

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KADIN ÇALIŞANLARIN
KARŞILAŞTIKLARI ENGELLERİN KARIYER PLANLAMASINA ETKİSİ
(MARMARİS ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
ÖZGE ALKAN

DANIŞMAN
Prof. Dr. ERCAN BALDEMİR

ŞUBAT 2014
MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KADIN ÇALIŞANLARIN
KARŞILAŞTIKLARI ENGELLERİN KARİYER PLANLAMASINA ETKİSİ
(MARMARİS ÖRNEĞİ)

HAZIRLAYANIN ADI SOYADI
ÖZGE ALKAN

Sosyal Bilimleri Enstitüsünce
“Yüksek Lisans”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 06.02.2014
Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 24.01.2014

Tez Danışmanı : Prof.Dr.Ercan Baldemir

Jüri Üyesi : Doç Dr.Zafer Öter

Jüri Üyesi : Doç.Dr Umut Avcı


Enstitü Müdürü:Namık Kemal Öztürk

OCAK 2014
MUĞLA

TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Enstitüsü'nün 13.01.2014 tarih ve 617/2 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24 maddesine göre, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Özge ALKAN'ın "KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KADIN ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIKLARI ENGELLERİN KARIYER PLANLAMASINA ETKİSİ (MARMARİS ÖRNEĞİ)" adlı tezini incelemiş ve aday 24/01/2014 tarihinde saat 16:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 30 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin KABUL edildiğine OKULUĞU ile karar verildi.


Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ercan Baldemir


Üye

Doç. Dr. Zafer Öter


Üye
Doç. Dr. Umut Avcı

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KADIN ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIKLARI ENGELLERİN KARIYER PLANLAMASINA ETKİSİ: (MARMARİS ÖRNEĞİ)” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

06.02.2014

ÖZGE ALKAN

İMZASI

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.

Soyadı :ALKAN

Adı : Özge

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe :Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engellerin Kariyer Planlamasına Etkisi :Marmaris Örneği

Y. Dil :Emale Employees in Hospitality Career Planning Barriers Faced By Effect:
Marmaris Sample

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta

Yeterlilik



O

O

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Üniversitesi

Fakülte : Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

Enstitü :Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı :Baldemir. Ercan

Ünvanı :Prof.Dr.

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Kariyer Engelleri
- 2.Kariyer Planlama
- 3.Kadın Çalışanlar

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

- 1.Konaklama İşletmeleri
- 2.Kadın Çalışan
- 3.Kariyer Planı
- 4.Kariyer Engeli

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. Accommodation Businesses
2. Women Workers
3. Career Planning
4. Career Barrier.

1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum

2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası :

Janal

Tarih : 06/02/2014

ÖZET

Bu çalışma, Türkiye’de konaklama işletmelerinde kadın çalışanların karşılaştıkları engelleri belirleyerek, bu engellerin kadın çalışanların kariyer planları üzerine etkisi olup olmadığını araştırmaktadır. Bu amaçla Marmaris’teki konaklama işletmelerinde çalışan kadınlara yönelik bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma için oluşturulan anket formları, Marmaris’te yer alan konaklama işletmelerinde çalışan 322 kadın çalışana uygulanarak, elde edilen bulgular ışığında kariyer engellerine yönelik sorulara cevap aranmıştır.

Bu çalışmanın amacı; konaklama işletmelerinde kadın çalışanların kariyer planlamaları önündeki engellerin belirlenmesi ve bu engellerin kariyer planlaması üzerindeki etkilerini araştırmak ve kariyer engellerini aşabilmek için izlenecek yöntemleri tespit edebilmektir. Çalışmamızın birinci bölümünde, kariyer kavramının genel çerçevesi, kariyer planlama yöntemleri ve kadın çalışanların kariyer planlaması engelleri ve bu engelleri aşabilmenin bilimsel yöntemleri, ikinci bölümde ise; konaklama işletmeleri, konaklama işletmelerinde kadın çalışanların durumu ve kariyer engelleri ve sonuçları hakkında literatür taraması yapılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise; konaklama işletmelerinde çalışan kadınların karşılaştıkları engellerin kariyer planlaması üzerine etkilerinin belirlenmesi amacıyla Marmaris’teki konaklama işletmelerindeki kadın çalışanlar üzerinde bir uygulama çalışması gerçekleştirilerek, kariyer engellerinin kadın çalışanların kariyer planlaması üzerine etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket kullanılarak toplanmıştır. Araştırma anket formunda yer alan sorular, kendi aralarında sınıflandırılarak kategorilere ayrılmış ve her bir kategoride, konaklama işletmelerinde çalışan kadınların kariyer engelleri tanımlanmıştır. İlgili kategorilere göre oluşturulan hipotezler yardımı ile araştırmanın problem cümlesi olan “Kadın çalışanların kariyer planları önündeki engeller, toplumsal değer ve yargılar ile kadın çalışanların toplumsal rollerine bağlı faktörlerden kaynaklanmaktadır” sorusuna cevap aranmıştır.

Araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre; konaklama işletmelerinde engellerin kadın çalışanların kariyer planları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Özellikle ilköğretim ve lise düzeyindeki kadın çalışanlar ile ön büro ve kat hizmetlerinde görev yapan kadın çalışanlar engellerin kendi kariyer planlarına etkisinin daha çok görülmüştür. Eğitim düzeyi yükseldikçe engellerin kariyer planlaması üzerindeki etkilerinin varlığı daha az hissedilmektedir. Yine bulgular sonucunda, kadın çalışanların yönetim kademelerinde olmaktan çekinmedikleri, alacakları sorumluluk ve iş yükünün kendilerini rahatsız etmeyeceğini ve her anlamda kendilerine güvenlerinin tam olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırma çalışmasından elde edilen bulgular ışığında, konaklama işletmesi yöneticilerine ve ileride bu konuda çalışma yapabilecek araştırmacılara şu öneriler getirilmiştir:

Konaklama İşletmeleri İçin Öneriler;

- Konaklama işletmelerinin özellikli ve hizmete dayalı işletmeler olması ve istihdam içinde kadın çalışanların oranının fazla olması nedeniyle, yönetim kademelerinde kadın çalışanların sayısının artması hizmet kalitesine pozitif katkı sağlayabilecektir.
- Kadınların çalışma hayatının vazgeçilmez bir aktörü olduğu unutulmamalı ve kadına cinsel kimliği veya toplumsal rolüne göre davranılmamalıdır. Kadın çalışanlara negatif veya pozitif ayrımcılık yapılmaması, eşit davranılması kadının birey kimliğinin kabullenilmesi halinde çalışanların performans artışı sağlanabilecektir.

Akademisyenler İçin Öneriler;

- Konaklama işletmelerinde kadın çalışanların kariyer engelleri konulu araştırma çalışması yapacak araştırmacıların, araştırmaya katılan örneklem sayılarını arttırmaları verilerden elde edilecek sonuçların güvenilirliğini arttıracaktır.

- Yine bu konuda araştırma çalışması yapacak araştırmacıların, konuyu sadece konaklama işletmeleri ile değil turizm sektörünün diğer bileşenleri ile ele alması akademik anlamda faydalı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmeleri, Kadın Çalışan, , Kariyer Planı, Kariyer Engeli.

ABSTRACT

This study in accommodation establishments in Turkey by identifying the barriers faced by women workers, these barriers impact on female employees career plans are to investigate whether. For this purpose, for women working in accommodation establishments in Marmaris, a survey was conducted. Survey questionnaires were created for, Located in Marmaris, 322 female employees working in the hospitality business by applying, in the light of the findings is to answer questions related to career obstacles.

The purpose of this study, career planning of female employees in the accommodation establishments identifying the barriers and obstacles to investigate the effects on career planning and career obstacles to overcome is to identify methods to be followed. In the first section, the career of the concept of the general framework, career planning methods and female employee career planning obstacles and barriers, to overcome the scientific method, in the second section; accommodation businesses, hospitality business women in the status of employees and career obstacles and on the results of the literature was conducted. The third and last section; hospitality business women working in the barriers faced career planning effect on the determination of the order in Marmaris accommodation establishments female employees an application on the work carried out, career barriers of female employees career planning on measuring the effects intended.

Data in the researchs, the purpose of the research was collected using a questionnaire prepared. Research survey form contained questions themselves are classified into categories and each category, women working in the hospitality business career barriers have been identified. Related categories created according to the hypothesis with the help of research, the problem statement, namely "Women employees' career plans barriers, social values and attitudes with female employees on the social roles related factors stems from" the question is to answer.

As a result of analysis of the data obtained according to the findings; obstacles in accommodation establishments of female employees has been found to be effective on career plans. Women working in elementary and high school level, especially with women working in the front office and housekeeping employees to plan their career obstacles effect was more common. The higher the level of

education of their effects on career planning obstacles presence is felt less. Still the, as a result of the findings, they feel free to be in the upper echelons of female employees, take responsibility and work load would not bother themselves to be full of self-confidence in every sense and it is concluded.

The findings from this research study, in light of hospitality business managers and future researchers will be able to work on this issue has been brought to the following recommendations:

Suggestions for Accommodation Establishments;

- Accommodation and service-based businesses featured businesses and the employment rate of women employees in more, due to the increase in the number of female employees in management positions contributed positively to the quality of service can be.

- Women of working life and an indispensable actor must be remembered that women should not be treated as sexual identity or social role. Women employees negative or positive discrimination, equal treatment of women working in the acceptance of the identity of individuals increased performance can be achieved.

Suggestions for Academicians;

- Accommodation of female employees in the company that will do research on career obstacles for researchers, research participants to increase their number of sample data will increase the reliability of the results to be obtained from.

- Still the researchers will conduct research on this subject, a subject not only stay with the company to handle with the other components of the tourism sector will be useful in the academic sense.

Key Words: Accommodation Businesses, Women Workers, Career Planning, Career Barrier.

ÖNSÖZ

Her birey daha iyi yaşam standartlarını hedeflemekte ve standartlarını yükseltebilmek için çalışma hayatının içinde yer almak istemektedir. Bulunduğu işte eğitim, mesleki deneyim ve performansı ölçüsünde kariyer yapmak ise çalışan her bireyin arzuladığı ve hedeflediği bir olgudur. Çalışma hayatında giderek varlığını arttıran ve hissettiren kadınlar da her birey gibi kariyer hedeflerine ulaşmayı hedeflemekte ve istemektedir. Ancak gerek toplumsal faktörler ve gerekse yaygın inanç ve değerler kadın çalışanların kariyerleri önünde bir engel teşkil etmekte ve erkek çalışanlara oranla kariyer hedeflerine daha zor ulaşabilmektedirler.

Kadın çalışana en fazla ihtiyaç duyulan konaklama işletmeleri sektöründe de diğer sektörlerde olduğu gibi kadın çalışanların kariyer planları önüne engeller konmakta ve erkek çalışma arkadaşlarından daha az ekonomik kazanca razı olmaktadır. Toplumsal değer ve yargıların, negatif ayrımcılığın ve fırsat eşitsizliğinin en çok sıkıntısını hisseden kadın çalışanların kariyer ilerlemeleri önündeki engeller ancak toplumsal bilincin ve kadının da erkek gibi bir birey olduğunun ve eşit haklara sahip olması gerektiğinin toplumun her kesimince ortak değer yargısı olarak benimsenmesi ile mümkün olacaktır.

Bu çalışmada bana her türlü yardım ve desteğini esirgemeyen başta danışman hocam Prof. Dr. Ercan BALDEMİR'e ve diğer hocalarıma, anket araştırmasında gösterdikleri anlayış ve sabır için tüm konaklama işletmesi yönetici ve kadın çalışanlarına teşekkür ederim.

Ayrıca çalışmam sırasında anlayışı, sabrı ve desteğini bir an olsun benden esirgemeyen ve beni yüreklendiren Eşim Kadir ALKAN'a teşekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET	I
ABSTRACT	IV
ÖNSÖZ	VI
İÇİNDEKİLER	VII
TABLolar LİSTESİ	XI
KISALTMALAR LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

KARİYER VE KARİYER PLANLAMASI KAVRAMSAL ÇERÇEVE, TARİHÇE VE KARİYER ENGELLERİ

1. KARİYER KAVRAMININ TANIMI, TARİHÇESİ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	5
1.1. Kariyer Kavramı Tanımı ve Tarihçesi	5
1.1.1.Kariyer Kavramının Önemi	7
1.1.2.Kariyer Kavramının Özellikleri	8
1.2. Kariyer İle İlgili Temel Kavramlar	9
1.2.1. Kariyer Yönetimi	9
1.2.2. Kariyer Geliştirme Planlama	10
1.2.3. Kariyer Yolları	11
1.2.4. Kariyer Platosu	14
1.3. Kariyer Aşamaları	16
1.3.1. Keşif	16
1.3.2. Örgüte Geçiş ve Kariyer Başlangıcı	17
1.3.3. Kariyer Ortası	18
1.3.4. Kariyer Sonu	19
1.3.5. Azalma (Emeklilik)	20
2. KARİYER PLANLAMASI KAVRAMSAL ÇERÇEVE, YÖNTEMLERİ VE KARİYER PLANLAMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR	20

2.1. Kariyer Planlaması	20
2.1.1. Kariyer Planlaması Kavramı	21
2.1.2. Kariyer Planlamasının Önemi	21
2.1.3. Kariyer Planlamasının Amacı	23
2.1.4. Kariyer Planlama Yöntemleri	24
2.2. Kariyer Planlamasının Faydaları	25
2.2.1. Kariyer Planlamasının Örgüte Sağladığı Faydalar	25
2.2.2. Kariyer Planlamasının Bireye Sağladığı Faydalar	26
2.3. Kariyer Planlama Süreci	27
2.4. Kariyer Planlanmasında Karşılaşılan Sorunlar	29
2.5. Kariyer Planlarının Kadın Çalışanların Hayatındaki Yeri	30
3. KADIN ÇALIŞANLARIN KARIYER PLANLARINI ENGELLEYEN FAKTÖRLER	31
3.1. Kavramsal Olarak Engel ve Kariyer Engelleri Tanımlaması	31
3.2. Kadın Çalışanların Kariyer Planlarını Engelleyen Faktörler	31
3.2.1. Toplumsal Değer ve Önyargılar	31
3.2.2. Cinsiyet Ayrımcılığı	32
3.2.3. Aile Kaynaklı Engeller	33
3.2.4. Fırsat Eşitliğinin Tanınmaması	33
3.2.5. Örgüt Kültürü	34
3.3. Kadın Çalışanların İş Hayatında Karşılaştıkları Kariyer Engelleri- Cam Tavan Etkisi	34
3.3.1. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	35
3.3.2. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	36
3.3.3. Kadın Çalışanın Kendi Yarattığı Engeller	36
3.4. Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engellerini Aşma Yöntemleri	37
3.4.1. Yüksek Performans	37
3.4.2. Yüksek Öğrenim veya Mesleğe Yönelik Eğitim	37
3.4.3. Sosyal Çevre ve İlişkileri Geliştirme Yöntemi	38

II. BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KADIN ÇALIŞANLARIN YERİ VE KARİYER ENGELLERİ

1. TARİHSEL SÜREÇTE KADININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YERİ	39
1.1. Ortaçağ’da Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri	39
1.2. Rönesans ve Reform Hareketlerinin Çalışma Hayatında Kadınlara Sunduğu Kazanımlar	40
1.3. Sanayi Devriminin Kadın Çalışanlara Etkileri	40
1.4. Modern Çağda Kadın Çalışanların Yeri	41
1.5. Feminist Yaklaşımlar	42
2. TURİZM VE HİZMET ENDÜSTRİSİNDE KADININ YERİ VE KONUMU	43
3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMLANMASI VE ÖZELLİKLERİ	44
3.1. Konaklama İşletmelerin Tanımı	44
3.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri	45
3.2.1. Emek Yoğun İşletmeler	46
3.2.2. İşletme Faaliyetlerinin Devamlılığı	46
3.2.3. Dönemsellik	46
3.2.4. Çalışan-Müşteri Etkileşimi	47
3.2.5. Ücret Düzeyi ve İşgücünün Belirginliği	47
3.3. Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Özellikleri	48
4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KARİYER OLANAKLARI	49
5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KARİYER YAPMANIN ZORLUKLARI, KARİYER ENGELLERİ, ETKİLERİ VE SONUÇLARI ..	50

5.1. Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanlar Açısından Karşılaşılan Zorluklar ve Kariyer Engelleri	50
5.2. Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Etkileri	52
5.3. Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Sonuçları	53

III. BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KADIN ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIKLARI ENGELLERİN KARIYER PLANLAMASINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: MARMARİS ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, SINIRLILIKLARI, YÖNTEM VE TEKNİĞİ	57
2. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ	65
3. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ ve HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ	66
SONUÇ ve ÖNERİLER	100
KAYNAKÇA	107
EKLER:	115
Ek-1 : Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engellerin Kariyer Planlamasına Etkisi Ölçeğinin Frekans ve Yüzde Analizi	115
Ek-2 : Araştırma Anket Formu	119
ÖZGEÇMİŞ	123

TABLOLAR LİSTESİ

Üçüncü Bölüm Tabloları

- Tablo 3.1 : Anket Sorularının Kategorilere Göre faktör Analizi
- Tablo 3.2 : Anket Sorularının Geçerlilik Güvenilirlik Analizi
- Tablo 3.3 : Kadın Çalışanların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı
- Tablo 3.4 : Kadın Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı
- Tablo 3.5 : Kadın Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı
- Tablo 3.6 : Kadın Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı
- Tablo 3.7 : Kadın Çalışanların Aynı İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı
- Tablo 3.8 : Kadın Çalışanların Sektördeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı
- Tablo 3.9 : Katılımcıların Anketimizde Verdikleri Puan İle Çalışılan Bölüm Arasındaki İlişki
- Tablo 3.10 : Çalışılan Bölüme Göre Kariyer Engellerinin Etkisi
- Tablo 3.11 : Katılımcıların Anketimizde Verdikleri Puan İle Yaşları Arasındaki İlişki
- Tablo 3.12 : Katılımcıların Anketimize Verdikleri Puan İle Medeni Durumu Arasındaki İlişki
- Tablo 3.13 : Katılımcıların Anketimizde Verdikleri Puan ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki
- Tablo 3.14 : Kadınların Eğitim Durumu İle Anket Arasındaki İlişkinin Çoklu Karşılaştırılması
- Tablo 3.15 : Katılımcıların Verdikleri Puan ile Aynı İşyerindeki Çalışma Süresi Arasındaki İlişki
- Tablo 3.16 : Konaklama İşletmeleri Sektöründeki Çalışma Süresi İle Katılımcıların Verdikleri Puan Arasındaki İlişki
- Tablo 3.17 : Marmaris Konaklama İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Anketteki 2.Grup Sorularına Verdikleri Yanıtların Dağılımına Göre (Ki-Kare Analizi) Değerlendirilmesi¹
- Tablo 3.18 : Evine Bağlı Kadınlar Kategorisinin Analizi İle H₀ Hipotezinin Test Edilmesi
-

- Tablo 3.19 : Çalışılan Bölüm ile Kadının Toplumsal Rolü Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.20 : Yaş ile Kadının Toplumsal Rolü Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.21 : Medeni Durum ile Kadının Toplumsal Rolü Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.22 : Eğitim ile Kadının Toplumsal Rolü Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.23 : Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi ile Kadının Toplumsal Rolü Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.24 : Turizmdeki Çalışma Süresi ile Kadının Toplumsal Rolü Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.25 : Kendine Güveni Olmayan Kadınlar Kategorisinin Analizi İle H_1 Hipotezinin Test Edilmesi
- Tablo 3.26 : Çalışılan Bölüm İle Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.27 : Yaş ile Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.28 : Medeni Durum ile Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.29 : Eğitim ile Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.30 : Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi ile Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.31 : Turizmdeki Çalışma Süresi ile Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.32 : Negatif Önyargılı Kadınlar Kategorisi ile H_2 Hipotezinin Test Edilmesi
- Tablo 3.33 : Çalışılan Bölüm İle Kadınların Negatif Önyargıları Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.34 : Yaş İle Kadınların Negatif Önyargıları Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.35 : Medeni Durum ile Kadınların Negatif Önyargıları Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.36 : Eğitim ile Kadınların Negatif Önyargıları Arasında Bir İlişki Yoktur

- Tablo 3.37 : Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi ile Kadınların Negatif Önyargıları Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.38 : Turizmdeki Çalışma Süresi ile Kadınların Negatif Önyargıları Arasında Bir İlişki Yoktur.
- Tablo 3.39 : Kariyer Planlarına Hemcinslerinin Engel Olduğunu Düşünen Kadınlar Kategorisi ile H₃ Hipotezinin Test Edilmesi
- Tablo 3.40 : Çalışılan Bölüm İle Yönetici Hemcinslerin Kariyer Engelleri Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.41 : Yaş İle Yönetici Hemcinslerin Kariyer Engelleri Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.42 : Medeni Durum ile Hemcinslerin Kariyer Engelleri Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.43 : Eğitim ile Hemcinslerin Kariyer Engelleri Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.44 : Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi ile Hemcinslerin Kariyer Engelleri Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.45 : Turizmdeki Çalışma Süresi ile Hemcinslerin Kariyer Engelleri Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.46 : Kendine Güveni Olan Kadınlar Kategorisi ile H₄ Hipotezinin Test Edilmesi
- Tablo 3.47 : Çalışılan Bölüm İle Kendine Güven Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.48 : Yaş İle Kendine Güven Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.49 : Medeni Durum ile Kendine Güven Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.50 : Eğitim ile Kendine Güven Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.51 : Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi ile Kendine Güven Arasında Bir İlişki Yoktur
- Tablo 3.52 : Turizmde ki Çalışma Süresi ile Kendine Güven Arasında Bir İlişki Yoktur

KISALTMALAR LİSTESİ

- A.g.e.** : Adı Geçen Eser
A.g.k. : Adı Geçen Kaynak
F&B : Food and Beverage
U.N.F.P.A. : Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu
T.D.K. : Türk Dil Kurumu
T.Ü.İ.K. : Türkiye İstatistik Kurumu
S.P.S.S. : Statistical Package for the Social Science

GİRİŞ

Çalışmanın Konusu ve Önemi

Konfiçyus; “sevdiğin bir işi meslek seçersen hayatında bir gün bile çalışmış olmazsın” diyerek meslek seçiminin önemini ve çalışmanın gerekliliğini çok güzel ifade etmiştir. Yaşamak ve daha iyi şartlarda hayat sürmek için her birey çalışmak, çalışırken üretmek ve hedef belirlediği amaca ulaşmak için çaba sarf eder. Çalışma hayatında koyduğu hedeflere, ulaşmak istediği noktaya kısaca kariyer denilebilir. Kariyer bir amaç değil, uzun yıllar süren bir çalışmanın haklı sonucudur. Oysa bu sonuca giderken insanın karşısına beklemediği veya hak etmediği engeller çıkmakta veya çıkarılmaktadır. Tüm bu engellere ise literatürde ‘kariyer engeli’ denmektedir.

Yaşamın ayrılmaz parçası olan kadın ve erkek geçmişten günümüze her alanda bir arada olmuş ve yaşamın doğası gereği de olmaya devam edecektir. Kadın bazen bir anne, bazen bir eş, bazen de erkekle birlikte omuz omuza mücadele eden kısaca her anlamda hayatı paylaşan ve sorumluluk alan bireyler olarak hep var olmuştur. Gelişen ve değişen dünya kadını çalışma hayatında da erkekle yan yana getirmiş, kimi hastanede insanlara şifa dağıtmış, kimi de sırtında yük taşıyarak erkeklerle aynı koşullarda ter dökmüştür. Oysa kadının erkeğe göre farklı yanları ve rolleri bulunmaktadır. Kadın, evinde anne ve eş, iş yerinde bilgisini ve emeğini kiralayan bir bireydir.

Günümüzde kadınlar her sektörde çalışmakta, sınırlı sayıda da olsa yönetim kademelerine yükselebilmektedirler. Kadın çalışanların istihdamının en çok görüldüğü hizmet sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmeleri de emek yoğun ve kadın çalışanların fazla olduğu sektörlerden biridir. Tüm sektörlerde olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de kadın çalışanların karşılaştıkları pek çok sorun ve olumsuzluğun yanında kariyer planlamalarını etkileyen toplumsal, yapısal ve bireysel engeller bulunmaktadır. Tüm bu engellerin ortadan kalkmasının çalışan bir birey olarak kadının hedef ve amaçlarına ulaşmasında eşit şartlarda mücadele edebilmesini kolaylaştıracak ve toplumda daha başarılı ve mutlu birey sayısının artmasına büyük

katkı sağlayacaktır. Mutlu ve huzurlu her birey sağlıklı ve gelişmiş bir toplumun oluşmasında temel taşıdır.

Konaklama işletmelerinde de kadın çalışanların kariyer planlarının önünde engeller olduğu varsayımı üzerine, yapılmak istenen uygulama çalışmasının evreni Marmaris'te yer alan konaklama işletmelerinde çalışan kadınlar olarak seçilmiştir. Uygulama çalışması ile konaklama işletmelerinde kadın çalışanların karşılaştıkları engellerin kariyer planlarına etkileri, önceden belirlenen değişken faktörlerle ilişki düzeyleri analiz yoluyla ortaya konulmaya çalışılacaktır. Uygulamanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışan kadınların kariyer engellerini ve engellerin kariyer planlaması üzerindeki etkilerini belirlemektir.

Çalışmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Hizmet sektörü içerisinde önemli bir yere sahip olan konaklama işletmeleri, sektörün yapısal özellikleri dolayısıyla emek yoğun işletmelerdir ve bu işletmelerde çalışanların önemli bir kısmını kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmanın konusu, konaklama işletmelerindeki kadın çalışanların karşılaştıkları engellerin kariyer planlaması üzerine etkilerinin belirlenebilmesi amacıyla seçilmiştir.

Araştırma çalışmamızın birinci bölümünde, kariyer kavramının genel çerçevesi, kariyer planlama yöntemleri ve kadın çalışanların kariyer planlaması engelleri ve bu engelleri aşabilmenin bilimsel yöntemleri, ikinci bölümde ise; konaklama işletmeleri, konaklama işletmelerinde kadın çalışanların durumu ve kariyer engelleri ve engellerin sonuçları açısından literatür taraması yapılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise; konaklama işletmelerinde çalışan kadınların karşılaştıkları engellerin kariyer planlaması üzerine etkilerinin belirlenmesi amacıyla Marmaris'teki konaklama işletmelerindeki kadın çalışanlar üzerinde bir uygulama çalışması gerçekleştirilerek, kariyer engellerinin kadın çalışanların kariyer planlaması üzerine etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Marmaris ve bölgesinde çok sayıda konaklama işletmesinin varlığı, araştırma döneminin bölgede en yoğun dönem olan yaz sezonuna gelmesi ve çalışanların yoğunluğunun fazlalığı nedeniyle araştırmanın evreni ve örneklem sayısı kısıtlanmak zorunda kalmıştır.

Çalışmanın Hipotezleri

Bu tez çalışması, konaklama işletmelerinde çalışan kadınların kariyer engellerinin olduğu varsayımıyla aşağıda belirtilen beş hipoteze dayanmaktadır

H₀= Kadın çalışanların kariyer planlamaları önündeki engeller, kadının anne ve toplumsal rolünden kaynaklanmamaktadır

H₁= Kadın çalışanların kariyer planlamaları önündeki engeller, kadının kendine olan güvensizliğinden kaynaklanmaktadır.

H₂= Kadın çalışanların kariyer planlamaları önündeki engeller kadınların negatif önyargılarından kaynaklanmaktadır.

H₃= Kadın çalışanların kariyer planlamaları önündeki engeller, yönetici konumundaki hemcinsleri tarafından konulmaktadır.

H₄= Kadın çalışanlar, kariyer planlamaları önündeki var olan engelleri aşabileceklerine inanmaktadırlar.

Çalışmanın Yöntem ve Teknikleri

Araştırmanın evrenini Muğla ilinin turizm ilçesi olan Marmaris'te yer alan konaklama işletmeleri ve örneklem olarak da bu işletmelerde çalışanlardan rastgele seçilmiş 322 ön büro, F&B, muhasebe, mutfak, kat hizmetleri ve diğer bölümler, konaklama işletmesi kadın çalışanları oluşturmuştur. Konaklama işletmelerinin yapı ve işleyişi hakkında yeterli bilgiye sahip olabilmeleri açısından uygulamada örneklem grubunun sektörde 1 yıl ve daha üstü çalışanlardan oluşturulmasına özen gösterilmiştir

Bu çalışmada yöntem olarak, kadın çalışanlar üzerinde bir anket uygulaması tercih edilmiştir. Araştırma uygulamasının verileri, araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket kullanılarak toplanmıştır (Ek-1). Uygulamada kullanılan anket, literatür taraması yapılırken incelenen kaynaklardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Uygulama anket formu iki bölüm olarak hazırlanmıştır. Birinci bölümde, kadın çalışanların sosyo-demografik özelliklerini içeren, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi,

çalıştıkları bölüm, hizmet süreleri ve sektördeki hizmet sürelerini belirlemeye yönelik 6 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise kadın çalışanların kariyer planları önündeki engelleri belirlemeye yönelik 46 soru bulunmaktadır. Sorular 5’li likert ölçek sisteminde oluşturulmuştur. Verilerin değerlendirilmesinde “Kesinlikle Katılmıyorum” , ‘Katılmıyorum’, ‘Kararsızım’, ‘Katılıyorum’, ‘Kesinlikle Katılıyorum’ seçenekleri sunularak çalışanlardan kendilerine en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. İkinci bölümün sonunda ise; 47. soru olarak kadın çalışanlara bireysel anlamda karşılaştıkları engelleri veya eklemek istedikleri kişisel düşüncelerini paylaşmaları istenmiştir.

Anket formları aracılığıyla elde edilen veriler, SPSS for Windows 20,0 paket program kullanılarak değerlendirilmiştir. Ankette kullanılan ölçeğin, elde edilen veriler ile geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach’s Alfa değeri hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerinin, sorulara verdikleri yanıtların dağılımına göre değerlendirilmesinde, ‘Medeni Durum’, ‘Yaş Grupları’, ‘Çalışılan Bölüm’, ‘Eğitim Durumu’, ‘İşletmedeki Çalışma Süresi’ ve ‘Sektördeki Çalışma Süresi’ değişkenleri Frekans- Yüzde, Çoklu Korelasyon, t-Testi, ANOVA ve Ki-Kare test istatistiği ile analiz edilmiştir. Çalışmada Ki-Kare anlamlılık düzeyi olarak, “yaygın biçimde kabul edilmekte olan 0.05 düzeyi belirlenmiştir”. (Başka bir ifade ile değişkenler arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir bağlantının ya da farkın olup olmadığı araştırılmıştır). Elde edilen bulgular yorumlanarak çalışma tamamlanmıştır.

I. BÖLÜM

KARİYER VE KARİYER PLANLAMASI KAVRAMSAL ÇERÇEVE, TARİHÇE VE KARİYER ENGELLERİ

1. KARİYER KAVRAMININ TANIMI, TARİHÇESİ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu çalışmada konaklama işletmelerinde çalışan kadınların karşılaştıkları sorunlar ve kariyer planlaması yaparken karşılaştıkları engeller incelenmeye çalışılacaktır. Konuyu daha iyi anlayabilmek için öncelikle bazı kavramların tanımlanması ve kavramsal çerçevenin belirlenmesi gerekmektedir.

1.1. Kariyer Kavramının Tanımı ve Tarihçesi

Oldukça eski bir terim olan kariyer kavramı Türkçe 'ye "carriere" sözcüğünden geçmiştir. "Carriere" sözcüğünün kökeni ise Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde "carrera" (araba yolu) kelimesinden türemiştir. Kariyer kavramı Fransızca 'da; meslek, diplomatik kariyer, aşılması gereken mesleki bir pozisyon, yaşamda izlenen bir yol gibi çeşitli anlamlarda kullanılmış ve günümüze ulaşmıştır (Bingöl, 2003:45).

Kariyer kavramı 16. yüzyılda keşfedilmiş olmasına rağmen, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlanması ilk olarak (Özgen vd., 2005:201), Anne Roe'nun 1956 yılında yazmış olduğu "Meslekler Psikolojisi" eserinde görülmüş ve Donald E. Super'in 1957 yılında yazdığı "Kariyer Psikolojisi" kitabında daha belirgin bir şekilde açıklanmıştır. 1963 yılında Tiedeman ve O'Hara'nın "Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlaması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" ve 1966 yılında John Holland'ın "Meslek Tercihi Psikolojisi" ile Borows'un 1964'te yazdığı 'Endüstri Sosyolojisi' gibi kitaplar da kariyer kavramının gelişimine katkı sağlamıştır(Aytaç, 1997:11-12).

Bilim adamları özellikle 70'li yıllardan itibaren kariyerin insan hayatı üzerindeki etkileri ve insan yaşamını nasıl geliştirip değiştirdiği konusunda önemli

araştırmalar ve çalışmalarda bulunmuşlardır. 1980'lerden sonra ise daha ılımlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları yapılmış, farklı bir bakış açısıyla çalışmalar daha geniş bir personel grubuna yayılmıştır (Ergin, 2002:30). Kariyer kavramının ele alınması ile birlikte kariyer planlaması ve yönetimi, kariyer aşamaları, kariyer geliştirme, kariyer seçimi, kariyer platosu ve kariyer danışmanlığı gibi kavramlar da literatüre kazandırılmıştır(Tunç ve Akyay, 2001:2).

Kariyer kavramı sadece yükselme, başarı, kazanma, ilerleme gibi dikey yönde hareketliliği ifade etmemekte; aynı zamanda bireylerin çalışma hayatı boyunca yaptıkları tüm işleri kapsamaktadır. Ayrıca kariyer kavramı, birey ile işi ve işini yürütmekte olduğu örgüt arasındaki ilişki boyutuyla da ele alınmaktadır. Bu yönüyle kariyer hem bireysel hem de örgütsel bir nitelik taşımaktadır. Bu yaklaşıma göre; bireysel kariyer, içsel kariyer, örgütsel kariyer ise dışsal kariyer olarak ifade edilmektedir(Bolat, Seymen, 2003:7).

Genel anlamda kariyer kavramı, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlansa da bir kişinin kariyeri sadece sahip olduğu işleri değil; işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını da taşımaktadır (Yalçın, 1999:105).

Birey açısından kariyer sözcüğü, bir işe sahip olmanın ötesinde bir anlam taşımaktadır. Buna göre kariyer daha çok para, sorumluluk, prestij ve mesleki saygınlık elde etmeyi ifade etmektedir. Bir başka ifade ile , bir kariyere sahip olmak bir işe sahip olmaktan farklı bir nitelik taşır. Bu anlamda kariyer, kişinin başarma duygusu, karşılaşabileceği olanaklar, psikolojik ödüller ve daha iyi yaşam biçimi ile ilgilidir (Demirbilek, 1994:72).

Kariyer konusunun odak noktası olan insan, çalışma hayatına atıldığı ilk günden itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamak, bazı beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını yaparak, işinde ilerlemek, başarılı olmak ister. Bireyin mesleğe yönelik davranışlarını bu tür duygu, düşünce ve tutumlar

oluşturduğundan, kariyer bireyin davranışsal yönünden soyutlanamaz. Bireyin fizyolojik ve duygusal olarak ihtiyaçları tatmin edilince, potansiyel olarak geliştikçe kendini gerçekleştirme güdüsü doğrultusunda kariyerinde yükselmek isteyecektir. Kişi, bu yükselme ile birlikte işletmede hem daha fazla güç ve prestij kazanmaya hem de daha fazla para kazanmaya başlayacaktır. İyi elemanın kurumda kalmasını sağlayan, çalışanlarına mesleklerinde ilerleme ve yükselme için gerekli altyapıyı hazırlayan işletmeler başarılı olacaklardır(Kozak, 2001:17).

1.1.1.Kariyer Kavramının Önemi

Örgüt üyesi olmak, insanların kariyerinin sadece bir başlangıcıdır. Kariyer, bir bireyin tüm çalışma hayatını kapsamaktadır. Bu bakımdan bir bireyin kariyeri, okuldan ayrılışı ve örgütsel yaşama girişiyle başlayan, bağımsız bir biçimde tecrübe kazanması ile ve sorumluluk yüklenmesi ile süren, örgütte yukarı, ya da yana doğru hareketini kapsayan ve işgücünden temelli ayrılma, başka bir anlatımla emeklilikle son bulan bir süreçtir. Kariyer hususunda bazı kararlar birey tarafından, bazıları örgüt tarafından, bir kısmı da kişi ve örgüt tarafından birlikte alınmaktadır. Kariyer yalnızca kişisel bir olgu değildir. Bireyin kariyeri, örgüt tarafından da şekillenmektedir, yani örgütler, bireylerin kariyerlerinin tespit edilmesinde etkileyici rol oynamaktadır. Kişisel hedefler, örgüt hedefleriyle aynı perspektifte yer aldığı sürece örgüt amaçlarını gerçekleştirmek bir zorunluluk olmaktan çıkıp, bireyin kendi hedefleri durumuna gelmektedir (Özgen, vd. 2002 :185).

Kariyer olgusu insanların hayatlarının büyük kısmına hâkim olması bakımından son derece önemlidir. İnsanların psikolojik ve sosyal açıdan ilerlemesini yakından ilgilendirmekle birlikte kariyer, insanların kendini tanımlaması ve kendi sınırlarının farkında olmasını sağlamaktadır. Bu durumda insanların tatmin düzeyi kariyerinin ulaşabileceği tarafları gösterirken, başarı, sorumluluk alabilme mekanizmasını da geliştirmektedir. Kariyer, insanların hayatında ilk olarak maddi ve somut katkılarda bulunmaktadır, insanların hayatlarını ideal seviyeye gerçekleştirebilmeleri için kariyer basamaklarını daha hızlı tırmanmaları ve geldikleri çerçevede kalıcı olmaları gerekmektedir. Günümüzde çalışma hayatı hakkında pek çok yeni kavramın oluşması, örgütlerin tekrardan yapılanma süreçleri,

insanların küçülme ve ya dış kaynaklı personel istihdamı gibi nedenlerle işten çıkarılması gibi örnekler, çalışma hayatının ne gibi alternatif sonuçlar ortaya çıkaracağını göstermekte ve çalışanların gelecek hakkında yorum yapmalarına olanak tanımaktadır. Kariyer yönergelerinin değişimini bilmek, güven hissine, işten çıkarılma durumunun sonuçlarının aşılmasına katkı sağlamaktadır (Stevens, 1999:5).

Günümüzde örgütler, çalışanların eğitim ve gelişmelerine sundukları katkılar ile çalışanların kariyer süreçleri boyunca karşılaşılabilecekleri olumsuz sonuçları en aza indirgeyerek kendi politikalarının da uygulanmasına olanak vermektedirler. İş görenlerin kariyer hedeflerini uzun seneler başarı ile elde etmeleri sadece kişisel olarak bireye kendini gerçekleştirme imkânı tanımakla kalmaz, örgütsel olarak bir gelişme olanağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda kariyeri sadece kişiyi ilgilendiren bir durum olarak nitelendirmek yanlış olmaktadır. Kariyer, kişinin arzu, istek ve hedefleriyle örgüt amaçlarının birbirini tamamlaması ile oluşan bir süreci ifade etmektedir (Aytaç, 2005:13).

1.1.2.Kariyer Kavramının Özellikleri

Başarılı örgütlerin temelini nitelikli çalışanlar oluşturduğu için, yetenekli çalışanları örgüte çekmek ve örgüt içinde tutabilmek, örgütlerin temel hedefleri arasına girmiştir. Rekabet ortamında diğer örgütlerle fark yaratabilmenin şartının başarılı olmak gereğinin farkına varan işletmeler, çalışanların gelişimine yatırım yapmak ve gelişim programları uygulamalarını sürdürmek durumunda kalmışlardır(Buchanan ve Mayers, 2005).

Greenhouse'un kariyer yaklaşımında kişinin yaşamı boyunca kazandığı tecrübeler vurgulanmıştır. Greenhouse'a göre kariyer objektif ve sübjektif unsurlar içermektedir. Objektif unsurlar olarak iş pozisyonlarını, iş aktivitelerini ve işle ilgili kararları sayılabilir. Buna karşın beklentiler, değerler ve ihtiyaçlar ise sübjektif unsurlara dâhil edilebilir. Greenhouse için bu unsurlardan sübjektif olanlar daha önemlidir(Şimşek, 2004:13).

Kariyer sisteminin özellikleri aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Tortop, 1994:93).

- Personelin belirli bir iş kolunda uzmanlaşması göz önünde tutulmaktadır.
- Bir iş kolunda personelin ilerlemesi ve başarıları kazanması temel ilkedir.
- Birbirine bağlı iş ya da hizmetler topluluğu esas alınmaktadır.
- Kariyer sisteminde personelin durumu statülerle, yasalarla belirtilir.

Sözleşme ve çok yanlı statü uygulanmaktadır.

- Uzmanlaşmayı sağlamak için hizmet öncesi ve hizmet içi eğitime ağırlık verilmektedir.

- Kıdeme, çalışma süresine önem verilmektedir.

- Yeterlik ilkesinin göz önünde tutulması, kariyer sisteminin gelişmesi için şarttır.

1.2. Kariyer İle İlgili Temel Kavramlar

Kariyer kavramı ile ilgisi ve bağlantısı olan, ‘Kariyer Yönetimi’, ‘Kariyer Geliştirme’, Kariyer Yolları’ ve ‘Kariyer Platosu’ kavramlarına değinerek, kavramın pekiştirilmesi sağlanacaktır.

1.2.1. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, Türkiye’de ve yurt dışında faaliyetlerini sürdüren özel ve kamu örgütlerinin duyarlı davranmaları gereken bir olgu niteliğini kazanmıştır. Türkiye’de siyasi iktidarlar tarafından 1980’li yıllarda başlatılan ‘dışa açılma’, ‘özelleştirme’, ‘sözleşmeli personel’ gibi uygulama ve yapısal düzenlemeler, bireylerin kariyerlerini etkilemiştir. Örgütlerde çalışan bireyler, kariyerlerinin çeşitli aşamalarında farklı etkileşimlerle karşılaşmaktadırlar(Aldemir, vd., 1993:163).

Kariyer yönetimi; “örgütlerin, kariyer sistemleri ile birlikte veya tek başına bireyler tarafından üstlenilen, kariyer planlarını hazırlayan, uygulayan ve takip eden sürekli devam eden bir süreçtir”(Seyyar ve Öz, 2007:234).

Örgüt ve bireyin birbirini daha iyi tanıyabilmesini amaçlayan çok sayıda yönetsel uygulamadan söz edilebilir. Kariyer yönetimi de bunlardan biri olup, karşılıklı amaçların bütünleşmesi için oldukça yararlı bir uygulamadır. Kariyer yönetiminin örgütlerdeki uygulamasına ilişkin yeterli sayıda çalışma ve araştırma mevcut değildir. Ancak insan kaynaklarını etkin biçimde yönetmek için oldukça iyi sonuçlar verdiği konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır (Berberoğlu, 1991:137).

Kariyer planlama ve kariyer geliştirmenin bir bütün hale getirilmesi olarak tanımlanabilen kariyer yönetimi, aynı zamanda bireysel ve organizasyonel süreçlerin eş zamanlı yürütülmesi anlamına da gelmektedir(Kaynak, 2000:230). Kariyer yönetimi örgütsel faaliyetler üzerinde yoğunlaşmakla birlikte, bireysel kariyer planları ile örgütün kariyer sisteminin birleştirilerek uyumlaştırıldığı, kariyer yollarının belirlendiği, çalışanların performanslarının değerlendirildiği ve eğitim programlarının düzenlendiği, uygulama ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarını da içeren devam eden bir süreçtir(Aytaç, 2005:123).

Kariyer yönetimi, personel istekleriyle örgütsel gereksinimleri dengelemektedir. Daha işlevsel anlamda, "trafik" yönetimidir. Potansiyel fırsatları dengeleyen ve gelişme etkenlerini tanımlayan bir yönetimdir. Kariyer yönetimi fırsat yapısının önemini de ortaya koymaktadır. Buna göre öncelikle bireysel nitelikler, eğitsel durum, cinsiyet ve iş imtiyazı gibi nitelikler daha sonra da boş alanlar için olanaklar ya da fırsat yapısı gelmektedir. Fırsat yapısında bireysel nitelikler ve örgütsel olanakların birbirlerini tamamladıkları görülmektedir (Tunç ve Uygur, 2001:35).

Kariyer yönetimi, kişisel kariyer hedeflerinin oluşturulması, bu hedeflerin başarılması için stratejilerin geliştirilmesi; iş ve tecrübelerine dayalı olarak hedeflerin tekrardan gözden geçirilmesi, birey, iş ve örgüt hakkında hayat boyu devam eden öğrenim sürecidir (Çalık ve Ereş, 2006:80).

1.2.2. Kariyer Geliştirme Planlama

Örgüt içerisinde bulunan her bir kişinin kariyerlerini geliştirme ile ilgili olarak kendilerine ait sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukları yerine getirebilmek

için, kişilerin ilk başta kendileri ile ilgili geliştirilmesi gereken konuları ve kuvvetli oldukları yönleri, ilgi alanlarını, hedeflerini ve beklentilerini çok iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Kendisi ile ilgili bu noktaların her bir tanesinin bilincinde olan kişiler, kariyer planlamalarını hayata geçirmek için ilk adımı atmış olmaktadır (Deniz, 1998:39).

Çağdaş işletme ve yönetim kuramları, örgütün insan kaynağına önemli biçimde değer vermektedir. İş görenler, işletmenin etkililiğinin yükselmesinde ya da düşmesinde temel etkenlerdir. Dolayısıyla çalışanların kendilerini yetiştirmesi hem bir hak hem de yaşamsal bir ihtiyaçtır. Her kişi, işletme içerisindeki işini en iyi şekilde yerine getirmek için kendini sürekli olarak yetiştirmekle yükümlüdür. Kişilerin kendilerini geliştirmesi ve değerlendirmesi bakımından önemli bir uygulama olan kişisel kariyer planlama; kişinin kendini tanıması, yönelimlerini bilmesi, örgüt içi kariyer imkânlarını araştırması, amaçların saptaması ve bilinçli kariyer tercihlerinin yapılabilmesi için gerekli diğer işlemlerden oluşmaktadır (Dağlı, 2007:184).

1.2.3. Kariyer Yolları

Günümüzün farklılaşan iş dünyasında meydana gelen değişim ve dönüşümle örgütlerin yeniden yapılanması kapsamında yöneticiler daha nitelikli elemanları işte tutmayı hedeflerken; çalışanlar ise, mevcut yeteneklerini devamlı olarak geliştirecek ve işletme içinde ilerlemesini gerçekleştirebilecek çabalar sergilemektedirler. İş görenlerin örgüt içinde yükselebilmeleri için kariyer yapma fırsatı sağlama anlamındaki “kariyer yolları” iş hayatında önem kazanmıştır. Kariyer yollarıyla ilgili olarak çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar; geleneksel, çift basamaklı ve ağ tipi kariyer yolları yaklaşımlardır (Gürüz ve Yaylacı, 2004:190).

Geleneksel kariyer yolları doğrusal (hiyerarşik) kariyer üzerinde durmaktadır. Hiyerarşik kademeler arası belirli bir fonksiyon boyunca ilerleme genellikle istenilen bir kariyer yolu olmuştur. Geleneksel yol, bir çalışanın, aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlediği kariyer yoludur (Aytaç, 1997: 201). Geleneksel anlamda izlediği gelişim çizgisi yönüyle, kişiler kariyeri; doğrusal,

uzmanlaşmış ve sürekli bir olgu olarak ifade etmektedirler. Bunlara paralel olarak, geleneksel model, kariyer konusundaki ampirik araştırmaların büyük bir kısmına yön vermiştir (Seymen, 2004:82). Günümüzde iş yöntemleri ve işgücündeki değişimler nedeniyle geleneksel kariyer yolu yetersiz kalmaktadır. Bunun sebepleri şunlardır (Yılmaz, 2006:120):

- Kariyerler gelişme kaydettikçe çalışanların ihtiyaç hiyerarşilerindeki dalgalanmalar,
- Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarındaki düşüş,
- İşletme birleşmeleri, küçülmeler, gelişme ve düşüş olayları nedeniyle orta kademe yönetim pozisyonlarının azalması,
- İş yönetiminde ve teknolojidaki değişimler,
- İş güvencesinin ortadan kalkması,
- Sürekli eğitim ve yetenek genişlemesine özendirme.

Teknik çalışanlar, uzmanlar ve araştırma-geliştirme alanlarında çalışanların kariyer sorunlarını aşmak için çift basamaklı kariyer yolu kavramı ortaya koyulmuştur (Erdoğan, 2002:68).

Çift basamaklı kariyer yolu ile ilgili çalışmalarda yönetsel kariyer yolu yerine genellikle teknik kariyer alanı üzerinde durulmuştur. Yönetici olmayan profesyonellerin motivasyon miktarı düşmeden nasıl çalıştırılacağı konusu öncelikli olarak değerlendirilmiştir. Bu bakımdan teknik alanda kariyerini devam ettirmek zorunda kalan profesyonelleri memnun etmek ve işletme içerisinde tutabilmek için üç uygulama yaygın olarak kullanılmıştır(Erdoğan, 2003: 7):

- Finansal ödüller ile destek sağlamak,
- Kişisel gelişime ve kişisel yetkinliğin artmasına katkıda bulunmak,
- Özerk çalışma olanağı sunmak,

Teknik eğitim almış, kendi alanlarında uzmanlığa ulaşmış kişiler; yönetim kademelerinde ilerlemek ve kariyerlerini bu yönde geliştirmeyi arzu etmektedirler. Ülkemizde de bu eğilimin özellikle son yıllarda, zamanla artış gösterdiği

görülmektedir. Dolayısıyla mühendislik eğitimi, ya da başkaca konularda mesleki eğitim almış bireylerin, işletme yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi alarak, yönetici olmayı hedefledikleri görülmektedir. İki basamaklı kariyer, teknik ve yönetsel kariyeri ifade etmekte ve bu süreçte meydana gelebilecek problemlerin çözümüne ilişkin bir yaklaşım olarak meydana gelmektedir. Bu niteliktekilerin; teknik becerinin daha önemli olduğu, alt yönetim kademelerinde başarılı olma ihtimali yüksek iken, kişilerarası ilişkilerin ve kavramsal becerilerin önem kazandığı, üst yönetim kademelerinde, sürekli başarılı olmaları mümkün görünmemektedir (Dündar, 2009:288).

İşletmelerde yönetim kademesi yükseldikçe teknik beceriler yerine insanlar arası ilişki ve kavramsal beceriler önem kazanmaktadır. Dolayısıyla teknik özellikleri önde olan mesleklerde çalışanların yönetim görevine gelmeden motivasyonlarının oluşturulması veya yönetim görevine belli bir hazırlık aşamasından sonra gelmesine ilişkin uygulamalar artış göstermektedir. Bu uygulamalar ve ulaşılan sonuçlar iki basamaklı kariyer yoluyla ilgilenen araştırmacıların ilgi alanına girmektedir. İki basamaklı kariyer yolu son zamanlarda kariyerde değer kazanan yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır (Aytaç, 2005, :204).

Günümüzde, kariyer, firmaya bağlılık, beceriler ve değerler gibi olguların artık işletmelerden ziyade çalışanlar tarafından tanımlandığı bilinmektedir. Bu eğilimin göstergesi olarak, geçici veya sözleşmeli çalışanların oransal artışı göz önünde tutulmaktadır. İş hayatının tümünü örgütte geçirme düşüncesi zamanla geride kalmakta ve çalışanların bir firmada kalma süreleri kısalmaktadır. Eskiden firmaların çok sayıda iş değiştiren kişilere bakışı, bu bireylerin bir işletmede tutunamaması olarak ele alınırken, günümüzde deneyim zenginliği olarak değerlendirilmekte ve hatta firmaya yeni bakış açıları getireceği düşüncesiyle özellikle tercih edilebilmektedir (Seymen, 2004: 84-85).

Geleneksel kariyer yolunda, bireyler hangi görev için ne tür niteliklerin gerekli olduğunu bilirlerse, ilerleyen yıllarda hayal kırıklığına ya da başarısızlığa uğrayacakları görüşü hâkimdir. Ancak ağ tipi kariyer yolunda, işletme çalışanları

olayın bütününe görebilirlerse, kariyerlerini planlayabilecek ve mesleklerini belirsiz hale getirmeyeceklerdir. Sonuç olarak, açıklık politikasıyla hem çalışanın kişisel mesleki tatmini, hem de yeni pozisyonlar için aday sayısı artmaktadır. Bir diğer ifadeyle, hem çalışanın daha verimli hale gelmesi, hem de daha çok çalışanın bir kariyere sahip olabilmesi sağlanmış olacaktır (Aytaç, 1997 :206).

1.2.4.Kariyer Platosu

Gittikçe azalan sayıda yönetim pozisyonuna sahip kurum yapıları, bireyin kariyerinde daha fazla ilerleyemeyeceği bir zamanın gelmesinin kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Ayrıca kariyer gelişimi, sürekli olarak yukarıya doğru olmak zorunda değildir. Kariyerde plato, “bireyin üst düzeydeki görevlere yükseltileme olanaklarının zayıf olduğu noktalar” olarak tanımlanmaktadır”(Aldemir, Arbak ve Özmen, 2003). Plato kelimesinin karşılığı olarak Türkçede "düzleşme" kelimesi kullanılmaktadır. Bu kavram bireyin uzun bir süre, yeteneklerindeki bir eksiklik ya da başka kusurları nedeniyle yükseltilemeyecek bir durumda olduğunu belirtmektedir. Plato, büyük ve gelişmiş örgütlerde önemli bir sorun olmaktadır. Plato aşamasındaki bireyleri tanımak ve anlamak, örgütün daha etkili ve verimli bir hale getirilmesi için büyük önem taşımaktadır. Çünkü bireylerin kariyer platosu dönemlerinin gereğinden fazla uzun sürmesi, bireyi ve örgütü kötü yönde etkilemektedir (Akat, Budak ve Budak, 1994:421).

Durağanlık dönemine ilişkin en fazla kullanılan kavram kariyer platosu olarak geçmektedir. Kariyer platosu, görevler arasında geçişin ya da yükselmenin mümkün olmadığı bir dönem olarak düşünülmektedir. Herhangi bir pozisyonda bekletilme süresi ya da yükselmeler arasında geçen dönem kişinin kariyer platosunda olduğunu göstermektedir. Yükselmenin, daha fazla ve önem düzeyi artarak, sorumluluk almak şeklinde olması gerekmektedir. Aksi halde insanın sorumluluğunun azalarak bir üst pozisyona geçmesi kariyerde gerçek bir yükselme olarak görülmemektedir. Bunun yanında zamanla azalan sayıda yönetim pozisyonuna sahip işletme yapıları, kişinin kariyerinde daha fazla ileriye gidemeyeceği bir zamanın gelmesinin kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Ayrıca kariyer gelişimi, devamlı yukarıya doğru olmak mecburiyetinde değildir. Kariyerde plato; kişinin üst düzeydeki görevlere

yükseltme imkânlarının zayıf olduğu noktalar, olarak tanımlanmaktadır (Aldemir, 1993 :171).

Kariyer Platosundaki sorunlar üç kısımda incelenmektedir. Bunlar; ‘İlerleme Olanaklarının Azalması’, ‘Transfer Yükseltme Ölçütlerinin Değişimi’ ve ‘Rekabet ve Stres’tir. Bu sorunlar kısaca şu şekilde tanımlanmaktadır:

- **İlerleme Olanaklarının Azalması:** Personelin transfer ve yükselme hızı, ilk birkaç iş değişikliğinden sonra azalmaya başlamaktadır. Dikey yapılı örgütlerde, yönetsel düzeyler çok fazladır. Bundan dolayı orta yaşa gelmiş bir personelin tepeye ulaşması çok zaman gerektirmektedir. Bu durumdaki personellere ‘ilerleme olanağı sınırlanmış personel’ denmektedir. Bu bireyler, hiyerarşik yükselme olasılığının çok az olduğu bir kariyer dönemine girmişlerdir (Akat,vd, 1994: 421). Bu durum da kaçınılmaz olarak; iş tatmini , moral azalması ve verimlilik düşmesi gibi personel ve örgüt üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Williams, Fox, 1995:421). İlerleme olanağı bulunan personel; yükselme yoluyla güdülenmekte, ilerleme olanağı sınırlanan personel için ise böyle bir durum söz konusu olmamaktadır. Günümüzde birçok yönetici, ilerleme olanağı az olan bireylerle çalışmaktadır. Örgütsel başarı açısından bu bireylerin daha verimli olmalarını sağlamak için yöneticiler, bu tip bireylerin bireysel ve davranışsal niteliklerini anlamaya çalışmalıdır (Akat, vd, 1994:421).

- **Transfer Yükseltme Ölçütlerinin Değişimi:** Personelin işe alınırken kullanılan ölçütlerle, örgütte transfer ve yükseltme için kullanılan ölçütler birbirinden farklıdır. İşe alınma kararları, personelin bireysel yeterliliklerine dayandığı halde, transfer ve yükseltme kararları; siyasi uygunluk işverenle geçinme gibi etmenlere dayandırılmaktadır. Önemli bir ayırım; plato ile performans arasında yapılmaktadır. Bir örgütte "son" düzeyine gelen bir birey, iyi ya da kötü performans gösterebilmektedir. Bir birey, platoya girdiğinde gelişme ve öğrenmeye devam etmesi mümkün olmakta, ancak gelecek yıllarda daha çok kariyer platosuna girme durumu da mevcut olabilmektedir(Akad ,vd, 1994: 421).

- **Rekabet ve Stres:** Orta ve ileri kariyer aşamasındaki bireyler için iş ortamı giderek tehdit edici bir nitelik kazanmaktadır. Bir yönden ilerleme olanaklarının azalması, diğer yönden yeni ve çağdaş bilgilerle donatılmış genç personelin kendilerini gösterme arzusuyla yaptıkları davranışlar, orta yaşta ve kariyerinin orta döneminde bulunan personeli gerek eşitleriyle gerekse astları durumundaki genç personelle mücadele etmeye zorlamaktadır. Aşırı rekabetin bulunduğu kariyerlerdeki bireyler, yeterli başarı gösteremediklerinde ün ve konumlarını yitirme durumuyla karşılaşmaktadırlar. Bunun anlamı, personelde sürekli olarak bir stres ve yenilgi korkusunun bulunmasıdır. Kariyer ortası dönemde bulunan bireyler, kendilerinin aynı dönemde aldıkları ücret ve olanaklardan fazlasını elde eden, sınırlayıcı iş koşullarında çalışmayan ve aile sorumluluğu bulunmayan genç bireylere sevimli bakmamakta ve hatta öfke duymaktadır. Bu öfke bastırıldıkça ya da kabul edilmedikçe enerji boşa gitmiş olmaktadır. Ayrıca orta yaş personeli, genç personele göre daha fazla ölüm kaygısı duymaktadırlar. Bu korku ve gerilim kaynaklarının tümü, ‘orta yaş krizi’ olarak bilinen durumu ortaya çıkarmaktadır (Can, 1991:288).

1.3. Kariyer Aşamaları

1.3.1. Keşif

Bu aşama, bireyin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini kapsamaktadır ve genel olarak, okuldan ilk işe başlayıncaya kadar olan süreyi yani 25 yaşına kadar olan dönemi kapsamaktadır. Birey için kendini ispatlama ve alternatifleri değerlendirme zamanı olarak görülen bu aşama, öğretmen, arkadaş, ana-babadan duyulan, televizyondan görülen, çocukluk yaşlarındaki rol oyunlarıyla başlayan kariyer seçim alternatiflerinin değerlendirildiği dönemdir. Çocukluk yıllarındaki sınırlı bilgiyle başlayan, ergenlik döneminde daha gerçekçi bilgilerle devam eden, ilk yetişkinlik döneminde ise, artık mesleki bilgilerin edinilmiş olduğu bu dönemde; kişilik, yetenek ve tutumlar kadar, çevrenin istekleri, anne - babanın finansal kaynaklarının hatta ailenin kariyerinin, kariyer seçiminde etkili olduğu görülmektedir. Ancak yapılan araştırmalar daha iyi bir kariyer seçiminde en büyük rolü, bireyin beklentilerinin oynadığını göstermektedir. Sonuçta, bu aşamada

bireyler, başarılı olabilecekleri, severek yapabilecekleri bir meslek arayışı içindedirler (Kök ve Halis, 2007:11).

1.3.2. Örgüte Geçiş ve Kariyer Başlangıcı

Kariyerin ilk yılları olarak değerlendirilen kurma devresi genel olarak 26-35 yaş arasında yaşanmaktadır. Bu devre, bireyin örgüte girişi ile başlar ve işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi ile deneyim kazanıncaya kadar devam eder (Aldemir, 1993 :172). İşe başlamayı, işi öğrenmeyi ve gerçek dünya ile tanışmayı içeren bu devre, birey için diğerleri tarafından kabul edilme ve hata yapma ihtimali fazla olduğundan bu hatalardan öğrenilenlerle yetenek ve sorumlulukların artması sürelerini de kapsar (Klatt ve Murdick, 1985:150). Bu devrede iki adım bulunmaktadır (Aytaç, 2005:64):

- **İş arama, bulma ve yerleşme:** Birey artık aradığı işi bulmuştur. Ancak bu noktaya daha çabuk ulaşabilmek için birey, örgütlerin işe alımdaki profesyonel yaklaşımı dikkate alarak profesyonel olarak iş aramalıdır (Özden, 2001:61). Örgüte yeni giren birey, örgüte uygun duruma gelmeye ve iş çevresinde bir şeylerin nasıl yapıldığını anlamaya çalışmaktadır (Bingöl, 2003:256). Diğer bir ifade ile birey, çalışma ortamına uyum sağlamayı ve işini öğrenmeyi amaçlamaktadır. Birey, kendinden beklenilene göre işlere nasıl adapte olacağını öğrenerek motive edilir ve işlere nasıl uygun hale getirileceğini öğrenir. Bu süreçte oryantasyon eğitiminin verilmesi birey için yararlı olacaktır. Bireyden beklenen, öğrenme ve talimatlara uyum konusunda yeterlilik göstermektedir. Bu, bireyin performansının değerlendirilmesinde etkili olacaktır (Aytaç, 2005:64).

- **Başarma (ilerleme, terfi ve transferler):** Birey, belli bir teknik konuda yeterlilik gösterir ise bu evreye geçer. Birey, örgütü tanır ve işinde ustalaşır. Böylece seçmiş olduğu yolda başarı için mücadele eder ve işle ilgili fırsatları arar, değerlendirmeye çalışır. Birey, daha fazla sorumluluk almak ve otorite elde etmek istemektedir. Başarma duygusu bireyler açısından farklı anlamlara sahip olabilir. Bazı insanlar için uzmanlaşma, bazıları için yaratıcı çözümler üretme ve bazıları için örgüt içindeki dikey hareket başarma ile eş anlamlıdır. Birey, bu devrede meslek seçiminin doğru olup olmadığını değerlendirmektedir. Başarı ve başarısızlık duygusu

geliştireceğinden hedeflerini ve gerçekleştirdiklerini karşılaştırarak geri besleme sağlar. Bu noktada yeniden hedef belirleme, davranış ve tutumları denetleme önem kazanır. Birey başarılı olup kendini kanıtladıkça ve yaptığı hatalardan ders aldıkça örgüte olan bağlılığı ve yeterlilik duygusu artacaktır. Böylece birey fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyacına yönelir, daha fazla sorumluluk alarak liderlik isteyen işlere yönelir(Bayraktaroğlu, 2003:65).

1.3.3. Kariyer Ortası

Büyük ölçüde yaşamın olgunluk dönemi ile çakışan bu devrede birey, artık işinde iyice ustalaşmıştır, yeri sağlamlaşmış, hatta hiyerarşik olarak bir-iki basamak yükselmiştir. Bireyin temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının önemi azalmış, başarı ve saygınlık gibi ihtiyaçları ön plana çıkmıştır. Bu süreçte sorumluluk ve inisiyatif özellikleri taşıyan işlere geçme arzusu egemendir. Pek çok kişi bu devreye gelinceye kadar, herhangi bir kariyer açmazıyla karşılaşmamıştır. Bu nedenle, bu devrede kişi, ya var olan kazanımlarını korumaya yönelir ve performansını geliştirmeye devam eder ya da artık yeni kazanımlar sağlayamaz ve eskidiğini fark eder. Özellikle, günümüzde hızla değişen teknoloji ve artan rekabet koşulları, kariyerin orta devresini yaşayan bireylerin, bu değişiklikleri takip edebilmeleri için kendilerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu dönemde çalışanlar, kariyer platosu, eskime ve kariyer değiştirme gibi kariyer çıkmazlarıyla başa çıkma çabası içindedir. Sadece performans iyileştirilerek bu devrede başarıya ulaşmak mümkün değildir. Çalışanlar, performanslarını aynı düzeye düşürerek bir ‘kariyer platosu’ yani kariyer durgunluğu oluşturabilirler. Her bireyin her zaman daha fazla gelişme ve ilerleme kaydetmesi mümkün olmayabilir. Birtakım yeteneklerin ve becerilerin eksikliğinden ya da örgütsel şartlardan dolayı bireylerin aynı işlerde ya da pozisyonlarda kalması ve ilerleme şanslarının düşük olması mümkündür. Daha fazla ilerleme şansının belirli bir zaman dilimi içerisinde düşük olduğu noktaya ‘kariyer platosu’ adı verilir. Bu düzlükteki (platodaki) çalışanlar, daha az üretken, verimleri düşük ve mesleki ilerlemelerinden daha az doyum alan kişilerdir. Dolayısıyla bu aşamada bireyler mutsuz olur. Özellikle; ‘kariyeri koruma aşaması’ denilen bu devrede, birey kendini sorgulamaya başlar. Doğru bir seçim yaptım mı? Hala işimi değiştirme şansım var mı? Şeklindeki sorular sorarak, kariyer başlangıcındaki yaşam

stilini, seçimini yeniden değerlendirip, hedeflerim hatta yaşama biçimlerini değiştirebilirler. Birey bu dönem krizinde, gerçekte ne istediğine hangi niteliklere sahip olacağına ve başarılı olmak için ne kadar fedakârlık yapması gerektiğine karar vermek zorundadır. (Kök ve Halis, 2007: 13).

1.3.4. Kariyer Sonu

Kariyer yaşamının en uzun devresi olan kariyer sonu, 51-65 yaş arasındaki dönemi kapsamaktadır. Fiziksel yaşlanmayla birlikte bireyin öğrenme yeteneği yavaşlamıştır. Kariyer yaşamının sonlarına gelen birey, kazandığı tecrübeler ve bunlardan edindiği bilgilerle artık öğretici konumuna gelir. Bu konumu ile birlikte gençlerden saygı gören ve kariyerinde en üst düzeye ulaşan birey için saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumakta ve bu ihtiyaç bir şekilde tatmin edilmektedir. Performansının ve mobilitesinin azaldığının farkına varan birey mevcut işine ve kendine odaklanır, örgüt; bu durumdaki bireylerin motivasyonlarını, verimliliklerini ve iş tatminlerini korumak ya da artırmak amacıyla duygusal ve görevsel ihtiyaçların desteklenmesi için kariyer geliştirme ve eğitim programları uygulamalıdır (Aytaç, 1994:65).

Birey orta yaş krizini atlattığına rağmen kariyer ortası devresindeki sorunların bir kısmı bu devreye de taşınır. Birey durgunluk ve gerileme durumlarını daha yoğun olarak hissetmektedir. Yaşama yeni bir anlam veren birey, yaşının ilerlemesi nedeniyle kendisiyle ve sağlık sorunlarıyla daha fazla ilgilendiği için örgüte yönelimi azalır (Özden, 2001: 62). Bu devrede performansı yüksek olan ve ilerleme eğilimi gösteren bireylerin sayısı az olduğu için bu bireyler ilgiyi üzerlerinde toplarlar. Çalışma yaşamlarında ve özel hayatlarında yeni düzenlemelerle birlikte aktivite kazandırılacak bu bireyler, daha çok koruyucu ve yol gösterici konumunda görev alabilirler (Bingöl,2003: 257). Kariyer yaşamının sonuna gelen bir öğretim üyesi (genel olarak profesör unvanı olan akademisyen) yoğun bilgi birikimi ve tecrübelerini danışman olarak aktarabilir.

1.3.5. Azalma (Emeklilik)

Emeklilik kişinin kariyerinin son bulmasıdır. Emeklilik genel olarak 55- 65 yaşlarında yaşanan bir olgu olmakla birlikte, bazı bireyler için bu kavram yaşanan bir şok anlamına gelmektedir. Özellikle mevcut işin kaybedilmesi, bireylerin bir boşluk içine düşerek kendini yararsız görmesine neden olmaktadır. Emeklilik, aslında birey yaşamında yeni kariyer haritalarının, yeni hedeflerin başladığı bir dönemdir. Bu açıdan bir grup birey emekliliğe ayrılma planı yaparken, bir grup birey örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerden örgütün yararlanmasını sağlamaktadır. Hatta bu aşama bireylerin çalışırken yapma imkânı bulamadıkları resim yapma, çiçek yetiştirme vb. gibi kendini geliştirme ihtiyaçlarına da fırsat veren bir dönemdir. Bununla birlikte, genel olarak emeklilik devresi bireylerin kazanılmış iş kimliklerinin kaybına yol açtığı ve kendilerini yararsız ve verimsiz hissettikleri bir dönemdir. Yapılan araştırmalar, kariyer sonunda bireylerin yaşlılığa karşı olumsuz düşünceleri olduğunu göstermektedir. Gerçekten bireyler, yaşlan ilerledikçe, kariyerlerinin yaştan etkilendiğini düşünürler. Yaşlanma, bireyin fiziksel ve zihinsel yeterlilik, sağlık ve görünümündeki azalmadır. Yaşlanma, sadece fiziksel ve zihinsel yeterlilikteki kayıp olmayıp, işte ilerlemede bireyin kendini gerçekleştirme ve tanınma ihtiyaçları hakkında da psikolojik olarak hissettikleri bir statü kaybıdır (Kök ve Halis, 2007:16).

2. KARİYER PLANLAMASI KAVRAMSAL ÇERÇEVE, YÖNTEMLERİ VE KARİYER PLANLAMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

2.1. Kariyer Planlaması

Çalışmanın bu bölümünde kariyer planlamasının kavramsal çerçevesi çizilmeye çalışılarak, kariyer planlama yöntemleri ve kariyer planlamasında karşılaşılan sorunlara değinilecektir.

2.1.1. Kariyer Planlaması Kavramı

Kariyer planlaması, bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin planlanmasıdır (Tüz, 2003:171). Farklı bir tanımlamayla; Kariyer planlama, çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Çalışanların daha mutlu ve işlerinde daha verimli olmalarını sağlar. Geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip, kendini işine adayan çalışanlar yaratır(Barutçugil, 2004:320-321).

Kariyer planlaması; çalışanların fırsat, seçenek ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitime yönelik faaliyetlerin programlanması sürecidir (Anafarta, 2001:3).

2.1.2. Kariyer Planlamasının Önemi

Kariyer planlaması, hem birey hem de örgüt açısından son derece önemlidir. Bireyin nereye ve nasıl gittiğini bilmesi sayesinde iş tatmini artar, kendini tanımış olur ve motivasyonu artar. Bu bireysel yaklaşım davranış bilimlerinde kendini gerçekleştirme olgusu olarak tanımlanır (Kaynak, 1998:43).

Kariyer planlaması, zaman alıcı ve maliyetli olmasına rağmen işletmeler ve bireyler için birçok yaşamsal amacı gerçekleştirmesinden dolayı büyük öneme sahiptir. İşletmelerin yoğun rekabet ortamı içerisinde, ayakta kalabilmeleri ve rekabette üstünlük sağlayabilmeleri; insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ağırlık vermelerine ve bu çerçevede çalışanlarını değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri için geliştirmelerine bağlıdır. Bu nedenle işletmeler, kariyer planlarını oluşturmakta ve çalışanlarına kariyerlerini geliştirme olanağını sağlamaktadır (Bingöl,2003:248).

Kariyer planlamasının içerdığı önemin çeşitli gerekçeleri söz konusudur (Özdirek, 1999:18) :

- Bireysel hedef ve planların bulunmasının, bireyin kariyer yönetimi üzerindeki örgüt kontrolünü indirgemesi açısından rolü büyüktür.
- Kariyer planı bireye iş güvenliği, yüksek öz saygı, gelişme, büyüme, iç huzuru ve kafa dinginliği sağlar. Bireye, yeteneklerini ve sahip olduğu bilgi birikimini artırma olanağını verir.
- Bireyin sahip olduğu ya da gelecekte sahip olacağı bilgi ve beceri sayesinde, ileride örgüt içinde ne gibi bir pozisyonda olabileceğini tahmin etmesini sağlar.

Kariyer planlaması terfilerde rahat hareket edilmesini ve terfilerin uygun ilerlemesini sağlaması açısından da örgütler için oldukça önemlidir. Eğitilmiş bireyler işletmelerin gelişmesi ve başarıya ulaşması üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için bir yandan elindeki nitelikli çalışanları muhafaza etmesi diğer yandan da diğer işletmelerdeki uzman çalışanları kendi işletmesine çekmesi gerekmektedir. Bu bağlamda kariyer planlaması büyük önem taşımaktadır (Şerbetçi, 2001:126).

Kariyer planlamanın önemi ve gerekliliği şu şekilde özetlenebilir: Değişen dış çevresel koşullara uyum sağlama çabalarının, iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişimler; işletmelerin ayakta kalması ve başarılı olmasında, beşeri sermayeyi geliştirmede ve daha esnek bir işletme içindeki organizasyon yapısını sağlamada kariyer planlamasının önemini artırmıştır. Özellikle işletmelerin ihtiyaç duydukları nitelikli eleman bulmalarındaki zorluk, şimdiki ve gelecekteki pozisyonları doldurma ihtiyacı kariyer planlama faaliyetleri üzerinde daha fazla durulmasını gerektirmiştir. Bu çerçevede işletmeler, kariyer planlaması uygulamalarıyla önemli bir üstünlük sağlamış olurlar. Ayrıca kariyer planlaması, bireysel kariyer planlarının uygulanmasına destek sağlayarak, çalışanlara bu konuda yardımcı olmakta; böylelikle işletme ve bireyler, amaçlarını gerçekleştirme olanağına kavuşmaktadırlar (Bingöl, 2003: 249).

2.1.3. Kariyer Planlamasının Amacı

Teknolojik değişme ve gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi, örgütün gelecekteki ihtiyaçları, örgütleri kariyer planlaması ve geliştirilmesine önem vermeye yöneltmiştir. Kariyer planlamasında genellikle şu amaçlara hizmet edilir;

- **Yükselme ihtiyaçlarının tatmini:** Çalışanlar örgütlerde belirli süreler sonunda kendi durumlarının iyileştirilmesi isteğinde bulunmaktadır. Bu, çalışan kişi için bir ihtiyaçtır. Yıllarca aynı pozisyonda çalışan bireyin verimliliği elbette daha az olmakta, aynı durumda örgütün de çalışanın yeteneklerinden tam olarak yararlanamaması söz konusu olmaktadır. Bunun yanı sıra, kariyerinde durgunluk dönemine giren çalışanları yeniden canlandırmak da amaçlanmaktadır (Uzun 2007: 3).

- **İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı:** Örgütlerde çalışanların kendi yetenek ve isteklerine göre en uygun pozisyonda görevlendirilmelerini ifade etmektedir. Bu aşamada örgüt ve çalışan kendi isteklerini en uygun noktada uzlaştırmaya çalışmaktadırlar. Bu nokta; çalışan için iyi bir yaşam standardı, kendini işyerinde iyi hissetme; örgüt için ise verimlilik ve karlılığın artmasıdır.

- **Yeni ve farklı bir alana yönelen çalışanın değerlendirilmesi:** Bazı durumlarda çalışan yeni ve farklı bir alanda çalışmak isteyebilmekte veya örgüt tarafından çalışanın farklı bir alanda çalıştırılmak istenmesi söz konusu olabilmektedir. Bu yeni durumun hem işveren, hem de çalışan açısından olumsuzluklara yol açmaması için kariyer yönetimi faaliyetlerinden yararlanılması gerekmektedir (Aytaç, 2005:168).

- **İş görenlerin tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması:** Örgütte çalışan çalışanları örgüte bağlayan farklı tatmin unsurları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanın örgütten iyi bir yaşam standardını sağlayabilecek düzeyde bir ücret istemesidir. Kamu ve özel sektörde iyi bir ücret düzeyi, çalışanın örgüte bağımlılığını ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir unsurdur. Diğer unsur ise, çalışanın doldurduğu statünün toplum tarafından saygı duyulan veya "önemli" sayılan bir konumda bulunmasıdır. Elbette kişisel isteklere bağlı olarak ücreti

yetersiz olsa bile, toplumsal anlamda üst düzey statü tatmini gerektiren konular tercih edilmektedir. Bu bağlamda; çalışan tatmini işgücü devrini ve maliyetini de azaltacaktır ki bu da bir amaçtır (Aytaç, 2005: 168).

- **İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi:** İş başarımının yükseltilebilmesi için çalışanların iyi bir eğitim alması ve işletmelerde sağlanan kariyer geliştirme olanaklarından yararlandırılması gerekmektedir. İşe yeni başlayan çalışanın, işine uygun bir eğitim alması amaçlanır. Uzun süredir işletmede çalışan bireylerin ise yeni durumlara uyum sağlayabilmeleri ve gelişmeleri izleyebilmeleri için işletme içerisindeki geliştirme olanaklarından yararlandırılmaları; bireysel ve örgütsel tatminin sağlanması açısından önem taşımaktadır (Uzun, 2004: 4-5).

2.1.4. Kariyer Planlama Yöntemleri

Örgütler, bireysel kariyer planlamasına destek sağlamak için danışmanlık atölyeleri, kendini geliştirme materyalleri ve değerlendirme programlarını kapsayan temel teknikler kullanmaktadırlar. Bu teknikler aşağıda açıklanmaktadır (Tunç ve Uygur, 2002: 80):

- **Danışmanlık:** Psikologlar ya da eğitilmiş yol gösterici, uzmanlık sahibi kadrolu personel ya da dış danışman olarak adlandırılan ilgili servisler yanında kariyer merkezleri ve üniversiteler yoluyla da danışmanlık hizmet verilebilmektedir.

- **Atölyeler:** Bireyleri ilgi, yetenek ve olanakları değerlendirmeleri için teşvik etmektedir. Bireyi kariyerinin farkına varmasını sağlamaktadır. Bireysel gelişme ve amaç planlarını oluşturmasına yardım etmektedir. Atölyeler, personel gereksinimleri, kariyer ilgi ve amaçları ve özel kariyer planlarının gelişmesini içine almaktadır (Walker, 1980:347).

- **Kendini geliştirme materyalleri:** Örgüt tarafından özel olarak geliştirilen ve personelin kullanması için yayınlanan alıştırma kitaplarını ve diğer okuma araçlarını kapsamaktadır.

- **Değerlendirme programları:** Yöneticiler tarafından personel seçimi, terfi, transfer ve geliştirilme kararlarında kullanılan tutum, eğilim, yetenek, mesleki ilgi, kişilik ve diğer özelliklerin belirlendiği testleri kapsamaktadır.

“Bu testler, personelin kendisi hakkında sahip olduğu bilgiye katkıda bulunmak için alternatif kariyer yollarının gerektirdiği sorumlulukla bireyin kendi kalitesini kendisinin değerlendirmesi için kullanılmaktadır (Aytaç, 2005: 191).”

2.2. Kariyer Planlamasının Faydaları

Kariyer planlamasının örgüte ve bireye sağladığı faydalar bulunmaktadır. Bu faydalar aşağıda kısaca tanımlanmıştır.

2.2.1. Kariyer Planlamasının Örgüte Sağladığı Faydalar

Kariyer planlamasının örgüte sağladığı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Kök ve Has, 2007: 89):

- **İşgücü çeşitliliğine yardımcı olmak:** Kariyer planlaması ile çalışanların mesleki formasyonları çeşitlendirilir. Bireylerin, örgütsel beklentileri öğrenilerek kendi kendilerini geliştirme ve yetiştirme imkânını tanınır.

- **Uluslar arası istihdamı kolaylaştırmak:** Küresel örgütler, örneğin, çokuluslu şirketler kariyer planlamasını, çalışanların denizaşırı ülkelere tayinlerini oluşturmak ve onları bu konuyu hazırlamaya yardımcı olmak için kullanırlar.

- **İş sadakatini sağlamak:** Bireysel kariyer için ilgi ve dikkati artırmak, örgütsel sadakati meydana getirir. Güçsüz, verimsiz çalışanların gözden çıkarılmasına yardımcı olur.

- **Yerleştirme ve örgütsel yedeklemeyi oluşturmak:** İşgücü planları içinde örgüt içi kadrolara ve insan kaynakları planlanması ile bireysel kariyer planlamasını eşleştirerek açık kadrolara dolduracak yetenekli elemanların yerleşimini ve örgütsel yedekleme stratejisini sağlar.

- **Terfi edecekleri belirlemek:** Emeklilik, istifa ve örgütsel genişleme sebebiyle oluşacak yeni personel ihtiyaçlarını karşılamak için şirket içinden terfi

edebilir düzeydeki çalışanların belirlenmesine ve düzeydeki çalışanların yeteneklerinin gelişimine yardımcı olur.

- **Geri besleme:** Etkin bir kariyer planlaması; yöneticilere ve insan kaynakları departmanına, çalışanların kalifiye olması konusunda gerekli uyarıların yapılmasını sağlar.

- **Eşit işe eşit ücret yaratmak:** Kariyer planlama sistemi, performans değerlendirme yöntemiyle birlikte eşit işe eşit ücret ödenmesine imkân verir.

- **Hedef belirlemeyi kolaylaştırmak:** Kariyer planlama iyi tasarlanmış ve uygulanmış bir performans sistemi gerektirdiği için, mevcut işler aracılığıyla geleceğe yönelik planlama yapmayı kolaylaştırır.

- **Ekip belirlemeyi kolaylaştırmak:** Kariyer planlaması, çalışanların kariyer geliştirmesindeki kaynak ve sistemlerin etkin kullanılmasını sağlamak amacıyla ekiplerin oluşturulmasına fırsat verir.

- **Performans yönetmek:** Kariyer planlaması kariyer değerlendirme, eğitim geliştirme, ücretlendirme, kişisel ihtiyaç ve planlarla ilgili diğer sistemlerin nasıl yapılacağı konusunda yönetime bilgi sağlar.

2.2.2. Kariyer Planlamasının Bireye Sağladığı Faydalar

Kariyer planlamasının bireylere sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Kök ve Has, 2007: 90):

- Kariyer planlama ile çalışanların ihtiyaçları daha fazla giderilir. Özellikle, artan kendini geliştirme fırsatlarıyla tanınma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilir.

- Kariyer planlaması ile çalışanların fiziksel, sosyal, zihinsel kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmaları ve tam kapasite ile kullanılmaları sağlanır.

- Çalışanların özellikli konularda kariyer hedeflerini belirleyerek, potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlar.
- Çalışanların potansiyel yeteneklerini her an kullanıma hazır hale getirmek için çalışanları teşvik eder. Çalışanın işinden doyum almasını sağlayarak kişinin kendini güçlü hissetmesine yol açar.
- Farklı geçmiş ve eğitimleri alan kişilere kariyer planlama desteği vererek örgütle bütünleşmesini sağlar.
- Daha iyi bir iş, daha çok para, artan sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik artırma becerisi kazandırır.
- Bireysel kariyer için artan ilgi ve dikkat aynı zamanda örgütsel bağlılığı yaratarak işten ayrılmaların azalmasına neden olur.

İşletme içinden terfi etme imkânı yarattığından çalışanlara yükselme fırsatı sağlar. Kariyer planlama hem örgüte hem bireye avantajlar sağlamasına rağmen dezavantajları olduğu da unutulmamalıdır. Özellikle bireylerin kariyer kararlarının belirsizliği, kişilerin yaşamları ile ilgili farklı beklentiler, kişisel zorlama ve zaafılar, bireyin motivasyon ve performansını azaltarak onları olumsuz etkileyebilecektir. Çünkü çalışanların beklentilerinin karşılanamaması düş kırıklığı, moral bozukluğu ve strese yol açmaktadır. İşten beklediği doyum alamayan, motivasyonu ve performansı azalan kişinin ise örgüte bağlılığı azalacak ve başka bir yerde iş bulmaya çalışacaktır (Walker, 1980:347-348).

2.3. Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlaması birçok aşamadan oluşan bir süreçtir. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür:

- **Birinci Aşama:** Bu aşamada bireyler işyerinde görev alırlar. Bireylerin işyerlerinde çalışmaya başlaması, sadece yeni bir işe başlama anlamında değil, aynı zamanda yeni fırsatlar için geleceklelerini oluşturmaları anlamına gelmektedir (Aytaç, 2005:173). Birey, ilk adımda kariyeri tanımaya çalışmaktadır. Birey, kariyerin

gerçekte ne olduğu ve niçin önemli olduğu konusunda ifadesini ve tavrını ortaya koymak durumundadır.

- **İkinci Aşama:** Bu adım, kısa ve uzun vadeli özel amaçları ortaya koymayı gerektirmektedir. Birey, örgüt içinde gelişme ve kalkınmasını sağlamak için mevcut işten özellikle fırsat ve ödül gibi motive edici unsurların sağlanmasını istemektedir. Birey, sahip olduğu yetenek, ilgi ve hırsların analizini yaparak, daha gerçekçi bir bakış açısıyla kariyer beklentilerini oluşturacaktır (Siegel ve Myrtle, 1985:158).

- **Üçüncü Aşama:** İşin gereklerinin belirlenmesi, kariyer vasfı ve sorumluluklarının araştırılmasıdır. Bu aşamada birey, tercih ettiği işle ilgili görev, sorumluluk ve işin gerektirdiği eğitimi araştırmalıdır. Birey, işin özelliklerini ve olumsuz yönlerini de bu aşamada değerlendirmelidir. Ayrıca birey kendi özelliklerini, rekabet avantajını, eğitim düzeyini, bireysel karakteri ve ilişkileri ile zayıf taraflarını da ortaya koymalıdır.

- **Dördüncü Aşama:** Tümüyle gerçekçi kariyer amaçlarının belirlendiği aşamadır.

- **Beşinci Aşama:** Bireyin ulaşmak istediği amacı gerçekleştirmesi için gerekli eğitimi alması, işvereni yetenekleri konusunda ikna etmeye çalışması aşamasıdır. Birey, bu aşamada yapmak istediği işi bilmektedir.

- **Altıncı Aşama:** Birey, kendi özelliklerine uygun bir iş araştırmaya başlayarak mesleki ilerleme amaçlarını da hesaba katmaktadır (Aytaç, 2005:174).

- **Son Aşama:** Kariyer planlamasında son aşama kariyerin gözden geçirilmesi aşamasıdır. Zaman içinde bireysel gereksinimler, tutkular ve hatta amaçlar değişmektedir. Başarılı kariyer planlaması, kariyer sürecinin sürekli kontrolünü gerektirir. Ancak en önemli nokta, personelin istek ve gereksinimlerinde meydana gelebilecek herhangi bir değişikliği ortaya koymasındadır (Siegel ve Myrtle, 1985:159).

2.4. Kariyer Planlamasında Karşılaşılan Sorunlar

Kariyer yönetimi, ilgililer açısından gerek iş gerekse özel yaşamı olumsuz yönde etkileyici birçok sorun ortaya koymaktadır. Bu durumdan etkilenen ilgili gruplar ve bu gruplar açısından yarattığı sorunlar şu şekilde açıklanabilir (Daft, 1991:677-679):

- **Kadınlar ve Azınlıklar:** Mevcut sosyal, ekonomik ve siyasi baskılardan dolayı örgütsel kariyer yönetim stratejileri, belirli hedef gruplarının tek bir ihtiyacına dayanmaktadır. Kadınlar ve azınlıkların kariyer geliştirme konusundaki şikayetlerinden birisi, eşit iş fırsatları ile ilgili yasaların yetersizliği ile doğrudan ilgilidir. Buna rağmen, kadınlar ve azınlıklar işletmeler içerisinde yükselmekte ve orta ve üst düzey yönetim kademelerinde bulunmaktadır (Daft, 1991: 681).

Kadınların en önemli sorunlarından bir diğeri, kariyer yaşamındaki ve aile içindeki rollerini dengeleme noktasında ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden pek çok başarılı kadın yönetici, en başarılı kariyer döneminde işinden ayrılmaktadır. Kadınların çocuk sahibi olması ve onların bakımı ile uğraşma zorunluluğundan dolayı bazı kadın yöneticiler işlerini bırakmakta ve kariyere yönelik birikimlerinden yeterince yararlanmamaktadırlar. Birçok şirket, kadınların çocuklarına daha fazla zaman ayırmaları noktasında onları destekleyen bazı uygulamalar içerisinde bulunmaktadır. Değer verdikleri bu çalışanlarıyla işten ayrılışları da bağlantı kesilmemekte ve esnek çalışma saatleri ya da iş paylaşım fırsatları ile bu kadınlar iş ortamı içinde tutulmaya çalışılmaktadır. Örneğin: günümüzde pek çok uluslararası şirketler kadın çalışanlara esnek saat uygulamaları, evde çalışma vb. gibi birtakım iş destek programları uygulamaktadır. (a.g.e., 1991:681).

- **Kariyer Çiftleri:** Kariyer çiftlerinin sayısının artması, mevcut çalışan grupların gereksinim duyduğu işbirliği sorunlarına dikkat çeken örgütsel kariyer yönetim programlarına neden olmaktadır. Geleneksel olarak bir kadın iş yaşamında faaliyet gösteriyorsa sahip olduğu kariyer, eşininkine göre ikinci planda kalmaktadır.

Buna rağmen günümüzde kadınların kariyer gereksinimlerine eşit oranda önem verilmeye başlanmıştır. Ancak kadınların gerek aile sorumluluklarını gerekse iş sorumluluklarını dengeleme konusunda zorlandıkları ortadadır (a.g.e.1991: 684).

2.5. Kariyer Planlarının Kadın Çalışanların Hayatındaki Yeri

Yapılan istatistik sonuçlarına göre kadınların okuma oranında önemli bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Kadınların eğitim düzeyindeki artışa paralel olarak işgücüne katılımında da önemli bir artış olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu artış hem toplam işgücüne katılımında hem de yönetici pozisyonlarında görev almada görülmektedir. İş deneyimlerini arttıran kadınlar, yönetim ve profesyonel eğitim programlarına katılmaktadırlar. Kadınlar, yönetim işlerine katılımında büyük bir aşamaya gelmelerine karşın üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerine sınırlıdır (Sarı ve Çevik, 2009:67).

Kadın için kariyer gelişimi öneminin üç amacı vardır. Bunlar:

- **Aile Açısından Önemi:** Kadınlar bir taraftan kariyer yolunda önemli adımlar atarken, diğer taraftan da evinin kadını, bir eş ve anne olarak da başarılı ve mutlu olmak zorundadır. Kadının kariyerinin gelişmesi, çocukların iyi yetişmesine yardımcı olmaktadır. Evli kadınlar, çocuklarının daha iyi bir eğitim alabilmesi ve çocuklarının yaşam biçimlerini yükseltmek, onlara daha rahat olanaklar sağlamak maksadıyla kariyer geliştirmek isteyebilirler.

- **Toplum Açısından Önemi:** Kadının kariyeri, yalnızca kişisel olarak kadın için değil, toplum için de önem taşımaktadır. Kadınların iş hayatına etkin katılımından bahsederken, akla ilk olarak eğitim ve işgücü gelmektedir. Bu da, kadınlar, kariyer gelişimini önemli tuttukça toplumdaki eğitimli kadın oranının artmasını sağlamaktadır. Günümüzde toplumların gelişmişlik düzeyi ile ilişkili olarak kadınların istihdamı farklı düzeylerde ve farklı şartlarda gerçekleşmektedir. “Kadınların gelişimine yatırım yapmak hem iktisadi, hem de sosyal yönden önemlidir. Kadınlar ayakları üzerine bastıklarında ve ‘insan sermayesi’ kazandıklarında bundan hem çocukları, hem de aileleri kazançlı çıkmaktadır. Bunun

yanında kadınların ekonomiye olan katkıları resmi istatistiklere yansıdığından çok daha fazladır (Gönüllü ve İçli, 2001:82). Nitekim Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu (UNFPA) Türkiye'nin yoksulluğun tarihe karışması için kalkınma ve genç altyapı yatırımlarının yanı sıra kadına yatırım yapması gerektiğini söylemektedir (Oğuz, 2008:72).

3. KADIN ÇALIŞANLARIN KARIYER PLANLARINI ENGELLEYEN FAKTÖRLER

3.1. Kavramsal Olarak Engel ve Kariyer Engelleri Tanımlaması

Engel kavramını TDK, “Bir şeyin gerçekleşmesini önleyen sebep, mâni, mahzur, müşkül, pürüz, mânia, handicap (<http://www.tdk.gov.tr> , Erişim:11.07.2013)” olarak tanımlamaktadır. Kariyer engeli ise; bir çalışanın mesleğinde ilerlemesine ve yükselmesine, mevcut pozisyonunun, yetki ve sorumluluğunun artmasına olanak tanınmaması olarak ifade edilebilir

3.2. Kadın Çalışanların Kariyer Planlarını Engelleyen Faktörler

Günümüzde çalışma hayatında kadınlar da erkek çalışanlar kadar aktif yer almakta ve birçok kadın çalışan üst düzey yönetici olarak çalışmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2012 yılı verilerine göre; işgücüne katılım oranı kadınlarda %29,5 iken erkeklerde %71'dir. Yine aynı yıl verilerine göre, kadınların %31'i yönetici konumunda görev yapmaktayken erkek yöneticilerin oranı%69'dur (TÜİK, <http://www.tuik.gov.tr> , Erişim:14.07.2013). Ancak, halen kadın çalışanların, iş hayatında karşılaştığı pek çok sorun ve özellikle kadın çalışanların kariyer planlarını engelleyen faktörlerin bulunduğu istatistiksel verilerden de anlaşılmaktadır.

3.2.1. Toplumsal Değer ve Önyargılar

Kadın çalışanların kariyer engellerinin en başında toplumda var olan değerler ve önyargılar yer almaktadır. Ataerkil ve gelişmemiş toplumlarda kadının duygusal yapısı ve duygusallığı nedeniyle her zaman akılcı davranamayacağı, evlenmeleri halinde işi bırakacakları, çocuk doğurmaları durumunda işi aksatacakları veya

bırakacakları, çok yönlü düşünemeyecekleri, erkeklere oranla daha insancıl yaklaşımlarda bulunacağı ve pasif olmaları gibi gerçekleri yansıtmayan değer ve önyargılar, kadınların yöneticilikte başarısız olabilecekleri gibi algı oluşturmaktadır. Bunların yanı sıra özellikle doğu toplumlarında ve ülkemizde evi geçindirmenin erkeğin sorumluluğunda olduğu ve kadının çalışmasının tali bir öneme sahip olduğu gibi köhne bir anlayış ve inanç hâkimdir. Anılan bu değer yargıları kadın çalışanların kariyer planları önünde ciddi bir engel oluşturabilmektedir (Bedük, 2005:106-117).

Genel olarak kadın çalışanlar için oluşturulan önyargıları sıralamak istersek:

- Kadınlar çalışma hayatında olsalar bile, önce anne sonra eş ve en son olarak iş kadını rolüne sahiptirler. Üç role sahip bir kadının yönetici olması, işine yeterli zamanı ayırmasına engel olacaktır.
- Yaratılış itibarıyla kadın duygusaldır ve duygusal olmaları kritik ve önemli karar almada etkili olabilir. Dolayısıyla bu ön yargıya göre kadının karar mekanizmasında olması halinde yetki ve sorumlulukları altında bulunan işlerin sağlıklı yürütmesine engel teşkil edecektir.

Sonuç olarak, toplumda var olan bu değer ve önyargılar kadın çalışanların çalışma hayatında ve özellikle kariyer yapabilmelerinin önünde ciddi engel teşkil etmektedir. *“Birçok kadın çalışan kariyer yapabilmek adına cinsel kimliklerinin aksine erkek kimliğinde görünmek ve davranmak zorunda kalabilmektedir”* (Güldal, 2004:60).

3.2.2. Cinsiyet Ayrımcılığı

Kadınlar için kariyer anlamında diğer bir engel ise cinsiyet ayrımcılığıdır. Aslında cinsiyet ayrımı sadece kadınlar için kariyer anlamında değil pek çok iş kolunda işe alınmak için bile yapılan bir ayrımdır. Kadınların cinsiyet rolüne uygun olmayan bir işe girmek istemesi durumunda erkek adaylara göre daha az şansa sahiptirler. Kadınların, kamusal alana geç girmesi ve bu nedenle kadınların çalışmaması ile ilgili genel bir algının varlığı, genellikle kadınların işe alımlarında ve kariyer yapmaları konusunda önemli bir cinsiyet ayrımcılığı ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Irmak, 2007:160).

Kadınların çalışma hayatında ayrımcılığa maruz kaldıkları, bazı meslek gruplarında işe alınacak adaylarda aranan şartlar kısmında erkek olma şartının aranmasından da bellidir. (Güldal, 2004: 50).

Sonuç olarak, kadınların çalışma hayatına kamudan ziyade özel sektörde yoğunlaştıkları ve kariyer anlamında başarılı kadınların daha çok özel sektörde bulunduğu görülmekte ve pek çok kadın yöneticinin buldukları konumlarında erkek yöneticiler kadar başarılı ve etkin oldukları bilinmektedir.

3.2.3. Aile Kaynaklı Engeller

Kadınlar için kariyer yapma yolundaki belki de en önemli engellerden biri de aile kaynaklı engellerdir. Kadının toplumdaki rolü erkeğe göre daha fazladır. Kadın öncelikle anne, sonrasında eş rolüne sahip olduğundan çalışma ve kariyer anlamında üstlendiği bu roller karşısına bir engel olarak çıkmakta veya çıkarılmaktadır. Günümüz toplumlarında kadının, aile ve çalışma hayatını bir arada götürmeye çalışması, kadın açısından her iki görevi de tam anlamıyla yerine getirme çabası kadına ciddi bir rol yüklemesi yapmaktadır. Yapılan araştırmalar kadınların kariyer yaparken bu rollerden bazılarında fedakârlık yapmak zorunda kaldıklarını ortaya koymaktadır. Yönetici kadın çalışanların ortalama 40 yaşında oldukları, yine bu yönetici kadın çalışanların %70'nin evli olduğu ortaya konmuştur (Özdevecioğlu, Bulut, Tekçe, vd., 2003:126). Rakamlar yorumlandığında kadınların, sahip oldukları annelik ve eş rollerinin kariyer yapmada kendileri için bir engel olarak gördüklerini ve bu yüzden kariyer planları yapan kadınların bu rollerden fedakârlık yapmak zorunda kaldıklarını söylemek mümkün olacaktır.

3.2.4. Fırsat Eşitliğinin Tanınmaması

Kadın çalışanların kariyer engellerinden bir diğeri erkelere göre fırsat eşitliğinin tam olarak tanınmamasıdır. Fırsat eşitliğinin olmamasının en temel nedenlerinden birisi kadınların erkelere oranla daha az eğitim olanaklarından faydalanmalarındır. Kadın ve erkeklerin eğitim konusunda eşit fırsatlara sahip olması,

kadınların eğitim haklarının yasalarla korunmuş olmasına rağmen, özellikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik ve sosyal nedenler kızların erkeklere oranla eğitim hakkından yeterince yararlanamamalarına neden olmaktadır. Bilir çalışmasında bu durumu kısaca şu şekilde ifade etmektedir; “Kadınların eğitimi, ataerkil yapı içinde baskı altında tutularak, yasal ya da toplumsal yollarla kadının eğitim almasını ve dolayısıyla kariyer basamaklarında ilerlemesi engellenmiştir ” (Bilir, 2005:42-43).

3.2.5. Örgüt Kültürü

Kadın çalışanların kariyer yapmada karşılaştıkları önemli bir engel de örgüt kültürüdür. Örgüt Kültürünü kısaca tanımlamak gerekirse, “örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:227)” olarak tanımlanabilir.

Üst kademe yöneticiler, örgütün her eğilimine ve başarısına müdahale ettikleri gibi, örgüt kültürünün oluşmasında da önemli fonksiyona sahiptirler. Çalışma hayatında üst yönetimin ağırlıklı olarak erkeklerden oluşması, örgütlerde erkek egemen bir kültürün oluşmasına neden olmaktadır. Erkek egemen örgüt kültürü ise kadın çalışanların kariyerleri önünde önemli bir engel olabilmektedir.

3.3. Kadın Çalışanların İş Hayatında Karşılaştıkları Kariyer Engelleri- Cam Tavan Etkisi

Tüm çalışma hayatında olabilmekle birlikte genelde kamu kurum ve kuruluşlarında üst düzey yönetimi hedefleyen ve bu hedef için yoğun gayret gösteren kadın çalışanlar ile yönetici kademesinde çalışan kadınların belli bir pozisyondan sonra kariyer olarak yükselmelerini engelleyen tüm faktörlerin bütününe ve karşılaştıkları görünmez engellere ‘cam tavan’ veya ‘cam tavan sendromu’²

² Bilim adamları pirelerin farklı yükseklikte zıplayabildiklerini görürler. Birkaçını toplayıp 30 cm yüksekliğindeki bir cam fanusun içine koyarlar. Metal zemin ısıtılır, sıcaktan rahatsız olan pireler zıplayarak kaçmaya çalışırlar ama başlarını tavandaki cama çarparak düşerler. Zemin de sıcak olduğu için tekrar zıplarlar, tekrar başlarını cama vururlar. Pireler camın ne olduğunu bilmediklerinden, kendilerini neyin engellediğini anlamakta zorluk çekerler. Defalarca kafalarını cama vuran pireler sonunda o zeminde 30 santimden fazla zıpla(ya)mamayı öğrenirler. Artık hepsinin 30 cm zıpladığı görülünce deneyin ikinci aşamasına geçilir ve tavandaki cam kaldırılır. Zemin tekrar ısıtılır. Tüm pireler eşit yükseklikte, 30 cm zıplarlar! Üzerlerinde cam engeli yoktur, daha yükseğe zıplama imkânları vardır ama bunu akıllarına bile getiremezler. Kafalarını cama vura vura öğrendikleri bu sınırlayıcı 'hayat dersi' ne tutsak yaşamlarını sürdürürler. Üstelik kaçma olanakları olmasına

denmektedir (Uzun, 2004:33). Tanımdan da anlaşılacağı gibi cam tavan kadın çalışanların daha üst düzeye yükselmeleri önündeki görünmeyen ve çözümlenemeyen engellerdir.

Günümüzde birçok kadın eğitimi, bilgi birikimi, performansı ve başarılarıyla üst düzey yönetime gelebilmekte ancak erkek çalışanlara göre daha zor ve yetersiz düzeyde olmaktadır. Kadın çalışanların yaşadıkları cam tavan sendromu üç boyuttan oluşmaktadır. Cam tavan sendromunun boyutlarını kısaca incelemekte fayda bulunmaktadır.

3.3.1. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Kadın çalışanlar için yakıştırılan birçok önyargı, kadınların kariyerleri önünde engel teşkil etmektedir. Tüm bu önyargılar dışında erkek yöneticilerin kadın çalışanlar için koyduğu bir takım engeller daha bulunmaktadır. Erkek yöneticiler, kadın çalışanlarla iletişim kurmakta zorluk çekmeleri ve erkek egemen gücü ellerinde tutmak istedikleri için kadın çalışanlara engel koymakta, kadınlar üst yönetici olsalar dahi, üst düzey erkek yönetici iş arkadaşları tarafından kabullenilmezler (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2008:119).

Cam tavan sendromunda, kadın çalışanlar/yöneticiler için erkek yöneticilerin koydukları engelleri kısaca şu şekilde sıralamamız mümkündür (<http://www.haber365.com> , Erişim:17.07.2013):

- Gelişmekte olan ve ataerkil toplumlardaki erkeklerin koruma-kollama içgüdüleriyle hareket ederek, ailesi-çocuğu var gibi yaklaşımlarla iş ve sorumluluk vermemesi şeklinde kollarılması.
- Erkek yöneticiler, tarafsızlık ilkesi gereği cinsiyetler arasında bir fark olmadığını kabullenirken, üstünlüğün olmadığını savunmalarındadır.

rağmen kaçamazlar. Çünkü engel artık zihinlerindedir. Onları sınırlayan dış engel (cam) kalkmıştır ama kafalarındaki iç engel varlığını sürdürmektedir. Bu deney canlıların neyi başaramayacaklarını nasıl öğrendiklerini göstermektedir. Edinilen bu deneyime 'cam tavan sendromu' denir. <http://www.itusozluk.com/goster.php/cam+tavan+sendromu> ,Erişim Tarihi: 18.07.2013.

- Erkek yöneticilerin kadın yöneticiler için kariyer engeli olarak koydukları faktör ise pozitif ayrımcılıktır. Kendilerine erkek yöneticiler tarafından pozitif ayrımcılık uygulanan kadın yönetici adayları pozitif ayrımcılıktan dolayı kendilerine özgüvenlerini yitirebilir ve üst düzey yönetici olmak için gerekli nitelikleri taşımadıklarını düşünebilirler.

3.3.2. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Kadın çalışanların kariyerleri önündeki engellerden birisi de hemcinslerinin koydukları engellerdir. Kadın yöneticilerin, kadın çalışanların kariyerleri için koydukları engelleri şu şekilde sıralayabiliriz(<http://www.haber365.com> , Erişim:17.07.2013):

- Kadın yöneticinin kendini referans alma yanılgısı, ben nasıl başardıysam herkes başarabilir özel bir çabaya gerek yok mantığı.
- Kadın yöneticiler, yönetim kademelerinde iken erkekler gibi düşünmeye ve davranmaya çalışarak onlardan biri oldukları gayretine düşerler.
- Kadın çalışanları bir nedenden dolayı (fiziksel özellik, aile hayatı, sosyal çevresi vb.) kendilerine tehdit olarak görebilmeleri, kadın çalışanların kariyerlerine engel olabilmektedir.

3.3.3. Kadın Çalışanın Kendi Yarattığı Engeller

Kadın çalışanların kariyer engelleri her zaman dış kaynaklı olmayabilir, bazen kendileri de kariyerlerine engel koyabilmektedirler. Kadın çalışanların kariyerleri önüne koydukları engelleri kısaca şu şekilde sıralamamız mümkündür (<http://www.haber365.com> , Erişim:17.07.2013):

- Kadının kendi cinsiyeti ile ilgili rolünden kaynaklı tutumları; “Kadının yeri neresi ?” sorusunun cevabını bulamayışı.

- Toplumsal değerleri sorgulamadan kabullenmek ve kadına karşı kullanılan negatif önyargıları kabullenerek aynı doğrultuda davranmak.
- Kadına ailede yüklenen rol gereği iş-aile çatışması yaşamak ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak.
- Özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek; kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmamak.
- Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek.
- Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek / kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak, kadınların kariyerlerine kendi koydukları engellerdir.

3.4. Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engellerini Aşma Yöntemleri

Kadın çalışanların kariyer engellerini aşabilmek için uyguladıkları bazı yöntem ve stratejiler bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazılarını açıklayarak kadınların kariyer engellerini aşmada hangi yöntemlerden yararlanabileceklerini aktaralım.

3.4.1. Yüksek Performans Gösterme

Kadın çalışanların kariyer engellerini aşmada en çok kullandıkları yöntemlerin başında yüksek performans gösterme gelmektedir. Kariyer hedefi olan kadın çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha fazla emek ve efor sarf etmekte, özel yetenek geliştirerek kariyer engellerini aşmaktadır (Ergeçen, 2008:42).

3.4.2. Yüksek Öğrenim veya Mesleğe Yönelik Eğitim

Kadın çalışanların kariyer engellerini aşmada kullandıkları diğer bir yöntem yüksek öğrenim görerek ya da mesleki eğitimler alarak, eğitim anlamında kendilerini geliştirerek öne çıkmaya çalışmalarıdır. Daha iyi ücret ve daha kapsamlı kariyer

ilerlemesi açısından önem arz eden işler için, iyi bir yüksek öğrenim ve günümüzde avantaj sağlayabilecek artı beceriler gerekmektedir. İyi bir yüksek öğrenim kadının gelişiminde ve kariyer ilerlemesinde büyük önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra erkek egemen çalışma hayatında kadının kendisine yönelik ön yargıları yıkabilmesi için, eğitim düzeyini yükseltmesi ve mesleki eğitimlerle becerilerini sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir. Mesleki eğitim programları kadın yönetici adaylarının kendilerini ve becerilerini geliştirmelerine katkı sağladığı gibi, erkek egemen çalışma hayatına eğitim safhasında girerek kendini hazırlamasını ve çalışma hayatına uyum sağlamasını kolaylaştıracaktır(Ergeçen, 2008:33).

3.4.3. Sosyal Çevre ve İlişkileri Geliştirme Yöntemi

Kadın çalışanların, örgüt içerisinde sosyal ilişki ağlarını geliştirmesi erkek egemen is dünyasına kadının uyumunu kolaylaştırmaktadır. Sosyal çevresini ve ilişkilerini geliştirebilen kadın çalışanlar, çevresi tarafından kabul gören davranış ve tutumların farkına vararak kariyer engellerini aşmadan önemli bir avantaj elde edebilmektedirler.

“Kadınların yoğun olarak kullandığı bir diğer strateji de erkekleri rahatsız etmeyecek davranışların ve üslupların geliştirilmesidir. Aslında kadın yönetici adaylarının, kabul gören davranış ve üslupları geliştirmesi de yine sosyal ilişki ağlarının içinde yeterince bulunup bulunmamasına bağlı olmaktadır. Kadının sosyal ilişki ağı içerisinde olmasının yalnız doğrudan değil dolaylı faydaları da söz konusudur Ergeçen 2008:40).

II. BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KADIN ÇALIŞANLARIN YERİ VE KARIYER ENGELLERİ

1. TARİHSEL SÜREÇTE KADININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YERİ

1.1. Ortaçağ'da Kadının Çalışma Hayatındaki Yeri

Tarihsel süreç içerisinde kadınlar, dönemin ve çağın nitelik ve koşullarına göre değişen biçim ve konumlarda çalışma hayatının içerisinde yer alarak ekonomik faaliyetlerde bulunmuşlardır. Ortaçağ Avrupa'sında kadınların çalışma hayatında erkeklerle birlikte yoğunlukla terzilik, ayakkabıcılık ve fırıncılık gibi iş kollarında çalıştıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra kadınlar daha çok tarım faaliyetlerinde erkeklerle birlikte çalışmakta veya ev işlerini yürütmektedirler (Giddens, 2000:27-43).

Ortaçağ'da üretim ve çalışma ilişkileri içerisinde kadının yeri ve rolü incelendiğinde; özellikle kırsal bölgelerde, tarımsal faaliyetlerde yoğun bir şekilde kadın işgücünden faydalandığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile tarımsal üretim büyük ölçüde kadınlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Nitekim bu dönemde tarımsal üretim, serf statüsünde tüm aile fertleri tarafından gerçekleştirilmekte, kadınlarda senyöre ait topraklarda, üretimde aktif olarak yer almaktadır. Buna ek olarak, kadın ve kız çocuklarının ise, daha çok evlerde hizmetçi ve uşak olarak çalıştırılmaktadır. Ortaçağ'da bu tür işler karın tokluğuna yapılırken, daha sonraki süreçte ise kadınların bir ücret karşılığı ve iş ilişkisi içinde çalışmaları giderek yaygınlaşmıştır (Altan ve Ersöz, 1994:16).

Ortaçağ'ın karanlık ve feodal yapısında kadınlar, siyaset ve savaş gibi erkek egemen işlere dahil edilmemesi de çalışma hayatının ve gündelik yaşamın içerisinde önemli bir konumdadırlar. Bu dönemde yaşanan gelişmelere paralel olarak kasaba ve kentlerde ortaya çıkmaya başlayan zanaat kolları ve üretim faaliyetleri sonucunda kadınlar çalışma hayatına daha aktif olarak girmeye başlamışlardır. Coğrafi keşifler ile zenginleşen ve sanayi üretimine geçen Avrupa'da bir süre sonra sadece kadınların çalıştığı dokuma, tekstil gibi iş kolları ortaya çıkmıştır (Yurdakul, 1994:12-19).

1.2. Rönesans ve Reform Hareketlerinin Çalışma Hayatında Kadınlara Sunduğu Kazanımlar

Ortaçağ'da kadınlar sosyal statü ve toplumsal rol açısından erkeklerden oldukça geridir. Din ve Feodal yapının kadına verdiği bu statünün değişimi ilk olarak Rönesans ile birlikte başlamıştır. Rönesans ve reform hareketleri sonucunda kadınlar sosyal hayatta ve çalışma hayatında yer bulmaya, seslerini duyurmaya başlamışlardır.

Rönesans ve reform hareketleri sonrasında, kadınlar mal ve mülk edinme hakkına sahip olurken, yine bazı medeni hakları kullanabilme şansları ortaya çıkmıştır. Ancak, kadınlara yine çalışma hayatında erkeklere tanınan haklar ve ücretler verilmediği gibi, siyasi haklar da tanınmamıştır. Tüm bu olumsuzluklara rağmen, Rönesans ve reform hareketleri kadının toplumsal ve sosyal statüsünde gözle görülür bir değişim ve iyileşmeye neden olmuştur (Daver, 1970:122).

1.3. Sanayi Devriminin Kadın Çalışanlara Etkileri

İngiltere'de başlayan Sanayi Devrimi, kuşkusuz teknolojik ve ekonomik gelişmeyi hızlandırması bakımından oldukça önemlidir. Sanayi Devrimi kısa bir dönemin sonucu olmayıp, XV. yüzyılın sonunda Avrupa'da başlayan coğrafi keşiflere bağlı gelişmelerin ve oldukça uzun bir sürecin sonucudur. Sanayi Devrimi ile birlikte, ekonomik bir gelir karşılığı (ücret olarak adlandırılmaktadır) bağımlı olarak yani bir başkası hesabına çalışmaya başlamıştır. Bu nedenle Sanayi Devrimi, ilk kez ve bugünkü anlamı ile ücretli kadın işgücü kavramının doğmasına yol açan en önemli tarihsel gelişme olarak değerlendirilmektedir. Sanayi Devrimi ile dokuma sektöründe yaşanan gelişmelere paralel olarak, işgücü talebi ve dolayısı ile kadın işgücü sayısı hızla artmıştır. Sanayi Devrimi sonucunda teknolojik gelişmelere bağlı yeni makinelerin kullanımı üretim yöntemlerini basitleştirmiş, iş bölümü ve uzmanlaşmanın kadın emeğinden yararlanmayı kolaylaştırmış ve dokuma sektöründe kadınlar erkeklerden daha başarılı üretim faaliyetlerini gerçekleştirmişlerdir. Ancak, kadınların çalışma hayatına aktif katılımları ve pek çok iş kolunda yer almaları sömürülmelerine neden olmuştur (Ersöz, 1993:14-17).

Sanayi Devriminin ardından hızla gelişen sanayi beraberinde kamu ve hizmet sektörlerini de büyütülmüştür. XIX. yüzyılda kamu ve hizmet sektörlerindeki büyüme sonucunda, kadınların toplam işgücü içindeki payı giderek artmaya başlamıştır (Tokol, 1999:29-34). XX. yüzyıla gelindiğinde kadın çalışanların, çalışma hayatının her alanında ve iş kolunda yer aldığı ve sayılarının giderek arttığı görülmektedir. Özellikle I. ve II. Dünya Savaş'larının yaşandığı dönemlerde, erkek nüfusunun savaşıyor olması, kadın çalışanların çalışma hayatında daha aktif olduğu dönemlerdir. Bu dönemlerde silah sanayinde kadın çalışanların erkeklerin yerini aldığı görülmektedir.

1.4. Modern Çağda Kadın Çalışanların Yeri

XX. yüzyılın başlarında çalışma hayatına aktif olarak girmeye başlayan kadınlar, teknolojik gelişmeler ve hızlı sanayileşme ile birlikte önemli bir işgücüne dönüşmüşlerdir. Türk kadını da XX. yüzyıla kadar tarım ve ev işleri dışında çalışma hayatında yer almazken, yüzyılın başında yaşanan savaşlar yüzünden çalışan erkek nüfusu azalınca alternatif işgücü olarak çalışma hayatına atılmışlardır. (Aytaç, 1999:48-50). Cumhuriyet'in kurulması ve ardından kentleşme ve sanayileşmenin yanı sıra Cumhuriyet rejiminin kadınlara kazandırdığı hukuki haklar, kadın-erkek eşitliği, eğitim ve meslek edinme hakkı ile kadınlar için yeni iş alanlarının açılmasında etkili olmuştur (Ersöz, 1993:42).

Tüm bu gelişmeler, günümüz literatürüne mavi ve beyaz yakalı işgücü kavramından sonra "pembe yakalı işgücü" kavramının da eklenmesine yol açmıştır (Koray, 2000:215). Nitekim bu kavram günümüzde kamu ve özel sektörde büro vb. gibi işlerde çalışan ve sayıları gün geçtikçe artan kadın işgücünü nitelendirmektedir.

Günümüzde kadınlar pek çok sektörde çalışmakla birlikte yoğun olarak hizmet sektöründe istihdam edilmektedir. Globalleşen ve sınırların kalktığı günümüz dünyasında kadınlar da erkek çalışanlar gibi çalışma hayatının her bölümünde ve her konumunda aktif olarak yer almaktadır. Geçmişte sadece tarım ve ev işlerinde çalışmasına izin verilen kadınlar, günümüzde kariyer anlamında en üst noktalara

gelebilmekte, çok uluslu şirketleri yönetmektedirler. Ancak son yüzyılda kadınlar açısından yaşanan bu hızlı gelişim ve değişim ne yazık ki az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde kadın çalışanlara karşı negatif ayrımcılığı ortadan kaldıramamıştır (Aytaç, 1999:51-53).

1.5. Feminist Yaklaşımlar

İşgücü piyasalarında ücretli kadın işgücünün yerini belirlemek ve erkek işgücü ile farklılıklarını ortaya koymak üzere çeşitli kuramlar ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlardan bazıları; ikili rol yaklaşımı, Neo-Klasik iktisat yaklaşımı, işgücü piyasalarının bölünmesi, Marksist yaklaşım ve feminist yaklaşım olarak gruplandırılabilir (Eyüboğlu ve diğerleri, 2000:11). Çalışmanın bu bölümünde feminist yaklaşım modeli ele alınmıştır.

Feminizm; 17. yüzyılda İngiltere’de, kendilerini yeni toplumun ilke ve öğretilerinin tümüyle dışında bırakılmış, ayrı bir sosyolojik grup olarak gören kadınların, bir dizi istek ve görüşünün bir karışımı olarak ortaya çıkmıştır. Feminist teori geleneksel sınıf analizinde cinsiyet tarafsızlığını keskin bir şekilde sorgular(Boyd ve diğerleri,

1995:183). Feministler diğer bütün kuram ve yaklaşımların, kadının hem ailedeki, hem de toplum içindeki ikincil konumunu veri almalarına karşı çıkar ve geleneksel batı etiğinin, kadınları ilgilendiren alanlarda gözardı ettiği olumsuzluklar üzerine odaklanırlar(Mitchel ve Oakley, 1992:132). Feminist yaklaşım teorisi, neo-klasik kuramcılarının, toplumsal cinsiyetçi bakışını eleştirmekte ve bu kuramcılarının ikincil planda ele aldığı kadın işgücünün göz ardı edilmemesini ve kadının çalışma yaşamında gerçek kimliğini bulmasını hedeflemektedir (Serdaraoğlu ve Özkaplan, 1998:8-9).

İşgücü yaklaşımları arasında yer alan Kurumcu Teoriye göre; “işgücü piyasalarının esnek olmadığını ve tekelci firmaların ve kurumsal düzenlemelerin (firma içi işgücü piyasaları gibi) engelleriyle, bazı işçi gruplarının istekleri dışında, daha düşük şartlarla donatılmış, ikincil piyasalarda çalışmak zorunda kalacağını vurgulamaktadır”(Rumberger, 1980:117-120). Kurumcu Teori çerçevesinde

geliştirilen ve kadınların neden ikincil ve daha düşük işlerde yoğunlaştığını açıklamaya çalışan bir başka yaklaşım da Feminist Cinsiyet Ayrımcılığı Teorisidir. Feminist Cinsiyet Ayrımcılığı Teorisini geliştiren ekonomistlere göre; kadınların ev ve işyerlerinde ayrımcılığa uğramalarının temelinde ‘erkek egemen’ sistemin egemen olduğu kültürel, sosyal ve geleneksel değer yargılarıdır. Dolayısı ile, birbiriyle ilişkide ve etkileşim halinde bulunan ekonomik ve sosyal değişkenler cinsiyet ayrımını ortaya çıkarır (Power, 1975:225-230).

Feminist teori yaklaşımçılarına göre; kadına uygun görülen mesleklerin genelde ev kadınlığının ve anneliğin bir uzantısı olarak kabul edilen öğretmenlik, hemşirelik, temizlik işleri ve çocuk bakıcılığı gibi işler olduğu ve pek çok toplumda kadınların yaptıkları işlerin küçümsendiği ifade edilmektedir. Kadınlar tarafından yapılan bazı işler, çoğu zaman daha yüksek ücret alan erkek çalışanların yaptıkları işlerden daha fazla yetenek ve deneyim gerektirse de, sadece kadın işi olarak görüldüğü için kadınlar daha düşük ücret almaktadırlar (Anker ve Hein, 1986:14).

2. TURİZM VE HİZMET ENDÜSTRİSİNDE KADININ YERİ VE KONUMU

Günümüzde turizm endüstrisi oldukça büyük bir ölçüğe ve istihdam yapısı ile önemli bir konuma sahiptir. Turizm endüstrisinde yapılan işlerin büyük bir kısmı kadınların yapabileceği işler olarak kabul edildiğinden (yemek pişirme, temizlik, kat hizmetleri, servis, karşılama, vb) endüstride çalışan işgücünün kadın olması istenmekte ve tercih edilmektedir. Dolayısı ile turizm endüstrisi emek-yoğun bir endüstri olduğu gibi, kadın-yoğun iş kolu özelliği de taşımaktadır (Kozak, 1996:16-22). Buna rağmen kadın çalışanların endüstri içindeki yoğunluğu daha çok alt seviyelerde görülmektedir (Burgess, 2003:54).

Pek çok sektörde olduğu gibi, turizmde de yatay ve dikey cinsiyet ayrımcılık görülmektedir. Yatay olarak kadın ve erkek çalışanlar farklı işlerde değerlendirilmektedir. Kadınlar, garson, temizlikçi, oda hizmetçisi, seyahat acentesi satış elemanı olarak istihdam edilirken; erkekler garson, barmen, sürücü olarak istihdam edilmektedir. Dikey olarak turizm sektöründe tipik cinsel piramit yaygındır. Tipik ‘cinsiyet piramidi’ turizm endüstrisinde de yaygındır; yönetici pozisyonundaki

anahtar işlerde erkekler egemenken, kadınlar çok az kariyer geliştirme fırsatı olan ve düşük seviyelerdeki işlerde yoğunlaşmaktadır (Hemmati, 2000:18). Turizm endüstrisine bakıldığında pek az sayıda kadın çalışanın üst düzey yönetim kademelerinde yer aldığı görülmektedir. Turizm endüstrisi ile ilgili göstergelere bakıldığında ise, dünyada turizm sektöründe çalışan kadınların oranı %46'dır. Birçok ülkede de turizmin gelişimi ile doğru orantılı olarak, bu endüstride çalışan kadınların oranı %2 ile %80 arasında değişmektedir (Hemmati, 2003:17-20).

3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMLANMASI VE ÖZELLİKLERİ

3.1. Konaklama İşletmelerin Tanımı

Konaklama işletmeleri adından da anlaşılacağı üzere basit tanımlamayla, kişilerin konaklama ihtiyaçlarını belli bir ücret karşılığında karşıladıkları yer anlamındadır. Ancak literatürde konaklama işletmeleri; “sahip olduğu her türlü teknik donanım, konfor, müşteriye sunduğu hizmet kalitesi ve yapısı ile çağdaş bir insanın beklentilerine uygun geçici konaklama ihtiyaçlarına cevap verebilen ve bunun dışında, beslenme, eğlence gibi ihtiyaçları ücret karşılığında karşılayan, sosyal ve hukuki disipline sahip işletmelerdir” (Oral, 2005:19). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, konaklama işletmeleri, insanların sadece konaklama ihtiyacını değil aynı zamanda beslenme, eğlence gibi fiziki ve sosyal ihtiyaçlarını da karşılayan işletmelerdir.

Konaklama işletmeleri turizmin temelini oluşturur. Gelen turistin memnun ayrılması ve turizmin bölge ekonomisine katkıda bulunabilmesi, konaklama tesislerinin sunmuş olduğu hizmetlere bağlıdır. Konaklama işletmelerinin vaat ettiği hizmet kalitesi ve çevresel faktörler insanları turizm faaliyetinin içine çekmektedir (Baldemir ve Bozkurt, 2012:28).

Konaklama işletmesi dendiğinde günümüzde yaygın olarak bilinen adı ile ‘otel’ olarak adlandırılan işletmeler gelmektedir. Ancak konaklama işletmeleri sadece otellerden ibaret değildir. Konaklama işletmelerini, temel konaklama

işletmeleri ve yardımcı konaklama işletmeleri olarak sınıflandırmak mümkündür (<http://www.goktepe.net> , Erişim:04.09.2013):

Temel Konaklama İşletmeleri; Otel, Motel, Pansiyon, Tatil Köyü temel konaklama işletmeleridir.

Yardımcı Konaklama İşletmeleri; Kamping, Oberj, Hostel, Apart Otel ve Yüzer tesislerdir.

Kozak vd. konaklama işletmelerini ise şu şekilde sınıflandırmaktadır (Kozak, vd., 2001:50-51):

- Buldukları yere göre konaklama işletmeleri,
- Sundukları hizmete göre konaklama işletmeleri,
- Faaliyet sürelerine göre konaklama işletmeleri,
- Hukuki (mülkiyet) özellikleri yönünden konaklama işletmeleri,
- Sınıflarına göre konaklama işletmeleri.

3.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Konaklama işletmeleri hizmet yoğun işletme olmaları nedeniyle diğer işletmelere göre farklı özelliklere sahiptirler. Konaklama işletmelerin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Şener, 2001:8-9):

- Kişilerin barınma ihtiyacı dışında, beslenme, eğlence, spor vb. sosyal ihtiyaçlarına da cevap verebilen işletmelerdir.
- Konaklama işletmeleri, yılın 365 günü ve günün 24 saati hizmet verebilme olanağına sahip işletmelerdir.
- İnsana odaklı hizmet ana faaliyet konusu olduğundan kalifiye ve yoğun bir işgücüne sahip işletmelerdir.
- Teknik, yapısal, konfor ve donanımsal olarak her türlü ihtiyaca hizmet verebilecek işletmelerdir.
- Sektörün büyüklüğü ve olanakların çeşitliliği açısından çalışan devir hızı yüksek işletmelerdir.

Yukarıda aktarılan konaklama işletmelerinin özelliklerini kısaca açıklamanın kadın çalışanların kariyer engellerini anlamada faydalı olacağı düşünülmektedir.

3.2.1. Emek Yoğun İşletmeler

Konaklama işletmelerinin tanımlaması yapılırken, bu işletmelerin hizmet sunan işletmeler olduklarından bahsetmiştik. İşletmeler faaliyetlerini sunarken olabildiğince insan faktörünü en az düzeye indirgeyerek otomasyona geçmeye çalışmaktadırlar. Ancak, konaklama işletmelerinin hizmet yoğun işletmeler olması otomasyonu sınırlı alanlarda kullanabilme olanağı tanımaktadır. Hizmetin sunumunda otomasyon yeterli olamamaktadır. Konaklama işletmelerinde sunulan tüm hizmetlerin insan odaklı olması, verilen hizmetlerde insan faktörünü önemli ve vazgeçilmez kılmaktadır. Verilen tüm hizmetlerde ve konuklara gösterilen tüm yaklaşımlarda insanlar tarafından ve psikolojik tutumların da göz önünde tutularak yapılması gerektiğinden, konaklama işletmeleri çalışan personelin deneyimli ve sayısal olarak fazla olmasını gerektirmektedir (Şener, 2001: 13-14). Sonuç olarak hizmet sunumunun özelliği ve kalitesi gereği, konaklama işletmelerinin diğer işletmelere oranla daha emek yoğun işletmeler olduğu söylenebilir.

3.2.2. İşletme Faaliyetlerinin Devamlılığı

Konaklama işletmeleri, sundukları hizmet gereği yılın 365 günü ve günün 24 saati hizmet vermek durumundadırlar. Konaklama işletmelerinde hizmet alımı yapan müşteriler, konaklama süreleri içerisinde hem en iyi hizmeti almayı hem de daha iyi vakit geçirmeyi istediklerinden, çalışanların görevlerini olabildiğince en iyi şekilde yapmalarını gerektirmektedir. Müşteri evindeki rahatlık ve konfordan daha fazlasını bedel ödediği için işletmeden talep edebilir (Şener, 2011:15). Sonuç olarak, konaklama işletmelerinde hizmet alımı yapan insanların ihtiyaçlarının karşılanması zamana bağlı bir durum olmadığından dolayı ihtiyaçların karşılanması için; işletme faaliyetlerinin sürekliliği gerekmektedir.

3.2.3. Dönemsellik

Konaklama işletmelerinde dönemsel olarak yoğunluk veya kapasite altında doluluk görülebilmektedir. Özellikle işletmenin konumuna göre belirli dönemlerde tam kapasite doluluk yaşanmaktadır. Bazı dönemlerde ise bunun aksine doluluk oranı

oldukça düşüktür. Doluluk oranının artması zaman zaman hizmet sunumunda aksaklıklara ve müşteri memnuniyetsizliğine, yine doluluk oranının az olması ise işletme için muhtemel gelir düşüşüne neden olmaktadır (İçöz, 2001:39).

Konaklama işletmelerinde dönemsel yoğunluğun çalışanlar üzerinde önemli etkileri ve sonuçları bulunmaktadır. İşletmeler yoğun dönemlerde nitelikli daha çok çalışana ihtiyaç duyarken, yoğunluğun az olduğu dönemlerde çalışanların bir kısmını işten çıkarma suretiyle tasarrufa gidebilmektedir (İçöz,2001:42). Sonuç olarak, konaklama işletmelerinin dönemsel olması, çalışanlar için işin devamlılığının olmadığı düşüncesi oluşmakta, yoğunluğun fazla olduğu dönemlerde çalışanların çalışma süreleri ve tempoları arttığından hizmet kalitesinde düşüşler gözlenmekte ve daha yüksek kazanç elde etmek isteyen çalışanlar, daha iyi maddi kazanç sağlayabilecekleri işletmelere geçebilmektedir.

3.2.4. Çalışan-Müşteri Etkileşimi

Müşteri tatmini özellikle konaklama işletmeleri için büyük önem taşımaktadır. Hizmet sektöründe memnuniyetin sağlanması diğer sektörlerde olduğu gibi üründen kaynaklanan bir memnuniyet olmayıp, sunulan tüm hizmetlerin tatmin edici olması halinde gerçekleşmektedir. Dolayısı ile hizmet sunumunda gerçekleşebilecek bir aksaklık veya yapılacak bir hata, eksiklik memnuniyeti doğrudan etkileyecektir. Bir diğer faktör ise müşteri ile kurulacak olan iletişimidir.

“Konaklama işletmelerinde müşteri ile doğrudan iletişim içindeki çalışanların tutum ve davranışları, istek ve şikâyetleri değerlendirmede gösterdikleri ilgi, deneyim, güler yüz ve dış görünüş gibi faktörler iletişim açısından önem taşımaktadır” (Kaşlı, 2007: 158-161). Dolayısıyla çalışanlar ile müşteri arasındaki iletişim ve etkileşim, müşteri memnuniyeti, işletmenin hizmet kalitesi ve karlılığı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir

3.2.5. Ücret Düzeyi ve İşgücünün Belirginliği

Konaklama işletmeleri faaliyet konuları gereği yüksek nitelikte ve sayıda çalışan ile hizmet sunumu yapmak durumundaki işletmelerdir. “ Konaklama işletmelerinin hizmet sektörü olması sonucu işgücünün temel üretim özelliği taşıyor

olması, kısaca emek yoğun üretimin geçerli olması sektörde daha kalifiye, daha uzmanlaşmış ve daha masraflı bir işgücünün istihdamını ve verimli çalışmasını gerektirmektedir” (Olalı, 1990: 286).

Hizmet sunumunun daha yoğun çalışan ile mümkün olduğu konaklama işletmelerinde, çalışanların birbiriyle uyumu, yardımlaşması ve anlaşması önem taşımaktadır. Çalışanlar arasındaki uyumsuzluk ve sorunlar hizmet kalitesine ve dolayısıyla işletmenin müşteri kaybına ve zarara yol açacaktır. Bu nedenlerle konaklama işletmelerinin ucuz işgücü istihdamı döngüsel olarak sorunları da beraberinde getirecektir (Şener, 2001:17). Sonuç olarak, yetişmiş ve kalifiye çalışanlar hataların ve sorunların en alt düzeye inmesine, hizmet kalitesinin yükselmesine ve müşteri memnuniyetinin artmasına etken olacaktır.

3.3. Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Özellikleri

Konaklama işletmeleri bilindiği üzere hizmet sektörü içerisinde yer alan, konaklama ihtiyacının karşılanması yanı sıra, bireylerin yeme-içme, spor, sosyal aktiviteler, eğlence ve dinlenme ihtiyaçlarının da karşılandığı komplike işletmelerdir. Bu işletmelerin sahip oldukları özellikleri nedeniyle çalışanlarının da diğer hizmet sektöründe çalışanlardan ayırt edici özellikleri bulunması gerekmektedir. Öncelikle insana odaklı ve memnuniyet sonuçlu hizmet sunumları nedeniyle çalışanların, sosyal ve psikolojik açıdan gelişimlerini tamamlamış, eğitilmiş, insan ilişkilerinde yetenekli, farklı kültür ve ırklardan insanlara hizmet sunumu yapabilmek için yabancı dil bilgisine sahip olmaları ve sorunların çözümüne istekli olmaları gerekmektedir (Şener, 2001). Konaklama işletmelerinde çalışanların özelliklerini kısaca şu şekilde sıralanabilir:

- İnsan ve odaklı ve insan ilişkilerinde deneyimlidirler,
- Yoğun çalışma temposuna ve sürekli ihtiyaçların karşılanması taleplerine karşı anlayışlı, özverili, sabırlı ve isteklidirler,
- Sorunları görmezden gelmek yerine sorunları çözmeye eğilimlidirler,

- Mesleki bilgi, donanım ve yeterliliğe sahip oldukları gibi yeterli düzeyde deneyim sahibidirler,
- Sundukları hizmetin önemi ve sonuçları hakkında bilgi sahibi olmaları nedeniyle, hizmet sunumunda azami özen gösterirler,
- İletişimin ve müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesinin göstergesi olduğunun farkındadırlar,
- Yapılacak hataların sonuçlarının doğrudan işletmenin amaç ve hedeflerine zarar vereceğinin bilincindedirler,
- Dış görünüş ve fiziksel davranışlarının hizmetin bir parçası ve gerekliliği olduğunun bilincindedirler.

4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KARIYER OLANAKLARI

Genel çalışma hayatında kadın çalışanların kariyer ilerlemesinin erkek çalışanlardan farklı olduğu birçok bilimsel çalışmada ortaya konmaktadır. Kadının kariyer ilerlemesi erkeklere göre daha farklı faktörlerin etkisi altındadır. Kadının sosyal statüsü ve toplumsal statüsü arasındaki çatışma kariyer ilerlemesi önünde ciddi engeller teşkil etmektedir. Kadının; anne ve eş rolü, ailevi sorumlulukları ve pek çok cinsiyete dayalı sorumlulukları kariyer ilerlemesini olumsuz etkilemektedir.

Konaklama işletmelerinde çalışan kadınlar için yukarıda aktarılan benzer engeller kariyer ilerlemesinde karşılarına çıkmaktadır. Konaklama işletmeleri genel yapıları itibarıyla, büyük ve çok çeşitli mimari yapıları, çalışan sayısının fazlalığı ve sunulan hizmetlerin özelliği gereği çeşitli bölüm ve departmanları bünyesinde barındıran işletmelerdir (Olalı, 1990: 298-301). Dolayısıyla; her departman için ayrı bir yöneticiye ve departmanların bağlı olduğu yönetim kademelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların kariyer ilerlemesi açısından oldukça geniş bir olanağa sahip konaklama işletmelerinde, çalışan sayısının fazlalığı rekabet ortamını da beraberinde getirmektedir. Mesleki eğitim ve yeterliliğe sahip çalışanlar açısından konaklama işletmelerinde kariyer planlaması önündeki engeller, eğitim ve mesleki deneyim açısından daha yetersiz çalışanlara oranla daha azdır. Bu bağlamda

konaklama işletmelerindeki kariyer olanaklarını kısaca şu şekilde sıralanabilir (Olalı, 1990 ve Şener, 2001):

- Konaklama işletmelerinde kadın çalışanlar açısından gerek doğrudan müşteri ile birebir iletişim içinde olmaları istendiğinden ve gerekse yetenekleri açısından ön büro ve kat hizmetleri görev pozisyonlarında erkek çalışanlara göre tercih edilmeleri, kadın çalışanların ön büro ve kat hizmetleri departmanlarında kariyer olanağı açısından daha şanslı kılmaktadır.

- Yiyecek- içecek, mutfak ve teknik departmanlarda ise kadın çalışanların oranı erkek çalışanlara göre daha düşük düzeydedir. Bu departmanlarda kadın çalışanların erkek çalışanlara göre kariyer olanakları daha kısıtlıdır.

- Konaklama işletmelerinde üst düzey yönetimde erkek çalışanlar kadın çalışanlardan daha ön planda tercih edilmektedir.

Yukarıda anlatılanlara göre; konaklama işletmelerinde kadın çalışanların kariyer olanaklarının erkek çalışanlara göre daha kısıtlı olduğunu, yine kadınların yoğunlukla ön büro ve kat hizmetleri görevlerinde tercih edildiklerini ve bu departmanlarda kariyer olanaklarının olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Ayrıca yönetim kademesi yukarı doğru çıktıkça, kariyer olanağı açısından kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre daha az olanağa sahiptirler denilebilir

5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KARIYER YAPMANIN ZORLUKLARI, KARIYER ENGELLERİ, ETKİLERİ VE SONUÇLARI

5.1. Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanlar Açısından Karşılaşılan Zorluklar ve Kariyer Engelleri

Hizmet sektöründeki genel durumun aksine konaklama işletmelerinde kadın çalışanların istihdam oranı iyi denebilecek düzeydedir. Yine konaklama işletmeleri sektöründe kadın çalışanlara yönetim kademelerinde daha fazla olanak tanınmaktadır. Ancak tüm bunlara rağmen, tüm sektörlerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de kadın çalışanlar daha az özellik ve yetenek isteyen alanlarda

yoğunlukla çalışmaktadırlar. Ayrıca kadın çalışanların istihdamında mevsimsel işçilik tercih edilmekte, sürekli çalışanların ağırlıklı olarak erkek çalışanlardan tercih edildikleri görülmektedir (Balta, Koçyiğit, vd., 1997:148-151).

Yine kadın çalışanların cinsiyetlerinden ve toplumsal statülerinden dolayı, kadının anne ve eş rolü işe almada ve terfi ettirilmesinde erkek çalışanlara göre ikinci planda kalmalarına neden olabilmektedir. Özellikle konaklama işletmelerinin 365 gün 7/24 faaliyet göstermeleri ve hizmet sunmaları kadın çalışanların rollerinden dolayı kariyer engeli olarak karşılımlarına çıkarılmakta, yönetici pozisyonlarını hedefleyen kadın çalışanların anne olmayı erteledikleri görülmektedir (Olaş, 2006: 52-53).

Konaklama işletmelerinde müşterilerin ilk karşılaşılması, müşteri ile bire bir temas ve iletişimde kadınların özellikleri tercih edildiğinden ön büro ve kat hizmetlerinde kadın çalışanlar tercih edilmekte, ancak mutfak ve restoran gibi bölümlerde kadın çalışanlar, bulaşık yıkanmasında, diğer yardımcı pozisyonlarda, garson ve komi gibi ikincil görevlerde kullanılmakta, daha nitelikli aşçılık, şef garsonluk gibi pozisyonlarda ise erkek çalışanlar tercih edilmektedir. Yine teknik birimlerde kadın çalışanlar daha az tercih edilmektedir. Dolayısıyla bu bölümlerde kadın çalışanlar yönetici konumundan ziyade daha çok çalışan ve yardımcı konumlarda olabilmekte kariyer olanağı bulamamaktadırlar (Burrell, Manfredi, vd., 1997:167-175).

Konaklama işletmelerinde kadın çalışanların kariyer ilerlemesinde karşılaştıkları bir diğer sorun ise; toplumsal değer ve ön yargılar, ayrımcılık ve fırsat eşitliğinin sağlanmamasıdır. Diğer sektörlerde olduğu gibi yönetim ve yöneticilik daha çok erkeklere uygun görülen bir statü olarak değerlendirilmektedir. Kadınlar kariyer ilerlemesi yapabilmek için mevcut yargıları değiştirebilmek ve ayrımcılığı aşabilmek adına erkek çalışma arkadaşlarına oranla daha fazla çaba sarf etmek ve kendilerini ispatlamak zorunda kalmaktadırlar. Yine kadın çalışanların erkek çalışanlara göre kariyer ilerlemesi yapabilmeleri, kendilerinden ve ailelerinden daha çok fedakârlık yapmalarını gerektirmektedir (Olaş, 2006:55).

Sonuç olarak konaklama işletmelerinde kadın çalışanların kariyer engeli olarak, toplumsal değer ve yargıların, kadının anne ve eş rolünün ön planda tutulması, çalışma koşullarının zorluğu ve yoğun iş temposu, fırsat eşitliğinin tanınmaması, özellikle belli departmanlarda görevlendirilmemeleri veya yetenekleri ve eğitimlerine göre daha alt pozisyonlarda istihdam edilmeleri, yönetici konumunda erkek çalışanların tercih edilmeleri ve cinsiyet ayrımcılığını söyleyebilir.

5.2. Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Etkileri

Çalışma hayatında geçmişe oranla kadınlar daha aktif ve önemli görevlerde yer almaktadırlar. Kadınların çalışma hayatında varlığı, hem ekonomiye artı değer katmakta hem de erkek egemen çalışma hayatının klasik kalıplarını esnetmektedir. Ancak gerek geçmişte ve gerekse günümüzde kadın çalışanların kariyer planları önüne konan engeller öncelikle kadın çalışanların performansını olumsuz etkilemekte ve motivasyon eksikliğine yol açmaktadır demek hiçte yanlış bir yargı olmayacaktır.

Çalışma hayatından her geçen gün kadın çalışanların oranı ve yönetim kademelerine yükselişleri artıyor gibi görünse de gerçekte kadın yönetici oranı değişmemekte hatta azalmaktadır. Özellikle kadınların yoğunlukta olması gereken sektörlerde bile erkek yöneticilerin sayısı kadın yöneticilerden fazla görülmektedir. Dünya Çalışma Örgütü (ILO) verileri kadın çalışan oranlarının azalma eğiliminde olduğunun göstergesidir (www.ucansupurge.org , Erişim: 04.09.2013). Kaldı ki araştırma konumuz konaklama işletmelerinde de bu durumun gerçekliği göz önündedir. Günümüzde sayıları on binlerle ifade edilen konaklama işletmesinde, üst düzey kadın yönetici oranı oldukça kısıtlı düzeydedir (www.ilo.org ,Erişim: 04.09.2013).

Sonuç olarak konaklama işletmelerinde de kadın çalışanların kariyer planları önüne konulan engeller, kadın çalışanların performans ve motivasyon kaybına yol açmaktadır.

5.3. Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Sonuçları

Konaklama işletmelerinde çalışan kadınların kariyer planlarının engellenmesinin sonuçlarını bireysel ve işletme açısından iki farklı kategoride incelemek mümkündür.

Kariyer Engellerinin Bireysel Sonuçları; Konaklama işletmelerinde kadın çalışanların kariyer engellerinin bireysel sonuçlarını şu şekilde sınıflandırılabilir:

Motivasyon Kaybı; Her birey çalışmanın emek harcamanın sonucunda takdir ve ilerleme beklentisi içerisindedir. Kadın çalışanlar kendilerini geliştirerek işletme içerisinde üst yönetime gelmeyi hedeflemektedirler. Çalışma ve performanslarının karşılığını alamadıklarında, hedefledikleri ilerleme sağlanmadığında hayal kırıklığına uğrayarak motivasyon kaybı gerçekleşecektir (Eren, 2000:229-230).

Örgütsel Bağlılığın Azalması, Örgütsel bağlılık bir çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek örgütte kalıcı olmaya istekli olması kendisini örgütün bir parçası olarak görmesidir(Gül, 2002:34). Günümüzde birçok işletmenin temel hedefi yetişmiş ve kalifiye çalışanların örgütsel bağlılığını arttırarak personel devir hızını ve maliyetleri düşürebilmektir. Konaklama işletmelerinde kariyer hedeflerine ulaşamayan kadın çalışanlar hedeflerine ulaşabilmek için yeni arayışlar içerisinde olacaklarından örgütsel bağlılıkları az olacaktır. Bu sonuç aynı zamanda işletmenin maliyetlerini arttıran bir sonuç olarak ta değerlendirilmektedir.

İş Tatmininin Azalması; İş tatmini işin devamlılığı, performans, verim ve örgütsel bağlılığın arttırılması açısından oldukça önemlidir. Beklentileri gerçekleşmeyen kadın çalışanlar mevcut durumlarından ve işlerinden huzursuzluk duyacaklarından dolayı tatminsizlik ve iş tatmininde azalma olacaktır.

Yabancılaşma; Çalışanların tatminsizlik ve işle ilgili beklentilerinin karşılanmaması durumunda ortaya çıkan sters ile birlikte bir süre sonra işine karşı ilgisiz ve isteksiz davranması, işe yabancılaşma olarak ifade edilebilir. Eroğlu

yabancılaşmayı şu şekilde tanımlamaktadır (Eroğlu ,2000: 337); “İş görenlerin, çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmalarıdır.” İşe yabancılaşan çalışan sadece ücret kazanmak adına çalışan bireye dönüşeceğiinden, tatminsizlik ve bağlılık azalacaktır. Konaklama işletmelerinde ise kariyer planları engelleri kadın çalışanları işletmelerine ve yaptıkları işe karşı yabancılaşma duygusuna neden olacaktır.

Düşük Performans; Konaklama işletmeleri diğer hizmet sektörü işletmelerine göre daha özveri ve fiziksel performansa ihtiyaç duyulan emek yoğun işletmelerdir. Bu nedenlerle konaklama işletmelerinin başarısı ve hizmetin kalitesi daha çok çalışanların performansına bağlı olmaktadır. Konaklama işletmelerinde kadın çalışanların fazlalığı göz önüne alındığında, kadın çalışanlar kariyer engelleri ile karşılaştıklarında performanslarını olumsuz etkilenecek ve düşecektir.

Kariyer Engellerinin İşletme Açısından Sonuçları; Konaklama işletmelerinde kadın çalışanların kariyer planlarının engellenmesinin işletme açısından oluşturacağı sonuçları şu şekilde sıralamak mümkündür:

Çalışan Devir Oranının Yükselmesi, Çalışmanın başında da aktardığımız gibi, çalışanların motivasyonlarının ve iş tatminlerinin azalması, kariyer beklentilerinin karşılanmaması sonuç olarak çalışanları yeni iş arayışı içine sokacaktır. Bir işletmenin maliyetlerini arttıran en büyük faktörlerden birisi de yetişmiş ve deneyimli çalışanın işi bırakıp gitmesi, yeni çalışan ihtiyacının ortaya çıkmasıdır. Bir işletmede çalışanlar ne kadar sık işi bırakıp gidiyorsa o işletmede çalışan devir oranı o derecede yüksektir. Sonuç olarak devir hızının yüksekliği, yeni alınacak çalışanın eğitim ve performans maliyetleri dikkate alındığında işletme maliyetlerine ve karlılığına doğrudan negatif etki edecek ayrıca hizmet sunumunda aksaklıklara ve sorunlara neden olacaktır.

Konaklama işletmelerinde çok sayıda çalışanın olması ve kısa süreli çalıştırma, diğer çalışanlar açısından da endişe yaratacağıından, kariyer hedefi olan

çalışanlar yüksek devir oranı nedeniyle güvensizlik algısına kapılarak, kariyer yapabilecekleri yeni iş arayışı içerisinde olacaklardır (Kozak, 1994:366-368)

Hizmet Kalitesi ve Verimliliğin Azalması; Konaklama işletmelerinde kaliteyi, koşulsuz müşteri memnuniyeti, hizmetlerin kesintisiz ve tam sunumu, tüm müşterilerin ihtiyaçlarının eksiksiz karşılanması ve sürekli yükselen bir başarı grafiği sağlanması olarak tanımlayabiliriz. Verimlilik ise; hizmet sunumu için kullanılan tüm girdilerin en uygun ve optimal kullanımı ile maksimum faydayı elde edebilmektir. Konaklama işletmeleri gibi emek yoğun ve çok fazla girdi ile hizmet sunulan işletmelerde, kadın çalışanların kariyer engelleri daha önce saydığımız bireysel nedenlere bağlı olarak hizmet kalitesinin düşmesine ve işletme kaynaklarının israf edilmesine yol açacaktır. Sonuç olarak işletme açısından ciddi ekonomik kayıplara ve telafisi mümkün olmayan sonuçların doğmasına neden olabilecektir.

İşe Devamsızlığın Artması; Devamsızlık, çeşitli nedenlerden dolayı belirli bir süre veya zaman dilim için işe gelmeme durumudur. Konaklama işletmelerinin genel yapısı gereği her departman birbirleriyle bağlantı ve uyum içinde çalışmak zorundadırlar. Çalışanların işe devamsızlığı ve özellikle devamsızlık oranının yüksek olması, tüm departmanları olumsuz yönde etkileyecek hatta tüm işletme için hizmet sunumunda aksaklıklara neden olabilecektir (Eroğlu, 2000: 335-337). Haklı gerekçelere dayanan ve süreklilik arz etmeyen devamsızlıklar uzun vadeli sorunlar yaratmayacak ancak, tatminsizlik, motivasyon kaybı, ücret yetersizliği, yönetimin tutumu ve kariyer engelleri gibi nedenlere dayalı devamsızlıklar işletmede yapısal sorunlara, hizmetin aksamasına ve diğer çalışanlar arasında huzursuzluklara neden olacaktır.

Maliyetlerin Artması; Çalışanların tatminsizliği ve buna bağlı işten ayrılmalar işletmeler için katlanılması zorunlu maliyetlere neden olmaktadır. Performansı yetersiz çalışanların işten ayrılması her ne kadar işletme açısından karlı gibi görünse de yeni işe alınacak çalışan için katlanılması gereken maliyetler işletmelerin karlılığını olumsuz etkileyen bir unsurdur. Konaklama işletmelerinde ise durum biraz daha farklı bir yapıya sahiptir. Kariyer engelleri ile karşılaşan kadın çalışanların

performans düşüklüğü işten ayrılmadan önce maliyet arttırıcı bir unsur olarak işletmeye yansımaktadır. Beklentilerini karşılayamayacağı duygusuna kapılan kadın çalışanların performans düşüklüğü, hem kaynakların verimli kullanılmasını engelleyecek, hem hizmet kalitesini ve dolayısıyla müşteri memnuniyetine olumsuz yansımalar ve dolayısıyla işletme açısından maliyet arttırıcı sonuçlar doğurabilecektir. Kadın çalışanın işten ayrılması ise ayrıca işletme açısından yeni çalışanın işe alınmasına bağlı maliyet arttırıcı bir unsur olacaktır.

III. BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KADIN ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIKLARI ENGELLERİN KARIYER PLANLAMASINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA, MARMARİS ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, SINIRLILIKLARI, YÖNTEM VE TEKNİĞİ

Bireyler ihtiyaçlarını karşılayabilmek, hayat standartlarını yükseltebilmek kendini ve ailesini geçindirmek için, kendi işinde veya ücret karşılığında bir işyerinde çalışmak ister. Günümüzde çalışma hayatında kadın ve erkek bir arada görülmektedir. Çalışanlar eğitimler, mesleki yeterlilik ve deneyimleri ölçüsünde işinde ilerlemek için özveri ve fedakârlık göstermektedir, ancak kariyer yapabilmek için gereken özelliklere sahip olmak tek başına yeterli değildir. Özellikle çalışma hayatında, kadınların kariyer planlamaları önünde erkek çalışanlara göre daha fazla engel ve karşılaştıkları zorluklar bulunmaktadır. Geleneksel değer yargıları, ön yargılar, cinsiyet ayrımcılığı, kadının aile ve çalışma yaşamını dengeli götürmeyeceğine ilişkin düşünceler, çalışma hayatında erkek egemen yapının varlığı gibi pek çok faktör kadın çalışanların kariyer engelleri olarak karşılına çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; konaklama işletmelerinde kadın çalışanların kariyer planlamaları önündeki engellerin belirlenmesi ve bu engellerin kariyer planlaması üzerindeki etkilerini araştırmak ve kariyer engellerini aşabilmek için izlenecek yöntemleri tespit edebilmektir. Çalışmamızın birinci bölümünde, kariyer kavramının genel çerçevesi, kariyer planlama yöntemleri ve kadın çalışanların kariyer planlaması engelleri ve bu engelleri aşabilmenin bilimsel yöntemleri, ikinci bölümde ise; konaklama işletmeleri, konaklama işletmelerinde kadın çalışanların durumu ve kariyer engelleri ve sonuçları hakkında literatür taraması yapılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise; konaklama işletmelerinde çalışan kadınların karşılaştıkları engellerin kariyer planlaması üzerine etkilerinin belirlenmesi amacıyla Marmaris'teki konaklama işletmelerindeki kadın çalışanlar üzerinde bir uygulama çalışması

gerçekleştirilerek, kariyer engellerinin kadın çalışanların kariyer planlaması üzerine etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini Muğla ilinin turizm ilçesi olan Marmaris'te yer alan konaklama işletmeleri ve örneklem olarak ta bu işletmelerde çalışanlardan rastgele seçilmiş 322 ön büro, F&B, muhasebe, mutfak, kat hizmetleri ve diğer bölümler kadın çalışanları oluşturmuştur. Konaklama işletmelerinin yapı ve işleyişi hakkında yeterli bilgiye sahip olabilmeleri açısından uygulamada örneklem grubunun sektörde 1 yıl ve daha üstü çalışanlardan oluşturulmasına özen gösterilmiştir.

Marmaris ve bölgesinde çok sayıda konaklama işletmesinin varlığı, araştırma döneminin bölgede en yoğun dönem olan yaz sezonuna gelmesi ve çalışanların yoğunluğunun fazlalığı nedeniyle araştırmanın evreni ve örneklem sayısı kısıtlanmak zorunda kalmıştır.

Bu çalışmada veri toplama tekniği olarak, kadın anket uygulaması tercih edilmiştir. Araştırma uygulamasının verileri, araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket kullanılarak toplanmıştır (Ek-1). Uygulamada kullanılan anket, literatür taraması sonucu incelenen kaynaklardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Uygulanan anket formu iki bölüm olarak hazırlanmıştır. Birinci bölümde, kadın çalışanların sosyo-demografik özelliklerini içeren, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalıştıkları bölüm, hizmet süreleri ve sektördeki hizmet sürelerini belirlemeye yönelik 6 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise kadın çalışanların kariyer planları önündeki engelleri belirlemeye yönelik 46 soru bulunmaktadır. Sorular 5'li likert ölçek sisteminde oluşturulmuştur. Verilerin değerlendirilmesinde "Katılmıyorum", "Kısmen katılmıyorum", "Kararsızım", "Kısmen katılıyorum", "Katılıyorum" seçenekleri sunularak çalışanlardan kendilerine en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. İkinci bölümün sonunda ise; 47. soru olarak kadın çalışanlara bireysel anlamda karşılaştıkları engelleri veya eklemek istedikleri kişisel düşüncelerini paylaşmaları istenmiştir. Çalışmada her bir sosyo-demografik özellik, 'konaklama işletmelerinde kadın çalışanların karşılaştıkları engellerin kariyer planlamasına etkisi' anketi (*ölçek olarak ifade edilecektir*) ile analizi ayrı ayrı yapılmıştır.

Anket sorularının dağılımının güvenilirliği için faktör analizinin yapılması gerekmektedir. Bu nedenle, hipotezler için oluşturulan kategoriler doğrultusunda soruların faktör analizi yapılmıştır

Tablo 3.1: Anket Sorularının Kategorilere Göre faktör Analizi

SORU NO	SORULAR	Evine Bağlı Kadınlar Kategorisi	Kendine Güveni Olmayan Kadınlar Kategorisi	Negatif Önyargılı Kadınlar Kategorisi	Kariyer Engeli Olarak Hemcinslerini Gören Kadınlar Kategorisi	Kendine Güveni Olan Kadınlar Kategorisi
1.	Kadın öncelikle ailesinden ve evinden sorumludur	,712				
2.	Kadının yeri eşinin yanındır	,698				
3.	Kadının görevi çocuklarına bakmaktır	,689				
4.	Evin geçimini erkek sağlar	,637				
5.	Benim için önemli olan eşimin kariyeridir	,580				
6.	Toplumsal baskı çalışma yaşamımı olumsuz etkiler			,661		
7.	Kariyer mi yoksa çocuk mu? Sorusuna öncelikle çocuk sahibi olmak derim	,617				
8.	İş mi yoksa eş mi? Sorusuna öncelikle iş sahibi olmak derim					,675
9.	Çalışan evli kadınların iş performansı bekar kadınlardan daha düşüktür	,619				
10.	Çocuk sahibi olmak çalışan kadınları olumsuz yönde etkiler	,622				
11.	Hiçbir zaman kariyer hedeflerine yönelik bir planım olmadı		,654			
12.	Aslında biz kadınlar başarılı olmak için gerekli, yetenek, objektif görüş ve inisiyatife sahip değiliz		,548			

13.	İş yerinde bizleri hep fiziksel özelliklerimize göre değerlendirirler		,614			
14.	Yönetici olunca yalnız kalma korkusu yaşarım		,598			
15.	İşyerinde çalışırken bazen kadın olduğumu unutuyorum					,607
16.	Sorumluluk almada her zaman kendime güvenemiyorum		,701			
17.	Terfi ederek iş yükünün altında kalmak istemem		,615			
18.	Terfi ederek arkadaşlarımla ilişkilerimin bozulmasını istemem		,649			
19.	Terfi ederek sorumluluk almaktansa mevcut pozisyonumda kalarak rahatlığı tercih ederim		,753			
20.	Maaş konusunda kadınlara karşı hep negatif ayrımcılık yapılır			,576		
21.	Yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha fazla olanak sağlanır			,606		
22.	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır			,694		
23.	Kadınlara kişisel eğitim ve gelişim olanakları sağlanmaz			,556		
24.	Personel çıkarılması gerektiğinde önce kadınlar çıkarılır			,655		
25.	İşletmede çalışma kuralları erkeklere göre belirlenir			,721		
26.	Erkek iş arkadaşlarım ve amirlerim ile rahat iletişim kurabilirim					,640
27.	Erkeklerde kadınlara karşı kendi aralarında bir dayanışma vardır			,648		
28.	Kadınlar erkeklerin muhabbetlerine girmezler			,585		
29.	İşletmede örnek alabileceğim					,596

	bir kadın yönetici yoktur.					
30.	Kadınlar hemcinslerine karşı önyargılara sahiptirler				,540	
31.	Turizm sektörü kadınlara uygun değildir			,591		
32.	İşletme görev dağılımında kadın ve erkek için farklılık göstermektedir.			,690		
33.	Kadınlar, erkeklere göre terfi etmede daha uzun süre beklemekte ve çok çalışmaktadır			,590		
34.	Yönetim kademesinde kadınlara fazla görev verilmez			,681		
35.	Üst düzey yönetici görevini kadınlar yapamaz		,693			
36.	Üst düzey yöneticilik erkeklere göredir		,732			
37.	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlıdır					,683
38.	Kadınlar erkeklere göre daha hızlı ve mantıksal karar alırlar					,582
39.	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahip değildir		,577			
40.	Bir kadın olarak çalışma yaşamının zorluklarına erkekler kadar direnç gösteremem		,525			
41.	Fazla mesai ve iş seyahatleri bana göre değildir		,638			
42.	Kadınlar erkeklere göre daha duygusaldır			,668		
43.	Teknik beceri bakımından erkekler kadınlardan daha üstündür			,699		
44.	Kariyerim açısından önümdeki tek engelin kendim olduğunu düşünüyorum					,516
45.	Kariyerim açısından önümdeki tek engelin kadın yöneticiler olduğunu düşünüyorum				,712	
46.	Kariyerim açısından					,536

önümdeki tek engelin erkekler olduğunu düşünüyorum						
--	--	--	--	--	--	--

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,785
Approx. Chi-Square		4229,906
Bartlett's Test of Sphericity	Df	1035
	Sig.	,000

Anket sorularının faktör analizi sonucunda KMO değeri $0,785 > 0,50$ bulunduğundan, araştırma için seçilen örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu söylenebilir . Yine faktör analizi sonucunda, faktörlerin varyans dağılımlarının homojen olduğu görülmektedir.

Araştırma anket formunda yer alan sorular, kendi aralarında sınıflandırılarak kategorilere ayrılmış ve her bir kategoride, konaklama işletmelerinde çalışan kadınların kariyer engelleri tanımlanmıştır. Buna göre;

Anket sorularından; 1.2.3.4.5.7.9. ve 10. sorular, ‘Evine Bağlı Kadınlar’ kategorisini, (Kategori-1)

11.12.13.14.16.17.18.19.35.36.39.40. ve 41. sorular, ‘Kendine Güveni Olmayan Kadınlar’ kategorisini, (Kategori-2)

6.20.21.22.23.24.25.27.28.31.32.33.34.42.43. ve 46. sorular, ‘Negatif Önyargılı Kadınlar’ kategorisini, (Kategori-3)

29.30. ve 45. sorular, ‘Kariyer Planlarına Hemcinslerinin Engel Olduğunu Düşünen Kadınlar’ kategorisini, (Kategori-4)

8.15.26.37.38. ve 44. sorular, ‘Kendine Güveni Olan Kadınlar’ kategorisini oluşturmuştur. (Kategori-5)

Çalışmanın problem cümlesi Şudur ; “ Kadın çalışanların kariyer planları önündeki engeller, toplumsal değer ve yargılar ile kadın çalışanların toplumsal rollerine bağlı faktörlerden kaynaklanmaktadır”.

Bu çalışmada yukarıda belirlenen kategoriler doğrultusunda aşağıdaki hipotezlerin doğruluğunun ispatlanması hedeflenmiştir:

H₀= Kadın çalışanların kariyer planlamaları önündeki engeller, kadının anne ve toplumsal rolünden kaynaklanmamaktadır(Kategori-1).

H_{0A}= Çalışılan bölüm ile kadının toplumsal rolü arasında bir ilişki yoktur.

H_{0B}= Yaş ile kadının toplumsal rolü arasında bir ilişki yoktur.

H_{0c}= Medeni Durum ile kadının toplumsal rolü arasında bir ilişki yoktur.

H_{0D}= Eğitim ile kadının toplumsal rolü arasında bir ilişki yoktur.

H_{0E}= İşletmedeki çalışma süresi ile kadının toplumsal rolü arasında bir ilişki yoktur.

H_{0F}= Turizmdeki çalışma süresi ile kadının toplumsal rolü arasında bir ilişki yoktur.

H₁= Kadın çalışanların kariyer planlamaları önündeki engeller kadının kendine olan güvensizliğinden kaynaklanmaktadır (Kategori-2).

H_{1A}= Çalışılan bölüm ile kadınların kendilerine olan güvensizlikleri arasında bir ilişki yoktur.

H_{1B}= Yaş ile kadınların kendilerine olan güvensizlikleri arasında bir ilişki yoktur.

H_{1C}= Medeni durum ile kadınların kendilerine olan güvensizlikleri arasında bir ilişki yoktur.

H_{1D}= Eğitim ile kadınların kendilerine olan güvensizlikleri arasında bir ilişki yoktur.

H_{1E}= İşletmedeki çalışma süresi ile kadınların kendilerine olan güvensizlikleri arasında bir ilişki yoktur.

H_{1F}= Turizmdeki çalışma süresi ile kadınların kendilerine olan güvensizlikleri arasında bir ilişki yoktur.

H₂= Kadın çalışanların kariyer planlamaları önündeki engeller kadınların negatif önyargılarından kaynaklanmaktadır.(Kategori-3).

H_{2A}= Çalışılan bölüm ile negatif önyargılar arasında bir ilişki yoktur.

H_{2B}= Yaş ile negatif önyargılar arasında bir ilişki yoktur.

H_{2C}= Medeni durum ile negatif önyargılar arasında bir ilişki yoktur.

H_{2D}= Eğitim ile negatif önyargılar arasında bir ilişki yoktur.

H_{2E}= İşletmedeki çalışma süresi ile negatif önyargılar arasında bir ilişki yoktur.

H_{2F}= Turizmdeki çalışma süresi ile negatif önyargılar arasında bir ilişki yoktur.

H₃= Kadın çalışanların kariyer planlamaları önündeki engeller, yönetici konumundaki hemcinsleri tarafından konulmaktadır (Kategori-4).

H_{3A}= Çalışılan bölüm ile yönetici hemcinslerin kariyer engelleri arasında bir ilişki yoktur.

H_{3B}= Yaş ile yönetici hemcinslerin kariyer engelleri arasında bir ilişki yoktur.

H_{3C}= Medeni durum ile yönetici hemcinslerin kariyer engelleri r arasında bir ilişki yoktur.

H_{3D}= Eğitim ile yönetici hemcinslerin kariyer engelleri arasında bir ilişki yoktur.

H_{3E}= İşletmedeki çalışma süresi ile yönetici hemcinslerin kariyer engelleri arasında bir ilişki yoktur.

H_{3F}= Turizmdeki çalışma süresi ile yönetici hemcinslerin kariyer engelleri arasında bir ilişki yoktur.

H₄= Kadın çalışanlar, kariyer planlamaları önünde var olan engelleri aşabileceklerine inanmaktadırlar (Kategori-5).

H_{4A}= Çalışılan bölüm ile kendine güven arasında bir ilişki yoktur.

H_{4B}= Yaş ile yönetici kendine güven arasında bir ilişki yoktur.

H_{4C}= Medeni durum ile kendine güven arasında bir ilişki yoktur.

H_{4D}= Eğitim ile kendine güven arasında bir ilişki yoktur.

H_{4E}= İşletmedeki çalışma süresi ile kendine güven arasında bir ilişki yoktur.

H_{4F}= Turizmdeki çalışma süresi ile kendine güven arasında bir ilişki yoktur.

2. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Anket formları aracılığıyla elde edilen veriler, SPSS for Windows 20,0 paket program kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerinin, sorulara verdikleri yanıtların dağılımına göre değerlendirilmesinde, ‘Medeni Durum’, ‘Yaş Grupları’, ‘Meslek’, ‘Eğitim Durumu’, ‘Aylık Gelir’, ‘Çalışma Süresi’ değişkenleri Frekans-Yüzde, Çoklu Korelasyon ve Ki-Kare test istatistiği ile analiz edilmiştir. Çalışmada Ki-Kare anlamlılık düzeyi olarak, “yaygın biçimde kabul edilmekte olan 0.05 düzeyi belirlenmiştir”³. (Başka bir deyişle değişkenler arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir bağlantının ya da farkın olup olmadığı araştırılmıştır

Ankette kullanılan ölçeğin, elde edilen veriler ile geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach’s Alfa değeri hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantsallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflüğünü ve

³ Niyazi, Karasar (2013), Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir ⁴:

α değeri, $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise Güvenilir değil

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise Düşük güvenilirlikte

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise Oldukça güvenilir

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise Yüksek güvenilirdir.

Tablo 3.2: Anket Sorularının Geçerlilik Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,863	46

Tablo 3.2'de Cronbach's Alpha değerinin 0,863 olması, ankette kullanılan konaklama işletmelerinde kadın çalışanların karşılaştıkları engellerin kariyer planlamasına etkisi ölçeğinin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre anketteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

3. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde, öncelikle kadın çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin tespiti yapılmış, sonrasında ise kadın çalışanların kariyer planlaması önündeki engeller yorumlanmıştır.

Tablo 3.3: Kadın Çalışanların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı

Çalışılan Bölüm	Frekans (n)	Yüzde
Ön Büro	63	19,6
F&B	24	7,5
Muhasebe	56	17,4

⁴ Niyazi, Karasar (2013), Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Mutfak	34	10,6
Kat Hizmetleri	50	15,5
Diğer	95	29,5
Toplam	322	100

Tablo 3.3 incelendiğinde, araştırmaya katılan kadın çalışanların %29,5'inin konaklama işletmelerinde diğer bölümlerde çalıştığı (teknik servis halka ilişkiler meydancı, mutfak bulaşikhane Bahçe vb), bunu sırasıyla %19,6 ile ön büro, %17,4 ile muhasebe bölümü, %15,5 ile kat hizmetleri bölümlerinde çalışmaktadır. Tablo 3' teki verilere göre, kadın çalışanların konaklama işletmelerinde her bölümde aktif olarak çalıştıklarını söylemek mümkündür. Verileri aşağıdaki şekilde daha anlamlı olarak görebilmek mümkündür.

Tablo 3.4: Kadın Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans (n)	Yüzde
20den Küçük	27	8,4
20-29 Arası	102	31,7
30-39 Arası	113	35,1
40-49 Arası	61	18,9
50 ve Üzeri	19	5,9
Toplam	322	100

Tablo 3.4 incelendiğinde, örneklem grubundaki kadın çalışanların %66,8'nin 20 ile 39 yaşları arasında oldukları görülmektedir. Kadın çalışanların % 8,4 'ünün 20 yaş altında ve %5,9'unun ise 50 yaş ve üzerinde oldukları görülmektedir. Tablo 4'teki veriler değerlendirildiğinde konaklama işletmelerinde çalışan kadınların genç çalışanlardan oluştuğu söylenebilir. Konaklama işletmelerinin; sahip oldukları özellikler, yoğun iş temposu ve hizmet sektörünün genel yapısı gereği genç çalışanlar ile çalışmayı tercih ettiklerini söylemek mümkündür.

Tablo 3.5: Kadın Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans (n)	Yüzde
Evli	188	58
Bekâr	134	42
Toplam	322	100

Tablo 3.5 incelendiğinde örneklem grubundaki kadın çalışanların %58'nin evli, %42'sinin ise bekâr çalışanlar oldukları görülmektedir. Bu verilerin ışığında konaklama işletmelerinde medeni durum özelliğinin kadın çalışanlar açısından farklılık göstermediğini söylemek mümkündür.

Tablo 3.6: Kadın Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans (n)	Yüzde
İlköğretim	106	32,9
Lise	128	39,8
Ön Lisans	55	17,1
Lisans	22	6,8
Yüksek Lisans	11	3,4
Doktora	0	0
Toplam	322	100

Tablo 3.6 incelendiğinde, örneklem grubundaki kadın çalışanların %72,7'sinin ilköğretim ve lise eğitim düzeyinde oldukları, % 10,2'sinin ise lisans ve lisansüstü eğitim düzeyinde çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Veriler değerlendirildiğinde, konaklama işletmelerinde çalışan kadınların büyük çoğunluğunun düşük eğitim düzeyinde oldukları ve buna paralel olarak kariyer yapabilme olanaklarının kısıtlı olduğu söylenebilir. Yine verilere göre, kariyer yapabilme olanağı olan kadın çalışan oranının oldukça düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 3.7: Kadın Çalışanların Aynı İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi	Frekans (n)	Yüzde
1 Yıldan Az	35	10,9
1-3 Yıl Arası	91	28,3
4-6 Yıl Arası	90	28,0
7-9 Yıl Arası	61	18,9
10 Yıl ve üzeri	45	14
Toplam	322	100

Tablo 3.7 incelendiğinde, örneklem grubundaki kadın çalışanların %56,3'ünün aynı işletmede 1-6 yıl arası çalıştıkları, %32,9'unun ise 7 yıldan daha fazla süredir aynı işyerinde çalıştıkları görülmektedir. Veriler değerlendirildiğinde, kadın çalışanların büyük bir çoğunluğunun sahip oldukları işi kaybetmek istemedikleri ve iş değiştirme isteklerinin düşük olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle ülkemizde istihdam olanaklarının kısıtlı olması, işsizlik rakamlarının yüksekliği ve mevcut işi kaybetme halinde yeni iş olanaklarının kısıtlı olması çalışanların özellikle de kadın çalışanların çalışma koşullarına ya da ücret düzeyine bakmaksızın işlerini koruma düşüncesinde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Tablo 3.8: Kadın Çalışanların Sektördeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Sektörde Toplam Çalışma Süresi	Frekans (n)	Yüzde
1 Yıldan Az	25	7,8
1-3 Yıl Arası	64	19,9
4-6 Yıl Arası	89	27,6
7-9 Yıl Arası	61	18,9
10 Yıl ve üzeri	83	25,8
Toplam	322	100

Tablo 3.8 incelendiğinde, örneklem grubundaki kadın çalışanların %47,5'inin 1-6 yıl arası, %44,7'sinin 7 yıl ve daha fazla süredir konaklama işletmeleri

sektöründe çalıştıkları görülmektedir. Veriler değerlendirildiğinde, kadın çalışanların büyük çoğunluğunun uzun süredir aynı sektörde olmalarının kendilerine deneyim kazandırdığını ve kalifiye eleman olmaları sebebiyle sektörde kalıcı olduklarını söylemek mümkün olacaktır. 1 yıldan az süredir sektörde yer alan kadın çalışanların oranının %7,8 olması genç yaşta oldukları veya eğitimini tamamlayarak sektöre yeni girmiş olmalarına bağlı olduğu söylenebilir. Ayrıca 11 çalışan bu soruya cevap vermemiştir.

Tablo 3.9: Katılımcıların Anketimizde Verdikleri Puan İle Çalışılan Bölüm Arasındaki Arasındaki İlişki

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kare ortalamaları	F değeri	P değeri
Gruplar arası	4,886	5	0,977	5,155	0,000
Gruplar içi	59,912	316	0,190		
Toplam	64,798	321			

Tablo 3.9 incelendiğinde, P değerinin $0,000 < 0,05$ olduğu görülmektedir. Konaklama işletmelerinde kadın çalışanların karşılaştıkları engellerin kariyer planlamasına etkisi ile işletmede çalışılan bölüm arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Verilere göre konaklama işletmelerinde çalışan kadınların, çalıştıkları bölümlerin kariyerleri önünde engel teşkil ettiğini söylemek mümkündür. Örneğin; Kat Hizmetleri bölümünde çalışan kadınların Ön Büro bölümünde çalışan kadınlara göre karşılaştıkları engellerin kariyer planlamasında daha fazla etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca Kat Hizmetleri bölümünde çalışan kadınlar Muhasebe ve Diğer bölümlerde çalışan kadınlara göre kariyer planlamasında daha fazla engelle karşılaştıkları görülmektedir. Örneklem grubumuz için verileri analiz ettiğimizde, verdiğimiz örnekle benzerlikler gösterdiği anlaşılabacaktır.

Tablo 3.10: Çalışılan Bölüme Göre Kariyer Engellerinin Etkisi

Çalışılan Bölüm		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Ön büro	F&B	-,20904	,10445	,344	-,5085	,0904
	Muhasebe	-,02218	,07997	1,000	-,2515	,2071
	Mutfak	-,24966	,09266	,079	-,5153	,0160
	Kat Hizmetleri	-,32833*	,08247	,001	-,5648	-,0919
	Diğer	-,04427	,07075	,989	-,2471	,1586
F&B	Ön büro	,20904	,10445	,344	-,0904	,5085
	Muhasebe	,18686	,10623	,494	-,1177	,4915
	Mutfak	-,04062	,11609	,999	-,3735	,2922
	Kat Hizmetleri	-,11929	,10813	,880	-,4293	,1907
	Diğer	,16477	,09948	,562	-,1205	,4500
Muhasebe	Ön büro	,02218	,07997	1,000	-,2071	,2515
	F&B	-,18686	,10623	,494	-,4915	,1177
	Mutfak	-,22748	,09467	,158	-,4989	,0440
	Kat Hizmetleri	-,30614*	,08472	,005	-,5491	-,0632
	Diğer	-,02209	,07336	1,000	-,2324	,1882
Mutfak	Ön büro	,24966	,09266	,079	-,0160	,5153
	F&B	,04062	,11609	,999	-,2922	,3735
	Muhasebe	,22748	,09467	,158	-,0440	,4989
	Kat Hizmetleri	-,07867	,09679	,965	-,3562	,1989
	Diğer	,20539	,08702	,174	-,0441	,4549
Kat hizmetleri	Ön büro	,32833*	,08247	,001	,0919	,5648
	F&B	,11929	,10813	,880	-,1907	,4293
	Muhasebe	,30614*	,08472	,005	,0632	,5491

	Mutfak	,07867	,09679	,965	-,1989	,3562
	Diğer	,28405*	,07608	,003	,0659	,5022
Diğer	Ön büro	,04427	,07075	,989	-,1586	,2471
	F&B	-,16477	,09948	,562	-,4500	,1205
	Muhasebe	,02209	,07336	1,000	-,1882	,2324
	Mutfak	-,20539	,08702	,174	-,4549	,0441
	Kat Hizmetleri	-,28405*	,07608	,003	-,5022	-,0659

Tablo 3.10 incelendiğinde, çalışılan bölüme göre kariyer engellerinin daha çok ön büro ve kat hizmetleri bölümünde olduğu görülmektedir. Diğer bölümlerde engeller ön büro ve kat hizmetlerine oranla daha düşük seviyededir.

Tablo 3.11:Katılımcıların Anketimizde Verdikleri Puan İle Yaşları Arasındaki İlişki

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kare ortalamaları	F değeri	P değeri
Gruplar arası	1,562	5	0,312	1,561	0,171
Gruplar içi	63,236	316	0,200		
Toplam	64,798	321			

Tablo 3.11 incelendiğinde, p değeri $0,171 > 0,05$ olduğundan; konaklama işletmelerinde kadın çalışanların karşılaştıkları engellerin kariyer planlamasına etkisi ile kadınların yaşları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 3.12:Katılımcıların Anketimize Verdikleri Puan İle Medeni Durumu Arasındaki İlişki

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kare ortalamaları	F değeri	P değeri
Gruplar arası	0,088	2	,044	0,225	0,798
Gruplar içi	60,858	311	,196		
Toplam	60,946	313			

Tablo 3.12 incelendiğinde, p değeri $0,798 > 0,05$ olduğundan; konaklama işletmelerinde kadın çalışanların karşılaştıkları engellerin kariyer planlamasına etkisi ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 3.13: Katılımcıların Anketimizde Verdikleri Puan ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kare ortalamaları	F değeri	P değeri
Gruplar arası	2,250	4	,563	2,858	0,024
Gruplar içi	60,809	309	,197		
Toplam	63,059	313			

Tablo 3.13 incelendiğinde, p değerinin $0,024 < 0,05$ olduğundan dolayı eğitim durumunun konaklama işletmelerinde kadın çalışanların karşılaştıkları engellerin kariyer planlamasına etkisi olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.14: Kadınların Eğitim Durumu İle Anket Arasındaki İlişkinin Çoklu Karşılaştırması

(I) Eğitim Durumunuz		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
İlköğretim	Lise	,19170*	,05888	,011*	,0301	,3533
	Ön Lisans	,05948	,07534	,934	-,1473	,2662
	Lisans	,12385	,10410	,757	-,1618	,4095
	Yüksek Lisans	,02190	,14065	1,000	-,3640	,4078
Lise	İlköğretim	-,19170*	,05888	,011*	-,3533	-,0301
	Ön Lisans	-,13222	,07320	,372	-,3331	,0686
	Lisans	-,06785	,10256	,964	-,3493	,2136
	Yüksek Lisans	-,16981	,13952	,741	-,5526	,2130
Ön Lisans	İlköğretim	-,05948	,07534	,934	-,2662	,1473
	Lise	,13222	,07320	,372	-,0686	,3331
	Lisans	,06437	,11283	,979	-,2452	,3740
	Yüksek Lisans	-,03758	,14722	,999	-,4416	,3664
Lisans	İlköğretim	-,12385	,10410	,757	-,4095	,1618
	Lise	,06785	,10256	,964	-,2136	,3493
	Ön Lisans	-,06437	,11283	,979	-,3740	,2452
	Yüksek Lisans	-,10195	,16382	,971	-,5515	,3476
Yüksek Lisans	İlköğretim	-,02190	,14065	1,000	-,4078	,3640
	Lise	,16981	,13952	,741	-,2130	,5526
	Ön Lisans	,03758	,14722	,999	-,3664	,4416
	Lisans	,10195	,16382	,971	-,3476	,5515

Tablo 3.14 deki P değerleri incelendiğinde; 0,05 değerinden küçük olarak İlköğretim ile Lise Mezunları ilişkisindeki P değeri 0,011 olduğu görülmektedir. Buna göre ilköğretim mezunu olmanın, kariyer planlamada engel teşkil ettiğini söylemek mümkündür.

Tablo 3.15: Katılımcıların Verdikleri Puan ile Aynı İşyerindeki Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kare ortalamaları	F değeri	P değeri
Gruplar arası	,261	4	,065	,401	0,808
Gruplar içi	50,051	308	,163		
Toplam	50,312	312			

Tablo 3.15'ya bakıldığında, p değeri $0,808 > 0,05$ olduğundan; konaklama işletmelerinde kadın çalışanların karşılaştıkları engellerin kariyer planlamasına etkisi ile buldukları işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 3.16: Konaklama İşletmeleri Sektöründeki Çalışma Süresi İle Katılımcıların Verdikleri Puan Arasındaki İlişki

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kare ortalamaları	F değeri	P değeri
Gruplar arası	,195	4	,049	,253	0,908
Gruplar içi	58,917	306	,193		
Toplam	59,111	310			

Tablo 3.16'ye bakıldığında, p değeri $0,908 > 0,05$ olduğundan; konaklama işletmelerinde kadın çalışanların karşılaştıkları engellerin kariyer planlamasına etkisi ile konaklama işletmeleri sektöründeki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 3.17: Marmaris Konaklama İşletmelerindeki Kadın Çalışanların Anketteki 2.Grup Sorularına Verdikleri Yanıtların Dağılımına Göre (Ki-Kare Analizi) Değerlendirilmesi⁵

Soru	Yaş Grupları		Çalışılan Bölüm		Medeni Durum		Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi		Eğitim		Sektördeki Toplam Çalışma Süresi	
	X	P	X	P	X	P	X	P	X	P	X	P
S.1	25,4	0,14	29,19	0,03*	5,91	1,16	7,52	3,01	37,35	0,00*	5,78	1,43
S.2	9,27	1,14	0,16	9,21	1,16	5,57	16,04	1,03	27,96	0,00*	18,32	0,5
S.3	30,97	0,00*	33,69	0,02*	0,46	9,26	30,05	1,83	34,81	0,01*	4,1	0,93
S.4	9,23	4,16	1,5	6,82	1,47	6,87	29,89	1,88	10,97	5,31	24,67	0,54
S.5	5,06	8,28	1,06	7,86	2,11	5,49	14,28	9,4	17,42	1,34	6,81	8,69
S.6	19,08	0,25	4,61	2,02	2,36	5,01	31,26	1,46	21,92	0,38	17,62	2,83
S.7	12,82	1,71	24,24	0,03*	0,88	8,3	32,2	1,22	14,87	2,48	10,4	7,93
S.8	7,07	6,3	2,31	5,1	0,4	9,4	12,39	9,75	19,27	0,82	9,83	8,3
S.9	0,97	8,08	0,31	5,76	0,02	8,82	3,21	9,2	3,57	4,66	7,68	1,74
S.10	26,42	0,02*	32,35	0,02*	5,75	1,24	36,26	0,52	24,57	0,04*	37,25	0,01*
S.11	18,36	0,31	28,56	0,03*	3,1	3,76	33,86	0,87	18,98	0,89	19,82	1,79
S.12	7,87	5,47	2,94	4	1,18	7,58	24,07	4,58	21,03	0,5	11,51	7,16
S.13	15,32	0,18	1,78	4,1	1,55	4,59	36,12	0,03*	28,79	0,04*	13,85	1,8
S.14	10,16	0,17	0,61	4,35	1,84	1,74	5,46	7,07	5,9	2,06	8,46	1,32
S.15	12,28	0,06	1,52	2,16	2,44	1,18	4,48	8,11	19,21	0,01*	3,92	5,61
S.16	4,69	1,14	29,57	0,02*	1,84	6,06	45,78	0,05	19,33	0,81	23,11	0,82
S.17	8,56	2	0,62	7,32	0,23	8,91	31,42	0,12	27,92	0,00*	23,53	0,09
S.18	20,26	0,07	3,08	3,78	25,53	0,03*	9,74	9,96	10,51	5,71	22,02	1,07
S.19	12,28	0,07	4,43	2,45	1,56	5,63	24,12	0,9	14,78	4,32	19,10	2,08
S.20	9,34	2,45	37,49	0,01*	3,42	4,95	8,59	2,63	45,13	0,00*	7,56	4,52
S.21	21,11	0,05	26,45	0,03	2,98	5,02	14,51	1,89	11,05	1,01	11,25	3,01
S.22	11,09	0,07	19,48	0,05	7,12	3,98	7,42	3,42	43,02	0,01*	26,14	0,06
S.23	5,42	7,96	8,79	5,9	5,54	4,49	21,01	1,01	17,91	0,08	9,02	5,98
S.24	3,36	9,02	51,41	0,00*	3,01	5,01	5,94	3,79	38,12	0,01	14,09	2,63
S.25	8,22	4,19	36,35	0,02*	5,75	1,24	36,26	0,52	34,47	0,04*	7,25	3,42
S.26	18,36	0,31	29,56	0,03*	3,1	3,76	33,86	0,87	19,98	0,89	19,82	1,79
S.27	7,87	5,47	3,84	4	1,18	7,58	24,07	4,58	20,03	0,5	11,51	7,16
S.28	18,32	0,18	2,88	4,1	1,55	4,59	36,12	0,03*	30,79	0,04*	13,85	1,8
S.29	22,16	0,17	0,61	4,35	1,84	1,74	5,46	7,07	8,91	2,06	8,46	1,32

⁵ Tablo.17’de p=0.05 den küçük olasılık değerlerinin belirtilmesi için, yanlarına “*” işareti konulmuştur.

S.30	20,4	0,24	30,19	0,03*	5,41	1,19	2,22	0,61	57,35	0,00*	5,78	1,43
S.31	9,27	1,14	0,16	9,21	1,11	5,57	18,54	1,03	29,96	0,00*	16,32	0,51
S.32	10,97	1,00	32,58	0,02*	0,46	10,26	31,05	1,83	31,81	0,01*	4,1	0,93
S.33	8,23	4,19	1,61	6,89	1,47	6,85	29,89	1,88	14,97	5,31	24,67	0,04*
S.34	4,06	8,48	1,26	7,81	3,11	5,49	14,28	9,4	11,58	1,34	6,81	7,69
S.35	4,54	1,14	32,57	0,02*	1,84	6,06	45,78	0,05	18,63	0,81	13,11	1,82
S.36	8,56	2	0,62	7,32	0,23	8,91	31,42	0,12	29,92	0,00*	20,33	0,09
S.37	27,26	0,04*	3,08	3,78	5,53	1,36	9,74	9,96	13,51	5,71	19,02	1,07
S.38	9,34	2,45	40,37	0,01*	3,42	4,95	8,59	2,63	35,13	0,00*	8,57	4,52
S.39	28,12	0,04*	25,19	0,03	2,98	5,02	14,51	1,89	18,05	0,51	11,49	3,01
S.40	11,09	0,07	15,48	0,06	7,12	3,98	7,42	3,42	43,02	0,01*	26,98	0,06
S.41	30,97	0,04	41,18	0,02*	0,46	11,22	21,05	1,83	34,81	0,01*	6,12	0,93
S.42	5,42	7,96	8,79	5,9	5,54	4,49	21,01	1,01	17,91	0,08	9,02	5,98
S.43	19,11	0,24	4,61	2,02	2,36	5,01	31,26	1,46	21,92	0,38	18,62	2,72
S.44	14,82	1,71	28,24	0,03*	0,88	8,3	32,2	1,22	34,87	0,02*	10,4	7,93
S.45	9,27	6,3	5,31	5,1	0,4	9,4	12,39	9,75	29,27	0,03*	9,83	8,3
S.46	0,99	8,15	31,13	0,04*	0,02	8,82	3,21	9,2	3,57	4,66	7,68	1,74

Tablo 3.17 incelendiğinde, ‘Eğitim Durumu’ ve ‘Çalışılan Bölüm’ ‘değişkenlerine ait Marmaris’teki Konaklama İşletmelerinin kadın çalışanlarının oluşturduğu gruplardaki bireylerin verdikleri cevap düzeyleri arasında istatistiksel olarak %95 güvenilirlikle anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$). ‘Medeni Durum’, ‘Yaş’, ‘İşletmedeki Çalışma Süresi’ ve ‘Sektördeki Toplam Çalışma Süresi’ değişkenleri için ise sorulan sorular arasında istatistiksel olarak %95 güvenilirlikle anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Bu değişkenler için bazı sorularda anlamlı farklılıklar gözlemlense de ölçek açısından bakıldığında bütünsel anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

3.1 Hipotezlerin Test Edilmesi

Tablo 3.18: Evine Bağlı Kadınlar Kategorisinin Analizi İle H_0 Hipotezinin Test Edilmesi

Test Değeri=3				
	Ortalama	ss	t	p
Kariyer Engellerinin Kadınların Toplumsal Rolüyle İlişkisi Yoktur	3,16	0,6454	4,471	0,000

Evine bağı kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin, kadının anne ve toplumsal rolü ile ilişkisi bulunup bulunmadığı yönünde yapılan tek ana kütle t-testi sonucunda, kıyas değeri olan 3'ten anlamlı derecede farklılaştığı ($p=0,000<0,05$) görülmektedir. Dolayısıyla, Kadın çalışanların kariyer planlamaları önündeki engeller , kadının anne ve toplumsal rolünden kaynaklanmamaktadır. hipotezimiz reddedilmiştir. Diğer bir ifade ile kadınların kariyer planları önündeki engeller ile kadının anne ve toplumsal rolü arasında bir ilişki bulunmaktadır.

Kadınlar bir anne ve eş olarak evinde, çalışan bir birey olarak da işyerinde sorumluluklarının farkında oldukları yönünde görüş bildirmektedirler. Ancak; iş ve ev arasında tercih noktasında bırakılmaları halinde kadınların pek çoğunun tercihini evinden yana kullanmak zorunda kalacağı verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. Hızla değişen dünya ve yaşam koşullarının giderek ağırlaşması, ihtiyaç ve beklentilerin artması bir birey olarak kadının da iş hayatında aktif olarak yer almasını zorunlu kılmaktadır. Ancak, toplumumuzda kadına biçilen anne ve eş rolü zaman zaman kadının kariyeri önünde önemli bir engel ve kısıtlamak olarak yer alabilmektedir. Bu bağlamda kadın çalışanlar, toplumsal rollerinin baskısı ve sorumluluğu ile kariyerleri önündeki engellerle mücadele etmekte isteksiz kalmakta ve zorlanmaktadırlar.

Ancak bu sonucun çeşitli demografik faktörlere göre farklılaşım farklılaşmadığını görebilmek için t-testi ve Anova analizleri ile ilgili hipotezler test edilmiştir.

Tablo 3.19: Çalışılan Bölüm ile Kadının Toplumsal Rolü Arasında Bir İlişki Yoktur

	Çalışılan Bölüm	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kariyer Engellerinin Kadınların Toplumsal Rolüyle İlişkisi Yoktur	Ön Büro	63	3,09	0,5172	2,489	0,031
	F&B	24	3,24	0,5416		
	Muhasebe	56	3,12	0,4983		
	Mutfak	34	3,14	0,9210		
	Kat Hizmetleri	50	3,43	0,8017		
	Diğer	95	3,07	0,5850		

Evine bağı kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin, kadının anne ve toplumsal rolü ile ilişkisi ile katılımcıların çalıştıkları bölüm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. ($p=0,031<0,05$). Dolayısı ile “ H_{0A} = Çalışılan Bölüm ile Kadının Toplumsal Rolü Arasında Bir İlişki Yoktur” hipotezimiz Reddedilmiştir. Ön büro ve diğer bölümlerde çalışan kadınların F&B, Muhasebe, Mutfak ve Kat Hizmetleri bölümlerinde çalışanlara göre kadının anne ve toplumsal rolünün kariyer planları önünde engel olduğuna yönelik algıları daha yüksektir.

Tablo 3.20: Yaş ile Kadının Toplumsal Rolü Arasında Bir İlişki Yoktur

	Yaş Grubu	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kariyer Engellerinin Kadınların Toplumsal Rolüyle İlişkisi Yoktur	20'Den Küçük	27	3,16	0,4005	1,159	0,329
	20-29 Arası	102	3,10	0,5942		
	30-39 Arası	113	3,11	0,6894		
	40-49 Arası	61	3,25	0,7248		
	50 ve Üzeri	19	3,43	0,6292		

Evine bağı kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin, kadının anne ve toplumsal rolü ile ilişkisi ile katılımcıların yaşı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p=0,329>0,05$). Dolayısı ile “ H_{0B} = Yaş ile Kadının Toplumsal Rolü Arasında Bir İlişki Yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 3.21: Medeni Durum ile Kadının Toplumsal Rolü Arasında Bir İlişki Yoktur

	Medeni Durum	Frekans	Ortalama	ss	t	p
Kariyer Engellerinin Kadınların Toplumsal Rolüyle İlişkisi Yoktur	Evli	182	3,21	0,6871	1,638	0,102
	Bekar	131	3,09	0,5640		

Evine bağı kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin, kadının anne ve toplumsal rolü ile ilişkisi ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p=0,102>0,05$). Dolayısı ile “ H_{0C} = Medeni Durum ile Kadının Toplumsal Rolü Arasında Bir İlişki Yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 3.22: Eğitim ile Kadının Toplumsal Rolü Arasında Bir İlişki Yoktur

	Eğitim	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kariyer Engellerinin Kadınların Toplumsal Rolüyle İlişkisi Yoktur	İlköğretim	104	3,23	0,8223	0,905	0,461
	Lise	125	3,15	0,5157		
	Ön Lisans	52	3,15	0,5735		
	Lisans	22	2,97	0,5014		
	Yüksek Lisans	11	3,08	0,6703		

Evine bağı kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin, kadının anne ve toplumsal rolü ile ilişkisi ile katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p=0,461>0,05$). Dolayısı ile “ H_{0D} = Eğitim ile Kadının Toplumsal Rolü Arasında Bir İlişki Yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, eğitim düzeyi arttıkça kadın çalışanların anne ve toplumsal rollerinin kariyerleri önünde engel teşkil etmeyeceği yönündeki algıları güçlenmektedir. Ancak, lisans düzeyindeki kadın çalışanların cevaplarının ortalamasının 3'ten düşük olduğu ve dolayısı ile lisans düzeyindeki kadın çalışanların anne ve toplumsal rollerinin kariyer planlarına engel olabileceği algısına sahip olduklarını söylenebilir.

Tablo 3.23: Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi ile Kadının Toplumsal Rolü Arasında Bir İlişki Yoktur

	Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kariyer Engellerinin Kadınların Toplumsal Rolüyle İlişkisi Yoktur	1 Yıldan Az	35	3,04	0,7119	0,365	0,834
	1-3 Yıl	86	3,12	0,5309		
	4-6 Yıl	88	3,11	0,6167		
	7-9 Yıl	59	3,17	0,5569		
	10 Yıl ve Üzeri	45	3,19	0,6889		

Evine bağlı kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin, kadının anne ve toplumsal rolü ile ilişkisi ile katılımcıların aynı işletmedeki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p=0,834>0,05$). Dolayısı ile “ H_{0E} = Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi ile Kadının Toplumsal Rolü Arasında Bir İlişki Yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, her süre grubundaki kadın çalışanların cevaplarının ortalamaları 3’e yakındır.

Tablo 3.24: Turizmdeki Çalışma Süresi ile Kadının Toplumsal Rolü Arasında Bir İlişki Yoktur

	Turizmdeki Çalışma Süresi	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kariyer Engellerinin Kadınların Toplumsal Rolüyle İlişkisi Yoktur	1 Yıldan Az	25	3,16	0,7369	0,035	0,998
	1-3 Yıl	62	3,16	0,6804		
	4-6 Yıl	84	3,18	0,5576		
	7-9 Yıl	57	3,19	0,5660		
	10 Yıl ve Üzeri	83	3,19	0,6250		

Evine bağlı kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin, kadının anne ve toplumsal rolü ile ilişkisi ile

katılımcıların turizmdeki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p=0,998>0,05$). Dolayısı ile “ H_{0F} = Turizmdeki Çalışma Süresi ile Kadının Toplumsal Rolü Arasında Bir İlişki Yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, her süre grubundaki kadın çalışanların cevaplarının ortalamaları 3’e yakındır.

Tablo 3.25: Kendine Güveni Olmayan Kadınlar Kategorisinin Analizi İle H_1 Hipotezinin Test Edilmesi

Test Değeri=3				
	Ortalama	ss	t	p
Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Kariyer Planlarına Engel Teşkil Etmektedir	2,54	0,5716	-14,284	0,000

Kendine güveni olmayan kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin, kadınların kendilerine olan güvensizlikleri ile ilişkisi bulunup bulunmadığı yönünde yapılan tek ana kütle t-testi sonucunda, kıyas değeri olan 3’ten anlamı derecede farklılaştığı ($p=0,000<0,05$) görülmektedir. Dolayısıyla, “ H_1 = Kadın çalışanların kariyer planlamaları önündeki engeller kadının kendine olan güvensizliğinden kaynaklanmaktadır.” hipotezimiz reddedilmiştir. Diğer bir ifade ile kadın çalışanların kariyer planları önünde, kendilerine olan güven eksikliğine dayalı bir engel olmadığını, kadın çalışanların çalışma hayatında kariyer yapmada kendilerine yeterince güvendikleri söylen.ebilir

Ancak bu sonucun çeşitli demografik faktörlere göre farklılaşp farklılaşmadığını görebilmek için t-testi ve Anova analizleri ile ilgili hipotezler test edilmiştir.

Tablo 3.26: Çalışılan Bölüm İle Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Arasında Bir İlişki Yoktur

	Çalışılan Bölüm	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Kariyer Planlarına Engel Teşkil Etmektedir	Ön Büro	63	2,41	0,5125	4,810	0,000
	F&B	24	2,76	0,5483		
	Muhasebe	56	2,53	0,5967		
	Mutfak	34	2,67	0,5446		
	Kat Hizmetleri	50	2,77	0,6451		
	Diğer	95	2,40	0,5103		

Kendine güveni olmayan kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin, kadınların kendilerine olan güvensizlikleri ile katılımcıların çalıştıkları bölüm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,000<0,05$). Dolayısıyla, “ H_{1A} = Çalışılan Bölüm İle Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Arasında Bir İlişki Yoktur” hipotezimiz reddedilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, F&B bölümünde çalışan kadınların kendilerine güvenleri, ön büro ve diğer bölümlerde çalışan kadınlara göre daha yüksektir. Mutfak ve Kat hizmetleri bölümünde çalışan kadınlarda kendilerine, Ön büro ve diğer bölümlerde çalışan kadınlara göre daha fazla güvenmektedirler.

Tablo 3.27: Yaş ile Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Arasında Bir İlişki Yoktur

	Yaş Grubu	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Kariyer Planlarına Engel Teşkil Etmektedir	20'Den Küçük	27	2,57	0,5404	1,807	0,111
	20-29 Arası	102	2,53	0,5849		
	30-39 Arası	113	2,47	0,6001		
	40-49 Arası	61	2,58	0,5339		
	50 ve Üzeri	18	2,88	0,3733		

Kendine güveni olmayan kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin, kadınların kendilerine olan güvensizlikleri ile katılımcıların yaşı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p=0,111>0,05$). Dolayısıyla, “ H_{1B} = Yaş İle Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Arasında Bir İlişki Yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, her yaş grubundaki kadın çalışanların güven düzeyleri birbirine yakındır. Ancak, 50 yaşından büyük katılımcıların diğer yaş gruplarına göre cevaplarının ortalamasının 3’e daha yakın olduğunu görmekteyiz. Bu durum, ileri yaşlarda bireylerin kendilerini daha iyi tanımlarından ve beklentilerinin değişmesinden kaynaklanmaktadır denilebilir.

Tablo 3.28: Medeni Durum ile Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Arasında Bir İlişki Yoktur

	Medeni Durum	Frekans	Ortalama	ss	t	p
Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Kariyer Planlarına Engel Teşkil Etmektedir	Evli	182	2,51	0,5841	-0,877	0,381
	Bekar	131	2,56	0,5485		

Kendine güveni olmayan kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin, kadınların kendilerine olan güvensizlikleri ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p=0,381>0,05$). Dolayısıyla, “ H_{1C} = Medeni Durum İle Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Arasında Bir İlişki Yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, evli ve bekar katılımcıların güven düzeyleri birbirine yakındır.

Tablo 3.29: Eğitim ile Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Arasında Bir İlişki Yoktur

	Eğitim	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Kariyer Planlarına Engel Teşkil Etmektedir	İlköğretim	104	2,65	0,0574	2,178	0,071
	Lise	125	2,45	0,5777		
	Ön Lisans	52	2,50	0,4564		
	Lisans	22	2,53	0,6108		
	Yüksek Lisans	11	2,71	0,5599		

Kendine güveni olmayan kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin, kadınların kendilerine olan güvensizlikleri ile katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p=0,071>0,05$). Dolayısıyla, “ H_{1D} = Eğitim İle Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Arasında Bir İlişki Yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir. Her eğitim düzeyindeki katılımcıların kendilerine olan güven düzeyleri birbirlerine yakın olmakla birlikte, Yüksek Lisans eğitim düzeyindeki katılımcıların kendilerine daha çok güven duyduklarını görmekteyiz. Bu durum, eğitim düzeyi arttıkça kişinin bilgi birikiminin de artmasının güven artırıcı bir faktör olmasından kaynaklandığını söylememiz mümkündür.

Tablo 3.30: Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi ile Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Arasında Bir İlişki Yoktur

	Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Kariyer	1 Yıldan Az	35	2,46	0,4744	0,954	0,433
	1-3 Yıl	86	2,45	0,5477		
	4-6 Yıl	88	2,52	0,5982		
	7-9 Yıl	59	2,58	0,5260		

Planlarına Engel Teşkil Etmektedir	10 Yıl ve Üzeri	45	2,60	0,4280		
---	-----------------	----	------	--------	--	--

Kendine güveni olmayan kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin, kadınların kendilerine olan güvensizlikleri ile katılımcıların aynı işletmedeki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p=0,433>0,05$). Dolayısıyla, “ H_{1E} = Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi İle Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Arasında Bir İlişki Yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir. Her çalışma süresi düzeyindeki katılımcıların kendilerine olan güven düzeyleri birbirlerine yakın olmakla birlikte, 10 yıl ve daha üzerinde aynı işletmede çalışanların kendilerine daha çok güven duyduklarını görmekteyiz. Buna karşılık aynı işletmede 1-3 yıl arasında çalışanların diğerlerine göre güven düzeyinin daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 3.31: Turizmdeki Çalışma Süresi ile Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Arasında Bir İlişki Yoktur

	Turizmdeki Çalışma Süresi	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Kariyer Planlarına Engel Teşkil Etmektedir	1 Yılden Az	25	2,37	0,4898	1,226	0,300
	1-3 Yıl	62	2,53	0,7476		
	4-6 Yıl	84	2,63	0,5304		
	7-9 Yıl	57	2,52	0,5028		
	10 Yıl ve Üzeri	83	2,60	0,4775		

Kendine güveni olmayan kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin, kadınların kendilerine olan güvensizlikleri ile katılımcıların turizmdeki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p=0,300>0,05$). Dolayısıyla, “ H_{1F} = Turizmdeki Çalışma Süresi

İle Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Arasında Bir İlişki Yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 3.32: Negatif Önyargılı Kadınlar Kategorisi ile H₂ Hipotezinin Test Edilmesi

Test Değeri=3				
	Ortalama	ss	t	p
Kadınların Kariyer Engelleri Negatif Önyargılarından Kaynaklanmaktadır.	2,79	0,5780	- 6,404	0,000

Negatif önyargılı kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin, kadınların negatif önyargıları ile ilişkisi bulunup bulunmadığı yönünde yapılan tek ana kütle t-testi sonucunda, kıyas değeri olan 3'ten anlamı derecede farklılaştığı ($p=0,000<0,05$) görülmektedir. Dolayısıyla, H₂= Kadın çalışanların kariyer planlamaları önündeki engeller ile kadınların negatif ön yargılarından kaynaklanmaktadır hipotezimiz reddedilmiştir. Diğer bir ifade ile kadın çalışanların negatif önyargıları bulunmadığı ve dolayısıyla kariyer planları önünde böyle bir engel olmadığı söylenebilir.

Ancak bu sonucun çeşitli demografik faktörlere göre farklılaşp farklılaşmadığını görebilmek için t-testi ve Anova analizleri ile ilgili hipotezler test edilmiştir.

Tablo 3.33: Çalışılan Bölüm İle Kadınların Negatif Önyargıları Arasında Bir İlişki Yoktur

	Çalışılan Bölüm	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kadınların Kariyer Engelleri Negatif Önyargılarından Kaynaklanmaktadır	Ön Büro	63	2,83	0,4838	0,902	0,480
	F&B	24	2,80	0,4201		
	Muhasebe	56	2,71	0,6950		
	Mutfak	34	2,84	0,5485		
	Kat Hizmetleri	50	2,90	0,6089		
	Diğer	95	2,73	0,5881		

Negatif önyargılı kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin; kadınların negatif önyargıları ile katılımcıların çalıştıkları bölüm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p=0,480>0,05$). Dolayısıyla, “ H_{2A} = Çalışılan bölüm ile negatif önyargılar arasında bir ilişki yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, konaklama işletmelerinin tüm bölümlerinde çalışan kadınların cevaplarının ortalamaları 3’e anlamlı düzeyde yakındır. Dolayısıyla, kadın çalışanların negatif önyargılarının bulunmadığını ve/veya negatif önyargılarının kariyer planları önünde engel teşkil etmediğini düşündüklerini söylemek mümkündür.

Tablo 3.34: Yaş İle Kadınların Negatif Önyargıları Arasında Bir İlişki Yoktur

	Yaş Grubu	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kadınların Kariyer Engelleri Negatif Önyargılarından Kaynaklanmaktadır	20’Den Küçük	27	2,80	0,5711	1,374	0,234
	20-29 Arası	102	2,85	0,6090		
	30-39 Arası	113	2,71	0,5973		
	40-49 Arası	61	2,88	0,4791		
	50 ve Üzeri	18	2,63	0,5583		

Negatif önyargılı kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin; kadınların negatif önyargıları ile katılımcıların yaşı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p=0,234>0,05$). Dolayısıyla, “ H_{2B} = Yaş ile negatif önyargılar arasında bir ilişki yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 3.35: Medeni Durum ile Kadınların Negatif Önyargıları Arasında Bir İlişki Yoktur

	Medeni Durum	Frekans	Ortalama	ss	t	p
Kadınların Kariyer Engelleri Negatif Önyargılarından Kaynaklanmaktadır	Evli	182	2,75	0,6008	-1,134	0,257
	Bekar	131	2,83	0,5570		

Negatif önyargılı kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin; kadınların negatif önyargıları ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p=0,257>0,05$). Dolayısıyla, “ H_{2C} = Medeni durum ile negatif önyargılar arasında bir ilişki yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, evli katılımcıların negatif algılarının bekarlara göre daha fazla olduğunu söylenebilir.

Tablo 3.36: Eğitim ile Kadınların Negatif Önyargıları Arasında Bir İlişki Yoktur

	Eğitim	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kadınların Kariyer Engelleri Negatif Önyargılarından Kaynaklanmaktadır	İlköğretim	104	2,79	0,5667	1,943	0,103
	Lise	125	2,69	0,5851		
	Ön Lisans	52	2,90	0,5375		
	Lisans	22	2,97	0,6609		
	Yüksek Lisans	11	2,83	0,4947		

Negatif önyargılı kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin; kadınların negatif önyargıları ile katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p=0,103>>0,05$). Dolayısıyla, “ H_{2D} = Eğitim ile negatif önyargılar arasında bir ilişki yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir. Ancak kadın çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe negatif önyargılarının azaldığı söylenebilir. Özellikle ön lisans ve daha üst eğitim

düzeyindeki kadın çalışanların lise ve ilköğretim eğitim düzeyindeki kadın çalışanlara göre negatif önyargılarının daha az olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3.37: Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi ile Kadınların Negatif Önyargıları Arasında Bir İlişki Yoktur

	Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kadınların Kariyer Engelleri Negatif Önyargılarından Kaynaklanmaktadır	1 Yıldan Az	35	2,83	0,0993	1,692	0,152
	1-3 Yıl	86	2,86	0,5856		
	4-6 Yıl	88	2,66	0,5939		
	7-9 Yıl	59	2,72	0,5163		
	10 Yıl ve Üzeri	45	2,80	0,4241		

Negatif önyargılı kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin; kadınların negatif önyargıları ile katılımcıların aynı işletmedeki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p=0,152>0,05$). Dolayısıyla, “ H_{2E} = İşletmedeki çalışma süresi ile negatif önyargılar arasında bir ilişki yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 3.38: Turizmdeki Çalışma Süresi ile Kadınların Negatif Önyargıları Arasında Bir İlişki Yoktur

	Turizmdeki Çalışma Süresi	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kadınların Kendilerine Olan Güvensizlikleri Kariyer Planlarına Engel Teşkil Etmektedir	1 Yıldan Az	25	2,64	0,5648	1,177	0,321
	1-3 Yıl	62	2,89	0,7021		
	4-6 Yıl	84	2,84	0,5669		
	7-9 Yıl	57	2,74	0,5694		
	10 Yıl ve Üzeri	83	2,78	0,4822		

Negatif önyargılı kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin; kadınların negatif önyargıları ile katılımcıların turizmdeki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p=0,321>0,05$). Dolayısıyla, “ H_{2F} = Turizmdeki çalışma süresi ile negatif önyargılar arasında bir ilişki yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir. Her çalışma süresi düzeyindeki katılımcıların negatif önyargı algıları birbirlerine yakın olmakla birlikte, sektörde yeni çalışmaya başlayanların negatif önyargı algı düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.39: Kariyer Planlarına Hemcinslerinin Engel Olduğunu Düşünen Kadınlar Kategorisi ile H_3 Hipotezinin Test Edilmesi

Test Değeri=3				
	Ortalama	ss	t	p
Kadınların Kariyer Engelleri Hemcinslerinden Kaynaklanmaktadır	2,69	0,8250	-6,662	0,000

Kariyer planlarına hemcinslerinin engel olduğunu düşünen kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin; yönetici konumundaki hemcinsler ile ilişkisi bulunup bulunmadığı yönünde yapılan tek ana kütle t-testi sonucunda, kıyas değeri olan 3'ten anlamlı derecede farklılaştığı ($p=0,000<0,05$) görülmektedir. Dolayısıyla, “ H_3 = Kadın çalışanların kariyer planlamaları önündeki engeller, yönetici konumundaki hemcinsleri tarafından konulmaktadır” hipotezimiz reddedilmiştir. Diğer bir ifade ile kadın çalışanlar, kariyer planlarına hemcinslerinin engel olmadığı yönünde algıya sahip oldukları söylenebilir.

Ancak bu sonucun çeşitli demografik faktörlere göre farklılaşp farklılaşmadığını görebilmek için t-testi ve Anova analizleri ile ilgili hipotezler test edilmiştir.

Tablo 3.40: Çalışılan Bölüm İle Yönetici Hemcinslerin Kariyer Engelleri Arasında Bir İlişki Yoktur

	Çalışılan Bölüm	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kadınların Kariyer Engelleri Hemcinslerinden Kaynaklanmaktadır	Ön Büro	63	2,53	0,7046	4,611	0,000
	F&B	24	2,94	0,6419		
	Muhasebe	56	2,42	0,9140		
	Mutfak	34	2,87	0,8284		
	Kat Hizmetleri	50	3,05	0,8177		
	Diğer	95	2,63	0,8120		

Kariyer planlarına hemcinslerinin engel olduğunu düşünen kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin; yönetici hemcinsler ile katılımcıların çalıştıkları bölüm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,000<0,05$). Dolayısıyla, “ H_{3A} = Çalışılan bölüm ile yönetici hemcinslerin kariyer engelleri arasında bir ilişki yoktur” hipotezimiz reddedilmiştir. Ön büro, muhasebe ve kat hizmetlerinde çalışan kadınlar hemcinslerinin kariyer planlarına engel olduğu algısını diğer bölümlerde çalışan kadınlardan daha fazla taşımaktadırlar.

Tablo 3.41: Yaş İle Yönetici Hemcinslerin Kariyer Engelleri Arasında Bir İlişki Yoktur

	Yaş Grubu	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kadınların Kariyer Engelleri Hemcinslerinden Kaynaklanmaktadır	20’Den Küçük	27	2,88	0,7451	1,601	0,159
	20-29 Arası	102	2,59	0,8074		
	30-39 Arası	113	2,61	0,8876		
	40-49 Arası	61	2,87	0,8169		
	50 ve Üzeri	18	2,83	0,5148		

Kariyer planlarına hemcinslerinin engel olduğunu düşünen kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin; yönetici hemcinsler ile katılımcıların yaşı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p=0,159>0,05$). Dolayısıyla, “ H_{3B} = Yaş ile yönetici hemcinslerin kariyer engelleri arasında bir ilişki yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 3.42: Medeni Durum ile Hemcinslerin Kariyer Engelleri Arasında Bir İlişki Yoktur

	Medeni Durum	Frekans	Ortalama	ss	t	p
Kadınların Kariyer Engelleri Hemcinslerinden Kaynaklanmaktadır	Evli	182	2,62	0,8348	-1,727	0,085
	Bekar	131	2,78	0,7703		

Kariyer planlarına hemcinslerinin engel olduğunu düşünen kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin; yönetici hemcinsler ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p=0,085>0,05$). Dolayısıyla, “ H_{3C} = Medeni durum ile yönetici hemcinslerin kariyer engelleri arasında bir ilişki yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, evli katılımcılar bekarlara göre hemcinslerinin kariyer planlarına engel olabileceği algısına daha çok sahiptirler denilebilir.

Tablo 3.43: Eğitim ile Hemcinslerin Kariyer Engelleri Arasında Bir İlişki Yoktur

	Eğitim	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kadınların Kariyer Engelleri Hemcinslerinden Kaynaklanmaktadır	İlköğretim	104	2,80	0,8547	3,552	0,008
	Lise	125	2,49	0,8402		
	Ön Lisans	52	2,91	0,6726		
	Lisans	22	2,68	0,8128		
	Yüksek Lisans	11	2,93	0,6468		

Kariyer planlarına hemcinslerinin engel olduğunu düşünen kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin; yönetici hemcinsler ile katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,008<0,05$). Dolayısıyla, “ H_{3D} = Eğitim ile yönetici hemcinslerin kariyer engelleri arasında bir ilişki yoktur” hipotezimiz reddedilmiştir. İlköğretim düzeyindeki kadınların lise, lise düzeyindeki kadınların da ön lisans düzeyindeki kadın çalışanlara göre, hemcinslerini kariyer planları önünde engel olarak algılama düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.44: Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi ile Hemcinslerin Kariyer Engelleri Arasında Bir İlişki Yoktur

	Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kadınların Kariyer Engelleri Hemcinslerinden Kaynaklanmaktadır	1 Yıldan Az	35	2,69	0,7976	0,662	0,619
	1-3 Yıl	86	2,70	0,7979		
	4-6 Yıl	88	2,57	0,8698		
	7-9 Yıl	59	2,63	0,8364		
	10 Yıl ve Üzeri	45	2,79	0,6446		

Kariyer planlarına hemcinslerinin engel olduğunu düşünen kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin; yönetici hemcinsler ile katılımcıların aynı işletmedeki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p=0,619>0,05$). Dolayısıyla, “ H_{3E} = İşletmedeki çalışma süresi ile yönetici hemcinslerin kariyer engelleri arasında bir ilişki yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 3.45: Turizmdeki Çalışma Süresi ile Hemcinslerin Kariyer Engelleri Arasında Bir İlişki Yoktur

	Turizmdeki Çalışma Süresi	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kadınların Kariyer Engelleri Hemcinslerinden Kaynaklanmaktadır	1 Yıldan Az	25	2,70	0,8074	0,960	0,430
	1-3 Yıl	62	2,56	0,8980		
	4-6 Yıl	84	2,82	0,8173		
	7-9 Yıl	57	2,71	0,7910		
	10 Yıl ve Üzeri	83	2,65	0,7835		

Kariyer planlarına hemcinslerinin engel olduğunu düşünen kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin; yönetici hemcinsler ile katılımcıların turizmdeki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p=0,430>0,05$). Dolayısıyla, “ H_{3F} = Turizmdeki çalışma süresi ile yönetici hemcinslerin kariyer engelleri arasında bir ilişki yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 3.46: Kendine Güveni Olan Kadınlar Kategorisi ile H_4 Hipotezinin Test Edilmesi

Test Değeri=3						
			Ortalama	ss	t	p
Kadın Çalışanlar Kendilerine Güvenmektedirler			3,13	0,6472	3,842	0,000

Kendine güveni olan kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin; kendine güven ile ilişkisi bulunup bulunmadığı yönünde yapılan tek ana kütle t-testi sonucunda, kıyas değeri olan 3'ten anlamlı derecede farklılaştığı ($p=0,000<0,05$) görülmektedir. Dolayısıyla, “ H_4 = Kadın çalışanlar, kariyer planlamaları önünde var olan engelleri aşabileceklerine inanmaktadırlar” hipotezimiz reddedilmiştir. Diğer bir ifade ile kadın çalışanlar,

kariyer planları önündeki engelleri aşmada kendilerine güven duymanın yeterli olduğuna inanmadıkları söylenebilir.

Ancak bu sonucun çeşitli demografik faktörlere göre farklılaşım farklılaşmadığını görebilmek için t-testi ve Anova analizleri ile ilgili hipotezler test edilmiştir.

Tablo 3.47: Çalışılan Bölüm İle Kendine Güven Arasında Bir İlişki Yoktur

	Çalışılan Bölüm	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kadın Çalışanlar Kendilerine Güvenmektedirler	Ön Büro	63	3,08	0,5581	1,219	0,300
	F&B	24	3,05	0,5765		
	Muhasebe	56	3,25	0,5871		
	Mutfak	34	3,24	0,6710		
	Kat Hizmetleri	50	2,99	0,8211		
	Diğer	95	3,16	0,6367		

Kendine güveni olan kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin; kendine güven ile katılımcıların çalıştıkları bölüm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p=0,300>0,05$). Dolayısıyla, “ H_{4A} = Çalışılan bölüm ile kendine güven arasında bir ilişki yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 3.48: Yaş İle Kendine Güven Arasında Bir İlişki Yoktur

	Yaş Grubu	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kadın Çalışanlar Kendilerine Güvenmektedirler	20'Den Küçük	27	2,99	0,5191	0,768	0,574
	20-29 Arası	102	3,18	0,6542		
	30-39 Arası	113	3,16	0,6426		
	40-49 Arası	61	3,11	0,7090		
	50 ve Üzeri	18	2,98	0,6038		

Kendine güveni olan kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin; kendine güven ile katılımcıların ile

katılımcıların yaşı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p=0,574>0,05$). Dolayısıyla, “ H_{4B} = Yaş ile yönetici engelleri aşma inancı arasında bir ilişki yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir. Diğer bir ifade ile her yaş grubundaki kadın çalışanlar, kendilerine güven duymaları ile kariyer planları arasında bir ilişki olmadığına inanmaktadırlar.

Tablo 3.49: Medeni Durum ile Kendine Güven Arasında Bir İlişki Yoktur

	Medeni Durum	Frekans	Ortalama	ss	t	p
Kadın Çalışanlar Kendilerine Güvenmektedirler	Evli	182	3,13	0,6905	-0,018	0,986
	Bekar	131	3,13	0,5882		

Kendine güveni olan kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin; kendine güven ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p=0,986>>0,05$). Dolayısıyla, “ H_{4C} = Medeni durum ile engelleri aşma inancı arasında bir ilişki yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 3.50: Eğitim ile Kendine Güven Arasında Bir İlişki Yoktur

	Eğitim	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kadın Çalışanlar Kendilerine Güvenmektedirler	İlköğretim	104	3,13	0,7188	0,948	0,436
	Lise	125	3,09	0,6209		
	Ön Lisans	52	3,13	0,5995		
	Lisans	22	3,27	0,6832		
	Yüksek Lisans	11	3,44	0,4789		

Kendine güveni olan kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin; kendine güven ile katılımcıların medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p=0,436>0,05$).

Dolayısıyla, “ H_{4D} = Eğitim ile engelleri aşma inancı arasında bir ilişki yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 3.51: Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi ile Kendine Güven Arasında Bir İlişki Yoktur

	Aynı İşletmedeki Çalışma Süresi	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kadın Çalışanlar Kendilerine Güvenmektedirler	1 Yıldan Az	35	3,13	0,6999	3,047	0,017
	1-3 Yıl	86	3,19	0,6514		
	4-6 Yıl	88	3,19	0,5812		
	7-9 Yıl	59	2,91	0,6136		
	10 Yıl ve Üzeri	45	2,89	0,5151		

Kendine güveni olan kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin; kendine güven ile katılımcıların aynı işletmedeki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. ($p=0,017<0,05$). Dolayısıyla, “ H_{4E} = İşletmedeki çalışma süresi ile engelleri aşma inancı arasında bir ilişki yoktur” hipotezimiz reddedilmiştir. Aynı işletmede 1-3 yıl arasında çalışanların kendine güven düzeyi 10 yıl ve üzerinde çalışanlara göre da düşüktür.

Tablo 3.52: Turizmdeki Çalışma Süresi ile Kendine Güven Arasında Bir İlişki Yoktur

	Turizmdeki Çalışma Süresi	Frekans	Ortalama	ss	F	p
Kadın Çalışanlar Kendilerine Güvenmektedirler	1 Yıldan Az	25	3,00	0,6896	0,844	0,498
	1-3 Yıl	62	3,20	0,6801		
	4-6 Yıl	84	3,17	0,6182		
	7-9 Yıl	57	3,20	0,5885		
	10 Yıl ve Üzeri	83	3,08	0,5861		

Kendine güveni olan kadınlar kategorisinde yer alan sorular ile kadın çalışanların kariyer planları önündeki engellerin; kendine güven ile katılımcıların turizmdeki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p=0,498>0,05$). Dolayısıyla, “ H_{4F} = Turizmdeki çalışma süresi ile engelleri aşma inancı arasında bir ilişki yoktur” hipotezimiz kabul edilmiştir.

47. soruda kadın çalışanlardan bireysel anlamda karşılaştıkları engelleri veya eklemek istedikleri kişisel düşüncelerini paylaşmaları istenmiştir. Ancak araştırma döneminin bölgede en yoğun dönem olan yaz sezonuna gelmesi ve çalışanların yoğunluğunun fazlalığı nedeniyle 47 .açık uçlu anket sorumuza cevap alınamamıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Konaklama işletmelerinde kadın çalışanların kariyer engelleri isimli bu çalışmada, Muğla ili Marmaris ilçesinde yer alan konaklama işletmelerindeki 322 kadın çalışan üzerinde yapılan anket uygulaması ile kariyer engelleri ve bu engellerin kariyer planları üzerine etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda yapılan araştırma bulgularına göre;

Örneklem olarak seçilen konaklama işletmelerinde kadın çalışanların demografik özellikleri;

- Kadın çalışanların %19,6'sının ön büro, %29,5'inin diğer bölümlerde, %15,5'inin kat hizmetlerinde, %10,6'sının mutfak bölümünde çalıştığı görülmektedir. Daha vasıflı işler olarak görülen muhasebe departmanında oran %17,4 ve F&B departmanında ise %7,5 olarak görülmektedir. Veriler değerlendirildiğinde kadın çalışanların %75,2'sinin düşük vasıf gerektiren bölümlerde istihdam edildiklerini söylemek mümkündür.

- Kadın çalışanların %66,8'i 20 ile 39 yaş arasındadır, 20 yaş altındakilerin oranı %8,4 iken 50 yaş üstünde bu oran sadece %5,9 olarak görülmektedir. Veriler değerlendirildiğinde konaklama işletmelerinde çalışan kadınların genç yaş gruplarından oluştuğunu söyleyebiliriz. Konaklama işletmelerinin; sahip oldukları özellikler, yoğun iş temposu ve hizmet sektörünün genel yapısı gereği genç çalışanlar ile çalışmayı tercih ettiklerini söylemek mümkündür.

- Örneklem grubunun %52'si evli, %48'i ise bekadır, sonuçlar değerlendirildiğinde konaklama işletmelerinde kadın çalışanların medeni durumunun tercih yönünden bir öneme sahip olmadığı söylenebilir.

- Kadın çalışanların %72,7'sinin ilköğretim ve lise eğitime sahip oldukları, lisans ve yüksek lisans düzeyinde ise %10,2 kadın çalışan olduğu görülmektedir. Sonuçlar değerlendirildiğinde, kadın çalışanların büyük bir

çoğunluğunun düşük eğitim düzeyinde oldukları ve işletmelerde daha düşük vasıflı işlerde istihdam edildiklerini söyleyebiliriz.

- Kadın çalışanların %56,3'ünün aynı işletmede 1-6 yıl arası çalıştıkları, %32,9'unun ise 7 yıldan daha fazla süredir aynı işyerinde çalıştıkları görülmektedir. Veriler değerlendirildiğinde, kadın çalışanların büyük bir çoğunluğunun sahip oldukları işi kaybetmek istemedikleri ve iş değiştirme isteklerinin düşük olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle ülkemizde istihdam olanaklarının kısıtlı olması, işsizlik rakamlarının yüksekliği ve mevcut işi kaybetme halinde yeni iş olanaklarının kısıtlı olması çalışanların özellikle de kadın çalışanların çalışma koşullarına ya da ücret düzeyine bakmaksızın işlerini koruma düşüncesinde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Turizm endüstrisi ve konaklama işletmelerinde kadın çalışanların istihdam pozisyonları ve eğitimleri değerlendirildiğinde, genellikle eğitim düzeyleri düşük kadın çalışanların sektörde alt pozisyonlarda çalışmaya başladıkları bilinmektedir. Eğitim düzeylerinin düşük olmasının yarattığı dezavantajı ise; sektörde ve aynı işletmede uzun süre kalarak deneyim ve bilgi birikimlerini zenginleştirmek suretiyle avantaja dönüştürmek amacını gütmektedirler. Bu sayede eğitim eksikliğinden kaynaklı kariyer engellerini, mesleki deneyim ve tecrübe ile aşabilmeyi hedeflemektedirler. Aynı sektörde ve/veya işletmede uzun süreli çalışmanın bir diğer nedeni de, kadın çalışanların yeni bir sektörde kabul görme endişelerinin bulunması ve bu yöndeki motivasyonlarının düşük olmasından kaynaklanmaktadır diyebiliriz. Sektör veya işyeri değiştirmek, kadın çalışanlar açısından tercih edilmediği gibi işverenler açısından da maliyet arttırıcı bir unsur olduğundan tercih edilmemektedir.

- Kadın çalışanların %47,5'inin 1-6 yıl arası, %44,7'sinin 7 yıl ve daha fazla süredir konaklama işletmeleri sektöründe çalıştıkları görülmektedir. Veriler değerlendirildiğinde, kadın çalışanların büyük çoğunluğunun uzun süredir aynı sektörde olmalarının kendilerine deneyim kazandırdığını ve kalifiye eleman olmaları sebebiyle sektörde kalıcı olduklarını söylemek mümkün olacaktır. 1 yıldan az süredir sektörde yer alan kadın çalışanların oranının %7,8 olması genç yaşta oldukları veya eğitimini tamamlayarak sektöre yeni girmiş olmalarına bağlı olduğunu söyleyebiliriz.

17, 18 ve 19. sorularda terfi etmenin iş yükü, arkadaşlık ilişkilerine olumsuz etkisi ve mevcut durumun değişeceği gibi negatif yaklaşımlara kadın çalışanların %50'den fazlası katılmamakta, terfi etmeye istekli oldukları görülmüştür. 20, 21, 22 ve 23. Sorularda iş yerlerinde negatif ayrımcılık yapıp yapılmadığı yönündeki sorulara kadın çalışanların %45-55 oranında negatif ayrımcılık yapıldığı yönünde görüş bildirirken, %25-35 oranında ise negatif ayrımcılık yapılmadığına inandıkları görülmüştür. 25,26, 27 ve 28. sorularda kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında iletişim, dışlanma ve ilişkiler ile ilgili sorulara, kadın çalışanlar tarafından verilen yanıtlarda olumsuz bir duruma rastlanmamıştır. Kadın çalışanlar erkek çalışma arkadaşları ile aralarında bariz sorunlar olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. 30 ve 36 arasındaki sorularda kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında terfi etme olanaklarının belirlenmesine yönelik sorulara kadın çalışanlar, terfi etme ve üst düzey yönetici olma konusunda erkek çalışanlarla aynı yeterlilikte olduklarına inandıkları görülmüştür.

Kadın çalışanların %37,9'u kariyer engeli olarak kendilerini görürken, %39,4'ü kendileri dışındaki faktörlerin kariyer engeli teşkil ettiğini söylemiştir (Soru 44). Kadın çalışanların %23,1'inin kadın yöneticilerin kariyerleri önünde engel teşkil ettiğini düşündükleri, %57,6'sının ise kadın yöneticilerin kariyer engeli oluşturmadıklarını söylediklerini görmekteyiz (Soru 45). Kadın çalışanların %47,8'inin erkek yöneticilerin kariyer engeli koyduklarını düşündükleri, %30,4'ünün ise bu fikre katılmadıklarını görmekteyiz. Kararsızların %21,7'lik oyu ağırlıklı olarak dağıtıldığında ise; kadın çalışanların %61'inin kariyerleri önündeki engellerin erkek yöneticiler tarafından konulduğuna inandıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 3.17'de yine anket sorularının tamamı Ki-Kare analizi ile test edilerek, değişkenler ile engeller arasında anlamlı fark olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen verilere göre; 'Eğitim Durumu' ve 'Çalışılan Bölüm' değişkenlerine ait Marmaris'teki Konaklama İşletmelerinin kadın çalışanlarının oluşturduğu gruplardaki bireylerin verdikleri cevap düzeyleri arasında istatistiksel olarak %95 güvenlilikle anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ($p < 0.05$). 'Medeni Durum', 'Yaş',

İşletmedeki Çalışma Süresi' ve 'Sektördeki Toplam Çalışma Süresi' değişkenleri için ise sorulan sorular arasında istatistiksel olarak %95 güvenilirlikle anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Bu değişkenler için bazı sorularda anlamlı farklılıklar gözlense de ölçek açısından bakıldığında bütünsel anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Araştırma verilerinde ayrıca;

Kadın çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe negatif önyargılarının azaldığı, özellikle ön lisans ve daha üst eğitim düzeyindeki kadın çalışanların lise ve ilköğretim eğitim düzeyindeki kadın çalışanlara göre negatif önyargılarının daha az olduğu,

Eğitim düzeyi arttıkça kadın çalışanların anne ve toplumsal rollerinin kariyerleri önünde engel teşkil etmeyeceği yönündeki algılarının güçlendiği ancak, lisans düzeyindeki kadın çalışanların anne ve toplumsal rollerinin kariyer planlarına engel olabileceği algısına sahip oldukları,

F&B bölümünde çalışan kadınların kendilerine güvenleri, ön büro ve diğer bölümlerde çalışan kadınlara göre daha yüksek olduğu, mutfak ve kat hizmetleri bölümünde çalışan kadınlarda kendilerine, ön büro ve diğer bölümlerde çalışan kadınlara göre daha fazla güvendikleri,

Yüksek Lisans eğitim düzeyindeki kadın çalışanların kendilerine daha çok güven duydukları, dolayısı ile eğitim düzeyi arttıkça kişinin bilgi birikiminin de artmasının güven arttırıcı bir faktör olduğu,

10 yıl ve daha üzerinde aynı işletmede çalışan kadınların kendilerine daha çok güven duydukları, buna karşılık aynı işletmede 1-3 yıl arasında çalışanların diğerlerine göre güven düzeyinin daha düşük olduğu,

Ön lisans ve daha üst eğitim düzeyindeki kadın çalışanların lise ve ilköğretim eğitim düzeyindeki kadın çalışanlara göre negatif önyargılarının daha az olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri analizler yardımı ile test edilmiş;

H₀= Kadın çalışanların kariyer planlamaları önündeki engeller kadının anne ve toplumsal rolünden kaynaklanmamaktadır, hipotezimiz reddedilmiştir. Diğer bir ifade ile kadınların kariyer planları önündeki engeller ile kadının anne ve toplumsal rolü arasında bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

H₁= Kadın çalışanların kariyer planlamaları önündeki engeller kadının kendine olan güvensizliğinden kaynaklanmaktadır, hipotezimiz reddedilmiştir. Diğer bir ifade ile kadın çalışanların kariyer planları önünde, kendilerine olan güven eksikliğine dayalı bir engel olmadığını, kadın çalışanların çalışma hayatında kariyer yapmada kendilerine yeterince güvendikleri sonucuna ulaşılmıştır.

H₂= Kadın çalışanların kariyer planlamaları önündeki engeller kadınların negatif önyargılarından kaynaklanmaktadır” hipotezimiz reddedilmiştir. Diğer bir ifade ile kadın çalışanların negatif önyargıları bulunmadığı ve dolayısıyla kariyer planları önünde böyle bir engel olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

H₃= Kadın çalışanların kariyer planlamaları önündeki engeller, yönetici konumundaki hemcinsleri tarafından konulmaktadır” hipotezimiz reddedilmiştir. Diğer bir ifade ile kadın çalışanlar, hemcinslerini kariyer planlarına hemcinslerinin engel olmadığı yönünde algıya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

H₄= Kadın çalışanlar, kariyer planlamaları önünde var olan engelleri aşabileceklerine inanmaktadırlar” hipotezimiz reddedilmiştir. Diğer bir ifade ile kadın çalışanlar, kariyer planları önündeki engelleri aşmada kendilerine güven duymanın yeterli olduğuna inanmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma çalışmamızın uygulama verilerinde elde edilen bulgulara göre, konaklama işletmelerinde engellerin kadın çalışanların kariyer planları üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Özellikle ilköğretim ve lise düzeyindeki kadın çalışanlar ile ön büro ve kat hizmetlerinde görev yapan kadın çalışanlar engellerin kendi kariyer planlarına etkisinin daha çok olduğunu düşünmektedirler. Eğitim düzeyi yükseldikçe engellerin kariyer planlaması üzerindeki etkilerinin varlığı daha az hissedilmektedir. Yine bulgular sonucunda,

kadın çalışanların yönetim kademelerinde olmaktan çekinmedikleri, alacakları sorumluluk ve iş yükünün kendilerini rahatsız etmeyeceğini ve her anlamda kendilerine güvenlerinin tam olduğunu söylenebilir.

Sonuç olarak kadınlar hakkındaki olumsuz düşünceleri barındıran toplumsal değer ve yargıların değişmesi, negatif ayrımcılığın ortadan kalkması, kadının eş ve anne rolünün bir eksiklik olmadığına anlaşılması, fırsat eşitliğinin tanınması ile kadınların da en az erkekler kadar karar almada ve yönetim kademelerinde başarılı ve iyi olabilecekleri görülecektir.

Öneriler

Bu araştırma çalışmasından elde edilen bulgular ışığında, konaklama işletmesi yöneticilerine ve ileride bu konuda çalışma yapabilecek araştırmacılara şu öneriler getirilmiştir:

Konaklama İşletmeleri İçin Öneriler;

- Konaklama işletmelerinin özellikli ve hizmete dayalı işletmeler olması ve istihdam içinde kadın çalışanların oranının fazla olması nedeniyle, yönetim kademelerinde kadın çalışanların sayısının artması hizmet kalitesine pozitif katkı sağlayabilecektir.
- Kadınların çalışma hayatının vazgeçilmez bir aktörü olduğu unutulmamalı ve kadına cinsel kimliği veya toplumsal rolüne göre davranılmamalıdır. Kadın çalışanlara negatif veya pozitif ayrımcılık yapılmaması, eşit davranılması kadının birey kimliğinin kabullenilmesi halinde çalışanların performans artışı sağlanabilecektir.

Akademisyenler İçin Öneriler;

- Konaklama işletmelerinde kadın çalışanların kariyer engelleri konulu araştırma çalışması yapacak araştırmacıların, araştırmaya katılan örneklem sayılarını arttırmaları verilerden elde edilecek sonuçların güvenilirliğini arttıracaktır.

- Yine bu konuda araştırma çalışması yapacak araştırmacıların, konuyu sadece konaklama işletmeleri ile değil turizm sektörünün diğer bileşenleri ile ele alması akademik anlamda faydalı olacaktır

KAYNAKÇA

- Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak, “İşletme Yönetimi”, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. 1994.
- Aldemir, Ceyhan M., Alpay Ataol ve Gülay Budak Solakoğlu, *Personel Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları. 1993.
- Aldemir, Ceyhan, Yasemin Arbak ve Ömür Özmen, “Türkiye’de İşgörme Anlayışı: Tanımı Ve Boyutları”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt.3, Sayı.1, 2003.
- Altan, Şengül ve Aysel Ersöz, *Kadının Çifte Yükümlülüğü*, Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Bülteni, Sayı:2, Mart 1994, s.12.
- Anafarta, Nilgün, “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, 2001, s.3.
- Anker, Richard ve Catherine Hein, *Sex Inequalities in Urban Employment in the Third World*, St. Martin's press, New York, 1986.
- Aytaç, Serpil, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, İstanbul: Epsilon Yayınları, 1997.
- Aytaç, Serpil, *Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer*, Türkiye’de Kadın İşgücü Seminerleri, I,II,TİSK Yayınları; 1999.
- Aytaç, Serpil, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları*, 2. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2005.
- Baldemir Ercan , Konaklama Tesislerinin Performanslarını Etkileyen Faktörlerin incelenmesi ,Marmaris Örneği , *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 29 2012 , s.28*
- Balta, Evren, Özlem Koçyiğit, vd., “Elli Yıllık Emek Elli Yıllık Mücadele Deneyimi”, Cilt:1, Haziran 1997, OLEYİS Yayını, 1997.
- Barutçugil, İsmet *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Bayraktaroğlu, Serkan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.
- Berberoğlu, Güneş, N., “İşletmelerde Organizasyon-Personel Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: XXIV, Sayı: 1, Mart 1991, s.137.

- Bilir, Seyhan Güler, “Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara, 2005.
- Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Basım, İstanbul: Beta Yayınevi, 2003.
- Bolat, Tamer ve Oya Seymen, “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim*, Yıl.13, Sayı. 45, Haziran, 2003, s.7.
- Boyd, M., M.A. Mulhivil ve J. Myles, “Gender, Power and Postindustrialism”, Editör: Jerry A. Jacobs, *Gender Inequality at Work*, Sage Publications, UK., 1995, s. 183
- Buchanan, Elizabeth and Sarah Mayers, “Holding Your Hand From a Distance: Online Mentoring and the Graduate Library and Information Science Student”, *The Journal of Educators Online*, Volume 2, Number 2, July 2005.
- Burack, Elmer H., *Career Management In Organisations a Practical Human Resources Planning*, Brace-Park Press Lake Forest, IL, 1988.
- Burgess, Cathy, “Gender And Salaries in Hotel Financial Management”, *Women in Management Review*, No. 18(1/2), 2003, ss. 50-59.
- Burrell, Jean, Simonetta Manfredi vd., “Equal Opportunities for Women Employees in the Hospitality Industry: A Comparison between France, Spain, Italy and The UK.”, *Int.J.Hospitality Management*, Cilt:16, Sayı:2, 1997, s.171-179.
- Can, Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık, 1991.
- Çalık, Temel ve Figen Ereş, *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2006.
- Dağlı, Abidin, “İlköğretim Öğretmenlerinin Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Sistemine İlişkin Görüşleri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 22, 2007, s.184.
- Daver, Bülent, “Kadınların Siyasal Hakları”, *AÜSBFD*, Sayı 23, 1970, s. 122.

- Demirbilek, Tunç, “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1994, Cilt:9, Sayı:2, s.72.
- Deniz, Bilen, “Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, *M.Ü. Sosyal Bil. Ens.*, 1998.
- Dündar, Gönen, “Kariyer Geliştirme”, Cavide Uyargil ve diğ., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, içinde, İstanbul: Beta Yayınları, 2009.
- Erdoğan, Nihat, “Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim”, Kocaeli, *Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2002, s.68.
- Erdoğan, Nihat, “Profesyonel İşgörenlerin Yönetimsel Kariyer Tercihleri: Ampirik Bir Araştırma”, Afyon, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2003, s.7.
- Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.
- Ergeçen, Esmeray Yoğun, “Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme”, Doktora Tezi, *Çukurova Üniversitesi*, Adana, 2008.
- Ergin, Canan, *İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım*, Ankara: Academyplus Yayınları, 2002.
- Eroğlu, Ergün, “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, Cilt. 34, Sayı. 1, 2005, s.7-25.
- Ersöz, Gülfem, A., *Yönetici Kadınların ve Eşlerinin Ev İçi İş Bölümü Konusundaki Tutum ve Davranışlarına İlişkin Sosyolojik Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, 1993, s.14-42.
- Eyüboğlu, Dilek, Gülten İncir ve Diğerleri, *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayını, Ocak 2000.
- Giddens Anthony, *Sosyoloji*, Ayraç Yayınevi, Ankara: 2000.
- Gönüllü, Müzeyyen ve Gönül İçli, “Çalışma Yaşamında Kadınlar: Aile ve İş İlişkileri”, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, No:1, 2001, s.82.
- Gül, Hasan, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirilmesi”,

- Ege Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ege Akademik Bakış*, 1, İzmir, 1997.
- Güldal, Duygu, “Kadın Yöneticileri Motive Ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 2004, Adana.
- Gürüz, Demet ve Gaye Özdemir Yaylacı, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Media Cat Yayını, 2004.
- Hemmati, Minu, ‘Women’s Employment and Participation in Tourism’, *Sustainable Travel&Tourism*, 2000, s. 18.
- Irmak, Emel, “Cinsiyet Esaslı Ayrımcılığın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir, 2007.
- İçöz, Orhan, *Turizm İşletmelerinde Pazarlama; İlkeler ve Uygulamalar*, Ankara: Turhan Kitabevi, 2001.
- Karasar, N. (2013), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kaşlı, Mehmet, “İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), İstanbul, 2007.
- Kaynak, Turgay, *Personel Gereksinimi ve İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması, TÜSSÜE Seminerleri*, Gebze, 1998.
- Kaynak, Tuğrul, “Kariyer Planlama”, İçinde Cevdet Uyargil (Ed.), “*İnsan Kaynakları Yönelimi*”, (s.230), 2. Baskı, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000.
- Klatt, Lawrence, A. R.G. Murdick ve F.E., *Schuster Human Resource Management*, Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus, 1985.
- Koray, Meryem, *Sosyal Politika*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- Kozak, Meryem Akoğlan, ‘Konaklama Endüstrisinde Kadının Konumu’, *Anatolia*, Eylül- Aralık, 1996, s.16–23.
- Kozak, Meryem Akoğlan, *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2001.
- Kozak, Nazmi, Meryem Akoğlan Kozak Ve M. Kozak, *Genel Turizm İlkeler Ve Kavramlar*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2001
- Kök, Sabahat ve Muhsin Halis, *Kariyer Yönetimi*, Ankara: Orhon Yayınevi, 2007.

- Köse, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”
Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1, 2001,
s.227.
- Mitchel, Juliet ve Ann Oakley, *Kadın ve Eşitlik*, Çeviren: Fatmagül Berktaç, Pencere
Yayımları, İkinci Baskı, İstanbul, 1992.
- Oğuz, Şeref, “Kadın Üretiyor Ama Yeterince Kazanmıyor. Tıpkı Türkiye Gibi...”,
Mercek Dergisi, Yıl:13, Sayı: 52, 2008, s.72.
- Olalı, Hasan, “Turizm Politikası ve Planlaması”, İstanbul: *İşletme Fakültesi
Yayımları*, 1990, s.228.
- Olaş, Öznur, “Kadın Yöneticinin Çalışma Yaşamında Değişen Karakteristiği Üzerine
Bir Saha Çalışması: Sakarya Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, *Sakarya
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri
İlişkileri Anabilim Dalı*, Sakarya, 2006.
- Oral, Saime, *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*, Ankara: Detay Yayıncılık,
2005.
- Örücü, Edip, Recep Kılıç ve Taşkın Kılıç, “Cam Tavan Sendromu Ve Kadınların Üst
Düzyer Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli
Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi*,
Manisa, c(14), s(2), 2008, s.119.
- Özden, Cemil M., *Bireysel Kariyer Yönelimi*, Ankara: Ümit Yayıncılık, 2001.
- Özdevecioğlu, Mahmut, E. A. Bulut, E. A. Tekçe, Y. Çirli, T. Gemici, Mahmut
Tozal Ve Yasemin Doğan, “ Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi
Altındaki Personelin Motivasyon, Stres Ve İş Tatmini Farklılıklarını
Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve
İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yönetim Ve Ekonomi, Cilt 10, Sayı 2,
Manisa, 2003, s.126.
- Özdirek, Ahmet, “İşletmelerde Kariyer Planlaması Çalışmaları ve Garanti
Bankasında Konuya İlişkin Uygulama Çalışması”, Yayınlanmamış Yüksek
Lisans Tezi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eskişehir,
1999.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana:
Nobel Yayımları, 2002.

- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005.
- Power, Margaret, "Women's Work is Never Done by Men: A Socio-economic Model of Sex Typing in Occupations", *Journal of Industrial Relations*, Sayı 17, 1975, s. 225-230.
- Rumberger, Russel W. ve Martin Carnoy, "Segmentation in the US Labour Market: Its Effects on the Mobility and Earnings of Whites and Blacks", *Cambridge Journal of Economics*, 4, 1980, s. 117-120
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2001.
- Sarı, Elif ve Aynur Çevik, "Kadın İçin Kariyer Gelişiminin Önemi", *Uluslararası – Disiplinler arası Kadın Çalışmaları Kongresi*, 05 – 07 Mart 2009, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü.
- Serdaraoğlu, Ufuk ve Nurcan, Özkaplan, "İktisat ve Toplumda Cinsiyet", *İktisat Dergisi*, Sayı: 377, Mart 1998, s. 9.
- Seymen, Oya A., "Geleneksel Kariyere, Sınırsız ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme", *Uludağ Üni. İİBF Dergisi*, 2004, s.82.
- Seyyar Ali ve Cihan Selek Öz, *İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük*, İstanbul: Değişim Yayınları, 2007, s.234.
- Siegel, Gilbert B., ve R.C. Myrtle, *Public Personnel Administration: Concept and Practices*, Boston: Houghton Mifflin Company, 1985.
- Stevens, Paul, "Why Career Planning Can't Be Hurried?", Perpustakaan Sultanah Bahiyah, *Universiti Utara Malaysia*, 1999.
- Şener, Burhan, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayınevi, 2001.
- Şerif, Şimşek, vd., *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.
- Şerbetçi, Derya, "Beyin Göçü Sorununu Gidermede Üst Yönetimin Rolü", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eskişehir, 2001.
- TDK, *Türkçe Sözlük* http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.522c8adf28f0.39622361 , (11 Temmuz 2013)
- Tortop, Nuri, *Personel Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi, 1994.

- Tokol A. *Dünya 'da Kadın İşgücü. Türkiye 'de Kadın İşgücü Seminerleri*, TISK I-II, Tisk Yayınları, 1999, s. 29-34
- Tunç, Azize ve Uygur Akyay, *Kariyer Yönetimi Planlaması ve Geliştirme*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2001.
- TÜİK, *İstatistiklerle Kadın*, 2012, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13458>, (14 Temmuz 2013).
- Tüz, Melek Vergiliel, "Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar", *U.Ü.Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 4, 2003/1, s. 171.
- Uzun, Gizem, "Kadın Yöneticileri Motive Ve Demotive Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Adana, 2004.
- Uzun, Turgay, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması", *İş Güç Dergisi*, 2007, s.3, http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc_viewveex=149veinc=arcvecilt=5vesa, (20 Haziran 2013).
- Walker, James, W., *Human Resource Planning*, ABD: McGraw- Hill Book Company, 1980.
- Williams, Stephan L. ve C. J. Fox, "Organizational Approaches for Managing Mid-Career Personnel", *Public Personnel Management*, Vol. 24, No. 3, Fall 1995, s.355.
- Yalçın, Selçuk, *Personel Yönetimi*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- Yılmaz, A., "İnsan Kaynakları Yönetimde Kariyer Planlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 2006.
- Yurdakul, Sabahat, "Çalışan Kadının Korunması", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 1994.

İnternet Siteleri

Cam tavan sendromu, <http://www.itusozluk.com/goster.php/cam+tavan+sendromu> ,
(18 Temmuz 2013).

Kadının Kariyeri Önündeki Engeller, http://www.haber365.com/Haber/Kadinin_Kariyeri_Onundeki_Engeller/, (17 Temmuz 2013).

2011-2012 kadın istatistikleri, http://www.ucansupurge.org/turkce/index_2.Php?Hbr=549 , (04 Eylül 2013).

Url-1, <http://www.goktepe.net/konaklama-isletmeleri-ve-cesitli-kriterlere-gore-siniflandirilmesi.html> , (20 Ağustos 2013).

Url-2, www.ilo.org , (04 Eylül 2013).

EK1: Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engellerin Kariyer Planlamasına Etkisi Ölçeğinin Frekans ve Yüzde Analizi

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
S.1	79	24,5	62	19,3	39	12,1	84	26,1	58	18,0
S.2	59	18,2	92	28,6	37	11,6	56	17,4	78	24,2
S.3	68	21,1	83	25,8	39	12,1	53	16,5	79	24,5
S.4	44	13,8	66	20,6	51	15,9	114	35,6	45	14,1
S.5	52	16,3	111	34,8	60	18,8	67	21	29	9,1
S.6	36	11,1	61	18,9	34	10,6	112	34,8	79	24,5
S.7	30	9,3	117	36,3	63	19,6	66	20,5	46	14,3
S.8	37	11,5	94	29,2	52	16,1	103	32	36	11,2
S.9	44	13,8	111	34,8	44	13,8	74	23,2	46	14,4
S.10	72	22,5	90	28	53	16,5	65	20,2	41	12,8
S.11	49	15,3	105	32,7	58	18,1	80	24,9	29	9
S.12	79	24,5	119	37	65	20,2	44	13,6	15	4,7
S.13	49	15,2	116	36	63	19,6	72	22,4	22	6,8
S.14	72	22,5	121	37,8	66	20,6	47	14,7	14	4,4
S.15	57	17,8	128	39,9	52	16,2	60	18,7	24	7,5
S.16	68	21,3	119	37,2	55	17,2	53	16,6	25	7,8
S.17	61	19,2	113	35,5	62	19,5	71	22,3	11	3,5
S.18	49	15,3	118	36,8	51	15,9	80	24,9	23	7,2
S.19	60	18,8	104	32,5	59	18,4	75	23,4	22	6,9
S.20	49	15,2	60	18,7	62	19,3	64	19,9	86	26,8
S.21	42	13,2	55	17,2	61	19,1	74	23,2	87	27,2
S.22	54	16,8	45	13,9	62	19,3	68	21,1	93	28,9
S.23	35	11,0	48	14,7	76	23,7	82	25,7	80	24,9

S.24	56	17,4	125	38,8	52	16,1	58	18	31	9,6
S.25	75	23,5	99	31	59	18,5	57	17,9	29	9,1
S.26	35	10,9	47	14,6	60	18,7	134	41,7	45	14
S.27	37	11,6	88	27,7	71	22,3	82	25,8	40	12,6
S.28	45	14,1	119	37,3	62	19,4	67	21	26	8,2
S.29	52	16,4	105	33	68	21,4	57	17,9	36	11,3
S.30	49	15,2	91	28,3	18	5,5	94	29,2	70	21,8
S.31	78	24,6	115	36,3	58	18,3	48	15,1	18	5,7
S.32	24	7,5	95	29,9	65	20,4	99	31,1	35	11
S.33	48	14,9	85	26,4	28	8,7	86	26,7	75	23,3
S.34	51	15,9	54	16,9	52	16,2	78	24,4	85	26,6
S.35	94	29,2	104	32,3	57	17,7	51	15,8	16	5
S.36	87	27,4	117	36,8	39	12,3	53	16,7	22	6,9
S.37	31	9,6	66	20,5	50	15,5	101	31,4	74	23
S.38	24	7,5	57	17,8	59	18,4	75	23,4	105	32,8
S.39	58	27,7	63	35,5	57	17,9	67	11,6	77	7,2
S.40	61	19,3	111	34,7	71	22,2	53	16,6	23	7,2
S.41	40	12,5	101	31,6	70	21,9	90	28,1	19	5,9
S.42	33	10,3	51	15,8	57	17,8	92	28,7	88	27,4
S.43	59	18,5	91	28,5	53	16,6	75	23,5	41	12,9
S.44	40	12,4	87	27	73	22,7	78	24,2	44	13,7
S.45	62	19,3	123	38,3	62	19,3	57	17,8	17	5,3
S.46	46	14,3	52	16,1	70	21,7	75	23,3	79	24,5

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan kadın çalışanların %44,1'inin 'Kadın öncelikle ailesinden ve evinden sorumludur' (Soru.1) düşüncesine sahip oldukları görülmektedir, %43,8'i ise bu soruya katılmamaktadır. Kadın çalışanlar (Soru 7) kendilerine sorulan 'kariyer mi çocuk mu' sorusuna %39,8 oranında çocuk tercihinde

bulunurken %45,6'sı kariyerlerinin daha önemli olduğu yönünde görüş bildirmektedir, kararsızların %19,6'lık oranı ağırlıklı olarak dağıtılsa tercihini kariyerden yana yapan kadınların oranı %56'ya çıkmaktadır. 13. soruda kadın çalışanların 'iş yerlerinde fiziksel özelliklerine göre değerlendirildikleri' sorusuna %51,2'si katılmamakta, %29,2'si ise fiziksel özelliklerine göre değerlendirildiklerini düşünmektedir. 16. soruya 'sorumluluk almada kendime güvenemiyorum' verilen cevapların dağılımına baktığımızda, kadın çalışanların %58,5'nin sorumluluk alma konusunda güven eksikliği yaşamadıkları görülmekte, sadece %24,4'ünün sorumluluk alma konusunda kendilerine güven duymadıkları görülmektedir.

17., 18. ve 19. sorularda terfi etmenin iş yükü, arkadaşlık ilişkilerine olumsuz etkisi ve mevcut durumun değişeceği gibi negatif yaklaşımlara kadın çalışanların %50'den fazlası katılmamakta, terfi etmeye istekli oldukları görülmektedir. 20, 21, 22 ve 23. Sorularda iş yerlerinde negatif ayrımcılık yapıp yapılmadığı yönündeki sorulara kadın çalışanların %45-55 oranında negatif ayrımcılık yapıldığı yönünde görüş bildirirken, %25-35 oranında ise negatif ayrımcılık yapılmadığına inandıkları görülmektedir. 25,26, 27 ve 28. sorularda kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında iletişim, dışlanma ve ilişkiler ile ilgili sorulara, kadın çalışanlar tarafından verilen yanıtlarda olumsuz bir duruma rastlanmamaktadır. Kadın çalışanlar erkek çalışma arkadaşları ile aralarında bariz sorunlar olmadığı yönünde görüş bildirmektedirler. 30 ve 36 arasındaki sorularda kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında terfi etme olanaklarının belirlenmesine yönelik sorulara kadın çalışanlar, terfi etme ve üst düzey yönetici olma konusunda erkek çalışanlarla aynı yeterlilikte olduklarına inandıkları görülmektedir.

Kadın çalışanların %37,9'u kariyer engeli olarak kendilerini görürken, %39,4'ü kendileri dışındaki faktörlerin kariyer engeli teşkil ettiğini söylemektedir (Soru 44). Kadın çalışanların %23,1'inin kadın yöneticilerin kariyerleri önünde engel teşkil ettiğini düşündükleri, %57,6'sının ise kadın yöneticilerin kariyer engeli oluşturmadıklarını söylediklerini görmekteyiz (Soru 45). Kadın çalışanların %47,8'inin erkek yöneticilerin kariyer engeli koyduklarını düşündükleri, %30,4'ünün ise bu fikre katılmadıklarını görmekteyiz. Kararsızların %21,7'lik oyu

ağırlıklı olarak dağıtıldığında ise; kadın çalışanların %61'inin kariyerleri önündeki engellerin erkek yöneticiler tarafından konulduğuna inandıkları söylenebilir.

Ek 2: Uygulama Anket Formu.**Sayın Katılımcı**

Bu anket çalışması, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında “Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engellerin Kariyer Planlamasına Etkisi” konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikte olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim

Özge ALKAN
Muğla Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
ozgealkan@hotmail.com

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1. Bölümünüz

- Önbüro
 F&B
 Muhasebe
 Mutfak
 Kat Hizmetleri
 Diğer

2. Yaş Grubunuz

- 20 den küçük
 20-29
 30-39
 40-49
 50 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz

- Evli
 Bekar

4. Eğitim Durumunuz

- İlköğretim
 Lise
 Önlisans
 Lisans
 Yüksek Lisans
 Doktora

5. Bu İşletmede Çalışma Süreniz

- () 1' yıldan az
 () 1-3 Yıl
 () 4-6 Yıl
 () 7-9 Yıl
 () 10 ve üzeri

6. Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz

- () 1' yıldan az
 () 1-3 Yıl
 () 4-6 Yıl
 () 7-9 Yıl
 () 10 ve üzeri

Lütfen aşağıdaki soru ifadelerini dikkatlice okuyarak, size uygun olan seçeneğin yer aldığı kutucuğu (X) ile işaretleyiniz.

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Kadın öncelikle ailesinden ve evinden sorumludur					
2.	Kadının yeri eşinin yanındır					
3.	Kadının görevi çocuklarına bakmaktır					
4.	Evin geçimini erkek sağlar					
5.	Benim için önemli olan eşimin kariyeridir					
6.	Toplumsal baskı çalışmaya yaşamımı olumsuz etkiler					
7.	Kariyer mi yoksa çocuk mu? Sorusuna öncelikle çocuk sahibi olmak derim					
8.	İş mi yoksa eş mi? Sorusuna öncelikle iş sahibi olmak derim					
9.	Çalışan evli kadınların iş performansı bekar kadınlardan daha düşüktür					
10.	Çocuk sahibi olmak çalışan kadınları olumsuz yönde etkiler					
11.	Hiçbir zaman kariyer hedeflerine yönelik bir planım olmadı					
12.	Aslında biz kadınlar başarılı olmak için gerekli, yetenek, objektif görüş ve inisiyatifte sahip değiliz					
13.	İş yerinde bizleri hep fiziksel özelliklerimize göre değerlendirirler					

14.	Yönetici olunca yalnız kalma korkusu yaşarım					
15.	İşyerinde çalışırken bazen kadın olduğumu unutuyorum					
16.	Sorumluluk almada her zaman kendime güvenemiyorum					
17.	Terfi ederek iş yükünün altında kalmak istemem					
18.	Terfi ederek arkadaşlarımla ilişkilerimin bozulmasını istemem					
19.	Terfi ederek sorumluluk almaktansa mevcut pozisyonumda kalarak rahatlığı tercih ederim					
20.	Maaş konusunda kadınlara karşı hep negatif ayrımcılık yapılır					
21.	Yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha fazla olanak sağlanır					
22.	Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır					
23.	Kadınlara kişisel eğitim ve gelişim olanakları sağlanmaz					
24.	Personel çıkarılması gerektiğinde önce kadınlar çıkarılır					
25.	İşletmede çalışma kuralları erkeklere göre belirlenir					
26.	Erkek iş arkadaşlarım ve amirlerim ile rahat iletişim kurabilirim					
27.	Erkeklerde kadınlara karşı kendi aralarında bir dayanışma vardır					
28.	Kadınlar erkeklerin muhabbetlerine girmezler					
29.	İşletmede örnek alabileceğim bir kadın yönetici yoktur.					
30.	Kadınlar hemcinslerine karşı önyargılara sahiptirler					
31.	Turizm sektörü kadınlara uygun değildir					
32.	İşletme görev dağılımında kadın ve erkek için farklılık göstermektedir.					
33.	Kadınlar, erkeklere göre terfi etmede daha uzun süre					

	beklemekte ve çok çalışmaktadır					
34.	Yönetim kademesinde kadınlara fazla görev verilmez					
35.	Üst düzey yönetici görevini kadınlar yapamaz					
36.	Üst düzey yöneticilik erkeklere göredir					
37.	Kadınlar kariyerlerine erkekler kadar bağlıdır					
38.	Kadınlar erkeklere göre daha hızlı ve mantıksal karar alırlar					
39.	Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahip değildir					
40.	Bir kadın olarak çalışma yaşamının zorluklarına erkekler kadar direnç gösteremem					
41.	Fazla mesai ve iş seyahatleri bana göre değildir					
42.	Kadınlar erkeklere göre daha duygusaldır					
43.	Teknik beceri bakımından erkekler kadınlardan daha üstündür					
44.	Kariyerim açısından önümdeki tek engelin kendim olduğunu düşünüyorum					
45.	Kariyerim açısından önümdeki tek engelin kadın yöneticiler olduğunu düşünüyorum					
46.	Kariyerim açısından önümdeki tek engelin erkekler olduğunu düşünüyorum					

47. Bir kadın olarak iş yaşamınızda karşılaştığınız diğer sorun, durum vb. eklemek istediklerinizi lütfen belirtiniz.

.....

.....

.....

.....

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Özge Alkan

Doğum Yeri : Aksaray

Doğum Yılı : 1984

Medeni Hali : Evli

Eğitim ve Akademik Bilgiler

Lise : Anadolu Nezihe Yalvac Turizm Meslek Lisesi

Lisans : Anadolu Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksekokulu

Yabancı Dil : İngilizce

Mesleki Bilgiler

2009-2014 : Golden Orange Apart Önbüro Müdürü

2008- 2009 :Çukurova Park Otel Resepsiyon

2001-2002 :Attalia Tatil Köyü İnsan Kaynakları Stajer

2000-2001 :Merit Arcadia Otel Restaurant Stajer