampirik) Bulgular 47

6.4 Dönencelerin Test Sonuçları 47

6.5 Çalışmanın Amaçlarını Karşılayan Yanıtlar 48

6.6 Çalışmanın Kısıtları 49

6.7 İlerideki Çalışma İçin Öneriler 49

6.8 Sonuç 50

KAYNAKÇA 51

Ek 1 Anket formu

Ek 2 Özgeçmiş

Ek 3 Aşırmacılık Raporu

TABLOLAR LİSTESİ

2.1	Çoklu Kariyer Yolları ve Özellikleri	11
4.1	Değişkenlerin 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 Eğitimi ile Turizm İşletmelerinde Kariyer Planlama Yönetiminden Algıladığı Nitelik	38
5.2 b	Çalışanların Cinsiyeti ile Turizm İşletmelerinde Kariyer Planlama Yönetiminden Algıladığı Nitelik	39
5.2 c	Çalışanların Yaşları ile Turizm İşletmelerinde Kariyer Planlama Yönetiminden Algıladığı Nitelik	40
5.2 d	Çalışanların Çalışma Süreleri ile Turizm İşletmelerinde Kariyer Planlama	42

Yönetiminden Algıladığı Nitelik

5.2 e Çalışanların Görevleri ile Turizm İşletmelerinde Kariyer Planlama 43
Yönetiminden Algıladığı Nitelik

ŞEKİLLER LİSTESİ

2.1	Geleneksel Kariyer Yolu	13
2.2	Çift Basamaklı Kariyer Yolu	14
2.3	Ağ Tipi Kariyer Yolu	16
4.1	Araştırmanın Modeli	27

I.BÖLÜM

SORUN DURUMUNUN AÇIKLANMASI

1.1.1 Giriş

Turizm işletmelerinde kariyer yönetimine ilişkin iş-görenlerle iş-verenlerin 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 LQ~leki etkinliklerini yerine getirmekle geçiren bireyin, iş ortamından ya da yaptığı işin içeriğinden dolayı kendisini mutlu ve huzurlu hissetmesi, zamanla yaşamın geneline yansıyacaktır. Birey için; işinde verimli olma, iyi vakit geçirme, yaptığı işten tatmin olma, çalıştığı kurumun isteklerine yanıt verebilme gibi gereksinimler karşılandığı zaman ancak, iş memnuniyetinden söz edilebilir. Bu gereksinimlerin karşılanabilmesi için ilk adım kariyer tercih sürecidir. (İpek, 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), Lawrance (1985), Hofstede (1980) gibi) değerleri, "alternatif durumlar veya davranış biçimleri arasında seçim yapmak" şeklinde tanımlamışlardır. Kariyer tercihinin de bireyin yaşamında önemli yere sahip

bir seçim olduğu göz önüne alındığında, değerlerin kariyer tercihi üzerindeki etkisi kaçınılmazdır.

Bireyler kariyer tercihlerini yaparlarken yaşamış oldukları çevre ve çevredeki sosyal ilişkileri büyük önem taşımaktadır. Seçtikleri mesleklerle çevre tarafından nasıl saygı gördüklerini Maslow'un hiyerarşisinde belirtildiği gibi (Maslow Teorisi) gereksinimleri karşılandıkça bir üst aşama gereksinimine yönelecek, en üst seviyeye gelmek için de çabalayacaklardır.

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

1.3 Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı turizm işletmelerinde kariyer yönetiminin niteliğine ilişkin iş-görenlerin görüşlerinin ne olduğunu incelemektir.

Bu amaç, turizm sektöründe nitelikli personelin işletmede tutulmasının zor olması, iş-gücü devir oranının yüksek olması düşünülerek oluşturulmuştur. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorular da sav çalışmasının sonucunda yanıtlanmaya çalışılacaktır.

1.3.1 İşverenler, iş-görenlerine gerekli kariyer planlama ortamını sağlıyor mu?

1.3.2 Kariyer geliştirme ile kariyer tasarlanması işletmelerinde ne derece öneme sahiptir?

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

Bu sorulara yanıt, turizm sektöründe çalışan iş-görenlere yapılacak anketler sonucunda ortaya çıkması tasarlanmıştır.

1.3 Çalışmanın Kapsamı ile Kısıtları

Bu sav çalışması yalnızca turizm sektöründe çalışan iş-görenleri kapsamaktadır. Bu durumda, kariyer yönetiminde iş-görenlerle iş-verenlerin kariyer tasarlanması,

kariyer geliştirme konularındaki bakış açılarına diğer sektörlerde de genelleme yapılması desteklenemez ancak benzeri araştırmalara temel oluşturur.

1.4 Çalışma Raporunun Bölümleri

Bu çalışma raporu altı bölümden oluşmaktadır. Burada sunulan birinci giriş bölümünden sonra aşağıdaki bölümler yer almıştır:

İkinci Bölüm

Bu bölümde Kariyer kavramının yönetimi, geliştirilmesi, ile planlanması irdelenmiştir. Bireysel, örgütsel kariyer planlarının yanısıra

değişik kariyer yaklaşımlarına da yer verilmiştir.

Üçüncü Bölüm

Bu bölümde Türkiye Turizm sektörü, ekonomiye katkısı ve dünyadaki yeri ve bu çalışmada yer alan şirketler anlatılmıştır.

Dördüncü Bölüm

Bu bölümde çalışmanın önemi, amacının yanısıra kapasamı da belirtilmiştir. Bunların doğrultusunda uygulanan yöntem açıklanmış daha sonra da ortaya çıkan modelle denenceler belirtilmiştir. Güvenirlik analizi ile bölüm son bulmuştur.

Beşinci Bölüm

Çalışma raporunun bu bölümünde araştırma sırasında toplanan Vyqler çözümlenmiştir. Sırasıyla önce katılımcılara ilişkin bilgilerle, katılımcıların kariyer planlamasından beklentileri on bir ayrı sınıflandırmada (eğitim durumu, turizm eğitimi alıp almadığı,cinsiyet, yaş aralığı, medeni durumları ,aylık gelir düzeyleri, görev süresi, görev, iş değiştirme, sektörde çalışma süresi) çözümlenmiştir. Son olarak da çalışmanın denenceleri sınanmıştır.

Altıncı Bölüm

Bu son bölümde, kuramsal, görgül bulgular özetlenmiş, çalışmanın amaçlarına yönelik yanıtlar sunulmuştur. Çalışmanın kısıtlarına açıklık getirilmiş ilerideki çalışmalara da ışık tutulmuştur.

1.5 Sonuç

Bu giriş bölümünde sav çalışmasının güncelliği, önemi anlatılmış; amacı, çalışma soruluları, denenceleri belirtilmiştir. Son olarak da çalışmanın kısıtları ve raporun öteki bölümlerinin özetleri verilmiştir.

II.BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Giriş

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

2.2 Kariyer Kavramı

Kariyer, günümüzde iş hayatında en sık kullanılan kavramlardan birisidir. Genelanlamda kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi,deneyim ve beceri kazanmasıdır. Günlük yaşamda kariyer, ilerlemek, meslek, iş yaşamı,başarı, bireyin iş yaşamı boyunca üstlendiği roller ve bu roller ile ilgili deneyimleranlamlarında kullanılmaktadır (Erdoğmuş, 2003:11)

Bir kişinin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, işyerinde verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitii~si ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek veçalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşımaktadır (Aytaç, 1997: 17)

Kariyer kişinin üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonunda dek sürdürdüğü iş ya da pozisyondur.Günümüzde kalifiye personel bulmak oldukça zordur. O nedenle kurumun yetiştirmiş personelini elinde tutması ayrıca önem taşımaktadır. Nitelikli iş gücünü kurumların ellerinde tutabilmeleri açık kariyer yollarına bağlıdır. Bu nedenle kurumlar çalışanlarının eğitimlerine, gelişmelerine katkıda bulunmalıdırlar.

Kariyer kavramı sadece yükselme, başarı, kazanma, ilerleme gibi dikey yönde hareketliliği ifade etmemekte; aynı zamanda bireylerin çalışma hayatı boyunca yaptıklarıtüm işleri kapsamaktadır. Ayrıca kariyer kavramı, birey ile işi ve işini yürütmekte olduğuörgüt arasındaki ilişki boyutuyla da ele alınmaktadır. Bu yönüyle kariyer hem bireyselhem de örgütsel bir nitelik taşımaktadır. Bu yaklaşıma göre;

bireysel kariyer, içselkariyer, örgütsel kariyer ise dışşal kariyer olarak ifade edilmektedir (Balat, 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 işten ayrılabilmektedir. 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, değişik kişiler için değişik anlamlar taşımaktadır. Kariyerle ilgili tüm bu tanımları incelediğimizde ortak noktalarının, çalışan kişinin başarıderecesini simgeleyen işle ilgili pozisyonlarda ilerlemesini, örgüt basamaklarından yukarıdoğru çıkarak yükselmesini, bulunduğu konum ile ilgili tutum ve davranışlarını temelalan 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 tarafındantanımlanmakta, yönlendirilmekte ve uygulanmaktadır. Birey ise sadece kendisine sunulanbu yollardan geçerek kariyerini geliştirmektedir. Ancak günümüzde, bir organizasyoniçerisinde ömür-boyu çalışma ve hiyerarşik bir yapıya dayanan klasik kariyer gelişimianlayışı, yeni organizasyon yapıları ve çalışma ilişkileri düzeni ile anlamınıkaybetmektedir. Günümüzde küreselleşme, teknoloji, değişim ve bilgi

toplumukavramlarının etkisiyle örgütsel yapıların değişmesi, çalışanların eğitim vebeklentilerindeki gelişmeler kariyerin anlamını da değiştirmektedir. Son zamanlardakariyer, büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen, bunun yanında örgütün de bukonuda bireyi desteklediği bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilim ve teknolojideki gelişmelerin ulaştığı hız, sosyal ve ekonomik çevrelerde, özellikle örgütsel yapılarda önemli değişimleri beraberinde getirmektedir. Bir

örgütiçerisinde "ömür-boyu çalışma" ve "şirkete bağlılık" kavramlarının önemini kaybetmesi sonucu bireyin kariyerini belli bir örgütle sınırlaması zorlaşmaktadır. Bireyin kariyeri, farklı örgütlerde farklı görevlerden oluşmakta ve oldukça çeşitli bir hale gelmektedir (Mayrhofer ve diğerleri, 2005, 38). Tüm bunların sonucu olarak, bilgi ve becerinin önplana çıktığı, bireyin kişiliğini yansıtan yeni kariyer anlayışları ortaya çıkmaktadır.

2.3 Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, doğru bir işe alım süreci ile başlamaktadır. İşe alınan kişi yapılacak olan işe ve kuruma uygun mu soruları sorulmalıdır. Bazen farklı kurumlarda çok başarılı olmuş insanlar kurum kültürüne alışamadıkları için yeni girdikleri kurumlarda başarısız olabilmektedirler. Bu durumların önüne geçmek için iş görüşmesini yapan İnsan Kaynakları Uzmanı kişinin beklentileri ile kurumun beklentilerini karşılaştırmalı ve kişinin kurum kültüründen ne beklediğini iyi analiz etmelidir.

Örgüt kültürünü benimsemiş iş gören o kurumda çalışmaya devam eder ve bireysel kariyer planlamasını yapar. Stratejik yok haritasını belirler. Örgütte, kişilerin örgütsel kariyer planlamasını hazırlayarak, bireysel kariyer planlamasına yol göstermeli, eğitimlerle (koçluk, işbaşı eğitimleri gibi) desteklemeli ve iş görenini bir üst pozisyona hazırlamalıdır.

Kariyer yönetiminin amacı, bireylerin örgüt içerisinde uygun pozisyonlarda istihdam edilmesini sağlamaktır. Kariyer planlaması olan kurumlarda iş görenin kurumdan değer gördüğünü düşünmesi aidiyeti arttırmaktadır. Bu da kurumlarda verimliliği arttırır. Personel devir oranının düşük olduğu kurumlarda finansal karlılık da daha fazla olmaktadır.

2.4 Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, bireyin eğitim, yetiştirme ve iş deneyimi yolu ile kariyerine ilişkin olarak yaptığı planların gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Bir başka ifadeyle kariyer geliştirme, bireyin örgütteki çalışma hayatı boyunca, kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için, örgüt tarafından uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetler bütünüdür (Bolat, 2003: 7).

Kariyer geliştirme; yaratıcı ve farklılık gösteren görüş ve yetenekler, iş dışında, planlı ve programlı olarak yapılan seminerler, sertifika programları, kısa veya uzun süreli kurslar gibi geliştirme programları ile çalışanlara kazandırılabilmektedir. Bu programlarda örnek olay, yönetim oyunları, rol oynama, davranış modellemesi gibi yöntemlerden yararlanılmaktadır. İşletme içi iş başında eğitim yöntemleri arasında ise iş rotasyonu, üst yöneticinin danışmanlığı ve yol göstericiliği gibi geliştirme yöntemleri yer almaktadır.

2.5 Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması yapılmadan önce her iş görenden Departman Müdürü ya da İnsan Kaynakları Uzmanı iş görenin kendi swot analizini yapmasını istemelidir. İş görenler swot analizini yaptıklarında güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditleri göreceklerdir. İş görenlerin iş yaşamlarında nerede olduklarını, ne yapabildiklerini ve ilerleyen zamanlarda nerede olmak istediklerini oraya ulaşmak için ne yapmaları gerektiği kariyer planlaması ile mümkündür.

Personellerini geleceğe hazırlamayan yöneticinin de geleceği pek parlak değildir sözüyle anlatıldığı gibi hızla değişen rekabet koşullarında kariyer planlaması yapılmayan iş görenlerin kaybedilmesi işin verimini düşürür, eski iş görenin kaybı kuruma 3 katı maliyet getirmektedir.

Kariyer planlaması özellikle kariyerine yeni başlamış iş görenler için çok önemlidir. Üniversitede öğrenciyken yarı zamanlı çalışma, staj, kurumlarda management traniee gibi çalışmalara katılma, iş görenlerin ne yapmak istedikleri ve kariyer planlaması açısından önemlidir.

Özetle, kariyer planlaması, bireyin kendisini ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendirmesi, kariyeri ile ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyetleri planlamasıdır. Kariyer planlama süreci, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Bu süreçte, bireysel kariyer hedefleri ile örgütsel hedefler arasında uzlaşma sağlanmaya çalışılmaktadır.

2.5.1 Bireysel Kariyer Planlaması

Bireysel kariyer planlaması, bireyin kendi kendini değerlendirmesi ve gelişim sürecini planlamasıdır. Bireyin, kişisel amaçlarını, ilgi ve değerlerini, kabiliyetlerini, becerilerini değerlendirerek kariyerini planlaması, bu planların eğitim, öğretim, iş arama, iş deneyimi vasıtasıyla yerine getirilmesi ve yürütülmesi süreci bireysel

kariyer planlaması olarak tanımlanabilir (Anafarta, 2001: 5). Bireylerin daha geniş istihdam olanakları sağlayabilmeleri için kariyer geliştirme ve planlamada öncelikle bireysel sorumluluk almaları önemlidir. Bireyler, kendi kariyer sorumluluklarını üstlenerek kendi kendilerine doğruyu bulabilmek için zaman zaman kariyerlerinde radikal değişiklikler yapmaktadırlar. Genellikle mevcut işlerine farklı açılardan yaklaşarak bireysel gelişme olanaklarını aramaktadırlar. Bireysel kariyer planlama süreci beş aşamadan oluşmaktadır (Anafarta, 2001: 5):

- Bireyin, kendi yeteneklerini, ilgi alanlarını, güçlü ve zayıf yönlerinibelirlemesi (öz-değerleme),
- Kariyer hedef ve amaçlarının saptanması,
- Örgüt içi ve dışı olanakları araştırarak kariyer yollarının belirlenmesi,
- Kariyer planlarının hazırlanması ve çalışma programlarının yapılması,
- Geri bildirim (Feedback).

Bireyler işe alım süreçlerinde kurumları iyi analiz etmeli maaş dışında kendilerine ne katabileceğini iyi araştırmalıdır. Kişinin sahip olduğu yetenekleri ölçülebilmektedir. Her ölçülebilen faktörde olduğu gibi, yetenekler de doğru yöntemler aracılığı ile geliştirilebilmektedir. Yetenekler iyi analiz edilmeli ve hangi stratejik yeteneklerin kazanılması gerektiği hususunun belirlenmesi gerekmektedir.

Kariyer planlaması sadece bir üst pozisyona geçmek gibi düşünülmemelidir. Analitik düşünebilen, analizler yapabilen ve bunun yanında yaratıcı ve farklı düşünceler üretebilen bireyler olarak düşünülebilir.

2.5.2 Örgütsel Kariyer Planlaması

Kariyer planlamasının başarısı, önemli ölçüde örgütün desteğine bağlıdır. Pek çok şirket, çalışanların kariyerlerinin gelişmesine destek sağlayacak uygulamalar yürütmektedir. Bu uygulamalar, bireyi çalışmaya teşvik etmekte ve onun örgüte katkılarını artırmaktadır. Örgütler geliştirdikleri kariyer planlaması uygulamaları ile bireylerin ihtiyaçlarına cevap vermekte, onlara kendi kariyer planlarını yönetmeleri için uygun kariyer fırsatları ve kaynakları hakkında bilgi sağlayarak çalışanlarına yardımcı olmaktadır. Örgüt tarafından yeterince iyi planlanmış bir kariyer planı üç önemli konuyu içermelidir (Aytaç, 1997: 190).

- Çalışanlara kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olmak,

- İşletmede bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek,
- Çalışanların gereksinme ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarakdüzenlemek.

Kariyer yolları tıkalı organizasyonlar, ulaşım sorununu çözememiş şehirler gibidir. İki durumda da insanlar bir yerlere ulaşmak için çok zaman kaybederler. Ancak organizasyonlar şehirlere göre daha çabuk terk edilir (Tandoğan Uğur). Hiçbir kurum yetişmiş personelini kaybetmek istemez. Bu durumdan dolayı da örgütsel kariyer planlaması önemlidir.

2.6 Kariyer Yolları

Günümüzün hızlı değişen iş dünyasında yaşanan değişim ve dönüşümle birlikte, örgütlerin yeniden yapılanması çerçevesinde yöneticiler, daha nitelikli personelleri işte tutma ve onların daha güvenli ve hızlı bir biçimde gelişimlerini sağlama amacı güderken; çalışanlar da, işlerine daha ciddi bir biçimde sarılmakta, mevcut yeteneklerini sürekli ilerletecek, geliştirecek ve örgüt içinde ilerlemelerini sağlayacak çabalar içerisine girmektedirler (Mayrhofer ve diğerleri, 2005, 38). Çalışanların örgüt içinde ilerleyebilmeleri için kariyer yapma olanağı sağlama anlamındaki 'kariyer yolları' işhayatına önemli bir boyut kazandırmıştır. Kariyer yolu, kişisel gelişme veya tatmin hakkındaki kişisel duyguların ve öznellikten uzak zincirleme iş tecrübelerinin objektifolarak belirlenmesi veya bireye arzu ettiği kariyer amaçlarına ulaşması için yol gösteren iş pozisyonlarının bir dizisi olarak tanımlanabil~ktedir (Soysal, 2002).

Kariyer yolları, çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır. Bireysel bir görünümle kariyer yolu, bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır. Belli bir meslekte ileri doğru hareketliliği içerir. Ancak günümüzde artık örgütlerde katmanların azalması ve yetki paylaşımı programlarının mümkün kıldığı kariyer fırsatları sayesinde, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarma imkanı sağlanmıştır. Bu değişimler sonucunda örgüt yapılarının yalınlaşması, dikey kariyer yollarının yerini alacak 'U'şeklinde yollar yaratılmasını gerekli kılmaktadır (Aytaç, 1997: 199).

Kariyer yolları, örgütlerin değişen ekonomik yapısı, çevre koşulları, işin yapısı ya da bireyin ihtiyaçlarına bağlı olarak değişebilir. Günümüzde, örgütsel yapılarda görülen büyük değişimler, çalışanların kariyer yollarında ve tercihlerinde bir kargaşayı beraberinde getirmektedir. Artık bireyler kariyerlerinde daha esnek bir süreci

tercihetmekte, bilgi ve becerilerini geliştirecek örgütte istihdam edilmeyi amaçlamaktadırlar.

Bu yeni ortamda, örgüt içinde işler, görev paylaşımı, plan ve programlama, koordinasyonile yürütülmekte ve bu şekilde hiyerarşi azaltılmaktadır (Brousseau ve diğerleri, 1996:53).

Tablo 2.1 Çoklu Kariyer Yolları ve Özellikleri

	Doğrusal	**Uzman**	**Spiral**	**Geçici**
Hareket yönü	Yukarı	Küçük hareketler	Yatay	Yatay
Bir alanda kalma süresi	Değişken	Yaşam boyu	7-10 yıl	3-5 yıl
Anahtar güdüler	Güç Başarı	Uzmanlık Güvenlik	Kişisel gelişme Yaratıcılık	Çeşitlilik Bağımsızlık
Özellikler	Önderlik Rekabet Maliyet etkinliği Mantıksal yönetim Kar uyumluğu	Nitelik Bağlılık Güvenirlilik Teknik yeterlilik Sabit oryan tas yon	Yaratıcılık Takım işi Yetenek çeşitleri Yatay koordinasyon İnsan geliştirme	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 karly~ yolu, bunların özellikleri ve nedenleri görülmektedir.

Doğrusal kariyer tipi, bireyin örgüt hiyerarşisi içindeki düzeyde ve bir önceki işe göre daha yüksek sorumluluk düzeyi, bilgi ve beceri gerektiren işlerde ilerlemesini ifade etmektedir.

Uzman kariyer tipi, kariyerin, yaşam boyu sürecek bir mesleğin bir kere kalıcıolarak seçilmesi olduğunu ifade etmektedir. Birey kariyer seçimini bir kez yapar ve dahasonraki aşamalarda, uzmanlık alanı çerçevesinde bilgi ve becerilerini geliştirecekfaaliyetlere odaklanır.

Spiral (sarmal) kariyer tipi, bireyin kariyerinin bir dizi meslek ve o mesleklerdekazanılan deneyim ve beceriler yoluyla geliştiğini belirtmektedir.

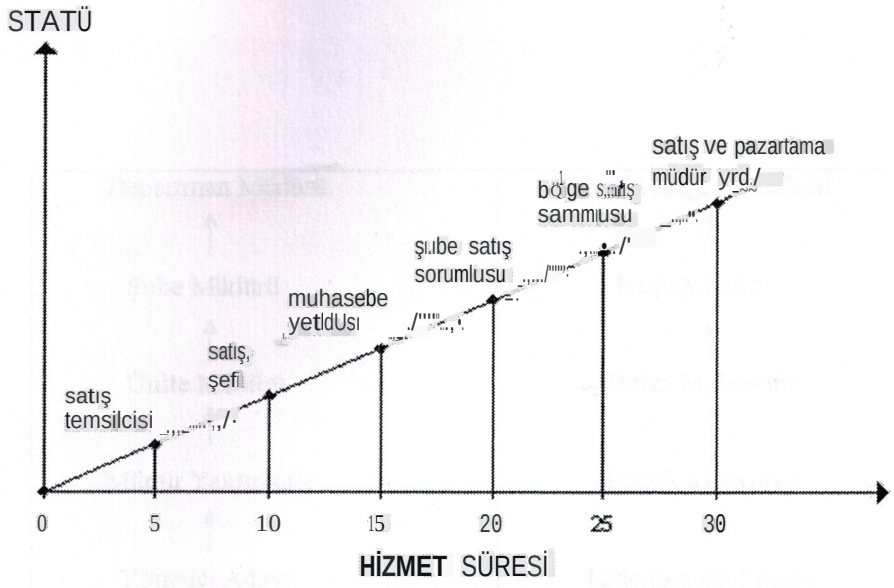
Geçiş tipi kariyer, bireyin sürekli olarak iş değiştirmesini ifade eder. Bu kariyeryolunda ilerleyen bir birey, genellikle gerçek bir kariyere sahip olmayı düşünmez. Onlariçin önemli olan, çeşitlilik, bağımsızlık ve sürekli öğrenmedir.

Özetle, son yıllarda insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarında meydana gelen yeni gelişme ve değişmeler kariyer konusunu da yakından etkilemiştir. Geleneksel kariyer anlayışı önemini kaybederken, değişimlere cevap verebilecek yeni kariyer yaklaşımları ortaya çıkmaktadır. Sınırsız kariyer, esnek kariyer gibi örgütsel sınırları aşan, bireyin sorumluluğunu vurgulayan yeni anlayışlar gündeme gelmiştir. Bu çerçevede, aşağıda öncelikle geleneksel kariyer yolları, daha sonra da yeni kariyer yaklaşımları açıklanmaya çalışılacaktır.

2.6.1 Klasik (Geleneksel) Yaklaşım

Geleneksel kariyer yaklaşımı, bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlediği ya da tek bir meslekte veya işin fonksiyonel bir alanı içinde çalışanların yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği, kariyer yolu olarak tanımlanmaktadır. Bu yolun açıkça belirlenmiş olması, bireylerin ulaşabilecekleri ilişkileri, işleri bilmesi açısından son derece önemlidir. Bu yaklaşımda her ne kadar çalışanlar gelecekte ilerleyebilecekleri kariyer yolunu net bir şekilde görebilseler de, yukarı doğru yükselebilmenin alternatif bir yolu olmaması, çalışanl~rın giderek böyle bir çalışma ortamından zevk alamamaları ve dolayısıyla örgüte bağlılıklarının ve iş tatminlerinin azalması, kişilerin işTefrne dışında farklı iş alternatiflerini düşünmelerine yol açmıştır (Soysal, 2002).

Geleneksel kariyer yolu, işgücü niteliğindeki ve yapısındaki değişmeler,teknolojideki gelişmeler, örgütsel değişmeler nedeniyle yetersiz kalmaktadır. Geçmişteyaşanmış kariyer gelişimlerini temel alır ve esnek değildir. Bireylere olayın bütünlüğünütanıma, kariyerlerini planlama fırsatı vermez. Ancak, açık ve düz olması, çalışanıngelişmesi boyunca geçeceği işler serisini bilmesini sağlar (Aytaç, 1997: 201).



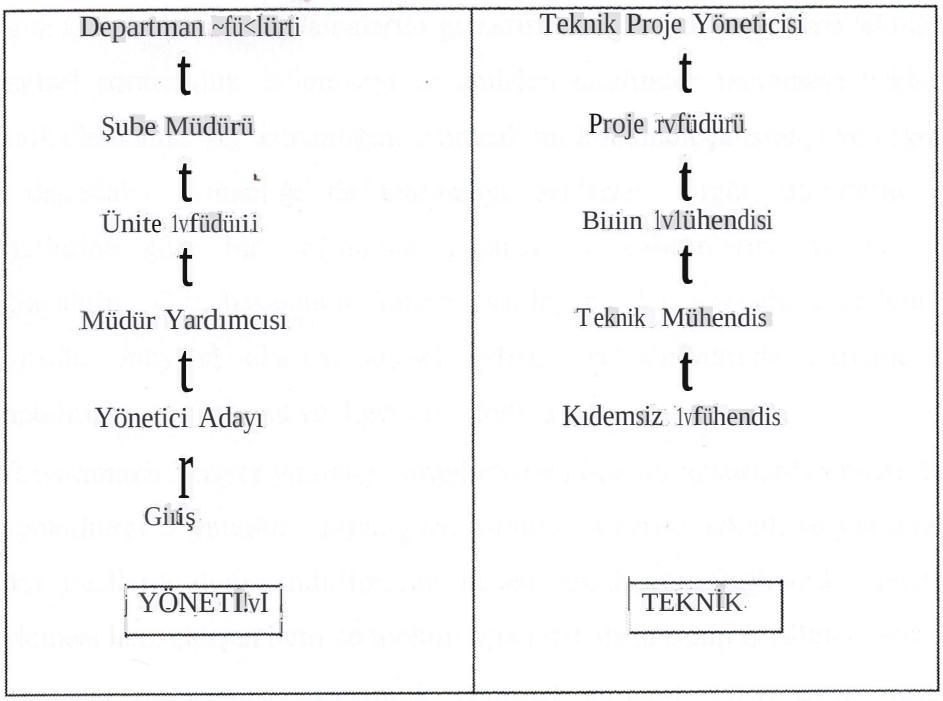
Şekil 2.2 Geleneksel Kariyer Yolu

Kaynak: Aytaç (1997)

Geleneksel kariyer yolunda her adım hizmet süresiyle ilgilidir. Şekil 4.1'degörülen 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).



Şekil 2.3 Çift Basamaklı Kariyer Yolu

Kaynak: Aytaç (1997).

Çift basamaklı kariyer yolu, teknik alanlarda çalışan bireylerin kariyer gelfşi'fuıeriile ilgili sorunlara çözüm bulmak amacıyla geliştirilmiştir. Teknik elemanlar, uzmanlar ve araştırma geliştirme 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 ilişki 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).

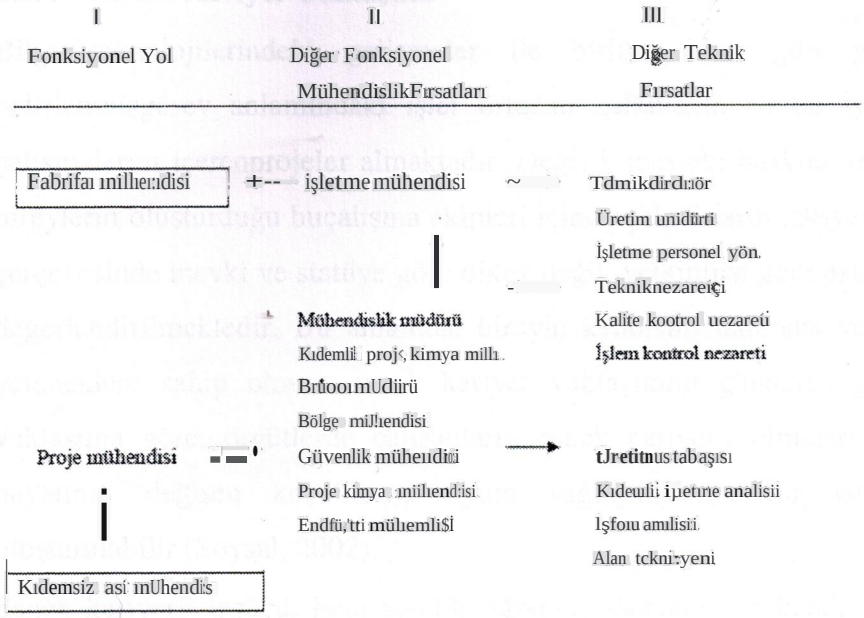
Çift basamaklı kariyer yolu, örgütlerin, yönetime eğilimli çalışanlarına olduğu gibi teknik elemanlarına da aynı özeni göstermelerini ve onlara iş tatmini sağlayacak uygun kariyer yolları sağlamalarını gerektirir. Örgüt içerisinde bazı teknik elemanlar yönetsel sorumluluk üstlenmeyi ve amirleri tarafından tanınmayı beklerken, kimi teknik elemanlar ise, uzmanlığını artıracak bir konumda çalışmayı ve örgüt içinde ya da dışındabu uzmanlığı ile tanınmayı beklerler. Örgüt, bireylerin ihtiyaç ve değerlerine göre bir değerleme yaparak ve çalışanlarını motive ederek kar sağlayabilir. Çift basamaklı kariyer yaklaşımı, bu noktada bireylere, esneklik, özgürlük, meydan okuma, kişisel gelişim ve kariyerinde ilerleme fırsatlarını sunabilmektedir (lgbaria ve diğerleri, 1999: 31).

Çift basamaklı kariyer yolunun vurguladığı en önemli unsurlardan birisi de kariyerin sosyokültürel boyutudur. Buna göre, kültürel değerler, teknik ve yönetsel kariyerin farklı şekillerde değerlendirilmesine neden olmaktadır. Örgütlerde yönetsel kariyer ilerlemesi hem çalışan hem de toplum açısından daha cazip görülmektedir. Ücret, statü, güç ve örgütsel saygınlık yönetsel kariyeri cazip kılan unsurlardandır (Erdoğmuş,2003: 167).

2.6.3 Davranışsal Yaklaşım (Ağ Tipi Kariyer Yolu)

Geleneksel kariyer yolları, sürekli yukarıya doğru bir terfi zincirini ortaya koymaktadır. Şirket içindeki hizmet yılına, tecrübeye, daha ö;;~i üst düzeyyöneticilerinin izledikleri aşamalara göre kariyerler oluşturulmaktadır. Ancak geleneksel yola göre, gençlerin, yetenekli olsalar bile yaş, hizmet süresi gibi nedenlerle hak ettikleri seviyelere çıkmalarının engellenmesi, yeni bir yaklaşımı ön plana çıkarmaktadır.

Davranışsa! kariyer yaklaşımı, sınırlayıcı ve doğrusal bir terfi sistemi yerine, her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiler arasında pek çok terfi birleşimini elde etmeyi amaçlamaktadır (Aytaç, 1997: 205).



Şekil 2.4 Ağ Tipi Kariyer Yolu

Kaynak: Aytaç (1997).

Ağ tipi kariyer yolunda, hem yönetici hem çalışanlar hangi görevler için ne tür niteliklerin gerekli olduğunu bilirler. Bu yaklaşımda yaş ve kıdem etkisizidir. Tecrübe, işin gerektirdiği şartlar, yetenek, yükselmek için önemli parametreler olarak görülmektedir. Ağ tipi kariyer yaklaşımı ayrıca, bireylerin kariyer tatminini de önemli ölçüde sağlamaktadır. Şekil 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 sorunuda azaltılmış olmaktadır (Soysal, 2002).

Geleneksel kariyer yoluna göre, alt kademede bulunan bir birey, üst düzeyde biryönetici olmak için kariyer basamaklarını tek tek çıkmak zorundayken, ağ tipi kariyeryolu ile örgüt içinde yatay geçişler yaparak üst kademeye çıkmak mümkündür. Buyaklaşım ile örgüt içinde hiyerarşik kademelerin azaltılması ve bu şekilde, bireylerinkariyer 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 belirlenmişgörev anlamındaki işler ortadan kalkmakta ve bu işlerin yerini ekip çalışmalarını içerenprojeler almaktadır. Değişik mesleki birikim ve becerilere sahip bireylerin oluşturduğu buçalışma ekipleri içinde çalışanların kariyerleri, belli sınırlar çerçevesinde mevki ve statüye göre dikey değil, yetkinliğe göre esnek bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. B\ı 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 işgücü potansiyeli oluşturulabilir (Soysal, 2002).

Esnek kariyerli işgücü, hem sürekli öğrenme düşüncesine kendini adayan 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 değişmelidir ve işletmeler, kendilerine haber vermeden işten ayrılanları ihanet etmiş gibi görmekten vazgeçmelidir. Eğer o işletme, çalışanların yeteneklerine daha fazla ihtiyaç duymuyorsa, işte asıl o zaman çalışanların işletmeye ihanet etmiş olacaklarını anlamalıdır.

İkincisi, kariyerde takip edilen yolla ilgili genel görüş mutlaka değişmelidir. 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 oİacağının anlaşılmasıdır.

Üçüncüsü, işletmenin asıl amacının müşteri isteklerine ve değerlerine uygun malve hizmet üretmek olduğu bu sağlanmazsa, işletmede çalışan herkesin işsiz kalacağının anlaşılmasının sağlanmasıdır.

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

Özetle, esnek kariyer yolu yaklaşımı, bireylerin değişen iş gereklerine göre bilgi ve becerisini geliştirmesini ve örgütün de bu noktada bireye destek olmasının önemi üzerinde durmaktadır.

2.6.5 Sınırsız Kariyer Yaklaşım

Sınırsız kariyer kavramı, değişik anlamlarda kullanılmaktadır. Sınırsız kariyerin, örgütsel kariyer veya sınırlı kariyere zıt bir anlamda yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu kariyer anlayışına göre, işe ait faaliyetler sadece bir örgütle sınırlandırılmaz. Sınırsız kariyer, iş ile 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 Erdoğmuş, 2002).

Sınırsız kariyere danışmanlık firmaları, freelance çalışan kişiler örnek gösteeilebilir. 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.

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

2.6.6 Portföy Kariyer Yaklaşımı

Değişen iş hayatında, bireylerin kariyer gelişimlerini 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" inşa edilmesi ve herkesin kendi kariyeri ile ilgili sorumluluğu 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 merkezlilikten portföy merkezliliğe geçiş görülmektedir. Kariyerin doğası ve çalışan örgüt ilişkileri konusunda portföy kariyer anlayışının varsayımları şunlardır (Doğan ve Erdoğmuş, 2002):

- Çalışan örgütsel hiyerarşide yükselmek için alınmak yerine belli bir görev içinsözleşmeli 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 bağlı olarak t～zamanlı çalışan ve oradan ücret alan kişiler değildir. Günümüz iş yaşamında birey için önemli olan, bağımsız olmak ve yaptığı işin karşılığını 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 değişik kariyer yaklaşımlarına da yer verilmiştir.

NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

III.BÖLÜM

ÇALIŞMADA YER ALAN ŞİRKETLER VE TÜRKİYE'DE TURİZM

3.1 Giriş

Bu bölümde Türkiye Turizm sektörü, ekonomiye katkısı ve dünyadaki yeri ve bu çalışmada yer 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 olanağı sağlaması, gerekse milli 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 yıl 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 çoğunluğunun, dönemsel ve bazen de kronik olarak döviz darboğazları 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 düşünce 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 sektörlere 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 nedenledir 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 darboğazı sorunlarına çözüm getirebilmektedir. Turizm endüstrisinin gelişme maliyetleri düşük 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 oluşturan 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 talep koşullarını çok iyi analiz etmek durumundadır (Küçüktopuzlu, 1991: 109).

Türkiye'de, turizm uzun yıllar güneş, deniz, kum, doğal güzellikler gibi kaynakları kullanma ve teknolojisi basit bir iktisadi faaliyet olarak görülmüştür. Ülkenin döviz darboğazı ve işsizlik gibi başlıca sorunlarına turizmin çözüm getireceği beklenmiş 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 İçindeki 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 küçülmekte 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 milyon 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 milyon 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 şiddetli 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 olanağı bulamamış bölgelerin, iyi bir planlama neticesinde turistik yönden kalkınmaları ve ekonomilerini düzeltmeleri mümkündür (Bahar, 2000: 17).

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

toplantı merkezleri gibi kimi büyük kimi küçük iş kollarından oluşan 41 farklı alt sektörle bağlantılıdır (Lundberg vd., 1995:4) ve bünyesinde yüzlerce yan kuruluşu barındıran bir şemsiye 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; inşaat, müteahhtilik konuları, karayolu ve otoyolları, demiryolları, havaalanı tesisleri, barajlar, boru hatları ve turizm işletmeleri bulunmaktadır. Otel ilk etapta residans olarak yapılmış 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 iş hayatında kişilerin 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 sektörlerindede yatırımları bulunmaktadır. Otelde 120 oda, 4 adet toplantı salonu, 1000 metrekare spa centerı,açık yüzme havuzu ile faaliyet göstermektedir.

İşyerlerine yakın olması ve ulaşım araçlarına yakın olması iş oteli olarak da tercih edilmesini kolaylaştırmaktadır.

3.6 Sonuç

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

IV.BÖLÜM

YÖNTEM

4.1 Giriş

Bu bölümde çalışmanın önemi, amacının yanısıra kapasamı da belirtilmiştir. Bunların doğrultusunda uygulanan yöntem açıklanmış daha sonra da ortaya çıkan modelle denenceler belirtilmiştir. Güvenirlik analizi ile bölüm son bulmuştur.

4.2 Araştırmanın Önemi ve Amacı

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

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

Bu çalışmanın amacı turizm işletmelerinde kariyer yönetiminin niteliğine ilişkin iş-görenlerin görüşlerinin ne olduğunu incelemektir.

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

4.2.1 İşverenler, iş-görenlerine gerekli kariyer planlama ortamını sağlıyor mu?

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

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

Bu sorulara yanıt, turizm sektöründe çalışan iş-görenlere 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 iş-görenleri kapsamaktadır. Bu durumda, kariyer yönetiminde iş-görenlerle iş-verenlerin 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 yöntem olarak, çalışmanın içeriğine, zaman ve maliyet planlarına da bağlı kalınarak, kuramsal kısım ve uygulama kısmı olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

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

sonuçları, kongre kitapçıkları, makaleler, internet siteleri, web sayfaları, konuyla ilgili her türlü bilimsel çalışma ve yayınlar şeklinde sıralanabilir. Tüm kaynakların taranması ile tez çalışmasının kuramsal kısmı tamamlanarak, çalışmanın uygulama kısmına temel oluşturulmuş ve uygulama sonucu elde edilen sonuçların değerlendirilip yorumlanması aşamalarında kullanılmaya hazır duruma getirilmiştir.

Sav çalışmasının uygulama bölümünde ise; otel çalışanlarına kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinin, algılamalarının belirlenmesi amacıyla anket uygulanmıştır.

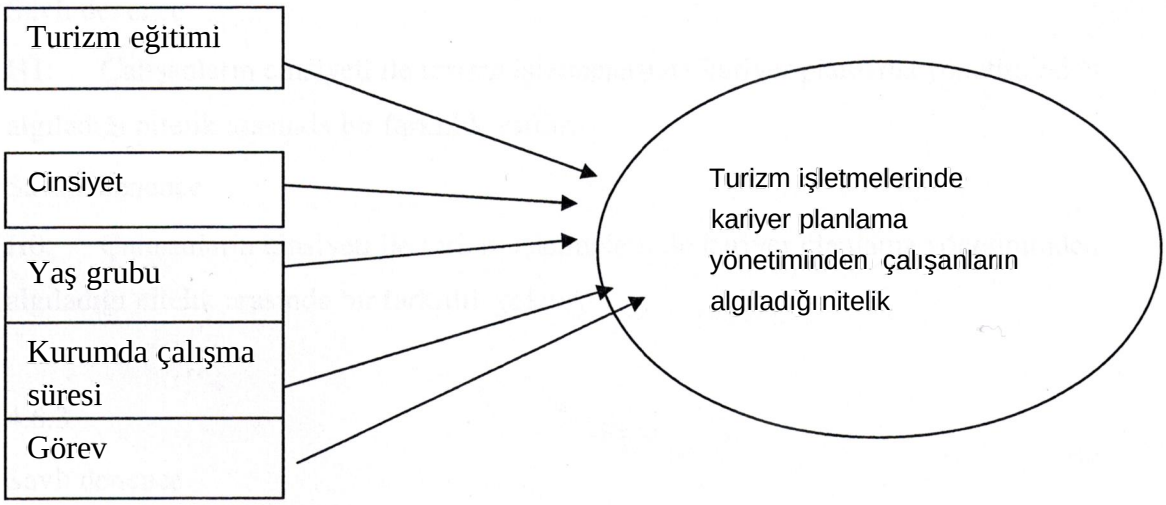
İki bölümden oluşan anket formunda ilk bölüm çalışanların eğitim durumu, cinsiyeti, yaş gurubu, medeni durumu, aylık gelir düzeyi, çalışma süreleri ile görevlerini içeren kişisel bilgilerden oluşmuştur. İkinci bölümde ise çalışanların işyerinde sunulan kariyer planlama yönetiminden algıladıkları Likert-5 ölçeğinde toplam 21 yargı tümcesinden oluşmuştur. Bu tümceler, ikinci ile üçüncü bölümlerde yer alan yazın taramasındaki bilgiler üzerine tasarlanmıştır. Anket formu önce uzman öğretim üyeleri ile tartışılmış sonra da 20 çalışanla karşılıklı tartışmalarla son şeklini almıştır. Bu nedenden anket formu bir ölçüm aleti olarak tahmin geçerliliği kazanmıştır. Küçükkurt ve arkadaşları (1988, s.145-147) duruma göre geçerlilik prob~erini; tahmin geçerliliği, içerik geçerliliği ve hipotezin teorik geçerliliği şeklinde ortaya koymaktadırlar. Tahmin geçerliliği; bir araştırmada tahmin etmek için kullanılan bağımsız değişkenlerin uygun olarak seçilip seçilmediğini belirten geçerliliktir. Bir başka anlatımla tahmin geçerliği, yapılan ölçme ile ölçülmeye çalışılan şeyin gerçek hayattaki yansımalarının karşılaştırılmasındaki uyumdur. Örneğin, kamuoyu araştırmaları tahmin etmek istediği gerçek sonuçlara, yani seçim sonuçlarına çok yakın ise tahmin geçerliliği yüksektir. Burada ise tahmin geçerliliği öğretim üyelerinin, çalışanların görüşlerine göre elde edilmiştir.

4.5 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma kapsamında turizm işletmelerinde kariyer planlama/yönetimi çalışanların algısı ilişkisi, çalışanların kariyer planlaması ve yönetimi ile beklentileri

ile ilgili yazın taraması yapılarak bir kuramsal çerçeve ortaya konulmuştur. Bu çerçeve aşağıda Şekil 4.1 de resmedilmiştir:

Şekil 4.1 Araştırma modeli



Yukarıda görüldüğü gibi araştırma modeli 5 bağımsız, 1 bağımlı olmak üzere toplam 6 değişkenden oluşmuştur. Bu modele göre kariyer planlama yönetiminden çalışanların algıladığı nitelik derecesi çalışanların Turizm eğitimi, cinsiyet, yaş grubu, çalışına süreleri ile eğitim sırasındaki görevleri arasında bir ilişki vardır.

4.6 Denenceler (Hipotezler)

Şekil 4.1'den yola çıkarak bu araştırmanın amaçlarına da uygun olarak 5 denence yapılandırılmıştır. Her denence savlı, savsız denence diye ikiye ayrılmıştır:

4.6.1

- Savlı denence

Hl: Çalışanların turizm eğitimi ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladığı nitelik arasında bir farklılık vardır.

- Savsız denence

HO: Çalışanların turizm eğitimi ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladığı nitelik arasında bir farklılık yoktur.

4.6.2

- Savlı denence

Hl: Çalışanların cinsiyeti ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladığı nitelik arasında bir farklılık vardır.

- Savsız denence

HO: Çalışanların cinsiyeti ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladığı nit~lik arasında bir farklılık yoktur.

4.6.3

- Savlı denence

Hl: Çalışanların yaşları ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladığı nitelik arasında bir farklılık vardır.

- Savsız denence

HO: Çalışanların yaşları ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladığı nitelik arasında bir farklılık yoktur.

4.6.4

- Savlı denence

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

- Savsız denence

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

4.6.5

- Savlı denence

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

- Savsız denence

HO: 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 güvenilirliğinin test edilmesinde, güvenilirlik analizlerinde sıkça kullanılan katsayılardan birisi olan alfa katsayısı (Cronbach's Alpha) kullanılmıştır. Alfa CP) katsayısı 0-1 arasında pozitif bir değerdir ve ağırlıklı standart değişimi gösterir. Bir başka ifade ile ölçekte yer alan ifadelerin bir bütünü oluşturup oluşturmadığını, aralarındaki homojenlik derecesini, ifadeler arasındaki benzerliği ve yakınlığı gösterir. İfadeler arasındaki korelasyon ne kadar yüksek çıkarsa, alfa katsayısının da yüksek çıkma ihtimali o kadar yükselcti~Analiz sonucunda ölçeğin güvenilir olduğunu söyleyebilmek için alfa katsayısının 0.60'dan yüksek bir değer alması gerekmektedir (Nakip, 2006: 145).

Tablo 4.1: Değişkenlerin 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; araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve hesaplanan alfa katsayısı Tablo 6.1;de sunulmuştur. 0.878 olarak hesaplanan alfa katsayısı, 0.60'ın üzerinde olup, araştırmada kullanılan ölçeğin çok güvenilir göstermektedir.

4.8 Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul -Türkiye'de etkin olan bir grup otel işletmesinin çalışanları ile olmuştur.

Araştırmada, evrenin tamamı yerine zaman, maliyet ve mesafe gibi unsurlar dikkate alınarak örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Evreni temsil düzeyine sahip örneklemin seçiminde, olasılıklı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Kullanılan örnekleme yöntemi ile toplam 220 personelden 100 çalışan (%100) örneklemede yer almıştır.

4.9 Sonuç

Bu bölüm çalışmanın amacını, ona uygun yöntem ortaya koymuştur. ÖzeHik!ede çalışmanın modeli de bu bölümde tasarlanmıştır.

V.BÖLÜM

BULGULAR

5.1 Giriş

Çalışma raporunun bu bölümünde araştırma sırasında toplanan veriler çözümlenmiştir. Sırasıyla önce katılımcılara ilişkin bilgilerle, katılımcıların kariyer planlamasından beklentileri on bir ayrı sınıflandırmada (eğitim durumu, turizm eğitimi alıp almadığı,cinsiyet, yaş aralığı, medeni durumları ,aylık gelir düzeyleri, görev süresi, görev, iş değiştirme 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 eksiksi~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.la Katılımcıları tanımlayıcı bilgiler

Eğitim Durumunuz

	Sıklık	%	Geçerli%	Birikil %
İlköğretim	15	15,0	15,0	15,0
ortaöğretim(lise)	47	47,0	47,0	62,0
Yüksekokul	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 baktığımızda 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.lb 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.lc 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.ld Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler

Hangi yaş aralığındasınız

	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 yaş aralıklarına baktığımızda 21-30 yaş grubunun % 50,0 ile en önde yer aldığını görürüz. Katılımcıların %60 'ından fazlası 30 'la 20 yaş grubu arasında yer aldığı görülmektedir.

Ana bulgu: Ankete katılan turizm personelinin büyük çoğunluğu 30 yaş ve **altındadır.**

Tablo 5.le 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	~2-;;Q
2501 ve üzeri	8	8,0	8,0	100,0
Geçerli Toplam	100	100,0	100,0	

Katılımcıların gelir düzeyine baktığımızda 1001 - 1500 TL ücret alanların % 65 ile en önde yer aldığını 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 çoğunluğu 1001 - 2000 TL aralığında ücret almaktadır.

Tablo 5.lf Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler

Firmadaki çalışma 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 'mm 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 nacak % 10 kadarının 4 yıldan fazla işletmede çalıştığıdır.

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

Tablo 5.1 g Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler

Turizm Sektöründe İş Değiştirme Sayınız

	Sıklık	%	Geçerli %	Birikil %
hiç	32	32,0	32,3	32,3
1 kez	6	6,0	6,1	38,4
2kez	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 iş değiştirmediği görülmektedir. Diğer katılımcılar incelendiğine 2-3-4-5 ve 6 kez iş değiştirenlerin oranının% 61,0 olduğu görülmektedir. Bu da turizmde iş değiştirenlerin oranının fazla olduğu görülmektedir.

Ana bulgu: Ankete katılan turizmde çalışanların büyük çoğunluğu 2 - 6 kez ve üzeri sektörde iş değiştirdiği görülmektedir.

Tablo 5.lh Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler

Firmadaki göreviniz

	Sıklık	%	Geçerli%	Birikil %
departman müdürü	18	18,0	18,0	18,0
Şef	13	13,0	13,0	31,0
diğer personel	69	69,0	69,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Katılımcıların görevleri sıralamasında en başta "diğer personel" % 69,0, "departman müdürü" % 18 ile ikinci sırada yer almaktadır. Bu görevler, personel ile departman müdürlerinin misafirle yüz yüze temsil edildiği görevlerdir.

Ana bulgu: Ankete katılanların turizm sektöründe misafirle birebir çalışıldığı için firma en çok giriş seviyesindeki personele önem verdiği görülmektedir.

Tablo 5.li Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler

Firmada bulunduğunuz 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
satış-pazarlama	8	8,0	8,0	84,0
insan kaynakları	1	1,0	1,0	85,0
Diğer	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 karşılama ve ağırlama kısımlarının temsil edildiği departmanlardır.

Ana bulgu: Turizm sektörü misafirlerini karşılama ve ağırlamaya büyük önem vermektedir.

Tablo 5.lj 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 şu anda çalışan kişiler 1-16 yıl arasında çalıştıkları için bu kadar sene kadar sektörde tecrübe göstermektedirler.

Tablo S.lk Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler

Turizm Eğitimi 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
diğer (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 eğitimi almadığı görülmektedir.Bu durum neredeyse çalışanların yarısını temsil etmektedir. Bu da turizm sektöründe işbaşı eğitimlerle işin öğretildiğini göstermektedir.

Ana bulgu: Ankete katılan katılımcıların turizm sektöründe şu anda çalışan kişilerin en az yarısının turizm· eğitimi almadıklarını iş başı eğitimlerle işi öğrendiklerini göstermektedir.

5.3 Turizm İşletmelerinde Kariyer Planlama Yönetiminden Çalışanların Algıladığı Nitelik

Türkiye 'de - İstanbul 'da yer alan bir turizm işletmesindeki çalışanlarılk_kariyer planlama· yönetiminden algıladığı niteliği çözümlemek için katılımcıların anket formundaki 22 yargı söylemine olan tepkilerinin ortalamaları ,Likert - 5 ölçeğine göre "I-Tamamen Katılıyorum", "5- Hiç Katılmıyorum" şeklinde hesaplanıp katılımcıları tanımlayan bilgilerle karşılaştırılmıştır . Sonuçlar tablo 5.2.a,b,c,d,e olarak beş bölümde ele alınmıştır.

Tablo 5.2.a Çalışanların Turizm Eğitimi ile Turizm İşletmelerinde Kariyer Planlama Yönetiminden Algıladığı Nitelik

Eğitim Durumunuz		Test Sonuçları
	İlköğretim	
	Sayı	15
	Ortalama	3.9
	Standart sapma	0.98
	Ortaöğretim	
	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 eğitim seviyeleri ile işletmelerde kariyer planlama yönetiminden algıladıkları nitelik arasındaki ilişki daha az turizm eğitimi alanlarda daha fazla olduğu görülmektedir. Öte yandan , gruplar ortalamaları arasında fark olduğunu, yukarıdaki farklılık testinde (0,60 > 0,05) görülmektedir. Buna göre "Çalışanların turizm eğitimi ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladığı nitelik arasında bir

fark yoktur." şeklindeki savsız denence desteklenmektedir. Bu durumda "Çalışanların turizm eğitimi ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladığı nitelik arasında bir fark vardır." şeklindeki savlı denence desteklenmemektedir.

Ana Bulgu: "Çalışanların turizm eğitimi ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladığı nitelik arasında bir fark vardır." denencesi desteklenmemektedir.

Tablo 5.2.b Çalışanların Cinsiyeti İle Turizm İşletmelerinde Kariyer Planlama Yönetiminden Algıladığı 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 baktığımızda erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha çok kariyer planlama yönetimini arttırdığını düşünmekte oldukları görülüyor. İki ortalama arasındaki fark (Kadın :2,8 ; erkek : 3,63) farklılık testine göre de önemli görülüyor . (0,37> 0,05). Buna göre " Çalışanların cinsiyeti ile turizm işletmelerinde kariyer planlama arasında bir fark yoktur." Şeklindeki savsız denence desteklenmektedir. "Çalışanların cinsiyeti ile turizm işletmelerinde kariyer planlama arasında fark vardır." şeklindeki savlı denence reddedilmektedir.

Ana Bulgular: "Çalışanların cinsiyeti ile turizm işletmelerinde kariyer planlama arasında fark vardır." şeklindeki savlı denence desteklenmemektedir.

Tablo 5.2.c Çalışanların Yaşları İle Turizm İşletmelerinde Kariyer Planlama Yönetiminden Algıladığı 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 katılmış 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 algıladığı arasında bir fark yoktur." şeklindeki savsız denence desteklenmektedir. Bu durumda "Çalışanların yaşları ile turizm

işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladığı arasında bir fark vardır." şeklindeki savlı denence ise desteklenmemektedir.

Ana Bulgular:

"Çalışanların yaşları ile turizm ,işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladığı arasında bir fark vardır." şeklindeki savlı denence ise desteklenmemektedir.

Tablo 5.2.d Çalışanların Çalışma Süreleri İle 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	J;(fü
		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 İle Turizm İşletmelerinde Kariyer Planlama Yönetiminden Algıladığı Nitelik

Şu anki göreviniz			Test sonuçları
	Departman Müdürü		
		Sayı	18
		Ortalama	4.08
		Standart sapma	0,69
	Şef		
		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 algıladığı nitelik arasında bir fark vardır." şeklindeki savsız denence desteklenmemektedir.

Ana Bulgular:

"Çalışanların görevleri ile turizm işletmelerinde kariyer planlama yönetiminden algıladığı nitelik arasında bir fark vardır" şeklindeki savsız denence desteklenmemektedir.

5.4 Sonuç

Bu bölümde araştırma sırasında toplanan veriler çözümlenmiştir. Önce katılımcılara ilişkin bilgiler daha sonra da denenceler istatistiksel olarak test edilmiştir. Buna göre denencelerin hiçbiri destek görmemiştir.

VI.BÖLÜM

SONUÇ

6.1 Giriş

Bu son bölümde, kuramsal, görgül bulgular özetlenmiş, çalışmanın amaçlarına yönelik yanıtlar sunulmuştur. Çalışmanın kısıtlarına açıklık getirilmiş ilerideki çalışmalara da ışık tutulmuştur.

6.2 Kuramsal Bulgular

6.2.1 Kariyer mesleğimizi yaparken koyduğumuz hedefler doğrultusunda iş deneyimi kazanırken ,gerekli eğitimleri alıp mesleki ve bireysel açıdan kendimizi gerçekleştirme sürecimizdir.Kariyer, en klasik şekli ile sonu olmayan bir yol benzetmesi ile tanımlanır.

6.2.2 Kariyer kavramında odak noktanın insan olduğu görülmektedir.İnsaq-çalışma hayatına katıldığı ilk günden itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamak ve bazı beklenti ve arzularını tatmin etmek ,geleceğe yönelik planlarını yaparak hiyerarşik yapıda yükselmek işinde ilerlemek başarılı olmak ister.Bir diğer ifade ile kariyerin psikolojik ve sosyal boyutu ön plandadır.Bütün bunlardan anlaşılacağı gibi ,bireyin ihtiyaçlarını karşılama isteği, kariyerin kapsamını belirler.

6.2.3 Çalıştığı işe ve 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 sağlanması, böylece kişilerin motive olmalarıdır. Kariyer yönetiminin iyi yapıldığı kurumlarda kişiler bir süre sonra örneğin 1 yıl sonra ,5 yıl sonra nereye ,hangi statüye gelebileceklerini bilir veya tahmin edebilirler. Bu tahmin çok

önemlidir.Çünkü bu ,kişiyi işe ve kuruma bağlar;motive eder.

6.2.5 Örgütlerde kariyer yönetimi sürecinin, en önemli nedenlerinden biri , çalışanların iş tatmini ile birlikte verimli ve başarılı bir şekilde örgütte kalmalarını sağlamaktır.

6.2.6 Her birey çalışma hayatına başladıktan sonra işinde başarılı olmayı ,kariyerinde en üst düzeye gelmeyi amaçlar. Bu birey bir örgütte çalışıyorsa örgüt içerisinde kariyerini yükseltmek isteyecektir.

6.2.7 İşe almada, alınacak kişilerin nitelikli olmasına özen gösteren ,terfi kanallarını açık tutan kişilerin kendilerini geliştirmesinin önündeki engelleri eğer varsa kaldıran hatta teşvik eden ,bunlarla yetinmeyip personelinin niteliklerini arttırarak kariyerlerini yükseltmeyi amaçlayan örgüt etkin bir örgüt olacaktır.

6.2.8 Adaylara ücret dışında bir şeyler sunmayı öğrenin. Görüşmeyi nitelikli adayların ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kurgulayın.Onlara şirketinizde çalışmanın taşıdığı anlamı hissettirin . Görüşmenin ücret temelinde şekillenmesine izin vermeyin.

6.2.9 Belli bir personel devir hızı, yeni yetenek akışı ve örgüt içi kariyer ilerlemesi için açık boşluklar oluşturmak/rgütün amaçları arasın~.~er almaktadır. Bununla birlikte personel devir hızı genellikle yeni personel arasında daha yüksek ,uzun süre hizmet eden personel arasından daha düşüktür. Personel devir hızını azaltmak, örgütte kariyer yollarındaki tıkanıklıkları ortadan kaldırmak , insan kaynaklarının planlaması olmalıdır.

6.2.10 Transfer veya yer değiştirmede, yetki ve sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret düzeyi ya hiç değişmemekte ya da çok az değişmektedir. Bir anlamda organizasyon içerisinde yatay değişiklik söz konusudur. Günümüzde daha çok terfilere ağırlık verilmektedir.

6.2.11 Firmaya yeni işe başlayanlarla terfi ettirilen veya görev yeri değiştirenlerin ,yeni işlerine uyum sağlamaları amacı ile yürütülen programlara oryantasyon programları denmektedir.

6.2.12 Birey kendi kariyerini planlamaktan sorumludur. Ancak bireyin mesleki danışmanlık ve çalışma grupları sayesinde ilgi ve yeteneklerini daha iyi anlamaktadır. Bu sayede organizasyon içinde veya dışında karşılaşabileceği

kariyer fırsatlarını değerlendirebilmektedir.

6.3 Görgül (Ampirik) Bulgular

6.3.1 Ankete katılan turizm personelinin büyük çoğunluğu ortaöğretim ve üniversite mezunudur.

6.3.2 Ankete katılan turizm işletmelerindeki personelin büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.

6.3.3 Ankete katılan turizm işletmelerindeki personelin büyük çoğunluğu bekardır.

6.3.4 Ankete katılan turizm personelinin büyük çoğunluğu 30 yaş ve altındadır.

6.3.5 Ankete katılan turizm personelinin büyük çoğunluğu 1001 -2000 TL aralığında ücret almaktadır.

6.3.6 Personelin yarısından fazlası son bir yılda firmada çalışmaya başlamıştır.Çalışanların büyük çoğunluğu işletmede 4 yıldan fazla çalışmadığı görülmektedir.

6.3.7 Ankete katılan turizmde çalışanların büyük çoğunluğu 2 - 6 kez ve üzeri sektörde iş değiştirdiği görülmektedir.

6.3.8 Ankete katılanların turizm sektöründe misafirle birebir çalışıldığı için firma en çok giriş seviyesindeki personele önem verdiği görülmektedir.

6.3.9 Turizm sektörü misafirlerini karşılama ve ağırlamaya büyük önem vermektedir.

6.3.10 Ankete katılan kişilerin turizm sektöründe şu anda çalışan kişiler 1-16 yıl arasında çalıştıkları için bu kadar sene kadar sektörde tecrübe göstermektedirler.

6.3.11 Ankete katılan katılımcıların turizm sektöründe şu anda çalışan kişilerin en az yarısının turizm eğitimi almadıklarını iş başı eğitimlerle işi öğrendiklerini göstermektedir.

6.4 Denencelerin Test Sonuçları

Bu çalışmanın modelinden yola çıkarak test edilen beş denence de test edilmiş, hiçbiri desteklenmemiştir. Bundan çıkarılacak sonuç ise turizm çalışanlarının kariyer

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

6.5 Çalışmanın Amaçlarını karşılayan yanıtlar

Amaçl İşverenler , işgörenlerine gerekli kariyer planlama ortamını sağlıyor mu?

Yanıt Anket sonuçlarına göre işveren işgörenlerin 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 karşılaşabilecekleri sorunların çözümüne yönelik gerekli bilgiler işin yapılması için standartlar personelle paylaşılır. Hangi işlerden sorumlu oldukları görev tanımları ile personele bildirilir. Mesleki gelişimlerine katkı sağlaması için işle ilgili işletme için de departman için 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 dere~~neme sahiptir?

Yanıt Günümüzde kişilerin beklentilerinin değişmesi ,çalışan kişilerin işyerinden sadece ücret değil kariyerinde ilerleme durumununda olması da beklenmektedir. İşyerine bağlılığın artması, kişinin giriş seviyesi pozisyondan başladığında ilerleyen dönemlerde nereye geleceğini bilmesi hem kendisi açısından kariyer hedefinin olmasına hem de kurum açısından verimli , sorumluluk alabilen, içeriden yönetici yetiştirilen kurum olmasını sağlar.İşverenin, işgörene bu imkanları sağlaması 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 İşe alımlarda işe uygun personelin seçimine önem verilmesi , belli kriterlere uyularak personel seçimi yapılması belli bir zaman ve emek maliyeti getirmektedir. İşe başlayan kişilere oryantasyon eğitimleri verilerek işe alıştırma ve aidiyet duygularının geliştirilmesi, eğitimlerin verilmesi , terfi imkanlarının sunulması , gelecekte hangi işlerde çalışabileceklerinin bilgisinin verilmesi insan kaynaklarına önem verildiğini göstermektedir.Personele yatırım yapılması ve kendisini geliştirmesinin desteklenmesi personel devir oranını işgörenin azaltmak istemesinin nedenidir.Yeni gelen bir aday kurulu bir sistemin gerilemesine neden olacaktır. Eğitimlerin yeniden planlanması , oryantasyon süreci , işlere tam alışma süreci emek , zaman ve maliyet açısından kurumu olumsuz olarak etkileyecektir.İnsan kaynaklarında işe alım süreçleri de klasik süreçler gibi olmayıp adaylara yetkinlik bazlı mülakatlar yapılmakta ve doğru adayın bulunması sağlanmaktadır.

6.5 Çalışmanın 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 etmenlen,, çalışmanın Türkiye 'deki turizm sektörünün tamamını yansıtabilecek kadar kapsamlı olmasını kısıtlamıştır. Bu kısıtlar sonucunda bu uygulama Türkiye'de İstanbul 'da bulunan grup otel çalışanlarına uygulanmıştır.

Sonuç olarak bu sav çalışması turizm sektöründe çalışan işgörenleri kapsamaktadır. Bu durumda, kariyer yönetiminde kariyer tasarlanması, kariyer geliştirme konularındaki bakış açılarına diğer sektörlerde de genelleme yapılması desteklenemez; ancak benzeri araştırmalara temel oluşturur.

6.6 İlerideki Çalışma İçin Öneriler

Bu çalışmanın denencelerinin reddedilmesi göstermiştir ki turizm çalışanlarının kariyer planlama yönetiminden algıladıkları niteliği etkileyen etmenlerin araştırılıp bulunması gerekmektedir.

Günümüzde personel müdürlüğünün yerini insan kaynaklarının alması, y ve z kuşaklarının ortaya çıkması beklentilerin sadece çalışma karşılığında ay sonunda alınacak olan maaş dışında motivasyon, kurumun bireye işiyle ilgili sağladığı katkı , eğitimler , yükselme olanakları gibi imkanların doğmasına neden olmuştur.

Çalışanlardan daha fazla verim alınması, personel devir oranının düşürülerek kariyer planlamalarının yapılması sağlanmak isteniyorsa işe temelden doğru başlanılmalıdır. Bu da doğru iş tanımları sağlanarak doğru adayı o işyerinde istihdam etmekle başlayacaktır. Örneğin ilk başta işe ihtiyacı olan bir insan iş başvurusu esnasında garson olarak çalışabileceğini paylaşabilir; ancak daha önce bellboy olarak çalışmış ya da mesleki bilgisi ve hedefinde bellboy olmak var ise bu durum görüşme esnasında insan kaynakları tarafından anlaşılmamışsa o aday işe başlamış olsa dahi iş arayışı sona ermez. Farklı yerden teklif geldiğinde bu teklifi değerlendirir , bu da adayın kurumda çalışmış olduğu süre içerisinde hem verimsiz çalışmasına hem de verilen eğitimlerin zaman kaybı olmasına yol açacaktır.

Periyodik olarak yapılan toplantılarla çalışan personelin istekleri sorulur, eğitimler takip edilerek personelin eğitimlerden ne kadar verim aldığı ölçülür .

Eğitim programlarındaki temel amaç, standartlara uygun olarak iş yapmanın yanında personelin proaktif düşünmesini sağlamak, rekabet piyasasında iyi bir hizmet değil mükemmel bir hizmet anlayışından yola çıkıldığı personele bildirilmelidit-,

Günümüz koşullarında departman ve otelin yapısına göre kurumda kullanılan kariyer yolları da değişmektedir. Örneğin teknik servis departmanı için çift basamaklı kariyer yolu tercih edilirken satış departmanı için ağ tipi kariyer yolu, outsource çalışılan iş güvenliği uzmanı için portföy kariyer yaklaşımı tercih edilebilir. Tüm çalışanlar aynı kuruma bağlı olsa da yaptıkları işin teknik yönünün farklı olması ve farklı beklentiler içermesi sebebi ile alternatif kariyer yollarının tercih edilmesi kurumdaki kariyer planlamasının etkinliğini attıracaktır.

6.7 **Sonuç**

Bu son bölümde, kuramsal, görgül bulgular özetlenmiş çalışmanın amaçlarına yönelik yanıtlar sunulmuştur. Çalışmanın daha da ileriye taşınması hedeflenmiş, sonunda ise çalışmada ortaya çıkan bulgularla araştırmacının görüşleri sentezlenip genel bir durum ortaya konmuştur.

KAYNAKLAR

Allport, G.; Vernon, P., Lindzey, G. (1960), *A Study o/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 İ.İ.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 İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla **Bir** Değerlendirme", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, *İşletme İktisadı 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: Realigning Organizations and Individuals", *Academy of Management Executive*, Vol.IO, 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.

Doğan, Ö.; Erdoğmuş, N. (2002), "Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları", Bilgi Yönetimi, http://www.bilgiyonetimi.org, (27.10.2005).

Erdoğmuş, N. (2003), *Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama*, Nobel Yayın Dağıtım, 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", *Yayımlanmamış 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", *Yayımlanmamış 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.

İpek Koca Ayşe "Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri İle Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki Çukurova Üniversitesinde Bir Araştırma"(Yayımlanınış 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 Danışma*, 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 ofEmployment 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", *YayımlanmamışDoktora Tezi,* The Graduate Faculty of Auburn University, ABD.

Malach-Pines, A.; Yafe-Yanai, O. (2001), "Unconscious Determinants of Career Choice and Bumout:Theoretical Model and Counseling Strategy", *Journal of Employment Counseling;* Aralık, Vol. 38, 4; ABVINFORM 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", *YayımlanmamışDoktora Tezi,* School of Business and Technology, Capella University.

Nakip, M. (2006), *Pazarlama Araştırmaları, 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.I, s. 27-37.

Osipow, S. H.; Fitzgerald, L. F. (1996), *Theories of Career Development*, Allyn and Bacon, USA.

Özden, M. C. (2002), "Geleceği Yaratmak: Gençler ve Kariyer Danışmanlığı", Düşünceden Sonuca: İnsan Kaynaklan, Hayat Yayınları, s.154-165, İstanbul, 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), "Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları", 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 o/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), *LifeRoles, Values and Careers: International Findings of the Workimportace 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), "Çalışan Kadınlarda Kariyer Planlama Süreçlerini Etkileyen Kişisel Faktörlerin İncelenmesi", *Yayımlanmamış YüksekLisans Tezi*, 9 Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Walsh, W.B.; Osipow, S.H. (1995), *Handbook o/Vocational Psychology*

Ek.1.

Sayın Katılımcı:

Bu çalışma Yakındoğu Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü tarafından yürütülmektedir. Çalışmanın amacı turizm sektöründe çalışanların kariyer yönetimine ilişkin işgörenlerle işverenlerin görüşlerinin demografik özelliklerle ilişkisini test etmektir. Çalışmanın sonuçları eğitim amaçlı kullanılacaktır. Anket formuna isminiz ve çalıştığınız kurumun ismini yazmanıza ihtiyaç duyulmamaktadır.

Göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür eder; saygılarımızı sunarız.

Yakındoğu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

Buse Karan

Lütfen aşağıda yer alan anket sorularını size doğru bulma düzeyine göre işaretleyiniz.

1.Eğitim Durumunuz	Okur-Yazar	
	İlköğretim	
	Ortaö ğretim(Lise)	
	Yüksekokul	
	Üniversite	
	Lisansüstü	

2.Turizm Eğitiminiz	Almadım	
	Turizm Meslek Lisesi	
	Turizm Önlisans	
	Turizm Lisans	
	Turizm Lisansüstü	
	Diğer (Kurs vb)	

3.Cinsi yetiniz	Kadın		Erkek	

4.Yaşınız	20 ve altı	
	21-30	
	31-40	
	51 ve üzeri	

5. Medeni Durum	Evli	
	Bekar	
	Dul-Boşanmış	
	51 ve üzeri	

6. Aylık Gelir Düzeyi	500 TL ve altı	
	501-1000 TL	
	1001 - 1500 TL	
	1501- 2000 TL	
	2001 -2500 TL	
	2501 TL ve üzeri	

7.Firmadaki Göreviniz	Genel Müdür	
	Genel Müdür Yardımcısı	
	Departman Müdürü	
	Şef	
	Diğer Personel	

8.Firmanızda Bulunduğunuz Çalışma Süreniz	1 yıldan az	
	1-3 yıl	
	4-6 yıl	
	7-9 yıl	
	10-12 yıl	
	13-15 yıl	
	16 yıl ve üzeri	

9.Turizm Sektöründe İş Değiştirme Sayınız ne Kadardır?	Hiç		1		2		3		4		5		6 ve üzeri	

10.Firmanızda Bulunduğunuz Departman	Ön büro	
	Yiyecek-İçecek	
	Kat Hizmetleri	
	Muhasebe	
	Teknik Servis	
	Satış-Pazarlama	
	İnsan Kaynakları	
	Diğer	

11.Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz Ne Kadardır?	1 yıldan az		1-3 yıl		4-6 yıl		7-9 yıl		10-12 yıl		13-15 yıl		16 yıl ve üzeri	

12.Çalışmış Olduğunuz Otelin Konumu	Sayfiye Oteli	
	Şehir Oteli	

	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet
13. Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.					
14. Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.					
15. İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.					
16. İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.					
17. Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.					
18. Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.					

	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet
19. Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.					
20. Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin, sorunları ve beklentileri ortaya konulur.					
21. Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.					
22. Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.					
23. Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.					
24. Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.					
25. Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.					
26. Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.					
27. Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.					
28. Çalışanlara karşılaşabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.					
29. Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.					
30. Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.					
31. İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.					
32. Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.					

	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet
33. Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.					
34. Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.					

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 ed. Fatih Apt. k/7 d/13 , Erenköy , İstanbul - Türkiye
Cep Telefonu : 90 505 2699168
Facebook : www.facebook.com/bkaran1
Lin kedin : w,vw.linkedin.com/busekaran
Msn : buse_karan85@hotmail.com

Deneyim Bilgisi

17/03/2014 Devam Ediyor : İnsan Kaynaklan 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 mesaileri hesaplamak.
Yeni giren personele sözleşmelerin imzalatılması özlük dosyalarına konulması.
İşe yeni giren ve işten ayrılan personel olduğunda polis bildirimlerini gerçekleştirmek.
Disiplin yönetmeliği ve İş Kanunun çerçevesinde personele verilecek ihtar, ceza ve iş akdi fesihlerinin gerçekleştirilmesi.
İşe yeni giren personel olduğunda oryantasyon eğitimlerini vermek.
Dış destekli alınan eğitim finmasıyla 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 : Barıket Satış TemsHcisi
Avantgarde Hotel, Istanbul
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 Yetk!!isi
Miracle Istanbul 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 TemsilcIsl
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 .Finma,okul ziyaretlerinin yapılması otelin tanıtımıyla ilgili fuarlara katılınması aşamalarında görev aldım.

01/05/2010 18/04/2011 : Muhasebe Elemanı
ÇAGDAŞ 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 Kayna!dan GörevHsl
Özmak Müh. Mim., İstanbul
Şirketin üretimde ihtiyacı olan malzemelerin tedarikçi firmalarla yazışmalarını gerçekleştirmek, fiyat karşılaştırması yaptıktan sonra en uygun olanddan alınmasına karar vermek, her ay personel maaşlarını hesaplamak, personelin dosyasının hazırlanması gb işlerii yürütüyorum.

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 [D'l/06!2007 ~ 0'l!CC!2CC/ ,C gy}

Yabancı Diller : İngilizce
Okuma Seviyesi (İyi), Yazma Seviyesi (İyi), **Konuşma Seviyesi** (İyi) - British English

Yetkinlikler : rneyer
İyi

Opera İşletme Çözümü
Orta

MS Office Program!@rı
İyi

LOGO
iyi

Fk!e!io Uve 8
İyi

Fax
Çok iyi

Fotokopi

Scanner
Çok iyi

Kurs / Seminerler : Marka Yönetimi
Elginkan Vakfı , 2008

Sözsüz Beden 0M Ve iletişimi
Elginkan Vakfı , 2006

Toplam Kafüe Yönetimi
Elginkan Vakfı , 2007

Sorun Çözme teknikleri
Elginkan Vakfı , 2008

İngilizce Kursu
İdeal English , 2006

Bilgisayar kursu word-excel
Elginkan Vakfı , 2007

Gırişimcmk
Elginkan Vakfı , 2006

Master Class
Hotrain Otel ve Restoran Eğitimleri, 2013

Misafirlerle Etkili İletişim
Hotrain Otel ve Restoran Eğitimleri, 2014

Hizmette Zor Durumları ve Şfüayetıeri Ele Alma
Hotrain Otel ve Restoran Eğitimleri, 2014

yöneticilere yönelik mülakat teknikler!
Hotrain Otel ve Restoran Eğitimleri, 2014

Eğifüncinlıı Eğitimi
Hotrain Otelcilik ve Restoran Eğitimleri , 2014

Turizmde İnsan İHşkfüıri ve Profosyoneilik
Selnur Gülek Eğitim Danışmanlık Koçluk , 2014

Turizmde Öncelikleri Bc!ıfonıek *ve* Zammı 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
Avupa Birliği tarafından desteklenen Second Project kapsamında düzenlenen E-ticaret,digital pazarlama ve sosyal medya eğitim programı eğitimine 1 gün süreyle katıldım.

ISO 9001:2003 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.

Uygulam.rlı Tiyatro
TC.Milli Eğitim Bakanlığı , 2011
Kadıköy Belediyesi tarafından düzenlenen 2 yıl süreli uygulamalı tiyatro eğitimine katıldım.

İnsan Kaynaklan 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 katılmın sağlanaması ve otelin 1. olmasını sağladım. Jasmine Court Hotel'de ,1Çocuk Şenliği Projesindeki katkılarımdan dolayı yönetim tarafından plaket verildi.
Üye Olunan Dernek / Kulüpler : Okul dans ve tiyatro klubü
Kariyer Hedefi : Uzman ,uzman yardımcısı
İşveren için anahtar kelimeler : insan kaynakları

Tercihler

Tercih Edilen Şirket Sektörleri : İNSAN KAYNAKLARI DANIŞMANLIK TURİZM-OTELCİLİK
Çalışmak İstenilen Görev Alanlan : 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 : Primi,ramiye,sağlık sigortası
Tercih Edilen Haberleşme Şekli : Cep Tel.

wwvv. plagiarism -detect .com

Date: 30.1.2016
Words: 9933
Plagiarised sources: 30
Plagiarised: 1%

http://www.ejovoc.org:/makaleler/aralik__2013_umyos/pdf/02_.pdf
plagiarised from source: >1%

1. Ancak günümüzde, bir organizasyon içerisinde ömür-boyu çalışma ve
2. organizasyon yapılan ve çalışma ilişkileri düzeni ile anlamını
3. Günümüzde küreselleşme, teknoloji, değişim ve bilgi toplumu kavramlarının

http://www.yenimakaJe.com/yeni-kariyer-yaklasimlari.html
plagiarised from source: >1%

1. örgütlerin yeniden yapılanması çerçevesinde yöneticiler, daha nitelikli elemanları işte tutma
2. onların daha güvenli ve hızlı bir biçimde gelişimlerini sağlama amacı güderken
3. Şirket içindeki hizmet yılına, tecrübeye, daha önceki üst düzey

http://g:ekagov. tr/Dosyalar/o _19v5fauvql_mal848phr62_d16pl8.pdf
plagiarised from source: >1%

1. dünya genelinde ve özellikle de Akdeniz bölgesindeki pazar payı
2. Dünya turizminin odak noktalarından birini oluşturan Türkiye, dünya turizminde, gelen turist

http://www.kto.org:.tr/d/file/turizm-sektoru-2008.doc
plagiarised from source: >1%

1. dünya genelinde ve özellikle de Akdeniz bölgesindeki pazar payı
2. Dünya turizminin odak noktalarından birini oluşturan Türkiye, dünya turizminde, gelen turist

http://www.biymed.com/makaleler/haber_detay.asp?haberID-241
plagiarised from source: >1%

1. Şirket içindeki hizmet yılına, tecrübeye, daha önceki üst düzey

http: //www.frmtr.com/halk!a-iliski!er-turizm-ve-insan-kaynak!ari-ulas tirma/1024614-turizmin-tanimi-ve-turleri h 1ml
plagiarised from source: >1%

1. Dünya turizminin odak noktalarından birini oluşturan Türkiye, dünya turizminde, gelen turist

http://www.journals.elsevier.com/european-journal-of-education-and-psychology/
plagiarised from source: >1%

1. European Journal of Education

http://www.voced.edu.au/content/ng:v:21435
plagiarised from source: >1%

1. European Journal of Education

http://www.ejepes/
plagiarised from source: >1%

1. European Journal of Education

https ://www.researchgate.net(journal/0 141-8211 _Europeanjournal _of_Education
plagiarised from source: >1%

1. European Journal of Education

https://www.jstor.org:(journal/eurojeduc
plagiarised from source: >1%

1. European Journal of Education

http//www.wiley .com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-ETED.html
plagiarised from source: >1%

1. European Journal of Education

http//onlinelibrary.wiley.com(journal/10.1111 _{(IS.SN)1465-3435/issues
plagiarised from source: >1%

1. European Journal of Education

http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.111 l{(ISSN)1465-3435
plagiarised from source: >1%

1. European Journal of Education

http://www.worldcat.org:/title/apa-handbook-of-industrial-and-organizational-psychology/oclc/488730937
plagiarised from source: >1%

1. Handbook of Industrial and

http//www.tandfonline.com/toc/pewo20/current
plagiarised from source: >1%

1. European Journal of Work

http//www.amazon.com/Handbook-Industrial-Org:anizational-Psycholog:y-Vol/dp/0891060421
plagiarised from source: >1%

1. Handbook of Industrial and

http//www.amazon.com/Handbook-Industrial-Systems-Engineering:-Innovation/dp/146651504X
plagiarised from source: >1%

1. Handbook of Industrial and

http//www.amazon.com/Handbook-Industrial-Org:anizational-Psycholog:y-Dunnette/dp/0528629123
plagiarised from source: >1%

1. Handbook of Industrial and

http://www.amazon.com/Handbook-Industrial-Org:anizational-Psychology-Handbooks/dp/1433807270
plagiarised from source: >1%

1. Handbook of Industrial and

http//psycnet.apa.org:/books/12169
plagiarised from source: >1%

1. Handbook of Industrial and

http://www.apa .org:/pubs/books/4311502.aspx
plagiarised from source: >1%

1. Handbook of Industrial and

http//www.journal-database.com/journal/european-journal-of-work-and-org:anizational-psycholog:y.html

plagiarised from source: >1%

1. European Journal of Work

http://www. ing:entaconnect. com/content/rou tledg:/pewo
plagiarised from source: >1%

1. European Journal of Work

http://www.scimag:ojr. comü ournalsearch.php ?q=4700152 304&tip-sid
plagiarised from source: >1%

1. European Journal of Work

https//www.researchg:ate.netljournal/1464-0643 _ _European_Journal _of_Work_and_Organizational _Psychology
plagiarised from source: >1%

1. European Journal of Work

https//en.wikipedia.org/wiki/European_Journal _ _of_Work_and_Organizational _Psychology
plagiarised from source: >1%

1. European Journal of Work

http://www.eawop.org/
plagiarised from source: >1%

1. European Journal of Work

http://www.tandfonline.com/loi/pewo20 _
plagiarised from source: >1%

1. European Journal of Work

https://www.youtube.com/watch?v=3QOSME!:ijQE
plagiarised from source: >1%

1. Handbook of Industrial and