



**T.C.
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI**

**SEYAHAT İŞLETMELERİNDE VE 4-5
YILDIZLI OTELLERDE YÖNETİCİ
POZİSYONUNDA ÇALIŞANLARIN KARIYER
GELİŞİMİ: HATAY ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Mehmet EREN

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Hüseyin ALTAY

Hatay, 2015



**T.C.
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI**

**SEYAHAT İŞLETMELERİNDE VE 4-5
YILDIZLI OTELLERDE YÖNETİCİ
POZİSYONUNDA ÇALIŞANLARIN KARIYER
GELİŞİMİ: HATAY ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Mehmet EREN

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Hüseyin ALTAY

Hatay, 2015

ONAY

MEHMET EREN tarafından hazırlanan “**SEYAHAT İŞLETMELERİNDE VE 4-5 YILDIZLI OTELLERDE YÖNETİCİ POZİSYONUNDA ÇALIŞANLARIN KARIYER GELİŞİMİ (HATAY ÖRNEĞİ)**” adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile **SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALINDA YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

.../.../2015

Jüri Üyeleri	İmza
Doç. Dr. Hüseyin ALTAY (Tez Danışmanı - Başkan)	
Yrd. Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER (Üye)	
Yrd. Doç. Dr. Fatih ÖZDEMİR (Üye)	

Mehmet Eren Tarafından Hazırlanan “**Seyahat İşletmelerinde ve 4-5 Yıldızlı Otellerde Yönetici Pozisyonunda Çalışanların Kariyer Gelişimi (Hatay Örneği)**” adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunan jüri üyelerince kabul edildiğini **onaylarım.**

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında; Hatay ilinde faaliyet gösteren seyahat işletmelerinde ve 4-5 yıldızlı otellerde yönetici pozisyonunda çalışan bireylerin kariyer gelişimleri araştırılmış ve bu kişilerin buldukları konuma gelmelerinde etkili olan faktörlerin tespiti amaçlanmıştır.

Çalışmanın başında tez konusu seçiminden tezin tamamlanmasına kadar geçen sürede bilgisini, tecrübesini, yönlendirmelerini, görüşlerini, eleştirilerini, yardım ve desteğini hiç esirgemeyen, değerli danışman hocam Doç. Dr. Hüseyin ALTAY'a;

Anketleri uygulamamda yardımcı olan seyahat işletmeleri ve konaklama işletmesi yöneticilerine;

Bugünlere gelmemde büyük emekleri olan annem, babam ve kardeşlerime, çalışmam boyunca destek ve moral vererek yanımda olan sevgili eşime ve oğluma, ayrıca tüm dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunar, çalışmamın yararlı olmasını temenni ederim.

**SEYAHAT İŞLETMELERİNDE VE 4-5 YILDIZLI OTELLERDE
YÖNETİCİ POZİSYONUNDA ÇALIŞANLARIN
KARİYER GELİŞİMİ: HATAY ÖRNEĞİ**

Mehmet EREN

Seyahat İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2015

Danışman: Doç. Dr. Hüseyin ALTAY

ÖZET

Teknolojinin hızla gelişmesi, haberleşme ve ulaşım alanında gelinen nokta, dünyanın adeta küçük bir köye dönüşmesine yol açmıştır. Bu durum işletmelerin daha yoğun bir biçimde birbirleriyle rekabet etmelerine neden olmuştur. Rekabet ortamı içerisinde işletmenin ihtiyaç duyduğu gücü, gelişimi ve yeniliği işletmeye kazandıracak olanlar, en alt seviyedeki işgörenden en üst seviyedeki yöneticiye kadar işletme için hizmet veren çalışanlardır. Rekabette önde olabilmenin yolu, sahip olunan kaynakları en verimli biçimde kullanmaktan geçmektedir. Özellikle büyük işletmeler, çalışanların işletmenin en değerli kaynağı olduğunun farkında olduklarından, onların daha verimli çalışmalarını sağlayacak en önemli etkenlerden biri olan kariyer ile ilgili çalışmaların ve araştırmaların önünü açmışlardır.

Günümüzde işgörenler, işletmeler tarafından ilk etapta ücret ve sosyal imkanlardan ziyade, kariyerlerinin gelişimlerini sağlayacak bir pozisyon ve buna uygun bir ortam talep etmektedir. Özellikle genç nüfus artık kendine iyi bir kariyer olanağı sağlayacak işleri seçme eğilimindedir. İşletmeler ise, değişen koşullarla birlikte, çalışanına sadece iş güvencesi değil, iyi bir kariyer fırsatı da sunmaya çalışmaktadır.

Bu çalışmada, literatürden faydalanılarak kariyerle ilgili tanımlara yer verilmiş, kariyer gelişimine etki eden faktörlerden, kişilik, zeka, aile ve sosyal

çevre, ilgi ve yetenekler incelenmiştir. Kariyer planlama ve yönetim süreci, kariyer gelişimi ele alınan diğer konulardır. Araştırmanın uygulama kısmında ise Hatay ilinde faaliyet gösteren seyahat işletmelerinde ve 4-5 yıldızlı otellerde yönetici pozisyonunda bulunan iş görenlerin, buldukları konuma gelmelerinde etkili olan faktörler araştırılmış ve uygulanan anket neticesinde ortaya çıkan sonuçlar, SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçlarından; Hatay ilindeki seyahat işletmelerinde ve 4-5 yıldızlı otellerde yönetici pozisyonunda çalışan iş görenlerin kariyer gelişimlerinde, performans, başarı gösterme ve kişisel nitelik gibi faktörler ile dış görünüşle ilgili faktörlerin önemli rol oynadığı; işveren şöhreti, akraba kayırma (nepotizm), rehberler (mentors) vb. faktörler ile uluslararası deneyim, dil becerisi gibi faktörlerin daha az etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Seyahat, Konaklama, İşletme, Kariyer, Kariyer Gelişimi, İşgören

**THE CAREER DEVELOPMENT OF WORKERS
IN ESTABLISHMENTS AND TRAVEL AGENCIES,
AND 4-5 STAR HOTELS: IN THE PROVINCES OF HATAY**

Mehmet EREN

Travel Management Department, Master of Science

Supervisor: Asist. Prof. Dr. Hüseyin ALTAY

ABSTRACT

The rapid development of technology and current situation of communication and transportation has led to the conversion of the world into a little village. This situation competition of the enterprises with each other intensively. The ones, who will provide the power, improvement and innovation that the enterprise needs, are the employees from the lowest level to the executives at the highest level. Again the employees are the ones that will keep up with the technology which is being developed and changed, and use it for the benefit of the enterprise. Particularly, the big business, because of the fact that their employees are their most valuable resources, paved the way for researches and studies about the career which is one of the most important factors that will provide an efficient working environment for the employees.

Nowadays, at the first stage, the employees demand a position and a suitable environment which will provide a development for their career rather than the wage and social rights. Especially the young generation tends to choose the jobs that will allow them to have some opportunities to be able to make a good career. Along with changing conditions, the companies try to offer not only a labor-job protection but also a good career opportunity for their employees.

In this study, definitions about career were included, factors affecting career development such as identity, intelligence, social environment, interest and abilities were studied. Career planning, management process, career development are the other subjects.

In the practical part of the research, It has been studied that what factors have affected the position of executive employees of travel agencies and 4 or 5 star accommodation enterprises in Hatay province. The results of applied questionnaire was analyzed using SPSS program.

As a result, this research proves that the factors such as performance, showing achievement and individual qualification and the factors about personal appearance play a crucial role on the career development of executive employees of travel agencies and 4- 5 star accommodation enterprises in Hatay province. Also it has been identified that the factors such as the popularity of employer, nepotism, mentors, international experience and language ability are less effective.

Key words: Travel, Accommodation, Business, Career, Career development, Employee.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ	I
ÖZET	II
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
KISALTMALAR LİSTESİ	XIV
GİRİŞ	
	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
1. KARİYER KAVRAMI, KAPSAMI, ÖZELLİKLERİ VE KARİYERİ	
ETKİLEYEN FAKTÖRLER	
	3
1.1. KARİYER KAVRAMI VE KAPSAMI	3
1.2. KARİYER KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİK ARKA PLAN	4
1.3. KARİYERİN ÖZELLİKLERİ VE KARİYER YOLLARI	7
1.4. KARİYER SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	9
1.4.1. Kişilik	10
1.4.1.1. Holland'ın Kişilik (Mesleki Tercih) Kuramı	11
1.4.1.2. Carl Gustav Jung'un Kişilik Tipolojisi	13
1.4.1.3. Myers- Briggs Tip Belirleyicisi	14
1.4.1.4. Schein'in Kariyer Değerleri	15
1.4.2. Zeka	16
1.4.3. İlgi ve Yetenekler	17
1.4.4. Aile ve Sosyal Çevre	17
1.5. KARİYER DÖNEMLERİ	18

1.5.1.	Keşif Aşaması (Kendini Tanıma)	18
1.5.2.	Başlangıç (İşletmeye giriş)	19
1.5.3.	Kariyer Ortası	20
1.5.4.	Kariyer Sonu (Emeklilik)	21
1.6.	KARİYER BOYUTLARI	21
1.6.1.	Kariyerin İçsel Boyutu	21
1.6.2.	Kariyerin Dışsal Boyutu	22
1.7.	KARİYER KALIPLARI	22
1.7.1.	Kararlı Kariyer Kalıbı (Devamlı Kariyer Kalıbı)	23
1.7.2.	Geleneksel Kariyer Kalıbı (Lineer Kariyer Kalıbı)	23
1.7.3.	Spiral Kariyer Kalıbı (Sarmal Kariyer Kalıbı)	24
1.7.4.	Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı	24
1.8.	KARİYER SORUNLARI	24
1.8.1.	Kariyer Platosu	25
1.8.2.	Çift Kariyerli Eşler	25
1.8.3.	Ayıışığı Sorunu	26
1.8.4.	Çift Kariyerlilik	26
1.8.5.	Cinsiyetten Kaynaklı Sorunlar	26
1.8.6.	Stres	27

İKİNCİ BÖLÜM

2. KARİYER PLANLAMA VE YÖNETİM SÜRECİ **28**

2.1.	KARİYER PLANLAMANIN TANIMI VE ÖNEMİ	28
2.2.	KARİYER PLANLAMANIN AMAÇLARI	29
2.3.	KARİYER PLANLAMANIN SAĞLADIĞI FAYDALAR	29
2.3.1.	Kariyer Planlamanın Bireye Sağladığı Faydalar	30
2.3.2.	Kariyer Planlamanın Örgüte Sağladığı Faydalar	30
2.4.	KARİYER PLANLAMA SÜRECİ	32
2.4.1.	Bireysel Kariyer Planlama ve Aşamaları	35
2.4.1.1.	Kendini Değerlendirme	35
2.4.1.2.	Fırsatları Tanımlama	37

2.4.1.3.	Hedefleri Belirleme	38
2.4.1.4.	Planları Hazırlama (Hareket Planlaması)	39
2.4.2.	Örgütsel Kariyer Planlama ve Aşamaları	40
2.4.2.1.	Birinci Aşama: Örgütsel Analiz	41
2.4.2.2.	İkinci Aşama: Performans Değerlendirme	42
2.4.2.3.	Üçüncü Aşama: Hareket Planlaması	42
2.5.	KARİYER YÖNETİM SÜRECİ	43
2.5.1.	Kariyer Yönetimi	43
2.5.2.	Kariyer Yönetiminin Önemi ve Amaçları	44
2.5.3.	Kariyer Yönetiminin Sağlayacağı Yararlar	45
2.5.4.	Kariyer Yönetim Süreci	45
2.5.4.1.	Bireysel Kariyer Yönetimi	45
2.5.4.2.	Örgütsel Kariyer Yönetimi	47
2.5.4.2.1.	Terfi	47
2.5.4.2.2.	Transfer ve Yer Değiştirme (Rotasyon)	48
2.5.4.2.3.	İşten Çıkarma	48
2.5.4.2.4.	Örgütsel Yedekleme	49
2.5.4.2.5.	Emeklilik	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KARİYER GELİŞTİRME **51**

3.1.	GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE	51
3.2.	KARİYER GELİŞTİRMENİN TANIMI	51
3.3.	KARİYER GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ	52
3.3.1.	Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi	52
3.3.2.	Kariyer Geliştirmenin Örgüt Açısından Önemi	53
3.4.	KARİYER GELİŞTİRMENİN SORUMLULUKLARI	54
3.5.	KARİYER GELİŞTİRME SÜRECİ	54
3.6.	KARİYER GELİŞTİRME SİSTEMİ	55
3.6.1.	Kariyer Geliştirme Sisteminin Uygulanması	55
3.6.2.	Bireysel Kariyer Geliştirme Sistemi	56

3.6.3.	Bireysel Kariyer Geliştirme Kaynakları	56
3.6.3.1.	Tanınma	57
3.6.3.2.	İstifa	57
3.6.3.3.	Örgütsel Sadakat	57
3.6.3.4.	Olanak Geliştirme	58
3.6.3.5.	İş Performansı	58
3.6.4.	Bireysel Kariyer Geliştirme Aşamaları	59
3.6.4.1.	Kariyer İmkanlarını Keşfetmek, Araştırmak	59
3.6.4.2.	Kariyer Hedeflerini Belirleme	59
3.6.4.3.	Kariyer Stratejileri Geliştirmek ve Uygulamak	60
3.6.4.4.	Kariyer İlerlemesini Kişisel Değerlendirmek	60
3.6.5.	Örgütsel Kariyer Geliştirme	61
3.6.6.	Kariyer Geliştirme Araçları	61
3.6.6.1.	Kariyer Merkezleri	62
3.6.6.2.	Kariyer Atölyeleri	62
3.6.6.3.	Kariyer Rehberliği	63
3.6.6.4.	Kariyer Danışmanlığı	63
3.6.6.5.	İş Zenginleştirme	64
3.6.6.6.	İş Rotasyonu	65
3.6.6.7.	Eğitim ve Geliştirme Programları	66
3.6.6.8.	Koçluk	67
3.6.6.9.	Mentorluk (Akıl Hocalığı)	68

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. KARIYER GELİŞİMİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

70

4.1.	ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	70
4.2.	ARAŞTIRMA PROBLEMİ	70
4.3.	ARAŞTIRMANIN AMACI	71
4.4.	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	72
4.5.	ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	72

4.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	72
4.7. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ	73
4.8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	73
4.9. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	77
4.9.1. Verilerin Toplanması	78
4.9.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklem Seçimi	79
4.9.3. Araştırmanın Güvenilirliği	80
4.9.4. Verilerin Analizi	80

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI **82**

5.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	82
5.2. Performans, Başarı Gösterme Ve Kişisel Nitelik Gibi Faktörlerin Bulunulan Konuma Etkisine İlişkin Bulgular	85
5.3. İşveren Şöhreti, Akraba Kayırma, Rehberler İle İlgili Bulgular	88
5.4. Kariyer Geliştirme, Uluslar Arası Deneyim, Dil Becerisi ve Amaç Oluşturma Faktörlerine İlişkin Bulgular	92
5.5. Dış Görünüşle İlgili Faktörlere İlişkin Bulgular	95
5.6. Cinsiyet Değişkenine Göre Kariyer Gelişimine Etki Eden Faktörlere İlişkin T- Testi Sonuçları	96
5.7. Yaş Değişkenine Göre, Kariyer Gelişimine Etki Eden Faktörlere İlişkin ANOVA Analizi	99
5.8. Çalışma Süresi Değişkenine Göre, Kariyer Gelişimine Etki Eden Faktörlere İlişkin ANOVA Analizi	102
5.9. Yıllık Gelir Değişkenine Göre, Kariyer Gelişimine Etki Eden Faktörlere İlişkin ANOVA Analizi	105

SONUÇ VE ÖNERİLER	112
KAYNAKÇA	118
İNTERNET KAYNAKLARI	129
EKLER	
EK 1: Anket Formu	130

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 : Holland'ın Mesleki Tercih Envanteri	12
Tablo 2 : Kariyer Geliştirmede Sorumluluklar	54
Tablo 3 : Güvenilirlik Analiz Değeri	80
Tablo 4 : Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	83
Tablo 5 : Kariyer Geliştirmede Etkili Olan Performans, Başarı Gösterme ve Kişisel Nitelik Gibi Faktörlerin Kariyer Gelişiminde Ne Kadar Etkili Olduğuna İlişkin Bulgular	86
Tablo 6 : İşveren Şöhreti, Akraba Kayırma (Nepotism), Rehberler (Mentors) vb. Faktörlerle İlgili Özelliklerin Bulunulan Konumdaki Etkisine İlişkin Bulgular	89
Tablo 7 : Kariyer Geliştirme, Uluslar Arası Deneyim, Dil Becerisi Ve Amaç Oluşturma Faktörleri İle İlgili Özelliklerin Kariyerde Ne Ölçüde Etkili Olduğuna İlişkin Bulgular	93
Tablo 8 : Dış Görünüşle İlgili Faktörlerin Bulunulan Konumda Ne Kadar Etkili Olduğuna İlişkin Bulgular	95
Tablo 9 : T-Testi Sonuçları	97
Tablo 10: Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları	100
Tablo 11: Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları	103
Tablo 12: Yıllık Gelir Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları	106
Tablo 13: Araştırma Hipotez Sonuçları	109

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlama Süreci

34

KISALTMALAR LİSTESİ

SPSS	:	Statistical Package For The Social Sciences
TDK	:	Türk Dil Kurumu
TUİK	:	Türkiye İstatistik Kurumu
vb	:	ve benzeri
vd	:	ve diğerleri

GİRİŞ

Dünya ekonomisindeki değişim ve gelişimler bireylerin çalışma yaşamlarını ve kariyer beklentilerini büyük ölçüde değişikliğe uğratmıştır. Küreselleşmenin getirdiği ekonomik koşullar ve politikalar dünyadaki tüm çalışanları etkilemektedir. Çalışanların değişen koşullara ayak uydurması eğitim ve geliştirme ihtiyacının karşılanması gereği, 'kariyer' konusunu karşımıza çıkarmaktadır. Bu konudaki çalışmalar sadece kişinin gelişmesine yardım etmekle kalmayıp, aynı zamanda örgütsel yaşamın ve ülke çapında çalışma yaşamının geliştirilmesi amacına hizmet etmeye başlamıştır.

Günümüzde değişimin getirdiği yüke dayanamayan çok uluslu firmalar bir bir yok olmaktadır. İş dünyasında firmalar bir günde el değiştirir hale gelmiştir. Tüm bu gelişmeler çalışanların kariyerlerini ve iş hayatlarını tekrar gözden geçirme zorunluluğunu doğurmuştur. Artık çalışanlar kariyer planlarını ve stratejilerini belirlerken daha dikkatli olmak ve ani kariyer değişikliklerine hazırlıklı olmak zorundadırlar. İşletmeler de kariyer konusuna daha çok eğilmekte ve bu konuya verdikleri önemi arttırmaktadırlar. Ayrıca çalışanlarının motivasyonunu sağlamak için firmalar çalışanları için kariyer planlaması yapmak ve kariyer yönetimi planları oluşturmak zorundadırlar. Firmalar, bir yandan nitelikli çalışanlarını korumaya çalışırken diğer yandan işletme dışındaki nitelikli bireyleri de örgüte çekmeye çalışmaktadır.

Kariyer sözcüğü; gündelik dilde başarı, yükselmek, statü anlamlarına gelmektedir ve son yıllarda kariyerin önemi giderek artmaktadır. Kariyer kavramıyla ilgili 20. yüzyılın başlarında başlayan kurumsal çalışmalar, başlangıçta bireyler üzerinde başlamış, daha sonra ise bireyler ile meslekleri eşleştirmek, bireysel kariyer aşamaları ve bireylerin kariyer seçimi kararı üzerinde yoğunlaşmıştır. Günümüzde kariyeri meslek veya meslek seçimi ile sınırlandırmak yetersiz kalmaktadır. 1970'li yıllardan itibaren kariyer çalışmalarındaki eğilim, birey merkezlikten örgüt merkezliliğe doğru kaymıştır. Bu da kariyer çalışmalarının öneminin artmasında etkili olmuştur.

Firmalar arası rekabetin iyice arttığı günümüzde firmalara birçok bakımdan stratejik bir avantaj sağlayabilecek kariyer konusunun hem iş görenler hem de işletmeler açısından önemini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada Hatay ilinde faaliyet gösteren seyahat ve konaklama işletmelerinde yönetici düzeyinde çalışan personelin kariyer gelişimi ile ilgili beklenti, hedef ve kariyer planlaması ve bu alandaki sorunlar araştırılarak çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

Tezin birinci bölümünde kariyer ile ilgili kavramlar tanımlanmış ve kariyerin gelişim süreci anlatılmıştır. Yine ilk bölümde Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler, Kariyer Evreleri, Kariyer Boyutları, Kariyer Kalıpları ve Kariyer Sorunları ele alınmış ve bu konular hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Kariyer gelişimi kavramının, bireysel bir süreç olan kariyer planlama ve örgütsel bir süreç olan kariyer yönetimi kavramlarını kapsadığı varsayılmaktadır. Bu yüzden çalışmanın ikinci bölümünde kariyer planlama ve kariyer yönetimi incelenmiştir. Kariyer planlama ve kariyer yönetiminin önemine, amaçlarına ve yararlarına değinilmiştir. Bu bölümde kariyer ve kariyer gelişimi ile ilgili sorunlar üzerinde de durulmuştur.

Üçüncü bölümde kariyer gelişimi kavramı çeşitli boyutlarıyla ele alınmış, kariyer geliştirmenin sorumluluklarından, sürecinden, kariyer geliştirme sisteminden, bireysel ve örgütsel kariyer gelişiminden söz edilmiştir.

Dördüncü bölümde Hatay ilinde faaliyet gösteren seyahat acenteleri ve 4-5 yıldızlı otellerde yönetici pozisyonunda çalışan personeller ile ilgili araştırmanın metodolojisi, değişkenleri, hipotezler ve araştırmanın yöntemine yer verilmiştir.

Beşinci bölümde ise araştırma ile ilgili elde edilen bulgular ve araştırma sonuçları yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KARİYER KAVRAMI, KAPSAMI, ÖZELLİKLERİ VE KARİYERİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu bölümde literatürden yararlanılarak, kariyerle ilgili tanımlara yer verilmiş, kariyer kavramına ilişkin teorik arka plan ele alınmış, kariyerin özellikleri ve kariyer yolları, kariyeri etkileyen faktörler, kariyer dönemleri, kariyer boyutları, kariyer kalıpları ve kariyer sorunları incelenmiştir.

1.1. KARİYER KAVRAMI VE KAPSAMI

Kariyer kavramı literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Tanımlamalar incelendiğinde, çalışanların başarısı, işle ilgili pozisyonlarda ilerlemesi ve örgütte üst basamaklara yükselmenin ortak nokta olarak kullanıldığı görülebilir.

Kariyer, Fransızca ‘carrierre’ ve İngilizce ‘career’ kelimesinden türeyerek literatüre girmiştir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:184).

TDK kariyeri; “*Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık*” olarak tanımlamıştır.

Kariyer kavramı; bir meslekte yükselme, statü elde etme, ilerleme ve genel olarak toplum tarafından tercih edilen bir meslek sahibi olma şeklinde tanımlanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:148).

Kariyer, bireyin özel sektörde veya kamuda ilerlemesini sağlayacak bir başarı elde etmek için izlediği ve çalıştığı alandır (Aytaç, 2005:5).

Kariyer, “Bireysel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı, bireyin çalışma hayatı boyunca yaşayacağı, kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesi ile ilgili bir süreç”tir (Sabuncuoğlu, 2000:148). Bireyin, kariyeri kısmen kontrol altında tutabilmesi, kariyerin tek taraflı gelişen bir süreç olmayışındandır. Zira; kariyere etki eden birçok faktör vardır ve kariyer, işgörenle işverenin doğrudan etki ettiği bir olgudur.

Son zamanlara kadar kariyer, genellikle ilerleme anlamında kullanılırken, günümüzde sadece ilerleme anlamına gelmediği düşünülmektedir. Değişen işgücü yapısı ile birlikte artık kariyer, iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, bilgi kazanılan bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte kazanılan bilgi, bireyin iş deneyimleri

sırasında kazandığı becerileri, uzmanlığı ve ilişkiler ağını da kapsamaktadır (Erdoğmuş, 2002: 530).

Kariyer, sadece kişinin sahip olduğu işler değil, işinden beklentileri, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesidir (Yalçın, 1985:105).

Kariyer; yüksek gelir arzusu, sorumluluk alma, toplumsal statü, saygınlık ve güç elde etme fikrini ifade etmektedir (Özden, 2001:31).

Douglas (1994), Greenhouse ve Schein'den esinlenerek kariyeri; çalışanın kurum içindeki yerini belirten ve bireyin meslek veya kurum içindeki gelişmesini ve yükselen başarısını anlatan bir kavram olarak ifade ederek kişinin yaşamı boyunca yaşadığı işle ilgili deneyimler bütünü olarak tanımlamıştır.

Farklı yazarların tanımlamaları dikkate alındığında; kariyer, her ne kadar yaşam boyu devam eden bir süreç olarak ifade edilse de aslında iş yaşamına adım atmakla ortaya çıkar ve bireyin o işte yatay veya dikey ilerlemesi şeklinde gelişme gösterir. Birey; eğitim seviyesi, becerisi, aklını kullanması, davranışları, sorumluluk alabilme yeteneği ve deneyimleri sayesinde kariyerinin gelişimine doğrudan katkı yapabilmektedir. Bunun sonucunda gelir artışı, statü değişimi, saygınlık, güç ve iyi bir gelecek gibi kazanımlar elde edebilir.

1.2. KARIYER KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİK ARKA PLAN

Kariyer kavramı 16. yüzyıldan başlayarak özellikle devlet memurluğu kavramı ile birlikte ortaya çıkmış ve bu dönemde gelişme göstermeye başlamıştır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002:185). Kariyer kavramı, yönetim literatürüne ilk olarak 1937 yılında Amerikalı sosyolog Hughes'un, objektif ve sübjektif açılardan tanımlamasıyla girmiştir (Redman, 2001:267-268).

Kariyere olan bakış II. Dünya Savaşını izleyen zenginlik döneminde şekillenmiştir. Savaştan sonra Amerika ve diğer zenginleşen ülkeler önceden tahmin edilemeyen bir ekonomik gelişme ile karşılaşmışlardır. Olumlu yöndeki bu gelişmeler, mevcut organizasyonların büyümesini sağlamış ve çok sayıda yeni firma açılmasına yol açmıştır. Bu nedenle, insan sermayesine olan ihtiyaç giderek artmıştır. Çalışanlar bu ortamda birçok iş fırsatı yakalamıştır. Bireyler kariyerlerini tek bir örgüt kapsamında ele almışlardır. Bu durum kişinin hayatı boyunca aynı örgütte

edindiği iş tecrübelerini içeren örgütsel kariyer kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Altınkesen, 2001:185).

Kariyerin, iş dünyası ve insanlık için bilimsel olarak kullanılmaya başlanması ilk olarak Anne Roe'nun 1956 yılında yazmış olduğu "Meslekler Psikolojisi" adlı kitabı ile görülmektedir. Daha sonra 1957 yılında Donald E. Supper'in yazdığı "Kariyer Psikolojisi", 1963 yılında Tiedeman ve O Hara'nın yazdığı "Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişimi Teorisi", iş dünyasında kariyere ilgi duyulmasını sağlamış, ayrıca kariyerin örgüt programına alınmasını, çalışanlarla ilgili kariyer planları yapılmasını tartışılır hale getirmiştir. 1970'li yıllardan bu yana ise kariyerin ve insan yaşamının nasıl bir gelişim ve değişim gösterdiği bilim adamlarının daha yoğun bir biçimde ilgi odağı olmuştur (Aytaç, 1997: 11-12).

Ancak kariyer kavramının iş hayatında yerini alması ancak 1970'li yıllardan sonra mümkün olabilmiştir. 1970'li yıllara kadar personel yönetim programlarına bakıldığında, örgütlerin daha çok işe alma, yerleştirme ve işten çıkartma gibi insan kaynakları faaliyetleri üzerinde odaklanan bir yapıya sahip olduklarını söylemek mümkündür. Sonraki yıllarda ise örgütlerin çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesi konusuna ağırlık verilmesi, çalışanların kariyerlerini planlama ve geliştirme çalışmalarının önem kazanmasına neden olmuştur (Dündar, 1994:130).

1980'li yıllardan sonra ise çevresel faktörler ışığında değişen örgüt yapıları, örgütlerdeki en önemli girdinin insan kaynağı olduğunun anlaşılmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda personel departmanları yerini, alanlarında uzman işgörenlerin çalıştığı insan kaynakları departmanlarına bırakmıştır. Kariyer kavramı, bu departmanlar tarafından incelemeye alınıp, iş dünyasında motivasyon unsuru olarak kullanılmaya başlanmıştır (Soysal, 2006:3).

1990'lı yıllardan sonra hızla etkisini gösteren küreselleşme, örgüt yapılarında ve bireylerin hayata karşı tutumlarında değişikliklere neden olmuştur. Bu değişim öncelikle kendisini örgüt ve işgören arasında yapılan psikolojik sözleşmelerde göstermiştir. Bu dönemde işletmeler, etkin olarak kullanabilecekleri işgörenleri, bireyler de tüm ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri işletmeleri araştırmaya başlamışlardır. Bu durum, geçmişin devamlı ve sadık iş anlayışını değiştirmiş; fırsatçılık, "ne olursa olsun yükselme" ve "refah içinde yaşam" düşüncesinin yayılmasına neden olmuştur (Atay, 2006:5).

Son yıllarda rekabetin giderek artması ve değişime ayak uydurma gerekliliği sonucu, bireysellik anlayışı benimsenmeye başlanmıştır. Bu durum geçmişin sürekli çalışan sadık işçisi anlayışı yerine fırsatları değerlendiren ve kendini sürekli geliştirerek örgüt içinde hızla yükselen bir çalışan anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Aynı zamanda refah seviyesinin artması ve bireyin daha iyi ve daha rahat bir hayat anlayışına bürünmesi, iş değiştirme ve farklı mesleklere geçme olanaklarını beraberinde getirmiştir. Örgütlerde meydana gelen bu dönüşümler, kariyer kavramının öneminin artmasında etkili olmuştur (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002:185).

Kariyer, ilk bakışta sadece işe alma ve örgütsel hiyerarşide yukarı basamaklara tırmanma olarak algılanabilmekte iken, aslında kariyer daha geniş kapsamlı olup yapılan işten ve bulunduğu konumdan memnun olan fakat bilgi, beceri ve yeteneğini geliştirmek ve aynı kademedeki farklı işlere yönelmek için yatay bir ilerleme gösteren işgörenleri de kapsamaktadır (Bağcı, 2002:31).

Kariyer kavramı öncelikle mesleki danışmanlık çerçevesinde incelenmiş, daha sonra örgütte çalışan bireylerin etkin olarak istihdam edilmesi konumuna dönüşmüştür. Günümüzde ise kariyer insan kaynakları yönetimi içerisinde önemli bir yer alarak bireysel amaçların örgütün amaçları ile bütünleştirilmesi anlamı taşımaktadır (Granrose ve Portwood, 1987: Korkmaz, 2003).

Kariyerin sadece bir meslekten ibaret olduğu fikrinin varlığı klasik ve geleneksel yaklaşım olarak adlandırılırken, kariyerin gerek birey ve gerekse örgütsel açıdan ele alınması ile birlikte planlama, geliştirme ve yönetimin gerçekleştirildiği aşama ise modern yaklaşım olarak adlandırılmıştır (Flores v.d.2003:99).

Kariyer; işi, iş dışındaki yaşamı ve bu yaşamdaki rolleri de kapsamaktadır. İnsan, çalışma hayatına atıldığı ilk günden itibaren bazı gereksinimlerini karşılamak, bazı beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planları yaparak hiyerarşik yapıda yükselmek, işinde ilerlemek, başarılı olmak ister. Bütün bunlar insanın doğasından kaynaklanan psikolojik oluşumundan, tutum, duygu ve düşüncelerinden soyutlanamayacağı için, kariyerin bireyin davranışsal yönünü öne çıkardığı görülmektedir. Bir diğer ifade ile kariyerin psikolojik ve sosyal boyutu ön plandadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 199).

Kariyer, bireyin iş yaşamındaki deneyimleri, faaliyetleri ve becerileri ile bunlara bağlı olarak geliştirdiği sorumluluk, tutum ve davranışlarının tümünü içine alan bir süreçtir. Kariyer kavramı insanın davranış motifleri ile donanmış bir yaşam

boyunca devam eden işler serisini ifade eder. Kariyer, çalışan kişiye psiko-sosyal yönden tatmin sağlayan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü kariyer sürecinde ilerleme sağlayan kişiler, her adımda bir ihtiyaçlarının karşılandığını görmekte ve bunun sonucunda daha mutlu bireyler olarak buldukları topluma artı değer katmaktadır (Uğur, 2003:245-246).

İş dünyasında yaşanan bu değişme ve gelişmelerin ortaya çıkardığı ihtiyaçlar, çağdaş yaklaşımların gelişmesine ve kariyer kavramına olan ilginin artmasına sebep olmuştur. İşgörenler, daha iyi imkanlarda çalışmayı, şirketler de yetmişmiş elemanlarını ellerinde tutmayı amaçlamaktadırlar.

1.3. KARIYERİN ÖZELLİKLERİ VE KARIYER YOLLARI

Farklı açılardan tanımlanabilen kariyer kavramında ortak yön, bir ölçüde “başarı derecesini” çağrıştırdığı gerçeğidir ve bu açıdan kariyer, kişinin iş yaşamında sahip olmak isteyeceği ve olumlu yönde kullandığında duymaktan hoşlanacağı bir sözcük olarak kabul edilir (Köktürk, 2000:754).

Buchanan ve Mayers (2005)’e göre; 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 olmaktan geçtiğinin farkına varan işletmeler, çalışanların gelişimine yatırım yapmak ve gelişim programları uygulamalarını sürdürmek durumunda kalmışlardır.

Greenhause (1987) kariyer kavramını açıklamak için iki ayrı yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşımlardan ilkinde, kariyerin; bir organizasyonun ya da mesleğin kalitesi ve niteliğini ifade ettiğini, örneğin hukuk mesleğinde çeşitli mevkiler bulunduğunu ve her mevki ve pozisyonun farklı bir nitelik taşıdığını belirtmiştir. İkinci yaklaşımda ise kariyeri, bir organizasyon ya da meslekten çok, bireysel bir nitelik ve kalite olarak tanımlamıştır (Atay, 2006:3-4).

Şimşek’e göre; kariyer kavramı ile ilgili farklı tanımlamalar olsa da, kariyer kavramının içeriğinin yanlış anlaşılmasını önlemek bakımından dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Bunlardan bazıları; kariyer sadece yüksek statüdeki bireyler ve hızlı yükselme ile ilgili değildir. Yöneticilerin olduğu kadar, sıradan bir çalışanın da kariyeri olabileceği söylenebilir. Kariyer birden fazla örgüt ve birden fazla faaliyetle ilgili olabilir. Kariyer kavramı hem örgütün birey üzerinde etkisi, hem de

bireyin kendi iş hayatı, bu iş hayatını planlaması ve denetiminden söz sahibi olması ile de ilgilidir (Şimşek v.d., 2004:12-14).

Kariyer, geçmişten gelen bir süreç içerisinde, bazen çalışanların kendilerini bir uzmanlık alanına adanmaları, bazen de aralarında çok da sağlam olmayan ilişkiler bulunan birtakım işlerde çalışmak anlamlarında kullanılmıştır. Tüm bu özellikler dikkate alındığında kariyerin bir başarı derecesini çağrıştırdığı söylenebilir (Gök, 2000:8).

Aytaç (2005)'a göre, örgüt içerisinde çalışanların kariyerlerinde başarılı olmaları ve kariyer planlamasında istenilen sonuca ulaşmaları için; kariyerin işgörenlere hem dikey hem yatay ilerleme fırsatı vermesi, kariyer planının, örgütün ve çalışanların ihtiyaçlarındaki değişiklikleri dikkate alarak hazırlanması, örgüt yönetiminin danışmanlık yoluyla iş görenlere gerekli kariyer bilgilerini her zaman sağlaması hususlarına dikkat edilmelidir.

Kariyer yolları, yoğunlaştıkları alan ve işin yapısına göre geleneksel, örgütsel ve davranışsal yaklaşım olmak üzere üç temel boyutta ele alınmakta ve geleneksel yaklaşıma göre geleneksel yol, örgütsel yaklaşıma göre çift basamaklı kariyer yolu ve davranışsal yaklaşıma göre çift basamaklı kariyer yolu olarak adlandırılmaktadır. (Soylu, 2002:42, Şimşek vd. 2004:120, Aytaç, 2005:179).

Geleneksel Yol, işgörenlerin aynı iş kolunda dikey olarak takip ettiği kariyer yoludur. Bu yaklaşımda (Dubrinb, 2005) bireye kariyerini planlama imkanı verilmez ve bu nedenle sübjektiftir, esnek değildir ve değişen şartları dikkate almaz. Kısaca, kariyer yolu açık bir şekilde belirlenmiş ve işgörenlerin çalıştığı süre içerisinde ulaşabilecekleri kariyer noktaları tespit edilmiştir. Bundan dolayı geleneksel yol, bazı olumsuz durumlara neden olabilmekte ve gerek örgütsel değişimler gerekse iş yapısındaki değişimler karşısında yetersiz kalabilmektedir. Ayrıca, işgörenin işinde başarılı olamadığı durumlarda bireyin pozisyonunu yatay ve aşağıya doğru hareket ettirmek çok güç olabilmektedir (Kılıç, 2008:19,20).

Örgütsel Yaklaşıma Göre Çift Basamaklı Kariyer Yolu, teknik alanlarda çalışan işgörenlerin daha kolay yönetici olmasını sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Çift basamaklı kariyer yolu sayesinde örgütün hem etkin yöneticileri hem de teknik elemanları çalıştırabilmesi mümkün olmaktadır. Bu yaklaşım, işin niteliklerinin değişip daha fazla uzmanlık gerektirdiğinde, bireye iki farklı kariyer yolunda ilerleme fırsatı verebilmektedir (Yaman, 2000:161).

Teknik elemanların dikey olarak hareketliliğine imkan sağlayan bu model, bireylerin hem uzmanlık bilgilerini kullanmalarına hem de yönetim becerilerini değerlendirmelerine katkı sağlar. Alanında belirli yeterlilik düzeyine ulaşan teknik elemanlar, uzmanlar ve ar-ge elemanları, bir süre sonra yönetici olmayı düşünebilir. Bu tercihlerinde, yönetsel kariyerin, teknik alandaki kariyere daha fazla statü, saygınlık ve ücret sağlamasından kaynaklanır. Ancak, teknik alanda başarılı bir kariyere sahip olan bu kişiler, yönetim görevinde başarısız olabilmekte ve teknik yeteneklerini de yeteri kadar etkili kullanamamaktadır. İyi bir teknik eleman, kötü bir yönetici olmaksızın, çift basamaklı kariyer modeli sayesinde örgütler, yetenekli yöneticileri ve teknik elemanları ellerinde tutabilir (Aytaç, 2005:183-184).

Davranışsal Yaklaşım Göre Ağ Tipi Kariyer Yolunda, benzer işler gruplandırılır ve iş aileleri oluşturulur. İş aileleri arasında yatay ve dikey geçiş yapma imkanı olduğundan, işgörenler için pek çok kariyer yolunun oluşturulması mümkün olmaktadır. Bu durum, işgörenlerin mesleklerinde daha fazla gelişmesine neden olabilmektedir. Bu yaklaşıma göre kariyer yolunda yaş ve çalışma süresi gibi kısıtlar dikkate alınmazken, tecrübe, yükselmek için önemli bir unsurdur (Kılıç, 2008:19-20).

Kariyer denince ilk olarak akla gelen; yüksek statü, bulunduğu mevkide hızla ilerlemek, çok para kazanılabilecek işler olsa da, aslında her statüdeki çalışanın bir kariyeri vardır. Kimi işgören çalıştığı işte mutlu ise ilerlemek istemeyebilir. Onun kariyeri de yaptığı işi en iyi şekilde yapmaya devam etmesi, o işle ilgili gelişmelere ayak uydurabilmesi, kendini geliştirmesi ve bulunduğu konumu koruması şeklinde olabilir. Kimi çalışan ise, yüksek statü, saygınlık elde etmek, daha çok para kazanmak veya şöhret için kariyerini devamlı surette ilerletme çabasında olabilir.

1.4. KARİYER SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kariyer ve meslek seçimini etkileyen etmenlere bakıldığında, 1940'lı yıllara gelinceye kadar, kariyer seçiminin daha çok tesadüfi bir karar sonucu belirlendiğini düşünen bir anlayışın hakim olduğunu görmek mümkündür. Son yıllarda yapılan araştırma bulguları ise, kariyer seçiminin birbirini etkileyen pek çok faktör sonucu oluştuğunu göstermektedir (Akoğlan Kozak, 2001:143).

Kariyer seçimi büyük ölçüde birey tarafından belirlenen bir süreç olmasına rağmen; örgütler ve diğer dış faktörler de kariyer kararlarını değişik şekillerde etkilemektedir (Erdoğan, 1999:64).

Altay (2006)'a göre; “kariyer geliştirmeye etki eden metaforlar incelendiğinde, kariyer geliştirmeye etki eden faktörler olarak, birey ve örgütün ön plana çıktığı görülecektir. Birey ve örgüt dışında, içinde yaşanan kültür ve bu kültürün kariyer geliştirmeye etkisi konusu pek dikkat çekmemektedir. Kariyer geliştirme; örgüt, birey ve kültürel özelliklerin etkisi sonucunda ortaya çıkmıştır” (Altay, 2006:39).

Buradan yola çıkarak kariyer seçiminde ve kariyer sürecinin gelişiminde bireyi yönlendiren içsel ve dışsal olmak üzere iki temel faktörden söz etmek mümkündür. İçsel faktörler arasında bireyin yaşam süreci boyunca kişiliğinin oluşumuna etki etmiş olan duyguları, düşünceleri, kendini gerçekleştirme ihtiyacı, sorumluluk alma güdüsü, statü ve güç ihtiyacı ve ilgi duyduğu alanlar sayılabilirken, dışsal faktörler arasında bireyin sosyal geçmişi, aile yapısı, eğitim ve sosyo-ekonomik durumu gibi olgular sayılabilir. Bireylerin kariyer seçimini etkileyen başlıca etmenler; kişilik, zeka, ilgi ve yetenekler, aile ve sosyal çevre olarak sıralanabilir.

1.4.1. Kişilik

Çalışma hayatının insanın hayatı boyunca kapladığı süre düşünüldüğünde, bu dönemde gerçekleştirilen faaliyetlerin bireyin mutluluğuna olan etkisi ortaya çıkmaktadır. Çalışma hayatımızdan aldığımız doyumunu belirleyen en önemli faktörlerden bir tanesi ise kişiliktir. Bir başka ifadeyle, bireyin yaptığı meslekten mutlu olmasının ve iyi bir kariyer elde etmesinin ilk adımı kişiliğine uygun bir meslek seçimi yapmasıyla mümkün olur (Erdoğan, 1999:64). Bireyler sahip oldukları kişisel özellikler doğrultusunda meslek seçimleri yaptıklarında kendilerini daha rahat, daha güvenli ve huzurlu hissedebilirler. Ayrıca kişiliğe uygun meslek seçimi bireysel mutluluğu artırarak çalışma hayatındaki başarıya katkı sağlayan en önemli etmenlerden biridir.

Kariyer seçiminde göz önünde bulundurulması gereken en önemli konu kişilik yapısı olduğu için meslek tercihleri ve kişilik yapısı arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok kuram bulunmaktadır (Balci, 1999:36). Bunlardan en önemlisi ve

en yaygın kullanılanı, Holland'ın Kişilik (Mesleki Tercih) Kuramı'dır. Diğer bazı kuramlar ise; Carl Gustav Jung'un Kişilik Tipolojisi ve Myers-Briggs Tip Belirleyicisi, Schein'in Kariyer Değerleri'dir.

1.4.1.1. Holland'ın Kişilik (Mesleki Tercih) Kuramı

Kariyer seçiminde en yaygın kullanılan yaklaşımlardan biri John Holland'ın kişilik kuramıdır. John Holland, iş hayatındaki çeşitli kariyer yollarıyla kişilik yapısı arasındaki ilişkileri incelemiş ve insanların kendi kişilik özellikleriyle uyumlu olan işlere eğilimli olduklarını ortaya çıkarmıştır (Akoğlan Kozak, 2001:143). Kişilik özellikleri ile mesleklerin gerektirdiği faaliyetler arasında doğrudan bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Kişileri; gerçekçi, araştırmacı (aydın), gelenekçi, sanatçı (artist), girişimci ve sosyal olarak altıya ayırır. Meslek seçimi ve gelişimi sürecinde sahip olunan kişilik özelliklerinin ön planda olması gerektiğini belirtmektedir. Kariyer kavramının gelişiminde özellikle insan psikolojisinin, kişilik özelliklerinin, ihtiyaç ve beklentilerin ve kurum içindeki davranışların önemli olduğu da ifade edilir (Özgen, Öztürk ve Yalçın 2002:185, Kozak, 2001:27-30). Holland'a göre kişilik yönelimi, kariyer seçiminin yalnızca en iyi belirleyicisi olmayıp, aynı zamanda kişilik ile kariyer arasında iyi bir uyumun bulunması durumunda, bireylerin kariyerlerini değiştirme ihtimalinin çok düşük olduğunu da doğrulamaktadır (John Arnold, 1998:391). Holland'ın meslek tercih teorisi üç temel özellik üzerine kurulmuştur. Buna göre (De Cenzo, Robbins, 1999:266):

- Bireyler birbirinden farklı mesleki tercihlere sahiptirler. Bu nedenle sahip oldukları kişilik özelliklerine göre farklı yapıdaki işleri yapmaktan hoşlanırlar.
- Bireyler yaptıkları işin önemli olduğunu düşünürlerse daha verimli ve başarılı olurlar.
- Birbirlerine benzer ilgi alanlarına sahip olan insanlar, olmayanlara göre daha çok ortak özelliklere sahiptirler.

Holland'a göre meslek seçimi, bireyin kişiliğinin bir yansıması, çevreyle ilişkisinde benimsediği uyum yönteminin bir mesleki faaliyet alanında ifade edilmesidir. Bir başka deyişle bu kurama göre; bireyler kendilerini mesleklerle ifade etmektedir (Akoğlan Kozak, 2001:143).

Holland'ın kariyer kuramı, son yıllarda en yaygın kullanılan kuramlardan birisi olmasına ve Holland tarafından zaman içinde gözden geçirilerek geliştirilmesine rağmen birtakım eleştiriler almıştır. En önemli eleştirilerden birisi, kuramın cinsiyete dayalı ve kadınlar aleyhine bir yanlılığı içeren bir kuram olduğu yönündedir. Yetişkinlerde mesleki ilginin nasıl değiştiğinin göz ardı edilmesi, eleştirilen bir diğer husustur. Ayrıca Holland'ın kuramında tiplerin nasıl oluşturulduğunun açıklanmaması, kişilik tiplerinin nasıl geliştiği üzerinde durulmaması, eleştirilerin yoğunlaştığı noktalardandır (Aydın, 2007:26).

Tablo 1: Holland'ın Mesleki Tercih Envanteri

Gerçekçi	Araştırmacı	Sanatçı	Sosyal	Girişimci	Geleneksel
Pratik zekaya sahiptir	Kuralları sevmez	Duygulu, heyecanlı ve bağımsızdır	Sosyal, atak, neşeli ve popülerdir	Gayretli, cesaretli, maceraperest ve enerjiktir	Güvenilir, sabırlı ve tutucudur
Fiziksel güç öne çıkar, dayanıklıdır	Bağımsız, akılcı, zorluklara karşı hırslıdır	Tek başına çalışmayı sever	Lider olmayı sever	Liderlik rollerini ve baskın olmayı sever	Liderlik rollerini aramaz
Açık havada yapılan meslekleri sever	Soyut, matematiksel problemleri çözmeyi sever	Kendini ifade etmeyi sever	Başkalarının rahatı ve mutluluğu ile ilgilidir	Güç, statü ve maddi zenginliği sever	İyi tanımlanmış işleri sever, maddiyata ve statüye önem verir
İnşa ve tamir işlerini sever	Fiziksel dünyayı anlamaya çalışır	Gergin ve kaygılıdır	Sorumluluk Sahibidir	Özgüven sahibidir ve ikna yeteneği kuvvetlidir	Otokontrolü iyidir
Kişiler ve fikirler yerine somut işlerle uğraşmaktan hoşlanır	İnsanlarla pek ilgili değildir, teorik konularda iddialıdır	Geleneksel görüşlere bağlı değildir	Kendini iyi ifade eder, dikkat çekmeyi sever	Sözel yeteneği Kuvvetlidir	Fiziksel beceri, iletişim gerektiren işlerden hoşlanmaz
El becerisi gerektiren işleri, güçlü makineler, büyük aletler kullanmayı sever	Bilimi sever, bu alanda orijinal ve yaratıcıdır	Sanat alanında yaratıcıdır	Bireyler arası ilişkilerde başarılıdır	Uzun süreli Entelektüel çaba gerektiren işleri sevmez	Neyin doğru, neyin yanlış olduğu ile ilgilidir
<u>Meslekler</u>					
Çiftçi, marangoz, elektrikçi, mühendis vb.	Antropolog, matematikçi, doktor, kimyager, biyolog, bilgisayar programcısı	Modelist, dramaturg, yazar, müzisyen, mimar, kompozitör vb.	Meslek danışmanı, klinik psikolog, öğretmen, eğitim denetçisi vb.	Politikacı, ekonomist, satış sorumlusu, pazarlamacı televizyon yapımcısı vb.	Yönetici sekreteri, istatistikçi, finansal analist, vergi uzmanı vb.

Tablodan da görüldüğü gibi her kişilik tipinin farklı karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Örneğin gerçekçi kişilik tipine sahip olan kişiler insanlarla değil nesnelere çalışmayı tercih ederken, sosyal tercihleri ağır basan kişiler ise insanlarla doğrudan iletişim halinde olacakları işleri tercih ederler. Bu sebeple, gerçekçi tercihleri olan insanlarla sosyal tercihleri olan insanlar, başkalarıyla bir arada çalışma konusunda birbirinden farklı tercihlere sahiptirler. Öte yandan araştırmacı bir kişiliğe sahip bireyler teorik konularda diğer insanlardan bağımsız olarak çalışmayı tercih ederken; girişimci kişilik tipine sahip bireyler liderlik özelliklerini sergileyebilecekleri ve sözel yönlerini kullanabilecekleri işleri tercih etmektedirler (Yavuz, 2006:17).

Holland'ın modeli üzerine yapılan araştırmalar, kişilik yöneliminin kariyer seçiminin en iyi belirleyicisi olmasının yanında, kişilik türü ile kariyer arasında iyi bir uyumun bulunması durumunda bireylerin kariyerlerini değiştirme olasılığının çok düşük olduğunu göstermiştir. Örneğin girişimci kişilik tipine sahip olan birinin, yönetsel işlere girme ve bu görevlerde kısa sürede yükselerek başarılı olma olasılığının çok yüksek olduğunu söylemek mümkündür (Akgün, Can, Kavuncubaşı, 1995:166).

1.4.1.2. Carl Gustav Jung'un Kişilik Tipolojisi

Carl Jung'un teorisi temel olarak bireyin kişiliğindeki dört temel boyuta dikkat çekmektedir. Bunlar; İçe dönüklük- dışa dönüklük, Duyu- sezgi, Düşünme – hissetme, Hüküm verme- algılama'dır.

İçe dönüklük- dışa dönüklük boyutu; Jung'un kişilik konusunda yaptığı başlıca ayırım, insanları içe dönük ve dışa dönük bireyler olarak gruplandırmasıdır (Akoğlan Kozak, 2001:145). Bu ayırım temel olarak, bir kişinin sahip olduğu hayat enerjisinin kaynağını ve yönünü temsil eder. Dışa dönük bir kişi, bu enerjiyi dış dünyada bulup, insanlar ve olaylar üzerinde yoğunlaşırken, içe dönük bir kişi ise kendi iç dünyası ile daha çok ilgilidir. Bir başka deyişle bu kişilik boyutu, bireylerin kişilerarası ilişkilerindeki güç ve canlılığını nereden aldığını belirler. Dışadönükler, enerjilerini insanlar arası ilişkilerden alırlarken, içedönükler, enerjilerini kişisel düşüncelerinden ve hislerinden alırlar (Noe, 1999:255).

Duygu- sezgi boyutu; bilgiye ulaşmak için kullanılan kaynağa bağlı olarak bireyleri sınıflandırmaktadır. Buna göre bazı bireyler duyu yoluyla dış dünyadan

gelen bilgiler doğrultusunda davranışlarına yön verirken, bazı bireyler de kendi iç dünyalarındaki sezilerini kullanarak hayatlarına yön vermektedirler (Yavuz, 2006:18).

Düşünme- hissetme boyutu; kişinin bilgiye nasıl ulaştığını gösterir. Düşünme ile kişiler kararlarını belli bir mantık çerçevesinde ve objektif olarak alır. Hissetmede ise kararlar hislerle alınır ve sübjektiftir (Aydın, 2007:27).

Hüküm verme-algılama boyutu; kişinin aldığı bilgileri zenginleştirme şeklini gösterir. Hüküm verme kabiliyeti olan insanlar, yaşamlarındaki olayları organize edebilen, yapmış oldukları planlara da uygun hareket edebilirler. Algılama değeri yüksek insanlar ise farklı alternatifleri değerlendirebilirler.

1.4.1.3. Myers- Briggs Tip Belirleyicisi

Carl Jung'un geliştirmiş olduğu kişilik kuramından hareketle bireylerin kişilik özelliklerinin değerlendirildiği ve gruplandırıldığı bir test bulunmaktadır. Myers-Briggs Tip Belirleyicisi adındaki bu psikolojik test; bireylerin davranışlarındaki farklılıkların; karar verme, kişiler arası ilişkiler ve bilgi edinme tercihlerinden kaynaklandığına inanan ve kişiliği belli başlı dört boyutta inceleyen psikolog Carl Jung'un çalışmalarına dayanarak, Isabel Myers ve Katharine Cook Briggs tarafından oluşturulmuştur (Noe, 1999:255).

Myers- Briggs Tip Belirleyicisi, kişilikle ilgili olarak, Carl Jung'un belirlediği dört boyutu kullanarak 16 farklı kişilik tipi tanımlamıştır. Bu bağlamda Holland'ın kişilik kuramında olduğu gibi Myers-Briggs Tip Belirleyicisi de tanımlanan kişilik tiplerinden her birini farklı bir iş ortamıyla eşleştirerek bireyler için en uygun meslekleri belirlemektedir (Yavuz, 2006:21).

Başlıca 16 kişilik tipi, dört Myers-Briggs Tip Belirleyicisi tercihinin bileşiminden oluşmaktadır. Her insan, kendi tercihlerini kullanarak güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarır. Örneğin; içedönük, duyularını kullanan, düşünen ve yargılayan bireyler ciddi, sessiz, pratik, düzenli ve mantıklıdır. İşleri organize eder ve kararlı olup planlar ve hedefler doğrultusunda hareket ederler (Noe, 1999:256).

Myers-Briggs Tip Belirleyicisi'nin hem bireyler hem de örgütler açısından pek çok yararı bulunmaktadır. Öncelikle bu test, uygun özellikte takım elemanlarının örgüte seçilmesine ve birbirinin eksikliğini tamamlayan insanlardan kurulu grupların oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Bu sayede, sezilerini kullanan bir kişi, beyin

fırtınası çalışmalarında yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olurken, aynı takımda yer alan ve karar vermede yargılarını kullanan kişi, grubu organize etme, işleri planlama ve kaynakları dağıtma görevini üstlenerek, grubun hedefe ulaşmasında katkıda bulunabilir. Öte yandan bu teknik bireylerin iletişim yetenekleri, motivasyon kaynakları, iş yapış stilleri ve liderlik gibi özelliklerinin anlaşılması için de kullanılabilir. Bu bağlamda, kişilerarası ilişkilerini, kendi tarzlarını ve başkalarının nasıl algılandıklarını öğrenerek daha etkin hale gelmek isteyen satış personeli bu tekniği kullanabilir (Noe, 1999:256).

1.4.1.4. Schein'in Kariyer Değerleri

Edgar Schein, bireylerin herhangi bir kariyer yolunu seçmelerinde ve bu yolda ilerlemelerinde etkin olan etmenleri belirlemek amacıyla yaptığı araştırma sonucunda beş farklı kariyer faktörü belirlemiştir. Bu faktörlere kariyer değerleri denilmektedir (Mendy, Noe, Premeauxs, 1999:308). Schein'e göre birey iş hayatı boyunca kendini daha iyi tanıdıkça, kendisi için bazı kariyer değerleri ön plana çıkmakta ve bu kariyer değerleri kişinin kariyerinin ilerleyen aşamalarına yön vermektedir (Dessler, 1999:657).

Schein'in bahsettiği beş değer kümesi şunlardır:

Teknik Fonksiyonel Yetenek: Bireyin kariyer seçiminin sahip olduğu teknik yetenek düzeyine dayalı olmasını ifade etmektedir. Bu kişiler uzmanlaştıkları konuda kalmayı yönetsel açıdan üst pozisyonlara gelmeye tercih ederler (Aytaç, 1997:97). Bir başka deyişle bu değeri benimseyen bireyler için teknik yeterliliklerini geliştirmek öncelikli kariyer hedefleridir (Mendy, Noe, Premeaux, 1999:308). Bu nedenle bu tip bireyler kendilerini teknik anlamda zorlayacak ve alanlarında uzman olduklarını hissettirecek işleri ve görevleri tercih ederler (Andersen, 1994:163).

Yönetimsel Yeterlilik: Bu değeri benimseyen bireyler için öncelikli iş hedefi yönetsel yeteneklerini geliştirmek ve bunun sonucu olarak yönetim pozisyonlarına gelebilmektir. Bu doğrultuda bireyler analiz yapma, problem çözme, diğer insanları etkileme ve kontrol etme gibi yönlerini geliştirmek için çaba harcarlar (Aytaç,

1997:97). Bu kişiler başarıyı örgüt içindeki hiyerarşik pozisyonları ve otoriter güçleriyle değerlendirmektedirler(Andersen, 1994:163).

Yaratıcılık: Bu kariyer değerini benimseyen bireyler sürekli yeni bir şeyler ortaya çıkartma ihtiyacı içindedirler. Bu nedenle kendilerini geliştirmek ve yeni projelerin içinde yer almak konusunda oldukça isteklidirler (Hall, Torrington, 1995:443). Bu gruba dahil olan bireylere; para kazanma amacından çok, kendilerinin olarak tanımlanabilecek bir hizmet üretmek veya ürün yaratmak için ayrı işler kuran girişimciler örnek olarak verilebilir (Aytaç, 1997:99).

Özerklik- Bağımsızlık: Bu değere sahip çalışanlar, yeteneklerini sergileyebilmek için kısıtlamalardan uzak, mümkün olduğunca özgür olmayı tercih etmektedirler. Kendi kurallarını koymak, kendi belirledikleri çalışma usulleri ve çalışma saatlerinde verimli ve üretken olurlar (Adıgüzel ve Erdoğan, 2014:18).

Güvenlik : Bu bireyler için en önemli kariyer değeri, daimi istihdam güvencesine sahip olmaktır. Dolayısıyla belli bir örgüte ya da belli bir coğrafi lokasyona bağlı olarak çalışmak birinci önceliktir. Öte yandan bu bireyler için başarı; sabit bir iş ve aile hayatına sahip olmak ve sık değişimler yaşamamaktır. Bu nedenle bu bireylerin kariyer hayatlarında gerçek anlamda bir gelişme ve ilerleme olma olasılığı düşüktür. Bu tip çalışanlar için örgütün kendilerine sunduğu iş güvencesi ve alışılmış örgüt ortamı, iş tatmini için yeterlidir (Andersen, 1994:163). Ülkemizde kamu sektöründe iş güvencesi özel sektöre göre daha fazla olduğundan, bu kariyer değerine sahip bireylerin daha çok kamu sektörünü tercih ettiği söylenebilir.

1.4.2. Zeka

Mesleki yaşamda başarıyı yönlendirmede zekanın rolü yadsınamaz. Başka bir ifade ile; bireylerin çalışma yaşamlarında üstlendikleri tekdüze ya da karmaşık görevleri başarabilme yetenekleri zeka ile yakından ilgilidir. Yapılan birçok araştırmada normalin üstünde zeka seviyesine sahip kişilerin rutin sayılabilecek işlerden çabuk sıkıldıkları ve zamanla düşük performans gösterdikleri gözlemlenirken, analiz yapma ve farklı bilgileri yorumlamayı gerektiren işlerde daha

başarılı oldukları görülmüştür. Zeka konusu ile ilgili bir diğer kavram da bireyin iş yaparken gösterdiği dikkat ve konsantrasyon derecesidir. Bu konuda üzerinde durulması gereken nokta bireylerin farklı işler için farklı bellek işleyiş tarzlarına sahip olmasıdır. Örneğin aynı anda birkaç yemeği birlikte pişiren şef aşçının dağıtılmış dikkati önemliyken, her iki dakikada bir makara değiştiren iplik eğircinin ritmik dikkati, otel bekçisi ve devriye polisinin ise kesintili dikkati önem kazanmaktadır (Akoğlan Kozak, 2001:146-147).

1.4.3. İlgi ve Yetenekler

Kariyer seçiminde etkili olan bir diğer faktör kişinin ilgi ve yetenekleridir. Bazı kişiler düzenli çalışmaktan hoşlanırken, bazıları ise yaratıcılığını ortaya koyabileceği ve kendinden bir şeyler katabileceği işlerden hoşlanır. Bu aşamada kişinin yapmak istediği işle ilgili tercihlerini bilmesi son derece önemlidir. Ancak bu şekilde çalışanlar güçlü yanlarını geliştirip, zayıf yanlarının üstesinden gelebilirler (Doğan, 1996:252)

1.4.4. Aile ve Sosyal Çevre

Kariyer seçimine etki eden bir diğer etmen de kişinin ailesi ve içerisinde bulunduğu sosyal çevresidir. Genç bireyler meslek seçimi yapmadan önceki dönemde öğretmenlerinden, arkadaşlarından, anne ve babalarından duydukları kariyer seçim alternatiflerini değerlendirerek, bir diğer ifade ile kişisel gözlemleri sonucu meslek seçmektedirler (Aytaç, 1997:63). Bu noktada bireyin ailesinin toplumsal, ekonomik ve kültürel düzeyi, bireyin kariyer seçimini etkileyen en önemli etmenlerden biri olmaktadır. Kuşkusuz her aile çocuğunun iyi bir kariyer sahibi olmasını ister. Ancak bu isteğin eyleme dönüştürülmesi konusunda her aile doğru kararlar verme yeteneğine sahip değildir (Balcı, 1999:35).

Ailenin kariyer seçimine etkisi üzerine yapılan araştırmalar, aile büyüklerinin kariyerleri ile çocuklarının arzuladıkları kariyerler arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Örneğin; eğitim düzeyi düşük olan ve beceri gerektirmeyen işler yapan kişilerin çocuklarının da hemen hemen aynı düzeyde işleri yapma oranının yüksek olduğu görülürken, yönetici ve profesyonellerin çocuklarının ise daha çok yönetsel ve profesyonel işlere eğilim gösterdikleri görülmektedir.

Ayrıca çocukluk ve gençlik dönemleri boyunca sosyal gelişimlerine aileleri tarafından özen gösterilen bireylerin doktorluk, öğretmenlik gibi insan eğilimli işlere daha fazla ilgi gösterdikleri gözlenmektedir (Akgün, Can, Kavukcubaşı, 1995:166).

Kariyer seçimine etki eden aile ve sosyal çevre faktöründe, ailenin ekonomik durumu da önemli rol oynamaktadır. Gelir düzeyi düşük ailelerin çocuklarına sağlayacağı imkanlar ile yüksek gelire sahip ailelerin destekleri farklı olacaktır. Yüksek gelire sahip aileler, özel ders ve kurslarla çocuklarının eğitimini destekleyebilecekken, düşük gelire sahip aileler böyle bir imkandan yoksundur. Bu durumda çocukların kariyer tercihleri zorunlu olarak farklılık gösterecektir.

1.5. KARIYER DÖNEMLERİ

Kariyer dönemleri ya da başka bir ifade ile kariyer evreleri, araştırmacılar tarafından farklı sınıflara ayrılarak incelenmiştir.

Can, Akgün ve Kavukcubaşı (2001:160), kariyer evrelerini; iş öncesi dönem, işe giriş dönemi, kariyerde ilerleme aşaması, kariyerini koruma aşaması ve emeklilik aşaması olarak beş sınıfa ayırmıştır.

Sabuncuoğlu (2005) kariyer evrelerini; kendini tanıma (keşfetme), kurma, orta kariyer, geç kariyer ve iniş olarak sınıflandırmıştır.

Aldemir, Ataol ve Budak (2001), kariyer evrelerini üç başlıkta incelemiştir. Bunlar; Çalışma yaşamının başlangıcı, çalışma yaşamının ortası ve çalışma yaşamının son yıllarıdır.

Özden (2006) ; keşfetme, kurma, kariyer ortası ve kariyer sonu olarak sınıflandırmıştır.

Aytaç (2005) ; keşif, kurulma (örgüte giriş ve kariyer başlangıcı), kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma (emeklilik) olarak beş sınıfa ayırmıştır.

Bu sınıflamalardan yola çıkarak kariyer dönemlerini dört başlık altında toplamının uygun olabileceği düşünülmektedir. Bunlar; keşif (kendini tanıma), başlangıç (işletmeye giriş), kariyer ortası ve kariyer sonu (emeklilik)' dur.

1.5.1. Keşif Aşaması (Kendini Tanıma)

Özden (2001)'e göre; bu evre bireyin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini kapsamaktadır. Çocukluktan itibaren bireyler çeşitli meslekler hakkında

bilgi sahibi olmaya ve bazı mesleklere ilgi duymaya başlar. Fakat çocukluk döneminde mesleklerle ilgili sahip olunan bilgiler çok sınırlı olmaktadır. Daha çok en yakınındaki kişilerin meslekleri hakkında bilgi sahibi olunur. Bu sebeple bu dönemde belli mesleklere duyulan ilgi, sahip olunan sınırlı bilgilerden dolayı sadece bir hevesten ibarettir.

Ergenlik döneminde bireyler, çeşitli meslekler hakkında daha gerçekçi bilgiler edinirler. Bu dönem, kendini ispatlama ve kariyer alternatiflerini değerlendirme zamanıdır. İlişkide olduğu öğretmen, arkadaş, anne ve babadan duyduğu, televizyonda, cadde köşelerinde gördüğü ve oynadığı rol oyunları ile başlayan kariyer seçim alternatiflerinin değerlendirildiği, bir başka deyişle kişisel gözlemleri sonucu genç yetişkinin meslek seçtiği dönemdir (Bayram, 2001:59)

Bu dönemde kariyerleri ile ilgisi olan ya da olması gereken eğitimleri alır. Güvenlik, emniyet ve fizyolojik gereksinimler öncelikli durumdadır. Bu dönem yaklaşık 25 yaşında son bulur (Aytaç, 2005:64).

1.5.2. Başlangıç (İşletmeye giriş)

Kariyerin bu ikinci evresi iş aramayla başlar ve ilk işe başlamayı, işi öğrenmeyi ve gerçek dünya ile tanışmayı içerir (Sabuncuoğlu, 2005:171). Yani birey bundan böyle teorik bilgileri pratiğe dönüştürmeye başlar.

Bireylerin çeşitli meslekler hakkında gerçekçi bilgiler edinmeye başlayarak; meslekte kendini ispatlama, mesleki kimlik sahibi olma ve toplumda statü elde etme istekleri doğrultusunda mesleki ilgilerinde bir belirginleşme söz konusu olur (Özden, 2001:31).

Bu dönemde çalışanların en önemli motivasyon kaynağı başarı kazanma ve özerklik sahibi olma isteğidir (Keçecioğlu, 2003:89). Öte yandan sorumluluk alma ve inisiyatif sahibi olmayı gerektiren işlere geçme arzusu bireylerin başlıca hedefi haline gelir (Aytaç, 1997:66). Böylece birey aldığı sorumluluk ve inisiyatif oranında maddi getiri sağlayacak ve toplumsal statüsü de yükselmiş olacaktır.

Bu evrede kişi, güvenlik ve emniyet gereksinimlerine büyük önem verir. Bu doğrultuda kendini sağlamlaştırma çabası içine girer. Bu dönemde karşılaşılabilecek en önemli sorun “gerçek şoku” denilen, kişinin beklentileri ile yeni başlanan iş ve kurumun gerçeklerinin çok farklı olması, yani örtüşmemesi olayıdır. Bu durumda kişi büyük bir hayal kırıklığı yaşayacak, iş değiştirmek ya da ortama ayak uydurmak

arasında bocalayacaktır. Bu nedenle, oryantasyon ve sosyal aktiviteler işletme açısından son derece önemlidir. Bu çalışmalar, yeni personelin bir an önce yeni mesleklerine ve iş arkadaşlarına alışmasını kolaylaştırırken; aynı zamanda işletmenin hedeflerine daha kısa sürede ulaşması ve bireyin kariyeri ile ilgili daha kolay karar vermesinde yardımcı olmaktadır (Noe, 1999:336).

Kariyer gelişmesinin çok hızlı olduğu bu dönem, genelde bir okuldan mezun olduktan sonra 30-35 yaşlarına kadar geçen bir dönemi kapsar. Üretkenlik açısından en verimli zaman aralığını ifade etmektedir. Bu aşamanın en önemli boyutu; çalışanın belirlediği hedeflere ulaşmak için çaba sarf ederken, yaptığı işi ve işte gösterdiği performansı sürekli gözlemleyerek, kariyerine ilişkin beklentilerini karşılayabilme düzeyini doğru bir şekilde irdelemek zorunda olmasıdır (Aytaç, 1997:64).

1.5.3. Kariyer Ortası

Bireyin kariyerinde edindiği pozisyonun artık daha sağlam olduğu bu kariyer devresi, genellikle 36-50 yaş arasındaki süreyi kapsamaktadır. Bu devrede bireyin çıraklıktan ustalığa, öğrencilikten uygulayıcılığa gelmesi beklenmektedir. İşle ilgili görevlerin önemi artar. Hatalar cezalandırılırken başarılar ödüllendirilir ve bireye daha fazla sorumluluk verilir (Klaft ve diğerleri, 1985:398)

Bu aşamada çalışan birey örgütün günlük operasyonel işleyişiyle ve olağan süreçleriyle ilgilenmenin yanında, örgüte uzun vadede etki edecek ve olumlu katkılar sağlayacak faaliyetler üzerinde de yoğunlaşmaya başlar ve örgütü ve diğer çalışanları geliştirmek temel görevleri arasına girer (Carlson, Rotondo, 2001:103). Bu bağlamda tecrübeli olan çalışan, örgütte deneyim yoluyla kazandığı bilgi birikimini himayesi altında olan gençlerle paylaşır (Keçecioğlu, 2003:89).

Bu aşamada karşılaşılabilecek en önemli sorunlardan biri ise orta yaş krizidir. Bu kriz iş yaşamındaki sorunlardan kaynaklanabileceği gibi boşanma, hastalık veya bir yakının ölümü gibi iş dışı nedenlerden de kaynaklanıyor olabilir. Birey bu dönemde yaşamın çok kısa olduğunun farkına vararak, o güne kadar olan başarılarını ve hedeflerini gözden geçirme aşamasına gelir. Bu nedenle çalışanlar bu dönemde kariyer hedeflerinde radikal bir değişiklik yapabilir (Bayraktar, 2004:22).

1.5.4. Kariyer Sonu (Emeklilik)

Kariyerin en uzun safhası olup, kimi bireyler çalışma yaşamlarının en üst düzeylerine ulaşmıştır. Eskime ve kariyer ortası sorunları bu evreye de taşınır. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. Bireyler, bu safhada kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar, örgüte yönelimleri azdır (Ünver, 2005:14).

Kariyerin bu döneminde artık öğrenme ve kendini geliştirme yavaşlamaya başlamıştır. Kişi artık tecrübelerini, bilgilerini diğer işgörenlere aktarmaya çalışır. Emeklilik planları yapılmaya başlanmıştır.

Örgüt, bu evredeki çalışanlar için motivasyonlarını, verimliliklerini ve iş tatminlerini arttırıcı bir dizi program geliştirebilir. Birey de bu dönemde artık kendini psikolojik olarak emekliliğe hazırlamaya çalışır. Emeklilikle ilgili bir takım planlar ve hedefler belirleyebilir. İş hayatında yapmak isteyip de ertelemek zorunda kaldığı bazı hayallerini gerçekleştirmek için emekliliği bir fırsat olarak da görebilir.

1.6. KARIYER BOYUTLARI

Bireylerin kariyerleri; dışsal boyut olarak adlandırılan gerçekçi ve objektif algılamalar ile içsel boyut olarak adlandırılan sübjektif algılamalar olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Şimşek, 2004:15).

1.6.1. Kariyerin İçsel Boyutu

Kariyerin içsel boyutu; bireyin kişiliğinde ortaya çıkacaktır. İçsel boyut, kariyerin sübjektif boyutudur. Birey, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu organizasyon içinde, kendi konumunu belirleme, anlama ve geleceğe ilişkin olarak nerede olmak istediğini ve bunun için neleri nasıl yapması gerektiğini belirlemek durumunda olacaktır. Bu minvalde bireyin kendine birtakım sorular sorması gerekecektir. “Benim kapasitem ne”, “Ne istiyorum”, “Neleri başarabilirim”, “Sahip olduğum yetenekler ne”, “Ulaşmak istediğim hedef ne”, şeklinde kendine sorular sormalı ve bu sorulara samimiyetle cevap vermesi gerekecektir. Bu sorgu süresinde kişi kendi kişiliğini de sorgulama, kendini tanıma ve bu doğrultuda geleceğe ilişkin yönünü belirleme olanağını da elde etmiş olacaktır. Bu bireysel yönelim

Organizasyonel Davranış Terminolojisinde“ kendini gerçekleştirme” olgusu diye nitelenir. Buna göre psikolojik açıdan sağlıklı saydığımız birey, potansiyel olarak gelişip serpildikçe, kendini gerçekleştirme düşüncesiyle kariyerini geliştirmek, yükselmek, hedeflediği noktalara ulaşmak çabası içinde olacaktır. Ancak bu çabanın sağlıklı olması, kariyer hedeflerinin kişisel gerçeklerle çelişmemesine bağlıdır (Soylu, 2002:6).

1.6.2. Kariyerin Dışsal Boyutu

Kariyerin dışsal boyutu, belli bir işe yönelmiş olan objektif ilerleme basamakları olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2004:5).

Dışsal boyut, bireyin içerisinde yer aldığı örgütle ilgilidir. Bireysel kariyerin organizasyon açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Önce, ilke olarak şunun saptanması gerekecektir. İşletme kendi temel amaç ve yönelimini gözden uzak tutmadan ve söz konusu amaç ve yönelimlerinin gerektirdiği felsefesinin bilincinde kalarak, kariyer planlamaları doğrultusunda biçimlenmiş bireysel amaç ve yönelimlere uymak ya da onları içerik ve felsefe olarak zedelemekten kendine uydurmak zorunda olmalıdır. Organizasyon, ana ilke olarak bu uyumu sağlayamadığı ölçüde, özellikle üst pozisyonların yetkin ve başarı güdülleri yüksek yöneticilerle doldurulması gerçekleştirilemez (Kaynak vd., 1998:231).

Henry Ford “*Fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yakabilirsiniz, fakat çalışanlarımı geri verirsiniz bu işi aynen geri kurarım*” diyerek çalışanların bir kurum için ne kadar önemli olduğunu etkili bir biçimde vurgulamıştır < http://www.maydanis.com.tr/may.php?syf=34&haber_id=21> Erişim:15.10.2014.

1.7. KARIYER KALIPLARI

Bireylerin çalışma yaşamları boyunca beceri, ilgi ve beklentilerinin farklılaşması sonucu, yapmış oldukları işlerle ilgili tercihlerinde zaman zaman bir takım değişiklikler olabilmektedir. Bu tercihler emekliliğe kadar aynı işte ve meslekte çalışmayı seçmek şeklinde olabileceği gibi, kariyerin çeşitli dönemlerinde iş değiştirmek, meslek değiştirmek veya kısa süreli işlerde çalışmak şeklinde de olabilir (Akgemci, Çelik, Soysal, Şimşek, 2004:21). Kariyer kalıbı, bireyin çalışma yaşamı süresince işi ve kariyeri ile ilgili davranışları ifade etmektedir. Bireylerin

beceri, ilgi ve beklentileri geniş ölçüde farklılık gösterdiğinden kariyer kalıpları da buna bağlı olarak farklılık göstermektedir. Kariyer kalıpları genel anlamda dört temel gruba ayrılmaktadır (Aytaç, 2005:193).

1.7.1. Kararlı Kariyer Kalıbı (Devamlı Kariyer Kalıbı)

Bu modelde birey okuldan mezun olduktan sonra bir örgüte girer ve bütün çalışma hayatı boyunca, çalıştığı örgüt değişse bile, aynı işi yapmaya devam eder (Akgemci, Çelik, Soysal, Şimşek, 2004:21). Belirli bir uzmanlık alanında çalışan inşaat mühendisleri, röntgen teknisyenleri bu kariyer kalıbını izleyen çalışanlara örnek verilebilir (Çalık ve Ereş: 2000:74). Kariyer seçimi, yaşam boyu sürecek bir mesleğin bir kere kalıcı olarak seçilmesidir. Bireyin kariyerinde çok az değişiklik olur. Bu kariyer yapısında güvenlik ve yeterlik esastır (Erdoğan, 2003:22).

Bu kariyer kalıbında yer alan bireyin gelecekte çok fazla beklentisi yoktur, kendini geliştirmek için fazla çaba göstermez. Genelde psikolojik doyuma ulaşmış, içsel olarak motive edilmiş ve alanında uzmanlaşmış çalışanlar bu kategoride yer almaktadır.

1.7.2. Geleneksel Kariyer Kalıbı (Lineer Kariyer Kalıbı)

Bu kariyer kalıbında birey belirli bir uzmanlık alanında kalarak edindiği tecrübe ve kıdemle beraber yıllar geçtikçe kariyer basamaklarında yukarı doğru bir hareketlilik içine girer ve bu kariyer yolunda emekliliğe kadar devam eder (Baron, 2003:235).

Çalışanlar, aynı işletme içinde kalarak basamaklı sırayı takip edebilir veya işletmeden işletmeye doğrusal kariyeri takip ederek hareket edip, kariyerlerini devam ettirebilir. Bireyin giriş düzeyindeki bir işle örneğin pazarlama bölümünde kariyerine başlayıp iki yıl sonra üretim şefliğine terfi etmesi, daha sonra üst düzeyde yönetici olması ve en sonunda da başkanlık seviyesine ulaşması doğrusal kariyere örnek verilebilir (Aytaç, 2005:194).

1.7.3. Spiral Kariyer Kalıbı (Sarmal Kariyer Kalıbı)

Bireyin iş yaşamında, birbiri ile ilgisi bulunan fakat her biri ayrı alanlarda kurulan mesleklerde çalışması bu kariyer kalıbı ile ilgilidir. Ancak bu kariyer yolunu benimseyen işgörenler, sürekli iş değiştiren ve kısa sürede yaptıkları işten sıkılan bireylerden farklı bir güdülenmeye sahiptirler. Örneğin büyük bir örgütün ar-ge departmanında mühendis olarak çalışan birinin kariyerin ileriki dönemlerinde mesleki bilgilerini geliştirerek akademisyenliğe yönelmesi, daha sonra kendi alanında kitaplar yazması ve bir yandan da konu ile ilgili firmalarda danışmanlık hizmeti vermesi spiral kariyere örnek verilebilir (Aytaç, 2005:195).

1.7.4. Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı

Bu kariyer tipindeki bireyler yaptıkları işten çabuk sıkılırlar ve kısa süre içerisinde birbiri ile çok da ilgisi olmayan işlerde çalışırlar. Genelde eğitim düzeyi düşük olan ve belirli bir kariyer hedefi olmayan çalışanlar bu kariyer tipini tercih etmektedir (Akgemci, Çelik, Soysal, Şimşek, 2004:22). Bu tip bireyler başarılı bir kariyer hayatına sahip olmayı ve mesleklerinde ilerlemeyi çok da önemsemmezler. Daha çok aile, arkadaş ve yakın çevresiyle vakit geçirmeyi ve hobileriyle ilgilenmeyi önemsemektedirler (Yavuz, 2006:36). Çalışmak istediği asıl işi buluncaya kadar, geçici süre, bir miktar gelir elde etmek veya boş zamanı değerlendirmek için çalışanlar da bu gruba girebilir.

1.8. KARİYER SORUNLARI

Birey ya da örgüt, kariyerle ilgili iş yaşamında bazı sorunlarla karşılaşabilir. Fakat birey karşılaştığı bu sorunlarla mücadele etmek ve bu sorunların üstesinden gelmek durumundadır. Bunun tersi bir durumda kişi yıpranabilir, kendine güveni azalır, stres ve gerginlik yaşayabilir, bunun sonucunda ise iş verimi düşebilir.

Kariyerle ilgili olarak çeşitli sorunlar ortaya çıkabilir. Bunlar; cinsiyetten, beceri yitiminden kaynaklanan sorunlar olabileceği gibi, kariyerin çeşitli aşamalarında çeşitli nedenlerle bireyin karşısına çıkan sorunlar olabilir (Aytaç, 2005:262).

1.8.1. Kariyer Platosu

Kişinin orta kariyer aşamasının sonunda gelişmelere ayak uyduramaması sonucunda statik bir döneme girmesi durumu literatürde “Kariyer Platosu” olarak adlandırılır (Kırkçı, 2007:10). Herhangi bir pozisyonda bekletilme süresi ya da yükselmeler arasında geçen dönem bireyin kariyer platosunda olduğunu gösterir (Balta, 2007:19). Kariyer platosu, birey ya da örgüt odaklı olabilir. Birey odaklı kariyer platosunda, bireyin yetkinlikleri daha üst pozisyonlar için yetersiz kalmaktadır (Kırkçı, 2007:10).

Kariyer platosu, bireyi hem psikolojik olarak hem de iş performansı olarak olumsuz etkiler. Yönetim pozisyonları tepeye çıktıkça azaldığı için bireyin kariyerinin belirli bir dönemde durgunluğa girmesi kaçınılmazdır. Ayrıca, kariyer gelişimi sürekli dikey yönde olmak zorunda değildir.

1.8.2. Çift Kariyerli Eşler

Çift kariyerli eşler sorunu; kadınların çalışma yaşamına daha fazla katılması ve kariyer basamaklarında yükselmeye başlamaları sonucunda ortaya çıkmaya başlamıştır. Çiftlerin farklı kariyer hedeflerinin olması aile hayatlarını etkiler. Benzer kariyer yollarını izlemeleri halinde de rekabet ve kıskançlık gibi sorunlar ortaya çıkar. Bu nedenle kariyer yapmayı planlayan kadınlar ya geç evlenmekte ya da hiç evlenmemektedir.

Kariyer yapan çiftlerde, eşlerden birisinin kariyerine öncelik verilmesi yolu seçildiğinde bu genellikle erkek olmaktadır. Bu durum da bayan çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerini olumsuz etkilemektedir (Bayraktaroğlu, 2003:145). Her iki eşe de mesleklerine uygun kariyer olanakları sağlama, alternatif kariyer yolları oluşturma, özel kariyer danışmanları sağlama, esnek çalışma saatleri uygulama ve ailenin ihtiyaçları ile kariyer arasında denge kurularak alternatif yaklaşımlar geliştirilmesi ile söz konusu olumsuz koşullar engellenebilir veya minimize edilebilir (Harvey ve Bowin, 1996:203 ; Cascio, 1998:345).

1.8.3. Ayışığı Sorunu

Ayışığı sorunu; bir kişinin fazladan gelir elde etmek, tecrube kazanmak veya başka nedenlerle iki ya da daha fazla işte çalışmasıdır. Ayışığı sorunu, bireyin özellikle asli işinde harcaması gereken enerji ile ortaya koyması arzulanan performansını diğer iş yada işlerde kullanması nedeniyle, örgüt yesi bireylerde, düşük performansa, işe devamsızlığa, iş sadakatinden taviz vermeye yol açmaktadır (Karcıoğlu, 2001:133). Kişi, gün içerisinde uzun sreler çalışması nedeniyle yorgun düşmekte, uykusuz kalmakta hatta hastalanmaktadır. Bu da onun asıl işinde gereken performansı gösterememesine ve tam verimli alışamamasına sebebiyet vermektedir.

alışanlarına iyi olanaklar sağlayan ve iş güvenliğine önem veren firmalarda bu tür sorunların en aza indirilebileceği açıktır (Bayraktaroğlu, 2003:145).

1.8.4. Çift Kariyerlilik

Bireyin aynı anda birden fazla uzmanlık alanına sahip olmasıdır çift kariyerlilik (Aytaç, 2005:276). Her iki durumda da yükselmeye çalışan birey, enerjisini tek bir kariyer basamağında kullanmak yerine paylaştırma yoluna gitmesi belirli olumsuzlukların yaşanmasına neden olabilmektedir (şimşek v.d., 2004:196). Bu nedenle çift kariyerli bireylerin, öncelikli olarak hangi alanda kariyer yapacağına karar vermesi, çalışma yaşamındaki zorlukları daha kolay aşmasına sebep olabilecektir (alık ve Ereş, 2006:69).

1.8.5. Cinsiyetten Kaynaklı Sorunlar

Son yıllarda, kadınların çalışma yaşamında etkilerinin artması sonucu kadın yöneticilerin de sayısında artış olmaktadır. Ancak, kadınların st düzey yönetici olmalarına, işverenlerce mesafeli yaklaşılmaktadır. Kadınların ailevi sorumlulukları, özellikle çocuklar ile ilgili toplumsal beklentiler, kadınların enerjilerinin bir kısmını bu alanlara kaydırmalarını gerektirmektedir (Acar, 1994:24). Kadının kariyerinde yükselmesi için tacize uğrayabileceği korkusu, birçok kadının kariyer ilerlemesinde karşılaştığı sorunlardan birisidir.

1.8.6. Stres

İş hayatında bazı bireyler gerek iş yoğunluğu gerekse işletmeden kaynaklı bazı faktörlerin etkisi ile strese girebilir. Çalışan bireyin kariyer gelişimi ile ilgili stres kaynakları; iş güvenliği, terfi, transfer, kariyer beklentisi gibi etkenlerdir. Çalışanlar, yaşları ilerledikçe yetenek ve pratikliklerinin azalması ile işten çıkarılma korkusu yaşayabilir. Yine çalışanların terfileri sırasında alınan yanlış bir karar, adaletten uzak performans değerlendirmeleri veya ücretle ilgili eşitsizlikler çalışan bireylerde strese yol açabilir (Aytaç, 2005:292). İşle ilgili olumsuzluklar uzun süreliyse; kişi işine yabancılaşır ve duygusal olarak tükenebilir.

Tükenmişliğe kadar varabilecek iş stresini önleyebilmek için, kişinin uyum kapasitesi yüksek olmalı, kişi kendinin farkında olmalı ve yeni seçenekler üretebilmeli, kişinin mesleği ne gerektiriyorsa en iyisini yapmalı, profesyonel amaçlar gerçekçi olmalıdır (Sinangil, Kılıç, Yöney ve Ünalın, 2007:33).

İKİNCİ BÖLÜM

2. KARİYER PLANLAMA VE YÖNETİM SÜRECİ

Çalışmanın ikinci bölümünde kariyer planlamanın tanımı ve önemi, kariyer planlamanın amaçları, kariyer planlamanın sağladığı faydalar, kariyer planlama süreci ve kariyer yönetim süreci konuları ele alınmıştır.

2.1. KARİYER PLANLAMANIN TANIMI VE ÖNEMİ

Kariyer planlaması, “bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin planlanmasıdır” (Sabuncuoğlu, 1995:70).

Bir başka tanıma göre kariyer planlaması, kişinin kariyer yollarını tanımlamasıdır (Schuler, 1995:556). Bir diğer tanıma göre kariyer planlaması, kişinin kariyer planlarını ve hedeflerini ortaya koyması ve hedefe ulaşabilmesi için gerçekleştirilmesi gereken amaçlardır (Özgen v.d.,2002:180).

Kariyer planlaması, kişinin; şirketin geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır (Aytaç, 2005:139).

Tanımlamalardan anlaşılacağı üzere, kariyer planlamasından hem çalışan hem de örgüt etkilenmektedir. Kariyer, bireyin tüm çalışma yaşamı olduğuna göre, kariyer planlaması da bu sürecin başlangıcını, deneyim kazanmasını, sorumluluk alabilme becerisini, yatay veya dikey ilerleyişini ve nihayet emekliliğe hazırlık dönemlerini kapsar. Tüm bu süreçte, örgütün de aktif rol oynadığı söylenebilir.

Örgütler kariyer planlamayı teşvik ettiklerinde, çalışanların kariyer hedeflerini belirlemeleri kolaylaşacak, bu hedefler, eğitim ve diğer gelişimsel aktiviteleri takip etmek için çalışanları motive edebilir (Werther and Davis, 1996:315).

Kariyer planlama sürecinde çalışanlar, hem yeteneklerini, bilgi ve becerilerini değerlendirme şansı bulur, hem de eksik yönlerini görme imkanına sahip olurlar. Bu süreçte işletme de kendi değerlendirmesini yaparak, sahip olduğu insan kaynaklarını tespit eder, bireylerin işletme içindeki yükselme imkanı ve bu yükselmenin biçimini belirler (Ergün, 2007:27).

2.2. KARIYER PLANLAMANNIN AMAÇLARI

Günümüz dünyasında her alanda meydana gelen değişme ve gelişmeler, iş yaşamında da kendini hissettirmiş ve gerek örgütler, gerekse işgörenler açısından kariyer planlamanın önemi artmıştır. Özellikle teknoloji alanındaki gelişmeler, nitelikli personel ihtiyacını arttırmış ve örgütleri kariyer planlaması konusuna önem vermeye zorlamıştır. Kariyer planlamasının amaçlarını, bireysel ve örgütsel amaçlar olmak üzere iki kısımda incelemek mümkündür.

Aytaç (2005), kariyer planlamasının bireysel amaçlarının; kendi kariyer başarılarını sağlamak, yükselme ihtiyaçlarının tatmini, iş tatmini, sadakat, kendine güven, işe bağlılık, bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarını karşılamak ve iş güvenliğini sağlamak için yapılmasının mümkün olabileceğini belirtir.

Örgütlerin kariyer planlaması yapmadaki amaçlarının ise; çalışanların kapasitelerini daha etkin kullanmalarını sağlamak, işletme hedeflerini tutturmak, personel devrini düşürüp maliyeti azaltmak, örgütsel sadakati sağlamak, aidiyet duygusunu geliştirmek, çalışanların potansiyellerini arttırmak olmalıdır (Aytaç, 2005:140).

Birey ve örgüt için ayrı ayrı sıralanan bu amaçlar, aslında hem örgütü hem de işgöreni ilgilendirmektedir. Zira örgüt her ne kadar kendi hedefleri için bu amaçları gerçekleştirmeye çalışsa da bundan işgören de doğrudan etkilenir. Yine aynı şekilde birey de kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalıştığında, işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmuş olacaktır.

2.3. KARIYER PLANLAMANNIN SAĞLADIĞI FAYDALAR

Kariyer planlaması çalışanlar ve işletme için birçok kazanımlar sağlamaktadır. Kariyer planlama işgücünün daha kaliteli hale gelmesini sağlar. Devamsızlık ve işten kaytarmaları azaltıcı bir etkiye sahiptir. Uzmanlaşmış personelin geliştirilmesiyle işletmeler, gelecekte yetenekli yöneticilere kavuşur ve örgütsel amaçlarına ulaşabilir (Şimşek ve Çelik, 2004:57).

Kariyer planlamasının yapılması, mutlak anlamda başarı anlamına gelmez fakat kariyer planlaması yapılmaması halinde ortaya çıkan kariyer fırsatlarının değerlendirilmesi ve bireylerin uygun kadrolara yerleştirilmesi daha fazla zaman ve

enerji kaybına yol açabilecektir. Bu nedenle kariyer planlamanın son yıllarda özellikle batılı ülkelerde yaygınlaşmaya başladığı görülmüştür (Aytaç, 2005:142).

Kariyer planlamanın faydalarını birey ve örgüt açısından ayrı ayrı incelemek yararlı olacaktır.

2.3.1. Kariyer Planlamanın Bireye Sağladığı Faydalar

Kariyer planlamanın bireye sağladığı faydalardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Vverther, Davis, 1998:282-283):

Terfi edebilir personeli geliştirme: Kariyer planlaması, terfi edebilir personelin örgüt içi beklentilerini geliştirmeye yardımcı olur. Birey bu sayede, kariyer hedeflerine ulaşma noktasında daha kararlı davranışlar sergiler.

Devir hızını düşürmek: Bireysel kariyer için artan dikkat ve ilgi, daha çok örgütsel sadakati meydana getirmekte ve personelin devir hızını düşürmektedir. Örgütsel sadakat ise işgörenlerin işletmeyi sahiplenmelerini ve daha fazla özveri göstermelerini sağlar.

Personelin potansiyelini ortaya çıkarma: Kariyer planlaması personelin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmak için onları teşvik eder. Personelin yeteneklerinin ortaya çıkması, mevcut sorunların çözümlenmesine yardımcı olacaktır.

Gelişmeyi kolaylaştırmak: Kariyer plan ve amaçları personelin yetişme ve gelişmesi için onları motive eder.

Gizliliğin azalması: Kariyer planlaması, personelin niteliklerinin farkında olacağı, yönetici ve personel departmanının oluşmasını sağlayacaktır.

Personelin ihtiyaçlarını tatmin etme: Çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmesini kolaylaştırmaktadır. İşgörenin; saygınlık, tanınma, prestij, ciddiyet, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarının tatmini sağlanacaktır.

2.3.2. Kariyer Planlamanın Örgüte Sağladığı Faydalar

Kariyer planlamanın örgüte sağladığı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Aytaç, 2005:143-144):

İşgücü çeşitliliğine yardımcı olmak; Kariyer planlaması ile çalışanların mesleki formasyonları çeşitlendirilir. Bireylerin örgütsel beklentilerine göre kendilerini geliştirmeleri ve yetiştirmeleri mümkün olacaktır.

Uluslararası istihdamı kolaylaştırmak; Global örgütler, örneğin çokuluslu şirketler kariyer planlamasını, çalışanların denizaşırı ülkelere tayinlerini oluşturmak ve onları bu konuya hazırlamaya yardımcı olmak için kullanırlar. Çalışanlar, örgütün belirlediği kariyer planlaması doğrultusunda bu durumu kabullenmekte ve psikolojik olarak kendilerini hazırlayabilmektedirler.

İş sadakatini sağlamak; Bireysel kariyer için ilgi ve dikkati arttırmak, örgütsel sadakati meydana getirir. Bu sayede, verimsiz ve isteksiz çalışanlar tespit edilerek örgütten uzaklaşmaları sağlanabilir.

Terfi edebilecekleri belirlemek; Terfi edebilir çalışanların, emeklilik, istifa veya örgütsel genişleme sebebiyle açılan kadrolara, ihtiyacı karşılamak için şirket içinden terfi edebilir yeteneklerin geliştirilmesine ve belli bir program dahilinde eğitilmelerine yardımcı olur.

Stokları azaltmak; Kariyer planlaması olmaksızın personel birikimlerini sağlamak kolaydır. Ancak kariyer planlaması; çalışanlara, yöneticilere ve insan kaynakları departmanına, çalışanların kalifiye olması yönünde uyarıda bulunarak, yetersiz personelin örgütten uzaklaştırılması ve örgütün personel fazlasından kurtulmasına imkan sağlar.

Eşit işe eşit ücret yaratmak; Kariyer planlama sistemi, performans değerlendirme yöntemi beraberinde eşit iş görene eşit ücret ödenmesini olanaklı kılar. Ancak, performans değerlendirme yöntemi, somut verilerden oluşmazsa, çalışanların örgütten uzaklaşmalarına yol açabilecek sorunlar doğuracağı unutulmamalıdır.

Hedef belirlemeyi kolaylaştırmak; Kariyer planlama, iyi tasarlanmış ve uygulanmış bir performans sistemini zorunlu kılarak, mevcut işlerden yola çıkarak geleceğe yönelik planlama yapmayı kolaylaştırır.

Örgütsel hareketliliği sağlamak; Kariyer planlama, örgütteki tüm çalışanların yatay veya dikey hareket imkanı yaratmasını hedefler. Bu sayede, işgörenlerin sürekli aynı işi yapmalarından kaynaklanabilecek, atalet ve yorgunluğa düşmeleri engellenmiş olacaktır.

Performansı yönetmek; Kariyer planlaması, performans değerlendirmenin, eğitim ve geliştirmenin, performansı harekete geçirmenin, ücretlendirme, kişisel

ihtiyaç ve planlarla ilgili diğer sistemlerin nasıl yapılacağı hakkında yönetime fırsat verir.

Kariyer planlamanın, yukarıda sayılanlar dışında da örgüte birçok faydası daha vardır. Kariyer planlama sayesinde örgütler, nitelikli işgücü yetiştirme imkanı elde ederler. Böylece gelecekte örgütü daha kaliteli, daha yetenekli yöneticilere teslim etmek mümkün olacaktır. Bunun dışında, personelin elde tutulması kolaylaşacağından yapılacak yeni eğitim harcamalarından da tasarruf sağlanmış olacaktır.

Ayrıca, işgörenlerin kariyer planlamasına yardımcı olmaya çalışılması, personel maliyetlerini düşüreceğinden, örgüte doğrudan fayda sağlayacaktır.

2.4. KARIYER PLANLAMA SÜRECİ

Kariyer planlaması, işe giren personelin ilk görüşmesi ile başlayan, kişinin eğitimi ile devam eden ve onun özelliklerine yön vermeyi amaçlayan bir süreçtir (Özden, 2001: 108). Bireyler, iş hayatları boyunca buldukları kariyer dönemlerinin her aşamasında, meslekleriyle ilgili konularda yetkinliklerini arttırabilmek ve bunun sonucunda kariyerlerini geliştirebilmek için gerek bireysel olarak gerekse örgütün desteği ile bir takım planlamalar yaparlar. Dolayısıyla kariyer planlama sürecinin bireysel ve örgütsel boyutundan söz etmek mümkündür (Anafarta, 2001:3-4).

Kariyer planlaması birkaç aşamadan oluşan bir süreçtir (Bedeion, 1986:380-385):

Görev Alma: Kişilerin iş yerinde çalışmaya başlaması, sadece yeni bir işe başlamaları anlamında olmayıp, aynı zamanda yeni fırsatlar için geleceklerini oluşturmaları anlamına gelir. Bunun yanı sıra yeni iş, yeni başlangıç ve yeni heyecan demektir.

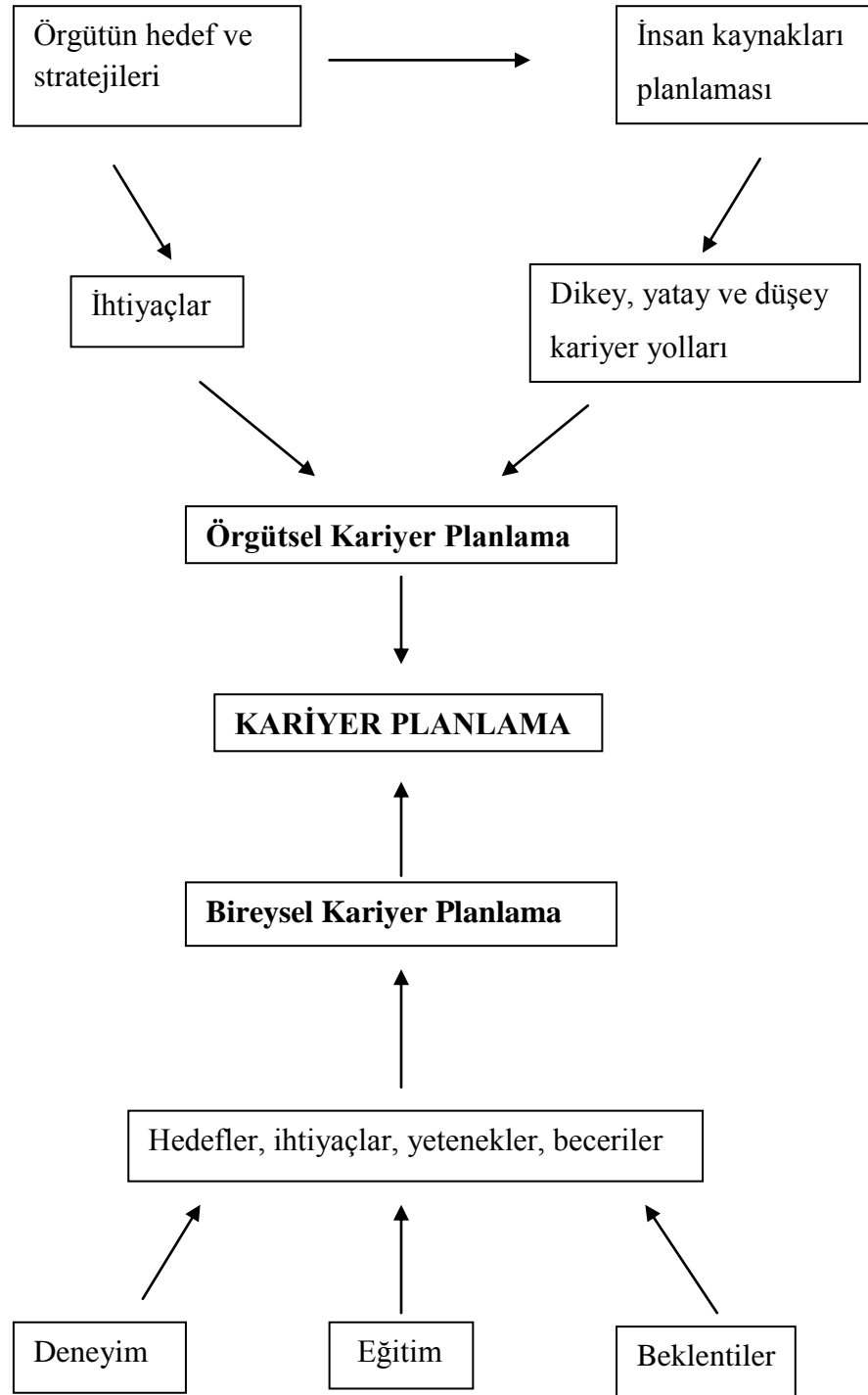
Kariyer İsteklerinin İncelenmesi: Bu aşamada kişi kendine karşı dürüst olmak zorundadır. Kişi, kariyeri ile ilgili kişisel amaçlarını belirlemeli, kendini değerlendirmeli, yetenek ve becerilerinin, ilgi ve arzularının tam bir analizini yapmalıdır. Yetenek ve becerilerine uygun olmayan ya da hoşlanmadığı bir işe başlayan çalışan, en yakın zamanda bu işten ayrılmak isteyecek veya devam etse bile çalışma hayatının sonuna kadar mutsuz ve gerçek veriminden uzak olacaktır.

İşin Gereklerinin Belirlenmesi: Kariyer, Vasıf ve Sorumluluklarının Araştırılması: Bu aşamada kişi, seçtiği işle ilgili görevlerin, sorumlulukları ve işin gerektirdiği eğitimi araştırmalıdır. İşin özelliklerini ve olumsuz yönlerini de bu aşamada değerlendirmelidir. Ayrıca kendi kişisel özelliklerini, kişinin rekabet avantajı, eğitimi, kişisel karakteri ve ilişkileriyle zayıf yönlerini de ortaya koymalıdır.

Tam anlamıyla gerçekçi bir kariyer hedeflerinin belirlenmesi: Gerçekçi kariyer hedefleri, işgörenin daha iyi motive olmasına ve başarıya ulaşmasına imkan sağlar. Gerçekçi kariyer hedefleri, kişiyi hayal kırıklığına uğramaktan, başarısızlık halinde meydana gelebilecek motivasyon düşüklüğü ve moral bozukluğu gibi psikolojik etkilerden korur. Gerçekçi kariyer hedefleri sayesinde çalışan, karşısına çıkan veya çıkması muhtemel zorluklara karşı daha sağlam durabilir.

Kişinin saptadığı amaca ulaşması için gerekli eğitimi alması, işvereni yetenekleri konusunda ikna etmeye çalışması: Kişi artık istediği işi bilmekte ve bu işe sahip olma konusunda çalışmalar yapmaktadır. Kendi özelliklerine uygun bir iş araştırmaya başlayarak mesleki ilerleme amaçlarını da göz önünde bulundurmaktadır. Birey kişisel mesleki amaçlarıyla bu amaçlara ulaşmak için gerekli çaba arasında denge sağlayabilmesi için kariyerindeki gelişmeleri gözden geçirir.

Aşağıdaki şekilde, kariyer planlamanın iki boyutu olan bireysel ve örgütsel kariyer planlama gösterilmektedir.



Şekil 1: Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlama Süreci

Kaynak: Andrew D. Szilagyı, **Management and Performance**, 3. Edition, New Jersey: Scott, Foresman Company, 1988, s:836

2.4.1. Bireysel Kariyer Planlama ve Aşamaları

Örgüt içinde birey, tecrübe ve yeteneklerini arttırdıkça kendi kendini gerçekleştirme güdüsünün de etkisi ile kariyerini geliştirme, ilerleme ve yükselme ihtiyacı duyacaktır (Tuna, 1996:22). Bireysel kariyer planlama, öncelikle bireyin kendini tanımasını, neyi istediğine karar vermesini ve bir hedef belirlemeyi gerektirir.

Bireysel kariyer planlamanın başlıca aşamaları şunlardır (Tuna, 1996:6).

2.4.1.1. Kendini Değerlendirme

Kişinin kendi kariyerini geliştirmesi için, kendisi ile ilgili konuları, ilgi alanlarını, beklentilerini, kuvvetli ve zayıf yönlerini, eksikliklerini, geliştirilmesi ve düzeltilmesi gereken yanlarını çok iyi bilmesi ve bu konuların analizini yapması gereklidir (Geylan, 2004:124). Bu süreçte birey kendisi ile ilgili yapacağı değerlendirmede, iş ortamıyla ilgili pek çok faktörü göz önüne almalı, kendisini bu faktörler ışığında değerlendirmelidir. Bu faktörlerden bazıları şunlardır (Erdoğan, 2003:237):

Statü: Bir kimsenin, bir kurum veya bir toplum içindeki durumudur <<http://www.nedirnedemek.com/sosyal-stat%C3%BC-nedir-sosyal-stat%C3%BC-ne-demek>> (Erişim Tarihi:21.01.2015). Statü, bireyin çalıştığı işyerindeki pozisyonudur. Bireyin statüsü, diğer çalışanlar arasındaki ve toplum içindeki saygınlığını da etkiler.

Maddi kazanç: Bireyin çalışmaları karşılığında işveren tarafından kendisine verilen ücret, maaş veya gelirdir. Statü ile doğru orantılı olarak bireyin elde edeceği maddi kazanç da artar.

İş güvenliği: İşyerlerinde işin yürütülmesi ile ilgili olarak oluşan tehlikelerden, sağlığa zarar verebilecek şartlardan korunmak ve daha insanî bir iş ortamı meydana getirmek için yapılan metotlu çalışmalardır <http://isguvenligiuzmani.org/2008/12/19/>

is-sagligi-ve-is-guvenligi-nedir/> (Erişim Tarihi: 21.01.2015). İş güvenliği, sadece işçiyi korumak için değil, bütün işletmenin ve üretim güvenliği için gerekli olmaktadır.

Çeşitlilik: Örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için, tüm işgörenlerin kendi potansiyellerini tam olarak kullanmalarına olanak verecek bir ortam yaratmayı amaçlayan btnelci bir odaklanmadır (Hughes ve Thomas, 1996: 276).

Bağımsız alışma: İşgörenlerin, rgtsel sınırlamalar altında çalışmak yerine tek başlarına çalışmayı tercih etmeleridir (Aytaç,2005:104).

Bazılarının, cretlendirilme, zaman, transfer gibi konularda başkalarına bağlı olmak yerine tek başına veya küçük bir firmanın elemanı olarak çalışmak istedikleri anlaşılmaktadır. Bu insanlar, örgüt yaşamının sınırlamaları altındaki çalışmaya iyi adapte olamazlar. Bunların çoğu ya danışman olmak için ya da kendi işlerine başlamak için işi bırakırlar (Glueck, 1985:145).

G: Kişinin, çalıştığı işteki statüsü, elde ettiği maddi kazanç, aynı zamanda onun gücünü de gösterir. Bu sayede, bireyin kendine güveni de artacağından daha etkili kararlar alma ihtimali artacaktır.

Meydan okuma: Zor problemlerle uğraşmayı sevmek, rekabetten ve kazanmaktan hoşlanmak bu değerin varlığını gösterir (Aytaç, 2005:105).

Seyahat edebilme: Eğlence, turizm ve tatilin yanı sıra dini, kültürel ve eğitsel amaçlı yolculuklara seyahat denilmektedir <<http://tr.wikipedia.org/wiki/Seyahat>> (Erişim Tarihi: 26.01.2015). İş görenler, tatil yapmak, dinlenmek, farklı mekanları ziyaret etmek gibi amaçlarla çalıştıkları işlere belirli dönemlerde ara verirler. Böylece işin verdiği stresten ve yorgunluktan bir süre olsun uzaklaşmış olurlar. İşlerine tekrar döndüklerinde verimli bir çalışmayla işletmeye daha olumlu katkı sağlayabilirler.

Sayęı görme: Çalışanların bir başka beklentileri ise işyerinde ve dışarıda sayęı görmektir. G ve statü arttıkça sayęı da doğal olarak artma eğilimi gösterir.

Esnek çalışma saatleri: Bireylerin, çalışma saatlerinin işveren tarafından değil de, kendisi tarafından belirlenmesidir. Birey böylece, farklı aktiviteler için de zaman ayırabilir.

Kendini gerçekleştirme: Kendini gerçekleştirme, bir gelişme çabası, insan davranışlarını yöneten bir güdü olduğu kadar, erişilmeye çalışılan bir gelişme düzeyi olarak anlaşılabilir. Kendini gerçekleştirme, hayat boyunca devam eden bir süreç olduğundan insan, hayatının belli bir anında, kendini gerçekleştirme yönünden belli bir düzeye sahip olabilir ve kendini gerçekleştirme yönünden bireyler arasında farklar bulunabilir (Kuzgun, 1972:174).

Başarı: Bireyin yaşamındaki önemli hedeflerinden biri de başarılı olmaktır. Yapılması gereken işi istenilen şekilde ve zamanında yapmak bir başarıdır. Başarı da planlı çalışma ve çaba neticesinde ortaya çıkan bir olgudur.

Birey bu aşamada kendi kendini değerlendirirken mümkün olduğunca objektif olmak zorundadır. Böylece; kendileri hakkında sağlıklı ve objektif değerlendirmeler yapan bireyler, kariyerlerini hangi alanda geliştirmek istediklerini tespit edebilirler (Eryiğit, 2000:113). Öte yandan bireyin kendini değerlendirme çalışmalarına, performans değerlendirme sonuçları, danışmanlar ile yapılan mülakatlar ve değerlendirme ölçekleri de yardımcı olabilir (Tuna, 1996:23-24). Ayrıca bireylerin aileleri ve arkadaşları ile kariyerleri hakkında yaptıkları konuşmalar da tercihlerini ve yeteneklerini açık bir şekilde belirlemelerine yardımcı olmaktadır (Geylan, 2004:124).

Bu aşamada birey sürekli gözlem halindedir. Bir taraftan, kendisi ile ilgili özellikleri keşfetmeye çalışırken, diğer yandan sosyal çevrenin, kariyeri ile ilgili görüş, öneri ve değerlendirmelerinden etkilenmektedir.

2.4.1.2. Fırsatları Tanımlama

Bu aşamada birey kariyer alanlarının farklı tiplerini ortaya koyarak seçeneklerini belirlemeye çalışır. Araştırma veya seçenek belirleme olarak da adlandırılan bu aşama bireyin kariyer alternatiflerini ortaya koyması ve kendi ilgileri ve davranışlarına ilişkin iş olanaklarının daraltılmasını içerir (Aydemir, 1995:32).

Kişi bu aşamada kariyerini seçerken, birçok faktörün etkisi altında kalacaktır. Bu faktörleri sosyal ve psikolojik faktörler olarak ele almak mümkündür. Sosyal faktörler, kişinin sosyal geçmişi, sosyo-ekonomik düzeyi iken, psikolojik faktörler bireyin kişiliği, ilgi, inanç ve tutumları, beklentileri gibi etmenlerdir. Bu nedenle kişinin kendi yetenekleri, ilgi alanları ve değerleri, kariyer fırsatları ile ilişkili olmalıdır (Aytaç, 2005:154-155).

Kariyer planlamasında birinci derece sorumluluk bireyin kendisine aittir. Fakat örgüt, çalışanları için bir takım fırsatlar oluşturarak kariyer planlamasında önemli bir rol oynar. Bu nedenle, kariyer planlaması, birey ve örgüt tarafından birlikte yapıldığında daha etkili olacaktır.

2.4.1.3. Hedefleri Belirleme

Birey, kuvvetli ve zayıf yönlerini, ilgi alanlarını ve değerlerini değerlendirdikten sonra, kariyer hedeflerini oluşturabilir. Bu durumda birey yeni bakış açısı ve yetenekler kazanabilir. Hedefler bireyin yeteneklerine uygun olmalıdır. Bu aşamada, bireyin kariyeri ile ilgili hedeflerini belirleyerek karar vermesi gerekecektir. Birey hem kendi hem de ilgilendiği kariyeri hakkında doğru bilgi topladıkça, verdiği kariyer kararının kalitesi de o ölçüde iyi olacaktır (Aytaç, 2005:155).

Hedef, çalışanın belirlenmiş olan kariyer hedefleri ile örgütün sunabileceği olanakların (ve bu olanakların gerektirdiği özelliklerin) mümkün olduğunca eşleştirilmesidir. Bu aşamada, eğer birey bir kariyer danışmanından yardım alıyorsa kariyer danışmanına ya da bu işlevi eğer örgüt üstlenmişse, örgütteki amir veya diğer kişilere önemli görevler düşmektedir. Eğer kariyer danışmanlığı görevini, örgüt içindeki amir ve yöneticiler üstlenecekse, bu kişilerin kariyer planlaması danışmanlığı üzerine eğitim almaları ve bu aktivitenin iş tanımlarında yer alması gerekmektedir. Çalışan ve danışman belirli aralıklarla, çalışanın kariyer planlarını tartışmalı ve örgütün olanakları içinde gelişimsel hedefler belirlemelidir (Sümer, 2006:25).

Yapılan araştırmalar, kişisel kariyer geliştirme ve hedeflere ulaşmak için, öncelikle hedef belirlemenin önemli olduğunu göstermektedir. Ancak bunun bazı zorunlulukları bulunmaktadır. Örneğin bilgi azlığı, güvensizlik, başarısızlık korkusu, isteksizlik gibi etkenler hedef belirlemeyi engellemektedir. Bu nedenle bireyler,

hedef belirlemek için öncelikle seçtikleri hedeflerin değerini sınamalı, çevresinden destek almalı ve geleceği algılayabilmelidir (Aytaç, 1997:182-183).

Birey, hedeflerini belirlemeden önce, kuvvetli ve zayıf yönlerini, ilgi alanlarını ve yeteneklerini değerlendirmek durumundadır. Bu değerlendirmeden sonra kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlemelidir. Belirlenen hedefler de gerçekçi olmalıdır.

Hedef belirleme, bireyin gelecekteki amaçlarını planlamaya ve karar vermeye yardım eder. Bireysel hedefler, bireysel farklılıklara bağlı olarak değişmektedir. Bireyin değer ve ilgileri zaman içerisinde değişikliklere uğrar. Bu değişikliklerin sonucunda birey kendine farklı iş alanları arar ve böylece kariyer kararı da değişikliğe uğrayabilir.

2.4.1.4. Planları Hazırlama (Hareket Planlaması)

Bu aşama, çalışanların kısa ve uzun dönem kariyer hedeflerine ulaşacakları yolları belirlemelerini içerir. Bu plan, eğitim ve kurs seminerlerine katılmayı ve işletme dahilindeki yeni iş olanaklarına başvurmayı kapsar (Noe, 1999:341).

Planlar, kariyer hedeflerine ulaşmayı sağlayacak her türlü faaliyeti içerecek şekilde hazırlanmalıdır (Aytaç, 2005:156). Planlar kısa vadeliden başlayarak, elde edilecek başarıya göre orta ve uzun vadeli plan ve programlarla revize edilebilir.

Bireysel kariyer planlamasında üç sonuç çıkarılabilir (Walker, 1980:327).

Birincisi: Bireyin kendi kapasitesi, ilgileri, yetenekleri ile tarafsız bir değerlendirmenin yapılacağı yaşam planlaması,

İkincisi: Bireyin gelecekte çalışacağı iş için hedefleri, gelişimsel aktiviteleri ve bir diğer gelecekteki kariyer kararının planlarını içeren geliştirme planlaması,

Üçüncüsü: Bireyin belli amaç ve planları doğrultusunda ödül beklentisini de kapsayan performans planlaması.

Bu üç sonuca göre, bireyin öncelikle kendi yeteneklerinin farkına varması, sonra işle ilgili hedefleri, bu hedeflere ulaşabilmek için geliştirme programları hazırlaması ve sonrasında da performans planlaması yapması gerekecektir.

2.4.2. Örgütsel Kariyer Planlama ve Aşamaları

Örgütsel kariyer planlama, örgüt tarafından hazırlanır ve uygulanır. Örgüt yöneticileri, amaçlar ve stratejiler doğrultusunda bireylerin kariyer planlarının oluşturulması ve değerlendirilmesi sürecini yönetir.

Kariyer planlamasının başarısı, önemli ölçüde örgütten alınan desteğe bağlıdır. Pek çok şirket, kariyer planlamasında çalışanlara yardımcı olmak için sistemler kurmakta, programlar oluşturmaktadır (Aytaç, 2005:164).

Bireysel doyum üzerinde önemli etkisi olan kariyer planlaması sürecinde yönetimin yapması gereken, bireylere kariyerleri ile ilgili alternatifler sunarak danışmanlık yapmaktır (Budak v.d.,1995:4).

İşletme, çalışanlarının başarılarını değerlemedeki çalışmalar ve karşılıklı olumlu beşeri ilişkiler sonucu, bir ilerleme kaydedecektir. Aslında, personeli işe alma, eğitime ve başarısını değerlendirme ile örgütün işi bitmemektedir. Yeni gelişmelere ayak uydurmak, mevcut performansı korumak ve verimliliği arttırmak amacıyla yönetim, çalışanlar için dikkatli bir kariyer planlaması yapmak durumundadır (Özgen, 2002:196-197).

Kariyer planlamasında üst yönetime önemli görevler düşmektedir. Bu görevlerden bazıları şunlardır (Özdemir, 1999:81):

- Üst yönetim, kariyer planlama felsefesini tam anlamıyla benimseyerek aktif destek vermelidir,
- Eğitim programlarının gerçekleştirilmesi için finansal destekten kaçınmamalıdır,
- Daha alt yöneticilerin, kendileri ve çalışanları için vakit ayırmalarını desteklemelidir,
- Örgüt içi ve dışı kaynakların bu alanda kullanımına olanak sağlamalıdır,
- Örgütün politika, strateji ve etkinlik sonuçlarıyla ilgili bilgileri alt kademelere iletmelidir.

Yöneticiler, asları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden faydalanma yollarını aramalıdır. Bu davranış biçimi çalışma yerinde birlikte çalışma havası yaratmaktadır (Eren, 2001:513).

Örgütsel kariyer planlaması yaparken, örgüt belirli aşamalar halinde bu planlamayı uygular. Bu aşamalar; örgütsel analiz, performans değerlendirme ve hareket planlamasıdır.

2.4.2.1. Birinci Aşama :Örgütsel Analiz

Örgütsel analiz, örgütün mevcut insan kaynağını genel olarak gözden geçirmesidir. Bu çalışma sonucunda, bireylerin mesleki gelişme ihtiyaçları belirlenmiş olacaktır (Fındıkcı, 2001:347).

Örgüt, uygulamanın kolaylaşması açısından bazı bilgileri hazırlamak durumundadır. Bu bilgiler şu şekilde özetlenebilir (Çalık ve Ereş, 2006:97-99):

İş analizleri: Örgütün her kademesinde yapılan belli işler hakkında sistematik bilgi edinme süreci olup, toplanan bilgiler iş tanımlarına katkıda bulunur ve şirketin gelişiminde faydalı olur. İş analizleri, özellikle personel devir hızının yüksek olduğu dönemlerde, işe yeni başlayan personellerin uyum sürecinin kısılmasında yardımcı olabilir.

Görev tanımı: Her bir işin kapsamına giren eylem, sorumluluk ve ödevler ile çalışma şartlarının iş analiziyle verilerin toplanmasından sonra yazılı olarak açıklanmasıdır. Böylece her personel kendi yapacağı iş, sorumlulukları, çalışma şartları konusunda bilgilendirilmiş olduğundan, o işin yapımı sırasında meydana gelecek aksaklıkların tespiti daha kolay olacaktır.

Görev gerekleri: Tanımları yapılan işlerin başarı ile yürütülüp beklenen sonuçların alınabilmesi için, işi yapan bireyin sahip olması gereken nitelikler, bireyin göstermesi gereken çaba ve işin yürütülmesi için gerekli ortama ait bilgileri kapsamaktadır.

Kadro (iş) değerlemesi: İşlerin analizlerinin ve tanımlarının yapılarak belli faktörlere göre aralarındaki önem, sorumluluk, güçlük dereceleri ve benzerlikleri açısından birbiriyle mukayese edilerek değerlerinin tespit edilmesi ve ücretlendirilmesidir.

Kariyer olanaklarının belirlenmesi: Çalışanların yükselmeleri, yükselme şekil ve şartlarının ortaya konması olan kariyer olanaklarının belirlenmesinde görev tanımı, görev gerekleri ve kadro değerlemesi bilgilerinden faydalanılır.

2.4.2.2. İkinci Aşama: Performans Değerlendirme

İnsan kaynağının etkin bir şekilde yönetilmesinin temel taşlarından birisidir. Kurumun başarısının devamı, üyelerinin başarısına bağlıdır. Başarı, önceden belirlenmiş bir ölçüye göre çalışma derecesidir. Bu anlamda kurumlarda performans değerlendirmesi; çalışanın yaptığı işte ne kadar başarılı olduğunu saptamak, çalışanın kendi değer ve başarısını tartmasını sağlamak, çalışanın özelliklerinin tespit edilmesi ve uygun işlerde görevlendirilmesi, çalışanın hangi alan ve konularda hangi seviyede eğitime ihtiyacı olduğunun tespit edilmesi, çalışanların ödül ve ücretini belirleme, çalışanların terfi durumlarını veya işten çıkarılma ihtimallerini saptamada ölçüt alma, çalışanların kuruma olan güvenlerini sağlama amaçlarına sahip bir süreçtir (Yılmaz, 2010:97).

Başarı olgusu, işin niteliklerine ve gereklerine uygun olarak önceden belirlenmiş bir ölçünün üzerindeki çalışma derecesi olarak ortaya çıkar. Bu anlamda işletmelerde performans değerlendirmesi; personelin işiyle ilgili davranışlarının gözden geçirilmesi, terfisiyle ilgili bilgilerin sağlanması amacıyla yapılabilir. Aynı zamanda kariyer planlama ve yönetimi için, çalışanlarının yeteneklerinin yönetici tarafından tanınmasına, eksikliklerin bilinmesine gerekli önlemlerin alınmasına imkan sağlayacak bir süreç olarak ifade edilebilir (Şimşek, 2004:113).

Örgütlerin, çalışanlarını gözleme ve performanslarını değerlendirme sürecinde yönetici adayları olabilecek bazı adaylarını belirleyebilmek için yöneticilerinden beledikleri özellikleri içeren bir yönetici profili oluşturmaları gerekir. Bu profilde, kendine güven, zeka, kendini tanıma, liderlik, motivasyon, rekabet gücü, yaratıcılık, amaçları gerçekleştirme azmi, sorumluluk almada istek, iletişim becerisi, esneklik, çatışmayı çözme becerisi, duyarlılık gibi özellikleri bulundurulmalıdır (Çalık ve Ereş, 2006:100).

2.4.2.3. Üçüncü Aşama: Hareket Planlaması

Performans değerlendirme verilerine göre, çalışanın nitelik ve deneyimlerinin değerlendirilmesi ile başlayan bu aşamada, çalışanın kişisel gereksinimlerini karşılayacak nitelikler belirlenerek kariyer hedefleri ve geliştirme faaliyetlerini kapsayan bir plan yapılır. Bu aşamada şirkette belirlenen kariyer imkanları, performans değerlendirme için yapılan ölçümler, zaman zaman çalışanın moralini

belirlemeye yönelik yapılan araştırma sonuçlarına göre çeşitli eğitimlerin gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır (Bradt, 1999:305).

2.5. KARIYER YÖNETİM SÜRECİ

Teknolojinin her geçen gün ilerlemesi sonucu işletmeler, teknolojiye ayak uydurmak, büyümelerini sürdürmek ve şirketlerini geleceğe taşıyabilmek için, ellerindeki insan kaynaklarını daha verimli kullanmak ve ellerinde tutabilmek amacıyla, yönetim alanında bazı değişiklikler yapmak durumunda kalmışlardır. Bu nedenle, kariyer planlamanın gelişen bir boyutu olan “kariyer yönetimi”, insan kaynakları yönetim sürecinde yerini almıştır.

2.5.1. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları şöyledir:

Kariyer yönetimi; bir kurumdaki personelin, kurumsal gereksinimlerin ve kişisel performansın, potansiyelin ve tercihlerin değerlendirilmesi doğrultusunda yükseltilmesinin, ilerlemesinin planlanması ve biçimlendirilmesidir (Canman, 1995:117).

Kariyer yönetimi; işe yerleştirme, potansiyel değerlendirme, danışmanlık, eğitim gibi insan kaynakları faaliyetlerini içine alan, bu faaliyetler aracılığıyla, bireyin ilgi ve kabiliyetlerinin örgütsel fırsatlar ile eşleştirilmesi ve diğer örgütsel fırsatlar ile eşleştirilmesi ve istenilen diğer örgütsel sonuçların başarılması için tasarlanan bir süreçtir (Carrell, Elbert, Hatfield, 2000:295).

Kariyer yönetimi; çalışanın kariyerini, hem örgütün gereksinimlerine hem de kendisinin tercihlerine ve yeteneklerine uygun olarak planlamasına ve yönetmesine olanak sağlayan örgütsel bir sürecin tasarlanması ve yapılandırılması şeklinde de tanımlanabilir. Bu bağlamda kariyer yönetimi, örgüt üyelerinin bireysel performans, potansiyel ve tercihleri ile örgütsel ihtiyaçların değerlendirilmesine göre örgüt içindeki bireysel ilerleyişlerini planlamak ve şekil vermektir (Eryiğit, 2000:103).

Özetle kariyer yönetimini; örgütlerin, işgörenlerin işe alınmasından başlayarak, kişisel yetenekleri, performansları, tutum ve davranışlarına göre belli bir

plan ve program çerçevesinde örgüt içerisindeki dikey ve yatay ilerleyişini yöneten bir sistem olarak tanımlanabilir.

2.5.2. Kariyer Yönetiminin Önemi ve Amaçları

Teknoloji alanındaki gelişmeler, işletmeleri de hızlı bir değişim sürecine girmeye zorlamıştır. İşletmelerdeki en önemli değişiklik ise, işgücü niteliği ve vasıflı eleman alanında ortaya çıkmıştır. Özellikle gelişmiş ülkelerde, artık işgücünün niceliği yerine fikirler, bilgiler, görüşler ön plana çıkmıştır. Teknoloji sayesinde yeni alet ve makineler insan gücüne bir yere kadar alternatif olabilmişse de, her yönü ile donanımlı insan kaynağı bulmak ve bulunan bu personelleri elde tutmak önemli bir sorun haline gelmiştir. Tüm bu etkenler, işletmeleri çalışanlarının kariyer gelişimine önem vermeye zorlamış ve kariyer yönetiminin insan kaynakları planlamasında önemli bir yer edinmesine yol açmıştır.

Nitelikli insan kaynağından en yüksek düzeyde fayda sağlamak örgütlerin amaçları arasındadır. Bu amaca ulaşırken de en az maliyetle ve en kısa sürede kalifiye elemanın yetiştirilmesi, gerekli pozisyonlara getirilmesi ve geleceğe yönelik olarak izlenecek kariyer yolunun belirlenmesi çok önemlidir (Soylu, 2002:22).

Çalışanlarına kariyer yönetimini başarılı bir şekilde uygulayan örgütler, diğer bir ifadeyle, işgörene mesleklerinde ilerlemesi için gerekli alt yapıyı hazırlayan işletmeler kurumsal yapılarından dolayı, genç ve dinamik yeni meslek adaylarını örgüte çekmede, iyi elemanın da örgütte kalmasını sağlamada başarılı olabilmektedir (Kozak, 2001:17).

Kariyer yönetiminin amaçlarını ise genel ve özel olmak üzere iki kategoriye ayırabiliriz. Kariyer yönetiminin genel amacının çalışanların ilgi ve yeteneklerini analiz ederek, işletmedeki bütün çalışanların tatminini sağlamak olduğu söylenebilir (Aktan, 1999:40).

Ayrıca yönetim başarısını tatmin ve örgüt gereksinimlerini temin etmek, kavrama güçlüğü olan bireylere, herhangi bir sorumluluk düzeyinde eğitim vermek, bireyler, yetenek ve isteklerini örgüt ile uyum içinde tutarak ve görevlerini yerine getirerek başarılı bir kariyer yapmayı düşünürlerse, gereksinim duydukları rehberlik ve teşvik gücünü onlara vermek kariyer yönetiminin genel amaçlarından sayılabilir (Şimşek vd., 2004:51).

Kariyer yönetimin özel amaçlarının ise; yapılan işlerde veya daha sonra yapılacak işlerde ihtiyaç duyulan ya da duyulacak olan beceri ve nitelikleri tanımlamak için çalışana yardım etmek, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları bütünleştirmek ve düzene koymak, kariyerinde durgunluk yaşayan personele yardımcı olmak, çalışanlara kariyerlerini ve kendilerini geliştirme fırsatı sağlamak olduğu söylenebilir (Eryiğit, 2000:7-8).

Kariyer yönetiminin örgüt açısından temel amacını, örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak ve bireylerin örgüt içerisinde gelişimlerini belli bir plan ve programla sağlayarak, gelecekte ihtiyaç duyulabilecek yetenekli eleman gücünü şimdiden tasarlamak olarak ifade edebiliriz.

2.5.3. Kariyer Yönetiminin Sağlayacağı Yararlar

Kariyer yönetimi; örgüt yapısının şekillendirilmesinde ve bu yapının sağlamaştırılmasında önemli bir yere sahiptir. Kariyer yönetimin hem örgüte hem de bireye sağlayacağı birçok fayda vardır. Örgüte sağlayacağı yararlarından en önemlileri; yetişmiş personelin örgütten kaçışını engellemek, kalifiye çalışanlarda artış sağlamak, bireyin iş tatmini ve çalışma huzurunu sağlamak, işe alım, terfi ve transfer kararlarının daha doğru şekilde verilmesini sağlamak olduğu ifade edilebilir (Uğur, 2003:255-256).

2.5.4. Kariyer Yönetim Süreci

Kariyer yönetim süreci, bireysel kariyer yönetimi ve örgütsel kariyer yönetimi olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilir.

2.5.4.1. Bireysel Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetimi, kişinin kendini sorgulaması ve kendini yeteri kadar tanımasıyla başlar. Bu süreçte birey, kendi istek ve arzuları ile tutum ve değerlerini belirler. Ayrıca örgütteki kariyer fırsatları hakkında araştırmalar yapar.

Bireysel kariyer yönetimi, bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirme amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, yerine

getirmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesi şeklinde tanımlanabilir (Bayram, 2008:202).

Kişi kendi değerlendirmesini yaparken, yetenek, ilgi ve beklentilerinin farklı iş çevrelerinde ve ne çeşit bir örgütle ilişkili olduğunu ortaya koyar. Daha çok para kazanmak, yaşamlarında değişiklik yapmak, statü elde etmek, bağımsız çalışmak, büyük işletmelerde kendisini kanıtlamak gibi istekleri vardır. Ancak bireylerin hedefleri konusunda gerçekçi olmaları, yetenekleri ölçüsünde ilgi duydukları alana yönelmeleri, ileride hayal kırıklığına uğramalarını önler. Bu nedenle birey kendi kariyerini yönetirken bir yol gösterici ile temas kurarak (bu kıdemli bir yönetici, bir ğretmen, bir danışman olabilir), özellikle kendini değerlendirme ve kişisel kariyer planını yaparken yardım alabilir. Burada yol gösterici veya rehber, bireye örgüt politikaları ve diğer örgütsel konularda bilgi verirken bireylere de performansları hakkında öğütlerde bulunur (Aytaç, 2005:136).

Çalışma yaşamı boyunca birkaç defa tekrarlanabilen ve bireysel kariyer yönetimi kapsamında değerlendirilen bazı faaliyetler vardır. Bunlar; bireysel vizyon, kariyer hedefleri, meslek seçimi, iş olanakları araştırma, öz geçmiş hazırlama, iş başvurusu yapma ve takibi, iş görüşmesi, işe başlama ve oryantasyon, mesleki gelişmeleri takip etme, firmanın eğitim ve kariyer yönetimi politikalarına uygun davranma, emeklilik yaşamına hazırlık ve bireysel kariyer hedefleri ile bulunulan noktayı gözden geçirme ve gerekli önlemleri alma faaliyetleri olarak sıralanabilir (zden, 2001:29-30).

Birey kariyerini yönetirken bir takım faktörlerin etkisi altındadır. Bu faktörler içsel ve dışsal faktörler olarak gruplandırılabilir.

İçsel faktörler, doğrudan bireyin kişiliği ile alakalı faktörler olup, bireyin kişiliğini etkileyen duygu, düşünce, ilgi, başarı ve psikolojik etkenler olarak sıralanabilir. Dışsal faktörlerin en önemlileri ise, sosyo ekonomik durum, aile ve çevredir. Bu faktörler, kariyerle ilgili alınan kararlarda bireyi yönlendirici etkiye sahiptir (Aytaç, 2005:136).

Birey, gerek içsel faktörler gerekse dışsal faktörlerin etkisiyle kariyerini yönetmeye çalışır. Bazen kişiliği ile ilgili faktörler ön plana çıkarken bazen de çevrenin yönlendirmesi ile kariyer yönetimini sürdürebilir.

2.5.4.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi

Örgütsel kariyer yönetimi, işe yerleştirme, potansiyel değerlendirme, danışmanlık, eğitim gibi insan kaynakları faaliyetlerini içine alır. Bu faaliyetler, bireyin ilgi ve kabiliyetlerinin örgütsel fırsatlar ile eşleştirilmesi ve istenilen diğer örgütsel sonuçların alınmasına yönelik olarak yapılır. Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi olarak ifade edilebilir. Kariyer yönetiminin amacı, bireylerin örgüt içinde ilgi, değer ve becerilerine uygun işlerde istihdam edilmesine yardımcı olmaktır. Böylece bireysel ihtiyaç ve amaçlar ile örgütsel ihtiyaç ve amaçların bütünleştirilmesi yoluyla çalışanlarda iş tatmini, örgütte ise etkinlik ve verimliliğin artması sağlanır (Erdoğan, 1999: 65-67).

Örgütler, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve kariyer amaçlarını karşılaştırmak durumundadırlar. Bu karşılaştırma ve uygulanan kariyer yönetim programları, örgütün daha etkili ve üretken olmasına, çalışanların ise daha mutlu olmasına neden olacaktır. Başarılı bir kariyer yönetim sürecinin başlamasında şu oluşumların gerçekleşmiş olması gerekmektedir (Çalık ve Ereş, 2006:87-88):

- Yönetici, çalışanın amaç ve ilgilerini anlamış olmalıdır.
- Yönetici ve çalışan gelişim aşamalarında anlaşmaya varmalıdır.
- Çalışanlar, yöneticilerin kendi performans ve gelişim ihtiyaçlarını nasıl gördüğünü bilmelidir.
- Yönetici, çalışana yardım etmek için kaynakları belirlemelidir.

Örgütsel kariyer yönetim uygulamaları; terfi, yer değiştirme, işten çıkarma, örgütsel yedekleme ve emeklilik olarak beş başlık altında incelenebilir.

2.5.4.2.1. Terfi

Terfi, çalışanın yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst bir pozisyona atanmasıdır. Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli konularından biridir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem örgütün başarısı artar hem de çalışanların motivasyonları ve örgüte olan bağlılıkları artar (Yeşil, 2011:44).

Terfi, personel seçim kararından daha da dikkat gerektiren önemli bir örgütsel karardır. Yönetim, bireyin terfisi için karar verirken üç temel konuyu dikkate almalı ve bu kararların çalışanların motivasyonu, performans ve moralleri üzerinde nasıl etki yapacağını bilmelidir (Dessler, 1988:542).

Terfi kararı, personel seçim kararından daha fazla dikkat edilmesi gereken bir karardır. Bu karar verilirken kıdeme göre mi, yeterliliğe göre mi, veya her iki kritere göre mi verileceği belirlenmelidir. Terfi yeterliliğe dayalı olacaksa yeterlilik nasıl ölçülecek, terfi kararları nasıl verilmeli, sorularına cevap aranmalıdır. Kıdeme dayalı terfi kararı objektif bir karar olmakla beraber yeterlilik ölçütlerinin oluşturulması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanların moral, motivasyon ve performansları olumsuz etkilenebilecek ve örgüte olan güven duygusunda da zedelenme yaşanabilecektir (Eryiğit, 2000:11)

Terfi ve ilerleme kararlarının titizlikle yapılması, hem işletmeye olan güveni arttıracak hem de çalışanların performans ve motivasyonuna önemli katkı sağlayacaktır.

2.5.4.2.2. Transfer ve Yer Değiştirme (Rotasyon)

Transferler, çalışanların bir işten başka bir işe, bir birimden başka bir birime ya da bir işyerinden başka bir işyerine veya yeni bir coğrafik bölgeye yatay geçişlerini ve/veya atanmalarını ifade etmektedir. Bu açıdan, rütbe ve sorumlulukta dikey bir hareket olan terfiden ayrı olarak ele alınması daha uygundur. İş rotasyonu, organizasyona işlevsel esneklik de sağlamaktadır (Çakır, 2009:82-83).

Transfer ve yer değiştirme, kariyer yönetiminde önemli bir unsur olmakla birlikte, birey ve örgüt için bir takım sakıncalar da içermektedir. Birey için, uyum, aileden ayrılma, fiziksel ortam değişikliğinin getireceği dezavantajlar, transfer olunan yerde çalışanlarla anlaşamama gibi problemler ortaya çıkabileceği gibi, örgüt için de doğru tercih yapılmaması durumunda işlerde aksama, çalışanlarla problem, beklentileri karşılayamama gibi sakıncalar meydana gelebilir.

2.5.4.2.3. İşten Çıkarma

İşten çıkarma, örgütten veya bireyden kaynaklı olabilir. Örgüt kaynaklı işten çıkarmalar; küçülme, maliyet azaltma, ekonomik durgunluk, iş konseptinin

değişmesi, teknoloji kullanımının yaygınlaşması gibi sebeplerden olurken, birey kaynaklı işten çıkarmalar; düşük performans, etik dışı davranışlar, örgütsel uyuma ayak uyduramama, başarısızlık gibi nedenlerden dolayı yapılabilir. İşten çıkarma, işten çıkmanı etkilediği gibi geride kalanları da olumsuz etkiler. Yöneticiler, bu olumsuz etkiyi minimize edecek tedbirleri almak zorundadır.

İşe alınan ve terfi ettirilen çalışanın seçimi kadar işine son verilmesine karar verilen çalışanın doğru belirlenmesi büyük önem taşıdığından, iş yasasında yer alan sebepler haricinde bir çalışanın görevine son verme kararı, kariyer yönetiminin etkin uygulanması açısından son derece önemlidir. Bazı çalışanlar için işten çıkarma yeni kariyer olanakları anlamına da gelebilmekte olup kurumlar mecburi işten çıkarma durumunda, eski çalışanlarına yeni iş bulmaları konusunda yardımcı olabilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2004:63).

2.5.4.2.4. Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme, uzun dönemde anahtar yönetim pozisyonundaki potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması yoluyla örgütsel liderliği oluşturmak şeklinde tanımlanabilir. Radikal değişmeye giden işletmelerde, her an değişebilecek olan anahtar pozisyonların beceri yeteneği gerektirmesi, günümüzde yedekleme planlamasının yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Bingöl, 2003:263).

Başarılı bir örgütsel yedekleme sistemi, vasıflı bireylerin işe alınması ve seçiminin önemli olduğu görüşü üzerinde kuruludur. İçeriden terfi politikaları, dahili bir yetenek havuzu sağlar ve genç yöneticilerin sistem içerisindeki gelişme olanaklarını görebilmesini garanti altına alabilir (Aydemir, 1995:48).

2.5.4.2.5. Emeklilik

Örgütsel kariyer yönetim kararlarından biri de emekliliktir. Örgütlerde genelde çalışanlar emeklilik kararlarını kendisi verir. Emeklilik kararının verilmesinde, yaşın ilerlemesi, emeklilik sonrası farklı bir kariyer deneme fırsatı, sosyal hayata daha fazla vakit ayırma isteği, seyahat planları, dinlenme vb. etkenler etkili olabilmektedir.

İşletmeler için emeklilik konusu üç açıdan önem taşır. Birincisi, küçülme veya başka nedenlerle emekliliği özendirici uygulamalardır. İkinci olarak, firmanın emekli olan personelden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumunun belirlenmesidir. Son olarak, emekli olacak personelin yeni yaşamlarına hazırlanması için destek verilmesidir (Özden, 2001:172).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KARIYER GELİŞTİRME

Bu bölümde kariyer geliştirme genel kavramsal çerçevesi, kariyer geliştirme tanımı, kariyer geliştirme önemi, kariyer geliştirme sorumlulukları, kariyer geliştirme süreci ve kariyer geliştirme sistemi incelenmiştir.

3.1. GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışma yaşamında, bireylerin amaçları, ihtiyaçları, beklentileri zamanla değişime uğramaktadır. Örgütlerin de buna paralel olarak kendini geliştirme, beklentileri karşılamaya yönelik adımlar atması, çalışanlarına yönelik eğitim programları düzenlemesi bir gerekliliktir. Örgütlerin, nitelikli insan kaynağına duydukları ihtiyacın, son dönemlerde arttığı düşünülürse, örgüt üyelerinin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine önem vermesi kaçınılmazdır.

Örgütlerin büyümesi, sürekli gelişmesi ve teknolojik değişimlere hazır olabilmesinin, bu gereksinimlere cevap verebilecek kaliteli insan gücü ile mümkün olduğunu kavrayan yöneticiler, çalışanların yeteneklerini ve becerilerini arttırabilmeleri için kariyer geliştirmeye daha çok önem vermeye başlamışlardır (Yiğitoğlu, 2004:84).

Günümüzde örgüt içi ve örgüt dışı şartların hızlı değişimi nedeniyle uzun vadeli, hatta orta vadeli kariyer planları yapmak zorlaşmaktadır. Bunun yerine değişen ve gelişen ihtiyaçlara göre düzenlenen programları içeren kariyer geliştirme faaliyetleri örgütlerde tercih edilmektedir. Bu yolla, bir yandan işletmedeki nitelikli elemanlar kazanılırken, diğer yandan da yeni elemanların yetişmesi sağlanmaktadır (Uğur, 2003:250).

3.2. KARIYER GELİŞTİRMENİN TANIMI

Kariyer geliştirme birçok tanımla yapılmıştır. Bir tanıma göre Kariyer geliştirme; kariyer seçimine, bu kariyer seçimine sağlıklı uyum ve bu yolla personelin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir (Can, 1994:319).

Kariyer geliştirme; bireylerin her birinin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri işlemidir (Aydemir, 1995:7).

Bir diğer tanıma göre kariyer geliştirme; kişinin tüm yaşam sürecini kapsayan, işle bağlantılı deneyimleri, ilgi, tutum ve davranışlarındaki gelişmedir (Nadler, 1984:10-30).

Kariyer geliştirme; işletmenin çalışanlarına sunduğu, kariyerlerinin yönünü ve ilerlemesini etkileyen etmenlerden haberdar olmanın, bilginin veya kapasitelerinin artmasını amaçlayan resmi, yapılandırılmış bir etkinliktir (Glueck, 1985:389).

Kariyer gelişimi, bireylerin bilgi, yetenek, tecrübe ve kıdemine göre kariyerinde meydana gelen yatay veya dikey hareketliliklerdir. Örgüt; kariyer geliştirmede, bireye, yeteneklerini değerlendirme ve geliştirmesi için gerekli eğitim imkanını sağlayarak kariyer amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olur.

3.3. KARIYER GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek örgütsel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır (Tuna, 1996:10). Uzun süreli bir yaklaşımla kariyere odaklanmak, örgütün insan kaynaklarının yönetilmesindeki etkinliğini arttırabilir (Argon, Eren, 2004:255).

Kariyer geliştirme sistemi sayesinde, örgüt ileriki dönemlerde meydana gelmesi muhtemel problemleri teşhis eder, bunların üstesinden gelmek için erkenden planlar yapar. Birey ise, örgütteki gelişime ayak uydurabilmek için, ihtiyacı olan şeyin ne olduğunu ve hangi yolu izlemesi gerektiğini analiz eder. Burada ortak amacın başarıya ulaşmak olduğu söylenebilir.

3.3.1. Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi

Yapılan araştırmalar, bireylerin kişisel yetenek ve ilgilerinin, motivasyon ile son derece bağlantılı olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, çalışanların kişisel olarak sahip oldukları kariyerlerin geliştirilmesi için onların teşvik edilmesi, sorumlulukları

üzerine alması için onlara destek verilmesi çalışmaları, işletmelerde giderek artmıştır (Aytaç, 2005:201).

Kariyer geliştirme, çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesine, yetişmiş personelin örgütte kalmasına, çalışanların niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesine, kadın ve erkek çalışanlara eşit iş fırsatı sağlanmasına olanak tanır. Ayrıca kişinin teknik ve yönetsel becerilerini arttırması sağlanmış olur (Aytaç, 2005:202).

Kariyer geliştirme, kişiyi psikolojik olarak da olumlu yönde etkiler. Kişisel amaçlarının farkında olan birey, kendini tanımak ve gereksinimlerini tespit etmek suretiyle kendine güvenini arttırır ve kendi kimlik gelişimini tamamlamış olur. Böylece, hem kendi hedeflerine, hem de örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli katkı sağlar.

Bireyin kariyer yaşamında etkin rol oynamasında, bilgi, beceri ve yeteneklerinin yanında, sorumluluk alabilme kapasitesi de oldukça önemlidir. Birey, sorumluluk alabildiği ölçüde kendini geliştirecek ve hedeflerine ulaşma fırsatı yakalayacaktır. Ayrıca birey, sorumluluğunun farkında olduğunda, karşılaştığı problemleri, tecrübelerinin etkisi ile daha kolay çözüme kavuşturacaktır.

3.3.2. Kariyer Geliştirmenin Örgüt Açısından Önemi

Çalışanların değişen talepleri, başarılı olanların örgüt içinde tutulması, terfi ettirilmesi, yeteneğinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi konularının birçok örgütte kariyer gelişim ve yönetiminin insan kaynakları planlamasında önemli bir yer tutmasına yol açmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003:128). Örgütsel kariyer süreci, kariyer planları ile şekillenirken, bu planlar kariyer geliştirme programları ile uygulanır ve korunur. Örgütsel kariyer gelişiminde kurum tarafından, çalışanların kariyer planlarına destek sağlanması amaçlanır. Örgütte boş pozisyonların doldurulması kadar çalışanların kariyer hedefleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Sabuncuoğlu, 2005:174).

Örgüt, personelinin kariyer gelişimini planlamak ve potansiyellerinden daha iyi faydalanabilmek için onları geliştirmekle sorumludur. Bu sorumluluk, aynı zamanda örgütün gelişmesine ve rekabet gücüne de katkı sağlayacaktır. Kariyer politikasını doğru bir şekilde uygulayan örgütlerin, kısa zamanda yönetim, üretim, planlama programlarında başarılı olacağı söylenebilir.

3.4. KARIYER GELİŞTİRMENİN SORUMLULUKLARI

Kariyer geliştirmede, bireye ve örgüte düşen farklı sorumluluklar vardır. Taraflar kendi üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmekle yükümlüdür. Tablo 2’de örgütün ve bireylerin sorumlulukları yer almaktadır.

Tablo 2: Kariyer Geliştirmede Sorumluluklar

Örgütün Sorumluluğu	Bireylerin Sorumluluğu
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çalışanların mesleki ihtiyaçlarını doğru şekilde saptamak. ▪ Organizasyonun sağladığı fırsatları mesleki ihtiyaçlara uygun hale getirmek. ▪ İçeriden terfi politikası uygulamak. ▪ Elemanları kendilerine uygun işlere yerleştirmek. ▪ Elemanlara mesleki danışmanlık hizmeti sağlamak. ▪ Yardım ve değerlendirme programları hazırlamak, rotasyon, iş zenginleştirme politikaları uygulamak, kariyer planlama grupları oluşturmak. ▪ Çalışanlara seçenekli ek olanaklar sağlamak. ▪ Çalışanlara eğitim olanakları sağlamak ve bu konudaki çabalarını desteklemek. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kariyer planlamasına aktif bir şekilde katılmak. ▪ Mesleki gelişim etkinliklerinde belirli bir rol almak. ▪ İhtiyaçlarını, değerlerini ve kişisel hedeflerini belirlemek. ▪ Yeni fırsatlar aramak. ▪ Organizasyonun sağladığı araçlardan yararlanmak. ▪ Bütün seçenekleri araştırmak. ▪ Kişisel hayatındaki mesleki ihtiyaçlarını etkileyen değerşiklikleri anlamak.

Kaynak: M. PALMER, *Performans Değerlendirmeleri*, Çev.Doğan Şahiner, Rota Yayınları, 1995, s.89.

3.5. KARIYER GELİŞTİRME SÜRECİ

Kariyer geliştirme süreci, bireysel açıdan bakıldığında işgücü piyasasına ortak olmak, örgüt açısından ise kalifiye personelin örgütte istihdam edilmesini sağlama ve ondan daha fazla faydalanma konularında oldukça önemli bir süreçtir. Bu süreç,

deneyim ve bilgiyle bağlantılı olarak ortaya çıkar ve bu sayede bireysel ve örgütsel amaçlara göre belirlenen stratejilerin hayata aktarılmasına fırsat verir.

Çağın gereklerine paralel olarak, örgüt çalışanlarının ortaya koyduğu bilginin sürekli gelişim odaklı olması ve bilgiyi kullanan, geliştiren personelin günümüzde entelektüel sermaye olarak tanımlanması, insan kaynağının kritik roller üstlenmesi sonuçlarını ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla işgücünden etkin bir şekilde yararlanmak ve örgüt içindeki bilgi sinerjisini sürekli olarak canlı tutabilmek, ancak kariyer geliştirme sürecinin örgüt tarafından etkin kullanılabilmesine bağlıdır (Aydın, 2007:81).

3.6. KARIYER GELİŞTİRME SİSTEMİ

Kariyer geliştirme sistemi; çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçları arasında uyum oluşturarak, ortak bir çaba ile çalışanların kariyer gelişimini sağlamayı hedefler (Bilen, 1998:28).

Kariyer geliştirme sistemi; örgütlerde kariyer faaliyetlerini sistemli bir şekilde ve biçimsel bir yapı çerçevesinde ele alan faaliyetlerden oluşan ve diğer insan kaynakları işlevleriyle etkileşim halinde olan bir sistem olarak ele alınabilir (Erdoğan, 2003:16).

Kariyer geliştirme sistemi; bir örgütün ihtiyacı ile bireylerin kariyer ihtiyaçları arasında denge kurma amacıyla yürütülen, organize edilmiş biçimsel ve planlı çabaların tümüdür (Erdoğan, 2003:16). Kariyer geliştirme sistemi, bireyin kariyer aşamalarında karşılaşacağı sorunları önceden görmesi ve bunları ortadan kaldıracak veya azaltacak planları yapabilmesini sağlar (Aytaç, 2005:208).

Kariyer geliştirme sisteminin, örgütün gelecek hedeflerini, bütçesini, karlılığını gözeterek, birey için daha iyi bir çalışma alanı, daha iyi bir gelecek, maddi açıdan daha makul imkanlar sağlamaya çalışan bir sistem olduğu söylenebilir.

3.6.1. Kariyer Geliştirme Sisteminin Uygulanması

Kariyer geliştirme sisteminin uygulanmasında dört aşama dikkat çekmektedir. Bu aşamalar; analiz, tasarım, gelişim ve değerlemedir (Aydemir,1995:18).

Analiz aşamasında, farklı birimlerden seçilen üyelerin oluşturduğu tasarım ekibi, gereksinimler ve kaynakları inceler. Sistemin hedefinin ne olduğu, sistemin

neyi gerektirdiği, çalışanların hedefleri ile örgütün hedeflerinin neler olduğu araştırılır.

Tasarım aşamasında, ekip, yönetici ve çalışan için ne tür eğitim gerektiğini, ne tür bir desteğe ihtiyaç bulunduğunu inceler.

Geliştirme aşamasında, hazırlanan tasarım planı, sistemi üretmekte kullanılır. Bireysel amaçlar, yetenekler belirlenir. Böylece gerekli strateji ve planlar saptanır.

Değerlendirme aşamasında, önceden hazırlanan planlar uygulamaya konulur. Aksaklıklar ortadan kaldırılmaya çalışılır.

Bu aşamalar düzenli olarak uygulandığında, çalışanların başarıları için gerekli olan eğitimler ve projeler hazırlanabilir. Böylece alışanların ve şirketin başarı ıtası yükselmiş olur.

3.6.2. Bireysel Kariyer Geliştirme Sistemi

Bireysel kariyer geliştirme, kişilerin en büyük hedeflerini belirlemek, her bireyin işteki kariyerini ve örgüt dışındaki hayatı ile yaşam stilini kapsamaktadır. Günümüzde rgtsel ve bireysel kariyer gelişimi birbirleriyle uyumlaştırıldığı takdirde, işten ayrılmalar azalacak, çalışanların örgüte bağlılığı ve verimliliği artacaktır. Son zamanlarda işyerlerinde güvenlik ve ücretten daha çok aranmakta olan şey, kariyer geliştirme ve ruhsal kazançtır (Odabaşı, 2008:183).

Bireysel kariyer geliştirme, bireylerin gelişme sağlayabilecek görevler, faaliyetler ve ilişkilerle karakterize edilmiş aşamalarla geliştirdikleri bir süreçtir. Bireysel kariyer geliştirme; cinsiyet, aile geçmişi, değerler, kişilik, öğrenme stilleri, ilgi ve yetenekleri içeren birçok kişisel faktörden etkilenir (alık ve Ereş, 2000:121).

3.6.3. Bireysel Kariyer Geliştirme Kaynakları

Kariyer geliştirme sürecinde, bireylerin sorumluluğunda yapacakları bazı eylemler bulunmaktadır. Bu sorumluluklar; kendini tanıtma, iyi bir performans gösterme, örgütsel sadakati oluşturmak, kariyer fırsatlarını kendine yatırımlar yaparak genişletme, uluslararası tecrübe ve gerektiğinde istifa yolunu kullanma şeklinde sayılabilir (Aytaç, 1997:152).

Aşağıda, kariyer geliştirme sürecinde bireyin sorumluluğunda olan eylemlerden bazıları açıklanacaktır.

3.6.3.1. Tanınma

Tanınma, özellikle büyük örgütlerde, bireyin kalabalıktan sıyrılıp kendini göstermesidir. Bireysel kariyer geliştirmede, bireyin kariyerinde ilerlemesi, tanınma ile sağlanır. Birey yüksek performansla çalışıyor olsa bile, kariyer ilerlemesini, örgüt yöneticilerine kendini tanıtarak kolaylaştırır. Yöneticiler çalışanlarının performanslarını ve diğer bilgilerine yönelik raporlarını değerlendirme sürecinde, tanınmış bir çalışan diğerlerine göre daha şanslı olabilecektir (Çalık ve Ereş, 2000:121).

Bireyin kariyerini geliştirmesindeki en etkili yollardan biri kendini tanıtmadır. Burada tanıtmadan kasıt, bireyin yaptıklarını bir şekilde yöneticilerine, amirlerine gösterme yolunu bulmasıdır. Kariyer geliştirmede çalışmanın önemi, ancak yöneticilerin dikkatini çekerek ve çalışmalarının farkındalığına varmalarını sağlayarak mümkün olur. Kişi kendini iyi tanıtmadığı takdirde, ne kadar verimli olup, yüksek performans gösterse de yeteri kadar başarılı olamayacaktır.

3.6.3.2. İstifa

Bazı bireyler, kariyer gelişim sürecinde, çalıştığı örgütü bazı konularda yetersiz bularak, daha iyi olanaklara sahip başka bir örgütten teklif aldığı anda ya da kariyerini daha iyi geliştirebileceğini düşündüğü bir örgütte çalışmaya karar verip istifa yolunu seçebilir. İstifa, riskli bir süreç olduğundan, istifa kararı almak, artılarını ve eksilerini tam olarak ölçtükten sonra mümkün olur (Bayram, 2008:124). İstifadan sonra, eğer yeni örgütte beklentiler karşılanmazsa geri dönüş bazen mümkün olmayabilir.

3.6.3.3. Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını göstererek, daha yüksek mevkiye gelebilmek için çaba sarf etmeleridir (Acar, 2006:4).

Örgütsel sadakat, birey açısından bir takım beklentiler karşılandığı ve koşullar oluştuğu takdirde mümkün olabilmektedir. Birey, öncelikle kariyer gelişimi, güvenlik, maddi olanaklar, tutum ve davranışlar yönünden tatmin olacağına inanırsa, örgüte olan bağlılığı artacak ve sadakat sağlanmış olacaktır.

Kimi örgütler sadakati sağlamak için çeşitli insan kaynakları uygulamaları, kariyer planlama ve kariyer geliştirme gibi yöntemleri kullanarak öncelikle bireyin psikolojik iş doyumunu sağlama yolunu tercih eder. Çünkü artık çalışanın örgüt için ne kadar önemli olduğunun farkına varılmış ve çalışandan en uzun süre faydalanmanın yolları aranmaya başlanmıştır. Bunun için de, çalışana sadece iş değil kariyer fırsatları sunulması gerektiği anlaşılmıştır (Aytaç, 2005:153).

3.6.3.4. Olanak Geliştirme

Olanak geliştirme, bireyin kendini geliştirebileceği birtakım etkinliklerde bulunarak, örgütsel amaçları gerçekleştirebilmesi ve kariyer hedeflerine ulaşabilmesidir. Örneğin, eğitim programlarına katılmak, ek bir eğitim almak, iş gerekliliklerinin yerine getirilmesi için özel bir çaba harcamak, bireyleri kariyer yollarında geliştirebilecektir (Çalık ve Ereş, 2000:121).

3.6.3.5. İş Performansı

Bireyin kariyer geliştirme sürecinde iyi bir iş performansı göstermesi, kariyer ilerlemesi sağlanabilmesi için gerekli bir adımdır. Bireysel kariyer gelişimi performansa dayalıdır. Eğer kişinin performansları standartların altında olursa, bu durum kariyer gelişim sürecinde kariyer hedeflerine ulaşmak için harcanan emeğin, gösterilen çabanın boşa gitmesine neden olacaktır (Aytaç, 1997:154).

Performans değerlendirme, örgütlerin değerli elemanlarını korumak ve onların hak ettikleri konumlara gelmelerini sağlamak için kullanılan bir insan kaynakları fonksiyonudur. Değerlendirme, farklı bireysel ve örgütsel ihtiyaçlara hizmet eder. Performans değerlendirme sistemi sayesinde, örgütler, çalışanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanabilmekte, işten ayrılmalar ise minimum seviyelere çekilebilmektedir (Bayram, 2001:47-62).

Kariyerini geliştirmeyi planlayan ve bu konuda çalışmalar yapan birey, iş performansını istenildiği düzeyde gerçekleştiremediği takdirde, kariyerinde arzu ettiği gelişmeyi sağlayamayacaktır.

3.6.4. Bireysel Kariyer Geliştirme Aşamaları

Bireyin kariyeri, belirli aşamalardan meydana gelen bir suretir. İşe alınma ile başlar, ilerleme ve terfiler ile devam eder ve çeşitli nedenlerle işten ayrılma ya da emeklilik ile son bulur.

Kariyer geliştirme sisteminde bireyin yapması gereken; kendini değerlendirmesi, olanakları araştırması, karar vermesi ve amaç oluşturması, sonra hareket planları oluşturarak bunları takip etmesidir. Kişisel başarı için kariyer gelişim sisteminin dört temel aşamadan oluştuğu söylenebilir (Aytaç, 1997:157).

3.6.4.1. Kariyer İmkanlarını Keşfetmek, Araştırmak

Bu aşamada birey, kendisini daha iyi tanımak için araştırmalar yapmalı ve bilgiler toplamalıdır. Bireyin kendini tanınması en zor durumlardan biridir. Fakat bu durum kariyer geliştirme stratejisinde ilk olarak yapılması gereken bir eylemdir.

Bu aşamada kişi; sahip olduğu değerleri, yetenekleri, ilgileri, geçmişini, amaçlarını ve gelecek için gerçekleştirmeyi arzuladığı hedeflerini, iş deneyimlerini gözden geçirir (Bayram, 2008:125). Böylece kişi, planladığı hedefe daha iyi odaklanır.

3.6.4.2. Kariyer Hedeflerini Belirleme

Bireyin kariyer gelişiminde hedeflerin çok büyük önemi vardır. Bireyin kendini tanıdıktan sonra, yapması gereken ikinci aşama, kendi değer yargılarına, ilgi alanlarına, aldığı eğitime ve yeteneklerine uygun hedefler belirlemesidir. Ulaşılması istenilen hedeflerle kişinin bireysel özellikleri ne kadar uyumlu ise belirlenen hedeflere ulaşılması olasılığı o kadar yüksek olur.

3.6.4.3. Kariyer Stratejileri Geliştirmek ve Uygulamak

Bu aşamada birey, belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmasını sağlayacak stratejiler geliştirir ve bu stratejileri uygulamaya koyar.

Kariyer stratejilerinin geliştirilmesinde birkaç alternatif bulunabilir. Oluşturulabilecek en başarılı strateji, bireyin güçlü yönlerini kullanması olacaktır. Bireyin, bilgi ve beceri yönünden yetersiz olduğu bir işi alması, kariyerini olumsuz etkileyecektir. Mesela birey, güçlü yönetsel becerilere sahip olduğu halde gerileyen veya ilerleme düzeyi durgun olan bir örgütte çalışıyorsa, bu durumda en uygun strateji büyüme gösteren bir örgüte geçmesi olabilir (Çalık ve Ereş, 2000:124).

Bazen kişi, yeterli eğitim ve becerilere sahip olsa da, çalıştığı örgüt gelişmeye kapalı ise kişinin kariyer seçeneklerini yeniden gözden geçirmesi ve strateji belirlemesi uygun olacaktır.

Kariyer hedeflerinin uygulanması için birey öncelikle eğitilmelidir. Kariyer stratejileri çalışanın içinde bulunduğu konumu başlangıç noktası olarak kabul eder. Burada öncelikle ileriye dönük planların, amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ne zaman ulaşılacağı ve hangi hedeflere daha önce varılmak istendiği belirlenir (Aytaç, 1997:157-158).

3.6.4.4. Kariyer İlerlemesini Kişisel Değerlendirmek

Bireysel kariyer geliştirme aşamalarının sonuncusu, bireyin kariyer ilerlemesini değerlendirme sürecidir. Kariyer imkanlarının neler olduğu, kariyer hedeflerinin nasıl belirlendiği ve ne tür stratejiler oluşturulduğu, bireyin yeniden değerlendirme sürecinde üzerinde duracağı konulardır. Birey bu konuları tekrar gözden geçirerek iş performansının ne düzeyde olduğu sonucuna ulaşabilecektir (Yeşil, 2011:65).

Kişinin kendini değerlendirme sürecinde üç aşama görülmektedir (Aytaç, 1997:157-158).

1. *Beceri, ilgi ve değerlerin, iş ile ilgili ihtiyaçların tanımlanması ve organizasyonu:* Bu aşamada kişi zayıf ve güçlü yönlerini gerçekçi olarak değerlendirir.

2. *Genel kariyer alanları ve değişik amaçlı işlerin keşfi:* Bu aşamada birey ilgi alanları doğrultusunda hangi alanın kendisine hitap ettiğini anlamaya çalışarak kariyer alanına yön verir.
3. *Örgüt ve iş piyasaları gerçeğini sınamak:* Birey kendini değerlendirme sürecinde, seçtiği iş pazarının gerçekliğine karşı kendini sınar. Bu esnada insan kaynakları uzmanlarına ya da bu konuda bilgili, yardım etmek amaçlı seçilen örgüt çalışanlarına başvurabilir. Bu görüşme doğru bir geri bildirim sağlayacaktır.

3.6.5. Örgütsel Kariyer Geliştirme

Örgütsel kariyer geliştirme, bireylerin kariyer ihtiyaçlarıyla, örgütün işgücü gereklerinin uyumlu hale getirilmesini amaçlayan planlı bir çabadır (Erdoğan, 2003:69). Örgütler, kariyer geliştirmeye verimliliği ve etkinliği arttırmak, büyümeyi sağlamak, çalışanların yeteneklerini daha iyi kullanmak, sağlıklı bir örgüt oluşturabilmek amacıyla ilgi duymaktadırlar (Sabuncuoğlu, 1995:174).

Örgüt bakış açısına göre kariyer geliştirme, bireyin kariyer süreçleri boyunca amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetlerdir. Diğer taraftan destekleyici fonksiyonlar ise bireyin içinde bulunduğu kültürü de düşünerek sahip olduğu yetenek ve özelliklerin dışında kendisini destekleyecek birilerini bulması ve onları kendisine yardımcı olarak görmesi anlamında kullanılabilir (Altay, 2006:37-38).

3.6.6. Kariyer Geliştirme Araçları

Örgütlerde kullanılan kariyer geliştirme araçları, hem bireylere hem de örgüte yönelik olabilir. Bu araçların kullanımında temel hedef, bireylerin kariyer amaç ve hedeflerinin örgütün temel amaç ve hedefi ile bütünleşik olmasıdır. Ne bireyin kariyer geliştirme çabası örgütten bağımsız olabilir ne de örgütsel kariyer çalışmaları çalışana düşünmeden yapılabilir.

Kariyer geliştirme araçlarının etkin kullanımı için, çalışanlar ile örgüt arasındaki iletişim ve geri bildirim oldukça önemlidir (Erdoğan, 2003:109).

Uygulamada kullanılan kariyer geliştirme araçlarından bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

3.6.6.1. Kariyer Merkezleri

Örgütler, çalışanlarının kariyerlerine yardımcı olmayı kariyer merkezleri aracılığı ile yaparlar. Kariyer merkezleri, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve çalışanların kendi kendini değerlendirmelerine katkıda bulunan eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır (Aytaç, 2005:215). Bu merkezler, çalışanların gerçekleştirdiği fonksiyonun bir parçası olarak kariyer geliştirme programlarını yönetmek ve eşlik edenlerden elde edilen bilgileri aktarmak için kurulmuşlardır.

Merkez, grup atölyeleri oluşturmak, yazılı okuma materyalleri ve kurslar düzenlemek, kariyer yolları ve iş gereklilikleri hakkında bilgi aktarmak, beceri ve yetenek testleri uygulamak, işletme içi ve dışarıdan eğitim ve geliştirme programları oluşturmak gibi imkanlar sağlar (Aytaç, 2005:215-216).

3.6.6.2. Kariyer Atölyeleri

Kariyer atölyeleri, kariyer geliştirmenin belirgin özellikleri üzerinde duran kısa dönemli seminerlerdir. Kariyer atölyeleri, çalışanların bir araya gelerek kariyer planlarını değerlendirdikleri ve kendilerini geliştirme yollarını öğrendikleri bir eğitim programı olarak da tanımlanabilir (Aydemir, 2000:22).

Atölyeler, personeli kariyer planlarını değerlendirirken, diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak, kişilerin kendilerini mevcut kaynaklara alıştırmalarına yardımcı olur (Aydemir, 1995:22). Bu atölyelerde yöneticiler belli dönemlerde bir araya gelerek sorunlar ve katılımcıların beklentileri açıklanır. Kariyer ortası atölyeler, bireylerin kariyer gelişimine yardımcı olmak ve örgütte kalma süresini kariyer gelişimine bağlı olarak uzatmak amacını taşır. Kariyer sonu atölyeleri hizmeti ile de, çalışanların emekliliğe hazırlanması için katkılar sağlanabilir.

Atölyeler sayesinde çalışanlar kariyer gelişimlerine yön verebilirken, örgütler de çalışanlarının memnuniyetini arttırarak örgütte daha uzun süre kalmalarını sağlayabilir.

3.6.6.3. Kariyer Rehberliği

Rehberlik, önemli bir kariyer geliştirme etkinliğidir. Rehber, deneyimsiz çalışana, kariyer gelişiminde yardımcı olan deneyimli kişidir (Aytaç, 2005:217). Kariyer rehberliği, çalışanların, mesleki gelişimleri için hangi kaynaklardan yararlanmaları, alabileceği kurslar, yeteneklerini geliştirme yöntemleri, kariyer olanakları, firma içinde veya dışında düzenlenen eğitimler hakkında bilgi verilmesi ile ilgili örgütsel bir faaliyettir.

Rehberler, kariyerlerini geliştirerek, tepe yönetiminde yer almak isteyen bireylere, örgütte dikey olarak ilerleme konusunda yardımcı olur ve tavsiyelerde bulunur. Bunun mümkün olması ise, çalışanların beceri ve yetenekleri ile öğrenme hızlarına bağlıdır. Bireyin bilgi düzeyini, beceri ve yeteneklerini takip eden rehber, örgüt içerisinde terfi imkanı olduğunda, bireye terfi hususunda yardımcı olur.

Rehberler, bireyin kariyer planları, gelecek hedefleri, şirketteki konumu ile ilgili, bireyle konuşarak, bireyin yeni beceriler ve deneyimler kazanmasını sağlayabilir. Ayrıca rehber, bireyin karşılaşılabileceği sorunlarla nasıl başa çıkabileceği konusunda bireye yol gösterir.

3.6.6.4. Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı, mevcut mesleki ve eğitim olanaklarından faydalanmak suretiyle bireylere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan planlanmış bir müdahaledir (Demirbilek, 1994:18).

Kariyer danışmanlığı, örgütsel kariyer geliştirmede önemli bir fonksiyondur. Bireylere kariyer amaçlarını oluşturmada, uygun kariyer basamaklarını uygulamada, kariyer hedeflerine yönelmede çalışanlara yardımcı olur (Aytaç, 2005:219).

Kariyer danışmanlığı; bireye kariyer planlaması ve gelişimi yönünde yardımcı olmak, örgüt içerisinde uygun bir iş seçme konusunda bireye yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçiş yapmasına yardımcı olmak, bireye kariyerini geliştirecek yetenekler kazandırmak, iş ya da günlük yaşamı ile ilgili sorunları çözümlemesinde katkıda bulunmak gibi faydalar sağlar.

Kariyer danışmanlığında amaç kısa dönemli olmaktan çok orta ve uzun dönemli kariyer sonuçları elde etmektir. Kariyer danışmanlığı olası dört sorundan birinin ortaya çıkması ile üstlenilir (Anafarta, 2001:118-120):

- Kariyer seçiminde eksiklik,
- Kariyer seçiminde belirsizlik,
- Uygun olmayan bir kariyer seçimi,
- İlgi ve tutumlar arasında uyumsuzluk, zıtlık.

Bu sorunlar, daha çok bireyin kendisinden kaynaklanmaktadır. Bu tür durumlar, bireyi olumsuz etkilemekte, kariyerinin ileriki dönemlerinde performans düşüklüğü, kendini tam olarak işe verememek ve moral bozukluğuna yol açabilmektedir.

Kariyer danışmanlığı bir örgütte üç farklı şekilde yapılabilmektedir (Çalık ve Ereş, 2000:115):

İnformel Danışmanlık: Örgüt tarafından çalışanlara sunulan ancak temel olmayan bir hizmet türüdür. Yetenek ve ilgi alanlarını değerlendirmek isteyen örgüt çalışanına sunulur. Kariyer beklentilerini gidermede önemli olan yaşam sorunları ve bireysel endişeler ile ilgili danışmanlık hizmeti verilebilmektedir.

Formel Danışmanlık: Kariyer değerlendirme merkezleri, kariyer atölyeleri, kariyer geliştirme merkezleri, çalışanlara kariyerleri konusunda bilgi sağlayan yardım kuruluşlarından bazıları formel danışmanlıklardır.

Denetçi Kariyer Danışmanlığı: Performans değerlendirmeyi kapsayan, yöneticilerin kariyer geliştirme sürecinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılmasıyla ilgili bilgi edinmesine yardımcı olan, hedef belirleme ve mesleki gelişim alanları saptama konusunda çalışanlarına destek veren hizmettir.

Kariyer danışmanlığının amacına ulaşabilmesi, personelin kendini yeteri kadar iyi tanıtabilmesi, danışmanın da yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olması ve çalışanı anlamaya çalışması ile mümkün olur.

3.6.6.5. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, en basit şekliyle belirli bir işin, işçinin daha çok iş ve işlem yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesi demektir (Dereli, 1995:248). Mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar, teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesi şeklinde belirtilen iş zenginleştirme; çalışanları kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol ve değerlendirmekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermeyi ifade eder (Aytaç, 2005:218).

İş zenginleştirmenin amacı, bireylerin işlerini severek yapmalarını ve işten doyum almalarını sağlamaktır. İş zenginleştirme, bireyi daha mutlu ve huzurlu kılarak onu güdülemek ve ondan örgütsel görevinde daha üstün bir başarı elde edebilmek için kullanılır. İş zenginleştirmenin başarılı olabilmesi için, çalışanın işi başarılı bir şekilde yerine getirmesinin kendini çevreye tanıtmaya olanağı sağlaması, işin başarısı hakkında bilgi elde etmesi, işini zaman zaman kontrol etmeye olanağı bulabilmesi, işi ile ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip olması ve kendine güvenmesi, işinde ilerleme arzu ve hırsına sahip olması, örgüt tarafından uygulanan özendirme araçları ile kişisel arzularının denk olması, tepe yönetimin devamlı destek sağlaması gibi hususların bulunması gerekmektedir (Eren, 1993:390-391).

3.6.6.6. İş Rotasyonu

Örgütlerin yaygın olarak yararlandığı işbaşı eğitim tekniklerinden biri olan rotasyonun özünü, bir kişinin önceden belirlenmiş zaman sürecinde özellikle kendi bölümünde değişik işlerde çalışması ve bu işlere yönelik eğitim alması oluşturmaktadır (Dündar v.d., 2009:282). Rotasyon, çalışanların kariyerlerinde meydana gelen yatay değişikliklerdir.

İş rotasyonu, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek başka işlere yönelmelerini sağlar. Özellikle işe yeni girenlerin işe alışamama ya da çeşitli nedenlerle işten memnun olmamaları halinde farklı alternatifleri değerlendirme ve yolun başında iş değiştirmelerini de kapsar.

İş rotasyonunda önemli olan husus, rotasyona tabi tutulacak olan çalışanların yeni mesleki bilgi ve beceriler kazanacak olmasına dikkat edilmesi ve sahip oldukları becerilerden yararlanırken de yeni bilgi ve beceriler edinmeye özendirilmesidir (Aytaç, 1997:148).

İş rotasyonu, gelişmiş ülkelerde sıklıkla uygulanan bir durum iken ülkemizde de yabancı sermayeli bazı şirketler, çalışanlarını yurtiçi ya da yurtdışı farklı merkezlere yönlendirebilmektedir. Rotasyon başarı sağladığı takdirde, çalışanın performansını artırıcı ve işyerlerinde çalışan personelin deneyimlerinin diğer şubelere de aktarılması yoluyla şirketin karlılığına da katkı sağlar.

İş rotasyonu uygulamalarının amacı öncelikle çalışan motivasyonunda beklenen etkiyi yaratmasını temin etmektir. Bu açıdan rotasyon, monotonluğu azaltma, çalışanı yöneticiliğe hazırlama, en yüksek verimi sağlayacak iş pozisyonu

belirleme, sosyal iletişimi arttırma, bilgi ve beceri seviyesini yükseltme fonksiyonları vasıtasıyla bahsedilen motivasyonel etkiyi sağlayacaktır (Kaymaz, 2010:69).

3.6.6.7. Eğitim ve Geliştirme Programları

Örgütlerin amacı, işe devamın arttırılması, kalitenin yükseltilip iyileştirilmesi, maliyetin düşürülmesi, hata sayısının azaltılması ve bunun gibi verimlilik artışının oluşmasında etkin faktörler olarak gösterilmektedir. Bütün bu faktörler, ancak çalışanlara iyi bir eğitim ve geliştirme programı verildikten sonra gerçekleşebilmektedir. Buna bağlı olarak verimliliğin artabileceği düşüncesi, son yıllarda örgütlerde eğitim ve geliştirme programlarına olan eğilimi arttırmaktadır (Bek, 2007:109-110).

İşe yönelik gerçekleştirilen eğitimin amacı, çalışanların üstlenmiş oldukları işleri, görevleri daha etkin ve başarılı bir şekilde yapmalarını sağlamak, mesleki bilgi ve tecrübelerini arttırmak, davranış, tutum ve alışkanlıklarında olumlu değişiklikler yapmaktır.

Örgütsel geliştirme ise, çalışanın örgüte girişinden ayrılacağı zamana kadar olan süre içerisinde performansının arttırılması için yönetim tarafından girişilen çabaların tümüdür. Bir başka ifade ile geliştirme, bir bireyin bir işi yapabilmesi için bilgi ve becerisinin arttırılmasıdır (Muradova, 2007:78).

Örgütlerde farklı özellik ve adla birçok eğitim düzenlenmektedir. Bazı eğitim programları işbaşında yapılabildiği gibi, bazı eğitimler örgüt içerisinde farklı bir bölümde ya da tamamen örgüt dışında yapılabilmektedir.

Hedeflenmiş kariyer amaçları temelinde çalışan danışmanı veya kariyer gelişim uzmanı ile işbirliğine girilerek bireyi kendi amaçlarına yöneltecek kariyer planları oluşturulur. Bu hareket planları, gerekli olan eğitim ve öğretim deneyimlerini belirleyerek eğitimin işyerinin içinde mi yoksa dışında mı yapılacağı tespit edilir. Aytaç'a (1997) göre özel eğitim programları; oryantasyon eğitimi, teknik beceriler eğitimi ve yönetsel beceriler eğitimi olmak üzere üçe ayrılır (Aytaç, 1997:145).

1. *Oryantasyon Eğitimi*: İşe yeni alınan bireyin, ortama ve işe alıştırılma sürecini kapsar. Bireye işlerin nasıl yürütüldüğü anlatılır; birey prosedürler hakkında bilgilendirilir ve bu eğitim sırasında danışmanlar ile tanıştırılır.

2. *Teknik Beceriler Eğitimi*: Yenilikler, teknolojik değişimler ve yeni beceriler üzerinde yoğunlaşmak üzere tasarlanan eğitim türüdür. İşyerindeki görevli uzmanlar tarafından verildiği gibi örgüt dışında bulunan alanının profesyonelleri tarafından da verilebilir.
3. *Yönetimsel Beceriler Eğitimi*: Bu eğitim sürecinde, yöneticilerin taşıması gereken beceri ve özelliklerin artırılması amaçlanır. İşyeri şartlarının tartışıldığı kısa seminerler ya da üniversiteler tarafından verilecek belli zaman dilimini kapsayan yöneticiliği geliştirme kursları şeklinde verilebilir. Alt düzeyde olanlara verilecek eğitimlerin konusu ise genelde; iletişim, anlaşmazlıkları çözümüleme ya da zamanı kullanma gibi özel becerileri geliştirme şeklinde olmaktadır.

Teknolojinin gelişimi ile eğitim ve geliştirme programlarına erişim de kolaylaşmakta ve çeşitlenmektedir. Bu sayede örgütlerin eğitim harcamaları azalmaktadır. Örneğin telekonferans yöntemi kullanılarak örgüt, merkezden tüm şubelerindeki çalışanlarına aynı anda eğitim verebilmektedir. Bu sayede sanki aynı konferans salonunda eğitim yapıyormuş gibi bireylerin soru ve sorunları cevaplandırılabilen ve farklı fikirlerden yararlanma olanağı sağlanmaktadır. Ayrıca, şirketin kullandığı internet ağı üzerinden e-öğrenme yolu ile hazırlanan eğitimlerle de çalışanların bilgiye istedikleri anda ulaşması sağlanabilmektedir. Ancak teknik eğitimlerin bu yollarla gerçekleştirilmesi pek mümkün olamamakta, uygulamalı eğitime ihtiyaç duyulmaktadır.

3.6.6.8. Koçluk

Kariyer geliştirmenin en yeni araçlarından biri olan koçluk, belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek, kişiyi belirlediği hedeflere hazırlama sürecidir. Bu süreçte çalışanlara örgütte yükselebilmeleri için hangi yetenek ve becerilerini geliştirmeleri gerektiği konusunda yardımcı olmak amaçlanır. Çalışanların örgüt hakkında, örgütteki pozisyonlar, yapılan işler, yükselme imkanları, görev davranışları gibi konularda gelişmeleri için bir eğitim programı uygulanır. Kişi, işleri öğreninceye kadar bu eğitim faaliyetlerine katılır (Taşçı, 2005:132).

Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve ondan bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmandır (Aydemir, 2000:38).

Koçlar, çalışanların kendi kariyer geliştirme planlarını yapmalarına yardımcı olur. Çalışanlara, gelecek planları için hangi pozisyona gelmeleri gerektiği, yeteneklerini nasıl geliştirebilecekleri konularında destek olur. Koçun amacı, danışanın, kendisinin belirlediği hedefe ulaşması ve sorunların üstesinden gelmeyi öğrenmesidir. Süreç boyunca danışan kendini daha iyi tanır, potansiyelini keşfeder, hatalardan ders alarak yeteneklerini geliştirir. Koçluk uygulayan kurumlar çalışanlarının kişisel vizyonları ile örgüt vizyonu arasındaki uyumu sağlar ve bireysel performansları arttırarak hedeflerine kolaylıkla ulaşırlar (Ezerler, 2004:48).

3.6.6.9. Mentorluk (Akıl Hocalığı)

Konusunda uzman, deneyimli bir kişinin, bilgi, beceri, birikim ve deneyimlerini diğer bir kişi ile paylaşması, o kişiye bunları aktarması ve ona bu konuda örnek oluşturmasını içeren öğrenme ve gelişim süreci mentorluk olarak ifade edilir. Çalışma yaşamının her döneminde mentorluk söz konusu olabilir ama özellikle işe yeni başlayan ya da yeni sorumluluklar üstlenen kişiler için çok önemlidir (Dündar, 2009:283).

Mentorluk bir kariyer geliştirme aracıdır ve kariyer yönetim sürecinde önemli bir yere sahip gelişimsel ilişkilerden biridir. Mentorluk yaklaşımı ile örgüt, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yardımcı olan bir kariyer geliştirme sistemi geliştirebilir, kritik öneme sahip performans alanları tanımlayabilir, kariyer yollarını oluşturabilir ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını belirleyebilir. Mentorluk ilişkileri; saygı, dürüstlük ve bağlılık üzerine kurulmuş çift yönlü bir ilişkidir. Bu ilişkide mentorluk fonksiyonlarının etki düzeyi, gerek birey gerekse örgüt açısından oldukça önemlidir. Kariyer gelişim sürecinin her aşamasında, mentorluk fonksiyonlarının etkisi, bireysel ihtiyaçların düzeyi ve örgütsel koşullar değişim gösterebilir. Bu nedenle mentorluk uygulamaları, her bir aşamanın süresi ve değişen değeri dikkate alınarak gerçekleştirilmelidir (Ceylan, 2004:7-8).

Mentorluk, bireyin kariyerinin ilk aşamasında orta düzey yöneticilerin kendisine yardım etmesidir. Mentorluk, koçluğu da kapsar. Mentorluk eğitimi veren kişiye mentor ya da akıl hocalığı denir. Mentor, tecrübe ve bilgisini astıyla paylaşır.

Örgütte, yazılı olmayan kuralları öğrenmesine ve uygulamasına yardımcı olur. Mentorluk örgütteki iş ve işlemlerde pratikliğin kazanılmasını ve daha az sorunla işlerin yürütülmesini sağlamak suretiyle örgütsel kariyer geliştirmeye yardımcı olur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. KARIYER GELİŞİMİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın dördüncü bölümünde Hatay'daki seyahat acenteleri ve 4-5 yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin buldukları konuma gelmelerinde etkili olan faktörleri tespit etmeye yönelik araştırmanın metodolojisi, araştırmanın değişkenleri, hipotezler ve araştırmanın yöntemi yer almaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırma, Hatay ilinde faaliyet gösteren seyahat işletmeleri ile 4-5 yıldızlı otellerde yönetici pozisyonunda çalışan personelin kariyer gelişimlerinde etkili olan faktörleri tespit etmeye yöneliktir. Bu kapsamda araştırma problemi belirlenmiş, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıklarından bahsedilmiş, araştırma değişkenleri, hipotezler ve araştırma yöntemi hakkında bilgilere yer verilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin analiz sonuçları ile ilgili bulgulardan söz edilmiştir. Sonuç ve öneri kısmında ise araştırmadan çıkartılan sonuçlara değinilmiş ve Hatay'da turizmi daha iyi noktalara getirebilecek öneriler sunulmuştur.

4.2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ

Günümüzde hem işletmeler hem de çalışanlar için kariyer gelişimi giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bir hizmet sektörü olarak turizm işletmelerinde işgörenlerin kariyer gelişimleri konusunda çalışma yapılması zorunluluk halini almıştır. Araştırmanın problemini, Hatay ilinde araştırma kapsamında yer alan işletmelerde belli konuma gelmiş işgörenlerin kariyer gelişimlerinde hangi faktörlerin etkili olduğu, bu faktörlerin, daha önce yapılmış ve literatürde yer edinmiş araştırmalarda tespit edilen kariyer gelişimine etki eden faktörlerden farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi oluşturmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde, ekonomik, teknolojik ve sosyal alanda yaşanan değişimden hizmet sektörü de etkilenmiştir. Yaşanan değişim ve gelişimlere ayak uydurmak, rekabet edebilmenin en önemli koşulu durumundadır. Bu durum, örgütlerin sahip olduğu en önemli varlık olan insan kaynağını mümkün olduğunca geliştirmeleri ve bu kaynağı ellerinde tutmaları ile mümkün olmaktadır.

Bireyler, sürekli çalışabilecekleri bir işten öte, kariyerlerini geliştirme imkânı olan ve kendilerine değer verildiğini hissettiği örgütlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Örgütler de, ellerindeki tecrübeli ve kalifiye personeli kaybetmemek ve onlardan daha uzun süre faydalanabilmek için kariyer gelişimine önem vermektedirler.

Araştırmanın temel amacı, Hatay'daki seyahat acentelerinde ve 4-5 yıldızlı otellerde yönetici pozisyonundaki çalışanların kariyer gelişimleri ve bu pozisyona gelmelerinde etkili olan faktörlerin tespit edilerek ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma, Hatay'da turizm sektöründe çalışmayı planlayan potansiyel işgörelere, bu konuda bir fikir vermek ve kariyer yollarını çizmelerinde yardımcı olma amacı taşımaktadır. Bu temel amaç yanında araştırmada şu alt amaçlar incelenmiştir:

- Kariyer geliştirmede performansın ve kişisel niteliğin etkisinin belirlenmesi,
- Kariyer gelişiminde, işveren şöhreti, akraba kayırma (nepotizm), rehberler (mentors) v.b. faktörlerin etkisinin araştırılması,
- Kendini geliştirme, uluslar arası deneyim, dil becerisi ve amaç oluşturma gibi özelliklerin kariyerde ne ölçüde etkili olduğunun belirlenmesi,
- Dış görünüşle ilgili özelliklerin kariyer gelişimindeki rolünün belirlenmesi,
- Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi gibi demografik faktörlerin kariyer gelişimindeki etkisinin belirlenmesidir,
- Cinsiyet değişkeninin kariyer geliştirmede etkili olan faktörlere etkisinin tespiti,
- Yaş değişkeninin kariyer geliştirmede etkili olan faktörlere etkisinin araştırılması,
- Çalışma süresi değişkeninin kariyer geliştirmede etkili olan faktörlere etkisinin belirlenmesi,
- Yıllık gelirin kariyer geliştirmede etkili olan faktörlere etkisinin araştırılması.

4.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Turizm sektöründe kariyer konusunda daha önce bir takım çalışmalar yapılmıştır. Ancak, Hatay'daki seyahat acenteleri ve konaklama işletmelerinde kariyer konusunda literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışma ile, Hatay'daki turizm işletmelerinde çalışan bireylerin belli bir konuma gelmede nelerin etkili olduğu, kariyer geliştirmede etkili olan faktörler, bu faktörlerden hangilerinin Hatay ilindeki araştırma konusu işletmelerde daha fazla etkiye sahip olduğu, işletmelerde kariyer geliştirme konusundaki eksiklikler ve bu eksikliklerin giderilmesi konusunda neler yapılabileceği araştırılması açısından önem arz etmektedir.

4.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu çalışmada, ankete katılanların olabildiğince gerçek düşünceleri elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın uygulanması esnasında, katılanlar gönüllülük esasına göre anketleri cevaplamışlardır.

Anket formunun yeterli sayıda araştırma sorusunu içerdiği, araştırmacıların soruları doğru olarak anlayıp cevaplandıkları varsayılmıştır.

4.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Konu Açısından Sınırlama: Literatür incelemesi sonucu ortaya çıkan ve anket formunda yer alan belirli sayıdaki unsurların ele alınmasıyla oluşmuştur.

Uygulama Alanı Bakımından Sınırlama: Araştırma, Hatay ilinde faaliyet gösteren IATA üyesi seyahat acenteleri ve 4-5 yıldızlı konaklama işletmeleri ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmanın örneklem kitlesini bu işletmelerde çalışan yöneticiler oluşturmuştur. Turizm sektörünün yapısı gereği yoğun bir tempo ile çalışan işletme yöneticilerine ulaşmada yaşanan sıkıntılar ve yine bazı işletmelerin zaman darlığı ve şirket politikalarını gerekçe göstererek anketleri cevaplandırmak istememesi anket uygulanan personel sayısının sınırlı kalmasında etkili olmuştur.

4.7. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

Araştırmada, Hatay ilindeki çalışma kapsamında bulunan işletmelerde yönetici konumunda çalışan bireylerin kariyer gelişimlerinde etkili olan faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 16 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle elde edilen verilerin yüzde ve frekans değerleri verilmiştir.

Ayrıca, verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Simirnov testi yapılmış ve verilerin normal dağıldıkları tespit edilmiştir. Veriler normal dağıldığından, demografik özelliklerle ilgili bulgulardan cinsiyetin, kariyere etki eden; performans, başarı gösterme ve kişisel nitelik gibi faktörlerdeki etkisi, işveren şöhreti, akraba kayırma, rehber v.b. faktörlerdeki etkisi, kendini geliştirme, uluslararası deneyim, dil becerisi ve amaç oluşturmadaki etkisini bulmaya yönelik olarak, parametrik testlerden bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Demografik bulgulardan yaş, çalışma süresi ve yıllık gelirin bulunulan konuma etkisini ölçmeye yönelik olarak da ANOVA testi yapılmıştır.

4.8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada, Hatay ilinde turizm sektöründe çalışan yöneticilerin kariyer gelişimlerinde etkili olduğu düşünülen ana hipotezler ve alt hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H1: Performans, başarı gösterme ve kişisel nitelik faktörlerinin, turizm işletmelerinde çalışanların kariyer gelişiminde etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H.1.1: Çalışılan işyerinde beklentileri karşılıyor olmanın bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H.1.2: Uygun ortamda bilgi ve becerilerini gösteriyor olmanın bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H.1.3: Mezun olunan okulun prestiji ve saygınlığının bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H.2: İşveren şöhreti, akraba kayırma, rehberler vb. faktörlerin kariyer gelişimine etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H.2.1: Sürekli üst düzey (prestijli) işletmelerde çalışıyor olmanın bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H.2.2: İşletmenin yakın bir tanıdığı ait olmasının bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H.2.3: Yol gösteren, rehberlik eden çalışanların olmasının bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H.2.4: Patronlara itiraz etmeme ve olumlu davranışlar sergilemenin bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H.3: Kendini geliştirme, uluslararası deneyim, dil becerisi ve amaç oluşturma kariyer gelişimindeki etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H.3.1: İşin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmanın bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H.3.2: İşle ilgili master, doktora yapmanın bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H.3.3: Yabancı ülkelerde veya benzer işletmelerde çalışmış olmanın bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H.3.4: Çok iyi yabancı dil bilmenin bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H.4: Dış görünüşle ilgili faktörlerin kariyer gelişimine etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H.4.1: Düzgün bir dış görünüşe sahip olmanın bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H.5: Performans, başarı gösterme ve kişisel nitelik faktörlerinin, turizm işletmelerinde çalışanların kariyer gelişiminde etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

H.5.1: Çalışılan işyerinde beklentileri karşılıyor olmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

H.5.2: Uygun ortamda bilgi ve becerilerini gösteriyor olmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

H.5.3: Mezun olunan okulun prestiji ve saygınlığının bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

H.6: İşveren şöhreti, akraba kayırma, rehberler vb. faktörlerin kariyer gelişimine etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

H.6.1: Sürekli üst düzey (prestijli) işletmelerde çalışıyor olmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

H.6.2: İşletmenin yakın bir tanıdığına ait olmasının bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

H.6.3: Yol gösteren, rehberlik eden çalışanların olmasının bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

H.6.4: Patronlara itiraz etmeme ve olumlu davranışlar sergilemenin bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

H.7: Kendini geliştirme, uluslararası deneyim, dil becerisi ve amaç oluşturma'nın kariyer gelişimindeki etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

H.7.1: İşin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

H.7.2: İşle ilgili master, doktora yapmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

H.7.3: Yabancı ülkelerde veya benzer işletmelerde çalışmış olmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

H.7.4: Çok iyi yabancı dil bilmenin bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

H.8: Dış görünüşle ilgili faktörlerin kariyer gelişimine etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

H.8.1: Düzgün bir dış görünüşe sahip olmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

H.9: Performans, başarı gösterme ve kişisel nitelik faktörlerinin, turizm işletmelerinde çalışanların kariyer gelişiminde etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H.9.1: Çalışılan işyerinde beklentileri karşılıyor olmanın bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H.9.2: Uygun ortamda bilgi ve becerilerini gösteriyor olmanın bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H.9.3: Mezun olunan okulun prestiji ve saygınlığının bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H.10: İşveren şöhreti, akraba kayırma, rehberler vb. faktörlerin kariyer gelişimine etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H.10.1: Sürekli üst düzey (prestijli) işletmelerde çalışıyor olmanın bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H.10.2: İşletmenin yakın bir tanıdığı ait olmasının bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H.10.3: Yol gösteren, rehberlik eden çalışanların olmasının bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H.10.4: Patronlara itiraz etmeme ve olumlu davranışlar sergilemenin bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H.11: Kendini geliştirme, uluslararası deneyim, dil becerisi ve amaç oluşturmanın kariyer gelişimindeki etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H.11.1: İşin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmanın bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H.11.2: İşle ilgili master, doktora yapmanın bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H.11.3: Yabancı ülkelerde veya benzer işletmelerde çalışmış olmanın bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H.11.4: Çok iyi yabancı dil bilmenin bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H.12: Dış görünüşle ilgili faktörlerin kariyer gelişimine etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H.12.1: Düzgün bir dış görünüşe sahip olmanın bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H.13: Performans, başarı gösterme ve kişisel nitelik faktörlerinin, turizm işletmelerinde çalışanların kariyer gelişiminde etkisi işyerindeki yıllık gelire göre farklılık gösterir.

H.13.1: Çalışılan işyerinde beklentileri karşılıyor olmanın bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.

H.13.2: Uygun ortamda bilgi ve becerilerini gösteriyor olmanın bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.

H.13.3: Mezun olunan okulun prestiji ve saygınlığının bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.

H.14: İşveren şöhreti, akraba kayırma, rehberler vb. faktörlerin kariyer gelişimine etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.

H.14.1: Sürekli üst düzey (prestijli) işletmelerde çalışıyor olmanın bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.

H.14.2: İşletmenin yakın bir tanıdığına ait olmasının bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.

H.14.3: Yol gösteren, rehberlik eden çalışanların olmasının bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.

H.14.4: Patronlara itiraz etmeme ve olumlu davranışlar sergilemenin bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.

H.15: Kendini geliştirme, uluslararası deneyim, dil becerisi ve amaç oluşturmanın kariyer gelişimindeki etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.

H.15.1: İşin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmanın bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.

H.15.2: İşle ilgili master, doktora yapmanın bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.

H.15.3: Yabancı ülkelerde veya benzer işletmelerde çalışmış olmanın bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.

H.15.4: Çok iyi yabancı dil bilmenin bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.

H.16: Dış görünüşle ilgili faktörlerin kariyer gelişimine etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.

H.16.1: Düzgün bir dış görünüşe sahip olmanın bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.

4.9. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Hatay ilindeki seyahat acenteleri ve 4-5 yıldızlı otellerde yönetici pozisyonunda çalışanların kariyer gelişimine etki eden faktörlerin araştırıldığı bu çalışmada birincil ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında literatür taraması yapılmış, konu ile ilgili literatürde yer alan bilimsel niteliğe sahip birçok makale, dergi yazıları, internet kaynakları, ulusal ve uluslararası tezler, araştırma ve ders kitapları incelenerek ikincil veriler oluşturulmuştur. Oluşturulan anketlerle ilgili 10 yönetici ile pilot uygulama yapılmış, anlaşılmayan, eksik kalan kısımlar uygulama sonuçlarına göre tamamlanmıştır.

Birincil verilerin toplanması işlemi, birçok uygulamalı araştırmada kullanılan anket yöntemi ile yapılmıştır. Anket formu, daha önce yapılmış teorik çalışmalar incelenerek, tezin amacına uygun, özgün sorulardan oluşturulmuştur. Hazırlanan

sorular, Hatay'daki seyahat acentelerinde ve 4-5 yıldızlı otellerde yönetici konumundaki çalışanların, buldukları konuma gelmelerinde hangi etmenlerin ne ölçüde etkili olduğunu ortaya çıkartmaya yönelik olarak oluşturulmuştur.

Hazırlanan anket formu, araştırmaya konu seyahat acentelerinde ve 4-5 yıldızlı otellerde yönetici konumunda bulunan personele yüz yüze görüşme ve elektronik ortam yoluyla ulaştırılarak cevaplandırılması istenilmiştir. Toplanan veriler SPSS 16.00 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın veri analizi için oluşturulan anket, toplamda 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; performans, başarı gösterme ve kişisel nitelik gibi faktörleri içeren ifadeler, ikinci bölümde; işveren şöhreti, akraba kayırma, rehberler vb. gibi özelliklerin kariyer geliştirmede ne kadar etkili olduğunu belirlemeye yönelik ifadeler, üçüncü bölümde; kendini geliştirme, uluslararası deneyim, dil becerisi ve amaç oluşturmanın kariyer gelişimine etkisini belirlemeye yönelik ifadeler, dördüncü bölümde; dış görünüşün etkisini belirlemek üzere hazırlanan ifadeler, beşinci ve son bölümde ise demografik özelliklerle ilgili ifadeler yer verilmiştir.

Anket çalışmasının puanlamasında “Hiç, Çok Az, Az, Fazla, Çok Fazla” şeklinde oluşturulan araştırmaya katılanların kendi pozisyonunu değerlendirdikleri 5 li bir ölçek kullanılmıştır. Anderson'a göre (1981), ölçekte nötr ifadelerin bulunması cevaplayıcıların gerçek seçimini söylemekten kaçınmalarına yol açabilmektedir. “Kararsızım” benzeri sözcükler bir derece bildirmemektedir. Bu nedenle, ölçek seçenekleri arasında kişinin kendi geldiği pozisyona etki ettiği düşünülen faktörler konusunda bir görüş sahibi olmaması pek olası değildir. Araştırmaya katılanlar, anket formunda yer alan bazı ifadelerle ilgili herhangi bir değerlendirme yapmamış olsalar bile, soruyla karşılaştıklarında bir değerlendirme yapma durumunda olacaklardır. Sorulara verilecek cevaplar konusunda bu yön de dikkate alındığında araştırma ölçeği “kararsızım” şeklinde bir ifadeyi içermemiştir.

4.9.1. Verilerin Toplanması

Araştırmanın uygulama bölümünü oluşturan veriler, 2015 yılı Şubat-Nisan döneminde toplanmıştır. Öncelikle, ilgili çalışmaya konu işletmelerin e-posta adreslerine anketler mail olarak gönderilmiş ve telefonla ulaşılarak anketlerin cevaplandırılması istenilmiştir. E-posta ile ancak 8 adet anketle ilgili geri dönüş

olmuş, bu nedenle diğer anketlerle ilgili, araştırma kapsamındaki acenteler ve konaklama işletmeleri ziyaret edilerek, yönetici konumundaki personellerle yüz yüze görüşme yapılarak anketlerin cevaplandırılması sağlanmıştır.

4.9.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklem Seçimi

Anket çalışması için örneklem büyüklüğü belirlemede kullanılan yöntemlerden biri olan basit tesadüfi örnekleme yöntemi seçilmiştir. Araştırma, Hatay ilinde faaliyet gösteren seyahat acenteleri ve 4-5 yıldızlı otellerde yapılmıştır. Hatay ilinde 7 adet IATA üyesi seyahat acentesi ve 8 adet 4-5 yıldızlı konaklama işletmesi bulunmaktadır¹. Her acentede ortalama 3, otellerde de 9 yönetici bulunmaktadır. Bu bilgiler ışığında araştırmanın evreninin yaklaşık olarak 93 olduğu tespit edilmiştir.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde aşağıdaki formül kullanılmıştır (Baş, 2006:47).

$$n = \frac{N.t^2.p.q}{d^2.(N-1) + t^2.p.q}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görünüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülme sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülme sıklığına göre kabul edilen +- örnekleme hatası

Formülün uygulanması ile %95 güven seviyesinde, +-%5 hata ile örneklem büyüklüğü 75 kişi, %99 güven seviyesinde 82 kişi bulunmuştur. %95 güven seviyesinde araştırmanın hata payı 4.66 olarak hesaplanmıştır. (http://www.cozumrastirma.com.tr/orneklemlhesaplama_1_60.htm,24.04.2015).

Çalışmada toplam 77 personel için uygulanan anketler, değerlendirme kapsamına alınmıştır.

¹ Hatay İl Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü resmi verileridir.

4.9.3. Araştırmanın Güvenilirliği

Araştırma kapsamında hazırlanan ankette yer alan performans, başarı gösterme ve kişisel nitelik, işveren şöhreti, akraba kayırma, rehberler, kendini geliştirme, uluslararası deneyim, dil becerisi ve amaç oluşturma, dış görünüşle ilgili ifadelerin güvenilirliği, Cronbach Alfa değerleri ile hesaplanmıştır.

Psikolojik bir test için hesaplanan güvenilirlik katsayısının ,700 ve daha yüksek olması, araştırma puanlarının güvenilirliği için genel olarak yeterli kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2010:171). Oranın 1'e yaklaştıkça güven seviyesinin arttığı dikkate alındığında, araştırmamızla ilgili hazırlanan ankette yer alan ifadelere verilen cevapların Cronbach Alfa değer ölçeceğine göre güvenilirliği ,901 (Tablo 3) olarak tespit edilmiş olup çıkan katsayı ölçeğin oldukça yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuç, Nunnally'nin (1978) sosyal bilimler araştırmaları için saptadığı güven aralıklarından en yükseğine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Güvenilirlik Analiz Değeri

Cronbach's Alpha	N of Items
,901	35

4.9.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında yönetici pozisyonunda çalışan personellere uygulanan anket sonucu elde edilen veriler SPSS 16.00 programı ile analiz edilmiştir. Öncelikli olarak demografik değişkenlerin frekansları belirlenmiş ve tablolar halinde incelenmiştir.

İkinci aşamada kariyer geliştirmede etkili olan performans, başarı gösterme ve kişisel nitelik gibi faktörlerin kariyer gelişiminde ne kadar etkili olduğuna ilişkin bulgular, üçüncü aşamada işveren şöhreti, akraba kayırma (nepotizm), rehberler (mentors) vb. faktörlerle ilgili özelliklerin bulunulan konumdaki etkisine yönelik bulgular, dördüncü aşamada kendini geliştirme, uluslararası deneyim, dil becerisi ve amaç oluşturma faktörleri ile ilgili özelliklerin kariyere ne ölçüde etki ettiğine ilişkin

bulgular ve son aşamada dış görünüşle ilgili özelliklerin bulunulan konumda ne kadar etkili olduğuna ilişkin bulgular tablolar halinde değerlendirilmiştir.

Ayrıca demografik değişkenlerde yer alan cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve gelirin; performans, başarı gösterme ve kişisel nitelik, işveren şöhreti, akraba kayırma, rehberler, kendini geliştirme, uluslararası deneyim, dil becerisi ve amaç oluşturma, dış görünüşle ilgili bulgulara etkisinin bulunup bulunmadığının tespiti için bağımsız örneklem t- testi ve ANOVA analizi yapılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, araştırma kapsamındaki personele uygulanan anketlerden elde edilen bulgular ve bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır. Araştırmada öncelikle demografik değişkenlere ilişkin bulgular tablolar halinde gösterilmiş; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, bilinen yabancı diller, işyerinde çalışma süresi, işletmedeki unvan, pozisyon ve ortalama yıllık gelir değişkeninin kariyerde bulunulan konuma etkisi incelenmiştir. Yine; performans, başarı gösterme ve kişisel nitelik, işveren şöhreti, akraba kayırma, rehberler, kendini geliştirme, uluslararası deneyim, dil becerisi ve amaç oluşturma ve dış görünüşle ilgili elde edilen veriler tablolar halinde verilerek, araştırma kapsamındaki yöneticilerin kariyerlerindeki etkisine yer verilmiştir. Araştırmaya katılanların kariyerlerinde buldukları konuma gelmelerinde etkili olan faktörlerin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için bağımsız örneklem t-testi, yaş, çalışma süresi ve yıllık gelir değişkenlerine göre bir ilişkinin bulunup bulunmadığının tespiti için ise ANOVA analizi yapılarak, çıkan sonuçlar tablolar halinde değerlendirilmiştir.

5.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 77 yöneticiye ait demografik değişkenler, tablolar halinde aşağıda yorumlanmıştır. Hatay ilinde yer alan IATA üyesi 7 seyahat acentesi ve 8 4-5 yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin 18'i seyahat işletmesinde, 59'u konaklama işletmesinde çalışmaktadır. Araştırmanın bu bölümünde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yabancı dil bilgisi, çalışma süresi, işyerindeki unvan, pozisyon ve yıllık gelir gibi değişkenler araştırılmıştır.

Tablo 4'e göre katılımcıların çoğunluğunun erkek olduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların %28.6'sı kadınlar, %71.4'ü erkeklerden oluşmaktadır. Veriler ışığında 22 kadın yöneticinin, 55 erkek yöneticinin çalıştığı belirlenmiştir. Elde edilen verilerden, işletmelerin yönetici pozisyonuna personel alırken, cinsiyet faktörünü göz önünde bulundurdıkları ve daha çok erkek personel istihdam ettikleri görülmektedir. 2013 yılında, Türkiye'de 15 ve daha yukarı yaştaki nüfus içerisinde istihdam oranı erkeklerde %65.2, kadınlarda ise %27.1 olduğu

(<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18619>), göz önünde bulundurulduğunda, araştırmaya katılanların cinsiyete göre istihdam oranlarının Türkiye ortalamalarına yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken	Tür	f	%
Cinsiyet	Erkek	55	71.4
	Kadın	22	28.6
Yaş	18-25	5	6.5
	26-30	26	33.8
	31-35	26	33.8
	36-40	13	16.9
	41-45	5	6.5
	46 ve Üzeri	2	2.6
	Eğitim	İlköğretim	1
	Lise	19	24.7
	Fakülte veya Yüksekokul	50	64.9
	Yüksek Lisans-Doktora	7	9.1
Yabancı Dil	İngilizce	35	45.5
	Almanca	6	7.8
	Arapça	12	15.6
	Diğer	24	31.2
Çalışma Süresi	1-5	27	35
	6-10	29	37.7
	11-15	12	15.6
	16 ve Üzeri	9	11.7
İşyerindeki Ünvan	Departman Müdürü	50	65
	Şef	8	10.4
	Genel Müdür	5	6.5
	Genel Müdür Yrd.	5	6.5
	Diğer	9	11.7
Pozisyon	Alt Düzey Yönetici	37	48.1
	Orta Düzey Yönetici	28	36.4
	Üst Düzey Yönetici	12	15.6
Ortalama Yıllık Gelir	15-20.000 TL	26	33.8
	21-25.000 TL	33	42.9
	26.000 TL ve Üzeri	18	23.4

Tablo 4'e göre katılımcıların yaş aralıkları; 18-25 yaş %6.5 (5 kişi), 26-30 yaş %33.8 (26 kişi), 31-35 yaş %33.8 (26 kişi), 36-40 yaş %16.9 (13 kişi), 41-45 yaş %6.5 (5 kişi), ve 46 yaş ve üzeri %2.6 (2 kişi) şeklinde dağılım göstermiştir. Araştırmaya katılanların daha çok genç ve orta yaştaki personel olduğu görülmektedir. Kariyerle ilgili bulgular incelendiğinde, Hatay'da seyahat ve konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin, kariyerlerinin başlangıç ve orta kariyer dönemlerinde bu işletmelerde çalışmayı tercih ettiği, kariyerlerinin sonuna

kadar aynı işletmelerde devam eden personel sayısının çok az olduğu sonucu çıkartılabilir.

Tablo 4'e göre anketi cevaplandıran 77 personelin eğitim durumları; ilköğretim mezunu %1.3 (1 kişi), lise mezunu %24.7 (19 kişi), Fakülte veya yüksekokul mezunu %6.9 (50 kişi), Yüksek lisans ve doktora mezunu %9.1 (7 kişi) şeklinde dağıldığı tespit edilmiştir. Araştırmacıların yarısından fazlasının fakülte veya yüksekokul mezunu olduğu, lise mezunu sayısının da azımsanmayacak oranda olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarından, Hatay'daki seyahat ve konaklama işletmelerinin birçoğunda yönetici seçiminde eğitim düzeyine çok da önem verilmediği, eğitim seviyesi ilköğretim ve lise düzeyinde bulunan kişilerin de yönetici pozisyonunda çalıştırıldığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan master yapmış yöneticilerin de bulunması, bazı işletmelerde eğitime önem verildiği, yönetici tercihinin eğitim seviyesi yüksek kişilerden yana kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4'te katılımcıların yabancı dil bilgisi düzeyi; sadece İngilizce bilen %45.5, sadece Arapça bilen %15.6, sadece Almanca bilen %7.8 olduğu tespit edilmiştir. Hatay'ı ziyaret eden yabancı turist sayısının artması ve gelen turistlerin farklılaşması halinde, farklı yabancı dilleri bilen işgören sayısının artabileceği düşünülebilir.

Tablo 4'e göre, araştırmaya katılanların ağırlıklı olarak 1-5 (%35.1) ve 6-10 (%37.7) yıl arası deneyime sahip oldukları, 11-15 yıl arası deneyime sahip olan yöneticilerin oranının %15.6, 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olan yöneticilerin oranının ise %11.7 olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, Hatay'da seyahat ve konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin büyük çoğunluğunun 10 yıldan daha az deneyime sahip oldukları, yöneticilerin aynı işletmede çok uzun süre çalışmaya devam etmediği görülmektedir. Kariyerlerinin başlangıç aşamasında, iş hayatına biran önce atılma, ekonomik bağımsızlık elde etme ve tecrübe edinme gibi nedenlerle fazla seçici davranmayan işgörenler, belli bir tecrübeye ulaştıklarında, daha fazla gelir elde etme, kariyer tatmini, farklı iş arayışları gibi nedenlerle, çalıştıkları işletmeden ayrılarak turizm sektöründeki başka işletmelere veya farklı iş alanlarına yönelmiş olabilirler.

Tablo 4'te araştırmaya katılanların %65'inin departman müdürü olarak görev yaptığı, bunun dışında şef, genel müdür, genel müdür yardımcısı olarak görev yapıldığı görülmektedir.

Tablo 4'e göre katılımcıların çoğunluğunun alt düzey yönetici olduğu (%48.1), orta düzey yöneticilerin oranının %36.4, üst düzey yöneticilerin oranının ise %15.6 olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerde birçok departman olması ve her departmanda bir veya birden fazla yönetici bulunması, alt düzey yönetici sayısının daha fazla olmasına; genel müdür, genel müdür yardımcısı gibi pozisyonların sınırlı olması üst düzey yönetici sayısının düşük kalmasına neden olduğu düşünülmektedir.

Tablo 4'te Hatay'da turizm sektöründe çalışan yöneticilerin ortalama yıllık gelirleri gösterilmiş olup, ortalama yıllık gelir dağılımının 15-20.000 TL (%33.8) ile 21-25.000 TL (%42.9) arasında yoğunluk gösterdiği, 26.000-TL ve üzerinde ortalama yıllık gelire sahip olanların %23.4'lük bir orana sahip olduğu görülmektedir. Araştırmadan, Hatay'daki seyahat ve konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin çoğunun düşük veya orta düzeyde gelire sahip oldukları, bunda Hatay'a gelen turist sayısının az olmasının ve işletmelerde kar oranının istenilen düzeyde bulunmamasının etkili olabileceği düşünülmektedir.

5.2. Performans, Başarı Gösterme ve Kişisel Nitelik Gibi Faktörlerin Bulunulan Konuma Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin kariyer geliştirmede etkili olan performans, başarı gösterme ve kişisel nitelik gibi faktörlerin hangilerinin ne oranda etkili olduğuna dair bulgular aşağıdaki tabloda değerlendirilmiştir.

Tablo 5'te Kariyer geliştirmede etkili olan performans, başarı gösterme ve kişisel nitelik gibi faktörlerden;

Çalışılan işyerinde sürekli en iyi olmayı hedefliyor olmak faktörünün kariyer gelişimine etkisi ile ilgili olarak araştırmaya katılan yöneticilerin %1.3'ü çok az, %19.5'i az, %79.3'ü ise fazla veya çok fazla etkisinin olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun, çalışılan işyerinde sürekli en iyiyi hedefliyor olmanın buldukları konuma gelmelerinde büyük oranda etkisinin olduğunu ifade ettikleri görülmüştür. Çalışılan işyerinde sürekli en iyiyi hedefliyor olmanın, çalışanların kariyerlerini ileri noktalara taşımalarında önemli bir faktör olduğu sonucuna varılabilir.

Çalışkan olmanın etkisi ile ilgili soruya ise %3.9 az, %96.1'i ise fazla veya çok fazla şeklinde cevap vermiştir. Araştırmaya katılanların tamamına yakını, çalışkan olmanın kariyer gelişimindeki etkisini, fazla veya çok fazla görmektedir.

Tablo 5: Kariyer Geliştirmede Etkili Olan Performans, Başarı Gösterme ve Kişisel Nitelik Gibi Faktörlerin Kariyer Gelişiminde Ne Kadar Etkili Olduğuna İlişkin Bulgular

Değişken	Tür	f	%	Çok Etkili	Az Etkili
Çalışılan işyerinde sürekli en iyiyi hedefliyor olmak	Hiç/Çok Az	1	1.3	X	
	Az	15	19.5		
	Fazla/Çok Fazla	61	79.3		
Çalışkan olmak	Hiç/Çok Az	3	3.9	X	
	Fazla/Çok Fazla	74	96.1		
Çalışılan işyerinin beklentilerini karşılıyor olmak	Hiç/Çok Az	2	2.6	X	
	Fazla/Çok Fazla	75	97.4		
Uygun ortamda kendini tanıtmaya ve başarılarından söz etmek	Hiç/Çok Az	7	9.1	X	
	Az	16	20.8		
	Fazla/Çok Fazla	54	70.1		
Çalışılan işletmede proje takımında görev yapıyor olmak	Hiç/Çok Az	2	2.6	X	
	Az	32	41.6		
	Fazla/Çok Fazla	42	54.6		
Uygun ortamda bilgi ve becerileri gösterme	Hiç/Çok Az	2	2.6	X	
	Az	9	11.7		
	Fazla/Çok Fazla	66	85.7		
İyi bir eğitim ve prestijli bir üniversiteden mezun olmak	Hiç/Çok Az	9	11.7	X	
	Az	28	36.4		
	Fazla/Çok Fazla	39	50.7		
Çalışılan işyerinde işe başlamada bitirilen okulun prestiji ve kamuoyundaki saygınlığı	Hiç/Çok Az	11	14.3		X
	Az	35	45.5		
	Fazla/Çok Fazla	31	40.3		
İşletme yönetimi konusunda eğitim almış olmak	Hiç/Çok Az	5	6.5	X	
	Az	33	42.9		
	Fazla/Çok Fazla	39	50.7		

Çalışılan işyerinde beklentileri karşılamanın kariyerdeki etkisi ile ilgili soruya, araştırmaya katılanlar tarafından yoğunlukla, fazla veya çok fazla (%97.4) şeklinde cevap verildiği görülmüştür. Zaten, çalışılan işyerinde beklentilerin karşılanmaması ya da eksik karşılanması durumunda çalışan kişinin işyeri ile ilişkisinin çok uzun süremeyecektir. İşyerinde beklentilerin karşılanamaması durumunda, işgörenin işinin sonlandırılması kaçınılmaz olacaktır.

Uygun ortamda kendini tanıtmaya ve başarılarından söz etmenin etkisine yönelik soruyu, araştırmaya katılanlar, %9.1 hiç etkisi olmadığı veya çok az etkisinin olduğu, %20.8 az, %70.1 fazla veya çok fazla etkisi olduğu şeklinde cevaplandırmıştır. Uygun ortamda kendini tanıtmak ve başarılarından söz etmeyi, bir nevi çalışanın kendi reklamını yapması olarak düşünülebilir. İşgören, yapılan işi yöneticilere ne kadar iyi anlatırsa, yöneticilerin o kişi ile ilgili düşünceleri o kadar iyi şekillenecektir.

İşverenin, başarılı olacağına ikna olacağı personeli, bir süre sonra kariyer olarak daha iyi noktalara getireceği muhtemeldir.

Çalışılan işletmede proje takımında görev yapmanın kariyer gelişimine etkisine yönelik soruyu, %2.6 hiç etkisi yok, %41.6 az, %54.6 fazla veya çok fazla etkisi var olarak cevaplandırmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların %54.6'sı proje takımında görev yapmanın kariyerlerini geliştirmede etkisinin fazla veya çok fazla olduğunu belirtmesine rağmen, %41.6'sının proje takımında görev yapmanın kariyerlerini geliştirmede etkisinin az olduğunu belirttiği görülmüştür. Bu sonucunun ortaya çıkmasında, Hatay'daki seyahat ve konaklama işletmelerinin birçoğunda bir proje takımının olmaması, ya da proje takımı olduğu halde proje takımına yeteri kadar önem verilmemesinin etkili olduğu düşünülmektedir.

Uygun ortamda bilgi ve becerilerini göstermenin kariyere etkisine yönelik soruyu, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu, fazla veya çok fazla (%85.7) şeklinde cevaplandırmışlardır. Uygun ortamda bilgi ve becerilerini göstermenin çalışanın kariyer gelişiminde önemli rol oynadığı görülmektedir. Kişi, çalışmanın yanında bilgisini ve yeteneğini uygun ortamlarda gösterebildiği oranda başarılı olacaktır.

İyi bir eğitim ve prestijli üniversiteden mezun olmanın kariyer gelişimindeki etkisine yönelik soru, araştırmaya katılanların 11.7'si tarafından hiç etkisi yok ya da çok az etkisi var, %36.4'ü tarafından az, %50.7'si tarafından fazla veya çok fazla etkisi var olarak cevaplandırılmıştır. Araştırmaya katılanların eğitim seviyesi %74 oranında fakülte/yüksekokul mezunu veya master yapmış olduğu görülmesine rağmen, iyi bir eğitim ve prestijli üniversiteden mezun olmanın kariyer gelişimine etkisinin, %51 oranında hiç etkisi yok ya da sınırlı etkisi var olarak görülmesinde, araştırma kapsamındaki turizm işletmelerinin bir kısmında, eğitime ve prestijli üniversiteden mezun olmaya önem verilmemesinin etkili olabileceği düşünülmektedir. Kurumsallaşmış işletmeler ise, eğitilmiş personelin işletmeyi daha iyi noktalara taşıyabileceği ve hizmet sektörü olarak bilinen turizmde, müşteriler ile iletişimin eğitilmiş personelce daha düzeyli olarak yürütülebileceği bilinci ile hareket ederek, iyi eğitim almış ve prestijli üniversiteden mezun olmuş kişileri işletmelerinde çalıştırmayı tercih ettikleri düşünülmektedir.

Çalışılan işyerinde işe başlamada bitirilen okulun prestiji ve kamuoyundaki saygınlığının bulunulan konumdaki etkisinin belirlenmesine yönelik soruyu araştırmaya katılanlar, %14.3 hiç etkisi yok veya çok az etkisi var, %45.5 az, %40.3

fazla veya çok fazla etkisi var şeklinde yanıtlamıştır. Bitirilen okulun prestiji ve kamuoyundaki saygınlığının çalışılan işyerinde işe başlamadaki etkisi, araştırmaya katılanların %59.9'u tarafından hiç yok ya da az etkisi var şeklinde değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılanların %26'sının ilköğretim veya lise mezunu oldukları göz önünde bulundurulduğunda araştırma kapsamındaki işletmelerin bir kısmında, iş başvuruları değerlendirilirken, mezun olunan okulun prestijinin ve kamuoyundaki saygınlığının önemsenmemiş olabileceği düşünülmektedir.

İşletme yönetimi konusunda eğitim almış olmanın kariyerdeki etkisine yönelik soru, araştırmaya katılanlar tarafından %6.5 hiç etkili değil veya çok az etkili, %42.9 az, %50.7 fazla veya çok fazla etkili olarak cevaplandırılmıştır. Literatürde, işletme yönetimi konusunda eğitim almış olmanın kariyer gelişiminde etkisi tespit edilmiş olmasına rağmen, araştırmaya katılanların %49.4'ü tarafından bu etkinin olmadığı veya az olduğu yönünde görüş belirtildiği görülmüştür. Bu sonucun ortaya çıkmasında, araştırmacıların eğitim aldıkları alanlara göre değerlendirme yapmış olabilecekleri, işletme eğitimi dışında farklı alanlarda eğitim alıp, turizm sektöründe yöneticilik yapan işgörenlerin, işletme eğitiminin kariyer gelişiminde etkisinin olmadığı ya da az etkisi olduğu yönünde görüş bildirmiş olabilecekleri düşünülmektedir.

5.3. İşveren Şöhreti, Akraba Kayırma, Rehberler İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin kariyer geliştirmede etkili olan işveren şöhreti, akraba kayırma (nepotism), rehberler (mentors) vb. gibi faktörlerin hangilerinin ne oranda etkili olduğuna dair bulgular aşağıdaki tabloda değerlendirilmiştir.

Tablo 6'da işveren şöhreti, akraba kayırma (nepotism), rehberler (mentors) vb. faktörlerle ilgili özelliklerin bulunulan konuma etkisine yönelik veriler yer almakta olup bu faktörlerden;

Sürekli üst düzey (prestijli) işletmelerde çalışmış olmanın çalışanların kariyer gelişimine etkisine ilişkin, araştırmaya katılanların %15.6'sı hiç etkisi olmadığı ya da çok az etkisi olduğu, %40.3'ü az, %44.2'si fazla veya çok fazla etkisi olduğu şeklinde cevap vermiştir. Sürekli üst düzey (prestijli) işletmelerde çalışmış olmanın, çalışanların kariyer gelişimine etkisinin, araştırmaya katılanların %55.9'u tarafından hiç olmadığı ya da sınırlı etkisi olduğu şeklinde cevaplandırmalarında,

araştırmacıların bir çoğunun yaş ortalamalarının düşük olması ve kariyerlerinin başlangıç aşamasında olmalarından kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Araştırmacıların önemli bir kısmının, çalıştıkları işletmede ilk kariyer deneyimlerini yaşadıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 6: İşveren Şöhreti, Akraba Kayırma (Nepotizm), Rehberler (Mentors) Vb. Faktörlerle İlgili Özelliklerin Bulunulan Konumdaki Etkisine İlişkin Bulgular

Değişken	Tür	f	%	Çok Etkili	Az Etkili
Sürekli üst düzey (prestijli) işletmelerde çalışmış olmak	Hiç/Çok Az	12	15.6		X
	Az	31	40.3		
	Fazla/Çok Fazla	34	44.2		
Doğru zamanda doğru işletmeleri tercih etmiş olmak	Hiç/Çok Az	6	7.8	X	
	Az	12	15.6		
	Fazla/Çok Fazla	59	76.6		
Çalışılan işletmede eğitim ve gelişmeye öncelik verilmesi ve bu fırsattan yararlanmayı bilmek	Hiç/Çok Az	3	3.9	X	
	Az	15	19.5		
	Fazla/Çok Fazla	58	75.3		
Çalışılan işletmede kariyer geliştirme planları yapılması ve bu durumdan yararlanmış olmak	Hiç/Çok Az	3	3.9	X	
	Az	31	40.3		
	Fazla/Çok Fazla	42	54.6		
Çalışılan işletmenin yakın bir tanıdığı ait olması	Hiç/Çok Az	67	87		X
	Az	6	7.8		
	Fazla/Çok Fazla	4	5.2		
Çalışılan işyerinin bir aile işletmesi olması	Hiç/Çok Az	57	74		X
	Az	7	9.1		
	Fazla/Çok Fazla	13	16.9		
Çalışılan işletmede yol gösteren ve rehberlik yapan çalışan sayısının fazla olması	Hiç/Çok Az	11	14.3		X
	Az	41	53.2		
	Fazla/Çok Fazla	25	32.5		
Tavsiyede bulunan yöneticilerin olması	Hiç/Çok Az	7	9.1	X	
	Az	31	40.3		
	Fazla/Çok Fazla	39	50.7		
İyi bir rehberle sahip olma ve rehber tarafından sürekli desteklenmiş olmak	Hiç/Çok Az	19	24.7		X
	Az	33	42.9		
	Fazla/Çok Fazla	25	32.5		
Çalışılan işletmede bu göreve gelene kadar üst yöneticilere hoş görünmeye dikkat etmek	Hiç/Çok Az	12	15.6	X	
	Az	16	20.8		
	Fazla/Çok Fazla	49	63.6		
Yöneticilere gerektiği yerde iltifat etmeyi biliyor olmak	Hiç/Çok Az	18	23.4	X	
	Az	17	22.1		
	Fazla/Çok Fazla	42	54.6		
Çalışma yaşamında patronlara itiraz etmemeyi alışkanlık haline getirmiş olmak	Hiç/Çok Az	16	20.8	X	
	Fazla/Çok Fazla	61	79.2		
Gerektiğinde üstlere iltifat etmek ve övgüde bulunmak	Hiç/Çok Az	18	23.4	X	
	Az	19	24.7		
	Fazla/Çok Fazla	40	52		

Tablo 6’da, doğru zamanda doğru işletmeleri tercih etmenin bulunulan konuma etkisinin tespitine yönelik soruyu, araştırmaya katılanların %7.7’si hiç etkisi yok ya da çok az etkisi var, %15.6’sı az, %76.6’sı fazla veya çok fazla etkisi var olarak cevaplandırmıştır. Doğru zamanda doğru işletmeleri tercih etmenin kariyer gelişimine etkisi, araştırmacıların %76.6’sı tarafından fazla veya çok fazla görülmüştür. Araştırmacıların büyük çoğunluğunun kariyerlerinin başlangıç dönemlerinde olduğu göz önünde bulundurulduğunda, daha önce başka işletme tecrübelerinin olmayışı, karşılaştırma yapma olanaklarının olmayışına ve çalıştıkları işletmeyi, doğru işletme olarak değerlendirmelerine neden olabileceği düşünülmektedir.

Çalışılan işletmede eğitim ve gelişmeye öncelik verilmesi ve bu fırsattan yararlanmayı bilmenin kariyere etkisine yönelik, araştırmaya katılanların %3.9’luk kısmı hiç etkisi yok ya da çok az etkisi var, %19.5’lik kısmı az, %75.3’lük kısım fazla veya çok fazla etkisi var şeklinde cevaplandığı görülmüştür. Araştırmaya katılanların %75.3’ü, çalışılan işletmede eğitim ve gelişmeye öncelik verilmesi ve bu fırsattan yararlanmayı bilmenin kariyere etkisini fazla veya çok fazla görmektedir.

Çalışılan işletmeden kariyer geliştirme planları yapılması ve bu durumdan yararlanmış olmanın şu anda bulunulan konumda ne derece etkili olduğuna yönelik soru, araştırmaya katılanlar tarafından %3.9 ile hiç etkisi yok ya da çok az etkisi var, %40.3 ile az, %54.6 ile fazla veya çok fazla etkisi var şeklinde cevaplandırmıştır. Araştırmaya katılanların %44.2’si çalışılan işletmeden kariyer geliştirme planları yapılması ve bu durumdan yararlanmış olmanın kariyere etkisini sınırlı görürken, %54.6’sı fazla veya çok fazla görmüştür. İşletmelerde kariyer geliştirme planları yapılmasının kariyer etkisinin nispeten düşük çıkması kariyer geliştirme planının olmamasından kaynaklanabilir.

Çalışılan işletmenin yakın bir tanıdığa ait işletmesi olmasının kariyerlerine etkisine yönelik soruyu, araştırmaya katılanların çok büyük bir kısmı (%81.8) hiç etkili olmadığı şeklinde cevaplandırmıştır. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin büyük çoğunluğu aile işletmesinde çalışmamaktadırlar.

Çalışılan işletmenin aile işletmesi olmasının bulunulan konumda ne derece etkili olduğuna yönelik soruyu da, araştırmaya katılanların çoğunluğu (%74’ü) hiç etkisi olmadığı ya da çok az etkisi olduğu şeklinde cevaplandırmıştır. Araştırmaya katılanların %74’ünün, çalışılan işletmenin aile işletmesi olmasının kariyerlerine etkisinin olmadığını belirtmiş olmasına rağmen, Hatay’daki turizm işletmelerinin aile

işletmesi olmadığı sonucu çıkarılmamalıdır. Zira araştırmaya katılanların %26.9'u, aynı soruyu fazla veya çok fazla etkisi var şeklinde cevaplandırmıştır.

Çalışılan işletmede yol gösteren ve rehberlik yapan çalışan sayısının fazla olmasının kariyerdeki etkisinin sorulması üzerine, araştırmaya katılanların yarıdan fazlası (%53.2'si) az etkisi var şeklinde cevaplandırmıştır. %14.3'ü hiç etkisi olmadığı ya da çok az etkisinin olduğu, %32.5'i fazla veya çok fazla etkisi olduğu şeklinde cevaplandırmıştır. Araştırmadan, Hatay'daki seyahat ve konaklama işletmelerinde bu konuda eksiklik olduğu, çalışanların daha çok kendi bireysel çabaları ile kariyerlerini geliştirdikleri sonucuna varılmaktadır.

Tavsiyede bulunan yöneticilerin olmasının kariyerdeki etkisine yönelik, araştırmaya katılanların %9.1'i hiç etkisi yok ya da çok az etkisi var, %40.3'ü az, %50.7'si fazla veya çok fazla etkisi var şeklinde cevaplandırmıştır.

İyi bir rehberle sahip olma ve rehber tarafından desteklenmiş olmanın bulunulan konuma etkisini, araştırmaya katılanlar %24.7 ile hiç etkisi yok ya da çok az etkisi var, %42.9 ile az, %32.5 ile fazla veya çok fazla etkisi var şeklinde cevaplandırmıştır. Araştırmadan, Hatay'daki seyahat ve konaklama işletmelerinin birçoğunda, çalışanlara yol gösteren, rehberlik yapan işgörenlerin bulunmadığı ya da yetersiz olduğu düşünülmektedir.

Çalışılan işletmede bu göreve gelene kadar üst yöneticilere hoş görünmeye dikkat etmenin kariyere etkisini, araştırmaya katılanların büyük kısmı (%63.6'sı) fazla veya çok fazla etkili olduğu şeklinde cevaplandırmıştır. %15.6'sı hiç etkili değil, %20.8 az etkili şeklinde cevaplandırmıştır.

Yöneticilere gerektiği yerde iltifat etmeyi biliyor olmanın bulunulan konumdaki etkisine yönelik, araştırmaya katılanların %23.4'ü hiç etkisi yok ya da çok az etkisi var, %22.1'i az, %54.6'si fazla veya çok fazla etkisi var şeklinde cevaplandırmıştır. Araştırmadan, kariyer geliştirmede üst yöneticilere iltifat etmenin önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

Çalışma yaşamında patronlara itiraz etmemeyi ve olumlu davranışlarda bulunmayı alışkanlık haline getirmenin kariyerdeki etkisine yönelik, araştırmaya katılanların çoğu (%79.2'si) fazla veya çok fazla etkili şeklinde cevap vermiştir. Aynı soruya hiç etkisi yok şeklinde cevap verenlerin oranı %3.9'da kalırken, %16.9'u az etkisi var şeklinde cevap vermiştir. Araştırmaya katılanların vermiş olduğu cevaplardan, işletmelerde kariyer geliştirmek için, patronlara ya da üst

yöneticilerin kararlarına karşı itiraz etmemenin ya da verilen kararları desteklemenin kariyerde ilerlemede etkin bir rol oynadığı düşünülmektedir.

Gerektiğinde üstlere iltifat etmenin ve övgüde bulunmanın kariyerdeki konuma etkisine yönelik soruya %23.4 hiç etkisi yok ya da çok az etkisi var, %24.7 az, %52 fazla veya çok fazla etkili şeklinde cevap vermiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunda, üst yöneticilere iltifat etmenin ve övgüde bulunmanın, kariyer geliştirmede etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir.

5.4. Kariyer Geliştirme, Uluslararası Deneyim, Dil Becerisi Ve Amaç Oluşturma Faktörlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin kariyer geliştirmede etkili olan kariyer geliştirme, uluslararası deneyim, dil becerisi ve amaç oluşturma gibi faktörlerin hangilerinin ne oranda etkili olduğuna dair bulgular aşağıdaki tabloda değerlendirilmiştir.

Tablo 7’de kariyer geliştirme, uluslararası deneyim, dil becerisi ve amaç oluşturma faktörleri ile ilgili özelliklerin kariyerde ne ölçüde etkili olduğuna ilişkin bulgular yer almakta olup, bu faktörlerden;

Kendini geliştirme, sürekli yeni şeyler öğrenip çalışılan ortama bu bilgileri aktarmaya gayret ediyor olmanın kariyerdeki etkisini, araştırmaya katılanların tamamı kabul etmiş, %7.8’i az etkisi olduğunu, %92.3’ü fazla veya çok fazla etkisi olduğunu belirtmiştir. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, kendini geliştirme, yenilikleri takip etme ve öğrenilen bilgileri diğer çalışanlara aktarmaya gayret etmenin kariyer geliştirmede önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

İş yaşamının gerektirdiği bilgi ve becerileri zamanında edinmiş olmanın bulunulan konuma etkisi yine araştırmaya katılanlar tarafından yoğunlukla fazla veya çok fazla (%92) olarak görülmüştür. İşletmede, işlerin düzenli bir şekilde yürütülebilmesi, personellerin gerekli bilgi ve becerilere sahip olması, edinilen bu bilgi becerilerin gerektiği yerde kullanılması ile mümkün olmaktadır. Araştırma, gerekli bilgi ve becerileri zamanında edinmiş olmanın, kariyer geliştirmede etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 7: Kariyer Geliştirme, Uluslararası Deneyim, Dil Becerisi ve Amaç Oluşturma Faktörleri İle İlgili Özelliklerin Kariyerde Ne Ölçüde Etkili Olduğuna İlişkin Bulgular

Değişken	Tür	f	%	Çok Etkili	Az Etkili
Kendini geliştirme, sürekli yeni şeyler öğrenip çalışılan ortama bu bilgileri aktarmaya gayret ediyor olmak	Az	6	7.8	X	
	Fazla/Çok Fazla	71	92.3		
İş yaşamının gerektirdiği bilgi ve becerileri zamanında edinmiş olmak	Hiç /Çok Az	5	6.5	X	
	Fazla/ Çok Fazla	71	92		
İşle ilgili master ve doktora yaparak kendini geliştirmiş olmak	Hiç /Çok Az	55	71.4		X
	Az	10	13.0		
	Fazla/ Çok Fazla	12	15.6		
Yeni yazılım ve bilgisayar sistemlerini öğrenmek ve bu alanda çalışmak	Hiç /Çok Az	3	3.9	X	
	Az	14	18.2		
	Fazla/ Çok Fazla	60	77.9		
Yabancı ülkelerde ve benzer işletmelerde görev almış olmak	Hiç /Çok Az	67	87		X
	Az	7	9.1		
	Fazla/ Çok Fazla	3	3.9		
Önemli devletlerde uluslararası deneyime sahip olmak	Hiç /Çok Az	69	89.6		X
	Az	6	7.8		
	Fazla/ Çok Fazla	2	2.6		
Çok iyi yabancı dil bilmek	Hiç/Çok Az	9	11.7		X
	Az	39	50.6		
	Fazla/ Çok Fazla	29	37.7		
Zamanında hedef belirliyor olmak	Hiç /Çok Az	2	2.6	X	
	Az	13	16.9		
Belirlenen hedefe nasıl ulaşılacağını araştırıyor olmak	Fazla/ Çok Fazla	62	80.5	X	
	Hiç /Çok Az	4	5.2		
	Az	12	15.6		
	Fazla/ Çok Fazla	61	79.2		

İşle ilgili master ve doktora yaparak kendini geliştirmiş olmanın kariyere etkisi, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu tarafından (%63.6) hiç etkisi olmadığı şeklinde cevaplandırılmıştır. İşle ilgili master veya doktora yapmanın kariyer gelişimine etkisinin olmaması düşünülemez. Ancak araştırma sonuçlarından bu yönde bir sonuç çıkması, araştırmaya katılanların kendi eğitim durumlarının etkisi olduğu düşünülmektedir. Zira araştırmaya katılanların sadece %9.1'i yüksek lisans veya doktora mezunudur. Bu nedenle, işle ilgili master ya da doktora yaparak kendini geliştirmenin, kariyerlerine bir etkisi olmadığı şeklinde cevap verilmiş olabileceği düşünülmektedir.

Yeni yazılım ve bilgisayar sistemlerini öğrenmek ve bu alanda çalışmanın kariyerdeki etkisinin sorulduğu soruya, araştırmaya katılanların sadece %3.9'u hiç etkisi yok veya çok az etkisi var şeklinde cevap verirken, %18.2'si az, %77.9'u fazla veya çok fazla şeklinde cevap vermiştir.

Yabancı ülkelerde ve benzer işletmelerde görev almış olmanın kariyer gelişimindeki etkisi, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu (%85.7'si) tarafından hiç etkisi yok şeklinde cevaplandırılmıştır. Yabancı ülkelerde ve benzer işletmelerde görev almış olmanın kariyerlerine etkisinin olmadığı şeklinde cevaplar verilmesi, katılımcıların yabancı ülkelerde iş tecrübelerinin bulunmamasının ve birçoğunun kariyerlerinin başlangıcında olmasının etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Önemli devletlerde uluslararası deneyime sahip olmanın bulunulan konumda ne kadar etkili olduğuna yönelik soruyu, araştırmaya katılanların çok büyük bir kısmı (%88.3'ü) hiç etkisi yok şeklinde cevaplandırmıştır. Yine, araştırmaya katılanların uluslararası deneyime sahip olmadıkları, bu nedenle araştırma kapsamındaki üst düzey yöneticilerin uluslararası deneyime sahip olmadıkları düşünülmektedir.

Çok iyi yabancı dil bilmenin kariyerdeki etkisine yönelik soruya, araştırmaya katılanların %11.7'si hiç etkisi yok veya çok az etkisi var, %50.6'sı az, %37.3'ü fazla veya çok fazla etkisi var şeklinde cevap vermiştir. Demografik faktörlerde bilinen yabancı dil sorulmuş, araştırmaya katılanların tamamına yakının İngilizce, Almanca Arapça ve diğer dillerden en az birini bildiği tespit edilmiştir. Buna rağmen, katılımcıların, çok iyi yabancı dil bilmenin kariyerlerine etkisinin olmadığını veya çok az etkisinin bulunduğunu ifade etmeleri, ya bilmiş oldukları yabancı dili çok iyi sevide görmemelerinden, ya da Hatay ilinde turizm sektöründe çalışmak için yabancı dile çok da ihtiyaç olmadığını düşünmelerinden kaynaklanmış olabilir. Araştırmaya katılanların yarısının, çok iyi yabancı dil bilmenin bulunulan konuma gelmede hiç etkili olmadığı ya da sınırlı etkisi olduğu şeklinde cevap vermesi, Hatay iline gelen yabancı turist sayısının düşük kalması ya da otellerde çalışan önemli bir kesimin Arapçayı ana dil olarak bilmelerinden dolayı yabancı dil olarak algılamamış olmalarından kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir.

Zamanında hedef belirliyor olmanın bulunulan konuma etkisine, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu fazla (%80.5) veya çok fazla olarak cevaplandırmıştır. Kariyer geliştirmede, zamanında hedef belirlemenin etkisi araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu tarafından fazla veya çok fazla görülmüştür.

Belirlenen hedefe nasıl ulaşılacağını araştırıyor olmanın kariyere etkisi, araştırmaya katılanlar tarafından %79.2 ile fazla veya çok fazla olarak görülmüştür. Aynı soru %5.2 ile hiç etkili değil ya da çok az etkili, %15.6 ile az etkili şeklinde değerlendirilmiştir.

5.5. Dış Görünüşle İlgili Faktörlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin kariyer geliştirmede etkili olan dış görünüşle ilgili faktörlerin etkisine yönelik bulgular aşağıdaki tabloda değerlendirilmiştir.

Tablo 8: Dış Görünüşle İlgili Faktörlerin Bulunulan Konumda Ne Kadar Etkili Olduğuna İlişkin Bulgular

Değişken	Tür	f	%	Çok Etkili	Az Etkili
Yakışıklı/güzel ve kendine güveniyor olmak	Hiç/Çok Az	6	7.8	X	
	Az	24	31.2		
	Fazla/Çok Fazla	47	61		
Yaşlı ve bakımsız görünmemeye dikkat ediyor olmak	Hiç/Çok Az	3	3.9	X	
	Az	13	16.9		
	Fazla/Çok Fazla	61	79.2		
Eğitime, moda ve cilt bakımına önem veriyor olmak	Hiç/Çok Az	7	9.1		X
	Az	34	44.2		
	Fazla/Çok Fazla	36	46.8		
Çekici olmak ve düzgün bir dış görünüme sahip olmak	Hiç/Çok Az	5	6.5	X	
	Az	21	27.3		
	Fazla/Çok Fazla	51	66.2		

Tablo 8’de dış görünüşle ilgili faktörlerin bulunulan konumda ne kadar etkili olduğu ilişkin bulgular değerlendirilmiş olup, bu faktörlerden;

Yakışıklı/güzel ve kendine güveniyor olmanın bulunulan konuma etkisine, araştırmaya katılanların %7.8’i hiç etkisi olmadığı veya çok az etkisi olduğunu, %31.2’si az, %61’i fazla veya çok fazla etkisi olduğu yönünde cevaplar vermiştir.

Yaşlı ve bakımsız görünmemeye dikkat ediyor olmanın kariyere etkisine, araştırmaya katılanların %3.9’u hiç etkisi yok, %16.9’u az, %79.2’si fazla veya çok fazla etkisi var şeklinde cevap vermiştir.

Dış görünüşle ilgili faktörlerden eğitime, moda ve cilt bakımına önem veriyor olmanın bulunulan konuma etkisine yönelik soruya, araştırmaya katılanların %9.1’i hiç etkisi olmadığı veya çok az etkisi olduğu şeklinde cevap verirken, %44.2’si az, %46.8’i fazla veya çok fazla etkisi var şeklinde cevap vermiştir.

Çekici olmak ve düzgün bir dış görünüme sahip olmanın kariyere etkisi konusunda, araştırmaya katılanların %6.5’i hiç etkisi yok veya çok az etkisi var

şeklinde fikir beyan ederken, %27.3'ü az, %66.2'si fazla veya çok fazla etkisi olduğunu belirtmiştir.

Hatay'da araştırma kapsamındaki seyahat ve konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin büyük çoğunluğu, kariyer gelişimine etki eden dış görünüşle ilgili faktörlerin, kendi kariyerlerinde de etkili olduğunu belirtmektedirler.

5.6. Cinsiyet Değişkenine Göre, Kariyer Gelişimine Etki Eden Faktörlere İlişkin T Testi Sonuçları

Hatay ilindeki seyahat acenteleri ve 4-5 yıldızlı otellerde yönetici pozisyonundaki çalışanların buldukları konuma gelmelerinde etkili olan değişkenlerin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testi yapılmıştır. T testi sonuçları tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9'a göre cinsiyet değişkenine göre işyerinde beklentileri karşılıyor olmanın kariyerdeki konuma etkisinin farklılaşıp farklılaşmadığı t testi ile araştırılmış, ancak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($p=0,449>0,05$). Buna göre çalışılan işyerinde beklentileri karşılıyor olmanın bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir şeklinde kurulan **H.1.1 hipotezi reddedilmiştir.**

İşyerinde bilgi ve becerileri göstermenin kişinin kariyerindeki etkisinin kadın ve erkeklerde istatistiksel olarak farklılık göstermediği ($p=0,521>0,05$) t testinden bulgulanmış olup, uygun ortamda bilgi ve becerilerini gösteriyor olmanın bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir biçiminde ifade edilen **H.1.2 hipotezi reddedilmiştir.**

Mezun olunan okulun prestij ve saygınlığının bulunulan konuma etkisi ile ilgili cinsiyete göre bir ilişki bulunduğu ($p=0,050=0,05$) görülmüştür. Bu nedenle, mezun olunan okulun prestiji ve saygınlığının bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir, şeklinde ifade edilen **H.1.3 hipotezi kabul edilmiştir.**

Üst düzey işletmelerde çalışıyor olmanın bulunulan konuma etkisinin kadın ve erkeklerde farklılık göstermediği ($p=0,773>0,05$) görüldüğünden sürekli üst düzey (prestijli) işletmelerde çalışıyor olmanın bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir, şeklindeki **H.2.1 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 9: T-Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	SS	F	P
İşyerinde beklentileri karşılıyor olma	Kadın	22	4,3636	,49237	,111	,449
	Erkek	55	4,2364	,71915		
Bilgi ve becerileri gösterme	Kadın	22	4,1364	,77432	1,186	,521
	Erkek	55	4,0182	,70687		
Mezun olunan okulun prestij ve saygınlığı	Kadın	22	3,6364	1,00216	1,062	,050
	Erkek	55	3,1818	,86262		
Üst düzey işletmelerde çalışıyor olmak	Kadın	22	3,3636	1,04860	,083	,773
	Erkek	55	3,2909	,97511		
İşletmenin yakın bir tanıdığına ait olması	Kadın	22	1,5000	1,10195	1,995	,445
	Erkek	55	1,3273	,79476		
Yol gösteren, rehberlik eden çalışanlar	Kadın	22	3,1818	1,05272	,071	1,000
	Erkek	55	3,1818	,92478		
Patronlara itiraz etmeme, olumlu davranışlar	Kadın	22	3,8636	,88884	,201	,897
	Erkek	55	3,8909	,80904		
İşle ilgili bilgi ve becerilere sahip olmak	Kadın	22	4,1364	,63960	2,396	,257
	Erkek	54	4,3148	,60887		
Master, doktora yapmak	Kadın	22	2,1818	1,40192	2,077	,137
	Erkek	55	1,7091	1,18122		
Yabancı ülkeler ve benzer işletmelerde çalışmak	Kadın	22	1,2727	,70250	,546	,737
	Erkek	55	1,3455	,90714		
Çok iyi yabancı dil bilmek	Kadın	22	3,2273	,81251	1,112	,721
	Erkek	55	3,3091	,94031		
Düzenli bir dış görünüş	Kadın	22	3,7727	,86914	,448	,450
	Erkek	55	3,6182	,78152		

Tablo 9’da cinsiyet değişkenine göre işletmenin yakın bir tanıdığa ait olmasının bulunulan konuma etkisi ile ilgili anlamlı bir fark olmadığı bulunmuş ($p=0,445>0,05$) olup, işletmenin yakın bir tanıdığa ait olmasının bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir, şeklinde kurulan **H.2.2 hipotezi reddedilmiştir.**

İşyerinde yol gösteren, rehberlik eden çalışanların bulunmasının kişinin kariyerine etkisinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p=1,000>0,05$). Yol gösteren, rehberlik eden çalışanların olmasının bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir, biçiminde ifade edilen **H.2.3 hipotezi reddedilmiştir.**

Patronlara itiraz etmeme ve olumlu davranışlar sergilemenin bulunulan konuma etkisi ile ilgili t testi sonucu, kadın ve erkeklerde anlamlı bir farklılık göstermediği ($p=0,897>0,05$) anlaşılmıştır. Bu nedenle, patronlara itiraz etmeme ve olumlu davranışlar sergilemenin bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir, şeklinde ifade edilen **H.2.4 hipotezi reddedilmiştir.**

İşle ilgili master ve doktora yapmanın bulunulan konuma etkisinin kadın ve erkeklerde farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış ve anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,137>0,05$). İşle ilgili master, doktora yapmanın bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir, şeklinde ifade edilen **H.3.2 hipotezi reddedilmiştir.**

Cinsiyet faktörüne göre, yabancı işletmelerde veya benzer işletmelerde çalışmış olmanın bulunulan konuma etkisi ile ilgili anlamlı bir farka ulaşılamamıştır ($p=0,737>0,05$). Yabancı ülkelerde veya benzer işletmelerde çalışmış olmanın bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir, olarak kurulan **H.3.3 hipotezi reddedilmiştir.**

Çok iyi yabancı dil biliyor olmanın bulunulan konuma etkisinde cinsiyet faktörünün etkisi ile ilgili anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,721>0,05$). Bu nedenle, çok iyi yabancı dil bilmenin bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir, şeklindeki **H.3.4 hipotezi reddedilmiştir.**

Düzgün bir dış görünüşe sahip olmanın kişinin kariyerine etkisinin cinsiyete göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği ($p=0,450>0,05$) anlaşılmış olup, düzgün bir dış görünüşe sahip olmanın bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir, şeklinde ifade edilen **H.4.1 hipotezi reddedilmiştir.**

5.7. Yaş Değişkenine Göre, Kariyer Gelişimine Etki Eden Faktörlere İlişkin ANOVA Analizi

Araştırma kapsamındaki işletmelerde yönetici pozisyonunda çalışanların buldukları konumlarına etki eden faktörlerin yaşa göre farklılaşp farklılaşmadığı ANOVA analizi ile incelenmiştir. Çıkan sonuçlar tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10'da, işyerinde beklentileri karşılıyor olmanın kariyerde bulunulan konuma etkisinin yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığı ANOVA testi ile analiz edilmiş, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p=0,798>0,05$). Bu nedenle, çalışılan işyerinde beklentileri karşılıyor olmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir, şeklinde ifade edilen **H.5.1 hipotezi reddedilmiştir.**

İşyerinde bilgi ve becerileri göstermenin kişinin kariyerindeki etkisinin yaşa göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği ($p=0,406>0,05$) ANOVA analizi ile tespit edilmiş olup, uygun ortamda bilgi ve becerilerini gösteriyor olmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir biçiminde ifade edilen **H.5.2 hipotezi reddedilmiştir.**

Mezun olunan okulun prestij ve saygınlığının bulunulan konuma etkisi ile ilgili ANOVA analizi sonucu, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p=0,852>0,05$) görülmüştür. Bu nedenle, mezun olunan okulun prestiji ve saygınlığının bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir, şeklinde ifade edilen **H.5.3 hipotezi reddedilmiştir.**

Üst düzey işletmelerde çalışıyor olmanın bulunulan konuma etkisinin yaş faktörüne bağlı olarak farklılık göstermediği ($p=0,850>0,05$) görüldüğünden sürekli üst düzey (prestijli) işletmelerde çalışıyor olmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir, şeklindeki **H.6.1 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 10'da yaş değişkenine göre işletmenin yakın bir tanıdığına ait olmasının bulunulan konuma etkisi ile ilgili anlamlı bir fark olmadığı bulunmuş ($p=0,646>0,05$) olup, işletmenin yakın bir tanıdığına ait olmasının bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir, şeklinde kurulan **H.6.2 hipotezi reddedilmiştir.**

İşyerinde yol gösteren, rehberlik eden çalışanların bulunmasının kişinin kariyerine etkisinin yaşa göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmış, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p=0,521>0,05$). Yol gösteren, rehberlik eden

çalışanların olmasının bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir, biçiminde ifade edilen **H.6.3 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 10: Yaş Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Değişken	Yaş	N	Ort.	SS	F	P
İşyerinde beklentileri karşılıyor olma	18-25	5	4,2727	,66166	,470	,798
	26-30	26				
	31-35	26				
	36-40	13				
	41-45	5				
	46 +	2				
Bilgi ve becerileri gösterme	18-25	5	4,0519	,72359	1,030	,406
	26-30	26				
	31-35	26				
	36-40	13				
	41-45	5				
	46 +	2				
Mezun olunan okulun prestij ve saygınlığı	18-25	5	3,3117	,92138	,392	,852
	26-30	26				
	31-35	26				
	36-40	13				
	41-45	5				
	46 +	2				
Üst düzey işletmelerde çalışıyor olmak	18-25	5	3,3117	,99021	,396	,850
	26-30	26				
	31-35	26				
	36-40	13				
	41-45	5				
	46 +	2				
İşletmenin yakın bir tanıdığına ait olması	18-25	5	1,3766	,88910	,672	,646
	26-30	26				
	31-35	26				
	36-40	13				
	41-45	5				
	46 +	2				
Yol gösteren, rehberlik eden çalışanlar	18-25	5	3,1818	,95597	,847	,521
	26-30	26				
	31-35	26				
	36-40	13				
	41-45	5				
	46 +	2				
Patronlara itiraz etmeme, olumlu davranışlar	18-25	5	3,8831	,82676	,763	,580
	26-30	26				
	31-35	26				
	36-40	13				
	41-45	5				
	46 +	2				
İşle ilgili bilgi ve becerilere sahip olmak	18-25	5	4,2632	,61900	,274	,926
	26-30	26				
	31-35	25				
	36-40	13				
	41-45	5				
	46 +	2				

Master, doktora yapmak	18-25	5	1,8442	1,25724	,863	,510
	26-30	26				
	31-35	26				
	36-40	13				
	41-45	5				
	46 +	2				
Yabancı ülkeler ve benzer işletmelerde çalışmak	18-25	5	1,3247	,84979	,567	,725
	26-30	26				
	31-35	26				
	36-40	13				
	41-45	5				
	46 +	2				
Çok iyi yabancı dil bilmek	18-25	5	3,2857	,90113	1,252	,295
	26-30	26				
	31-35	26				
	36-40	13				
	41-45	5				
	46 +	2				
Düzgün bir dış görünüş	18-25	5	3,6623	,80476	1,004	,422
	26-30	26				
	31-35	26				
	36-40	13				
	41-45	5				
	46 +	2				

Patronlara itiraz etmeme ve olumlu davranışlar sergilemenin bulunulan konuma etkisi ile ilgili ANOVA analizi sonucu, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p=0,580>0,05$) anlaşılmıştır. Bu nedenle, patronlara itiraz etmeme ve olumlu davranışlar sergilemenin bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir, şeklinde ifade edilen **H.6.4 hipotezi reddedilmiştir.**

İşle ilgili bilgi ve becerilere sahip olmanın bulunulan konuma etkisinin yaşa göre farklılaşmadığı ($p=0,926>0,05$) tespit edilmiştir. Bu yüzden, işin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir, şeklindeki **H.7.1 hipotezi reddedilmiştir.**

İşle ilgili master ve doktora yapmanın bulunulan konuma etkisinin yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış ve anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,510>0,05$). İşle ilgili master, doktora yapmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir, şeklinde ifade edilen **H.7.2 hipotezi reddedilmiştir.**

Yaş faktörüne göre, yabancı işletmelerde veya benzer işletmelerde çalışmış olmanın bulunulan konuma etkisi ile ilgili anlamlı bir farka ulaşamamıştır ($p=0,725>0,05$). Yabancı ülkelerde veya benzer işletmelerde çalışmış olmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir, olarak kurulan **H.7.3 hipotezi reddedilmiştir.**

Çok iyi yabancı dil biliyor olmanın bulunulan konuma etkisinde yaş faktörünün etkisi ile ilgili anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,295>0,05$). Bu nedenle, çok iyi yabancı dil bilmenin bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir, şeklindeki **H.7.4 hipotezi reddedilmiştir.**

Düzenli bir dış görünüme sahip olmanın kişinin kariyerine etkisinin yaşa göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği ($p=0,422>0,05$) anlaşılmış olup, düzenli bir dış görünüme sahip olmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir, şeklinde ifade edilen **H.8.1 hipotezi reddedilmiştir.**

5.8. Çalışma Süresi Değişkenine Göre, Kariyer Gelişimine Etki Eden Faktörlere İlişkin ANOVA Analizi

Araştırmaya katılan yöneticilerin kariyerlerinde buldukları konuma gelmelerine etki eden faktörlerin, çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA analizi ile test edilmiştir. Çıkan sonuçlar tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11’de, işyerinde beklentileri karşılıyor olmanın kariyerde bulunulan konuma etkisinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA testi ile analiz edilmiş, istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p=0,010<0,05$). Analiz sonucundan, işyerinde beklentileri karşılıyor olmanın kişinin bulunduğu konuma gelmesinde çalışma süresinin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, çalışılan işyerinde beklentileri karşılıyor olmanın bulunulan konuma etkisi çalışma süresine göre farklılık gösterir, şeklinde ifade edilen **H.9.1 hipotezi kabul edilmiştir.**

İşyerinde bilgi ve becerileri göstermenin kişinin kariyerindeki etkisinin çalışma süresine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği ($p=0,717>0,05$) ANOVA analizi ile tespit edilmiş olup, uygun ortamda bilgi ve becerilerini gösteriyor olmanın bulunulan konuma etkisi çalışma süresine göre farklılık gösterir biçiminde ifade edilen **H.9.2 hipotezi reddedilmiştir.**

Mezun olunan okulun prestij ve saygınlığının bulunulan konuma etkisi ile ilgili ANOVA analizi sonucu, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p=0,400>0,05$) görülmüştür. Bu nedenle, mezun olunan okulun prestiji ve saygınlığının bulunulan konuma etkisi çalışma süresine göre farklılık gösterir, şeklinde ifade edilen **H.9.3 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 11: Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Değişken	Çalışma Süresi	N	Ort.	SS	F	P
İşyerinde beklentileri karşılıyor olma	1-5	27	3,7143	,99812	4,075	,010
	6-10	29				
	11-15	12				
	16 +	9				
Bilgi ve becerileri gösterme	1-5	27	4,0519	,72359	,451	,717
	6-10	29				
	11-15	12				
	16 +	9				
Mezun olunan okulun prestij ve saygınlığı	1-5	27	3,3117	,92138	,994	,400
	6-10	29				
	11-15	12				
	16 +	9				
Üst düzey işletmelerde çalışıyor olmak	1-5	27	3,3117	,99021	,666	,576
	6-10	29				
	11-15	12				
	16 +	9				
İşletmenin yakın bir tanıdığına ait olması	1-5	27	1,3766	,88910	,866	,463
	6-10	29				
	11-15	12				
	16 +	9				
Yol gösteren, rehberlik eden çalışanlar	1-5	27	3,1818	,95597	,823	,485
	6-10	29				
	11-15	12				
	16 +	9				
Patronlara itiraz etmeme, olumlu davranışlar	1-5	27	3,8831	,82676	,523	,668
	6-10	29				
	11-15	12				
	16 +	9				
İşle ilgili bilgi ve becerilere sahip olmak	1-5	27	4,2632	,61900	,350	,789
	6-10	28				
	11-15	12				
	16 +	9				
Master, doktora yapmak	1-5	27	1,8442	1,25724	,236	,871
	6-10	29				
	11-15	12				
	16 +	9				
Yabancı ülkeler ve benzer işletmelerde çalışmak	1-5	27	1,3247	,84979	,464	,708
	6-10	29				
	11-15	12				
	16 +	9				
Çok iyi yabancı dil bilmek	1-5	27	3,2857	,90113	,415	,743
	6-10	29				
	11-15	12				
	16 +	9				
Düzenli bir dış görünüş	1-5	27	3,6623	,80476	,251	,860
	6-10	29				
	11-15	12				
	16 +	9				

Üst düzey işletmelerde çalışıyor olmanın bulunulan konuma etkisinin çalışma süresine bağlı olarak farklılık göstermediği ($p=0,576>0,05$) görüldüğünden sürekli üst düzey (prestijli) işletmelerde çalışıyor olmanın bulunulan konuma etkisi çalışma süresine göre farklılık gösterir, şeklindeki **H.10.1 hipotezi reddedilmiştir.**

Çalışma süresi değişkenine göre işletmenin yakın bir tanıdığı ait olmasının bulunulan konuma etkisi ile ilgili anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmış ($p=0,463>0,05$) olup, işletmenin yakın bir tanıdığı ait olmasının bulunulan konuma etkisi çalışma süresine göre farklılık gösterir, şeklinde kurulan **H.10.2 hipotezi reddedilmiştir.**

İşyerinde yol gösteren, rehberlik eden çalışanların bulunmasının kişinin kariyerine etkisinin çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p=0,485>0,05$). Yol gösteren, rehberlik eden çalışanların olmasının bulunulan konuma etkisi çalışma süresine göre farklılık gösterir, biçiminde ifade edilen **H.10.3 hipotezi reddedilmiştir.**

Patronlara itiraz etmeme ve olumlu davranışlar sergilemenin bulunulan konuma etkisi ile ilgili ANOVA analizi sonucu, çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p=0,668>0,05$) anlaşılmıştır. Bu nedenle, patronlara itiraz etmeme ve olumlu davranışlar sergilemenin bulunulan konuma etkisi çalışma süresine göre farklılık gösterir, şeklinde ifade edilen **H.10.4 hipotezi reddedilmiştir.**

İşle ilgili bilgi ve becerilere sahip olmanın bulunulan konuma etkisinin çalışma süresine göre farklılaşmadığı ($p=0,789>0,05$) tespit edilmiştir. Bu yüzden, işin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmanın bulunulan konuma etkisi çalışma süresine göre farklılık gösterir, şeklindeki **H.11.1 hipotezi reddedilmiştir.**

İşle ilgili master ve doktora yapmanın bulunulan konuma etkisinin çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış ve anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,871>0,05$). İşle ilgili master, doktora yapmanın bulunulan konuma etkisi çalışma süresine göre farklılık gösterir, şeklinde ifade edilen **H.11.2 hipotezi reddedilmiştir.**

Çalışma süresi faktörüne göre, yabancı işletmelerde veya benzer işletmelerde çalışmış olmanın bulunulan konuma etkisi ile ilgili anlamlı bir farka ulaşamamıştır ($p=0,708>0,05$). Yabancı ülkelerde veya benzer işletmelerde çalışmış olmanın bulunulan konuma etkisi çalışma süresine göre farklılık gösterir, olarak kurulan **H.11.3 hipotezi reddedilmiştir.**

Çok iyi yabancı dil biliyor olmanın bulunulan konuma etkisinde çalışma süresi faktörünün etkisi ile ilgili anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,743>0,05$). Bu nedenle, çok iyi yabancı dil bilmenin bulunulan konuma etkisi çalışma süresine göre farklılık gösterir, şeklindeki **H.11.4 hipotezi reddedilmiştir.**

Düzenli bir dış görünüme sahip olmanın kişinin kariyerine etkisinin çalışma süresine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği ($p=0,860>0,05$) anlaşılmış olup, düzenli bir dış görünüme sahip olmanın bulunulan konuma etkisi çalışma süresine göre farklılık gösterir, şeklinde ifade edilen **H.12.1 hipotezi reddedilmiştir.**

5.9. Yıllık Gelir Değişkenine Göre, Kariyer Gelişimine Etki Eden Faktörlere İlişkin ANOVA Analizi

Araştırmaya katılan yöneticilerin kariyerlerinde buldukları konuma gelmelerine etki eden faktörlerin, yıllık gelirlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA analizi ile test edilmiştir. Çıkan sonuçlar tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12’de, işyerinde beklentileri karşılıyor olmanın kariyerde bulunulan konuma etkisinin yıllık gelir değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA testi ile analiz edilmiş, istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir ($p=0,885>0,05$). Bu nedenle, çalışılan işyerinde beklentileri karşılıyor olmanın bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir, şeklinde ifade edilen **H.13.1 hipotezi reddedilmiştir.**

İşyerinde bilgi ve becerileri göstermenin kişinin kariyerindeki etkisinin yıllık gelire göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği ($p=0,715>0,05$) ANOVA analizi ile bulgulanmış olup, uygun ortamda bilgi ve becerilerini gösteriyor olmanın bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir biçiminde ifade edilen **H.13.2 hipotezi reddedilmiştir.**

Mezun olunan okulun prestij ve saygınlığının bulunulan konuma etkisi ile ilgili ANOVA analizi sonucu, yıllık gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p=0,768>0,05$) görülmüştür. Bu nedenle, mezun olunan okulun prestiji ve saygınlığının bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir, şeklinde ifade edilen **H.13.3 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 12: Yıllık Gelir Değişkenine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Değişken	Yıllık Gelir	N	Ort.	SS	F	P
İşyerinde beklentileri karşılıyor olma	15-20.000	26	4,2727	,66166	,343	,885
	21-25.000	33				
	26-30.000	9				
	31-35.000	6				
	36-40.000	2				
Bilgi ve becerileri gösterme	15-20.000	26	4,0519	,72359	,581	,715
	21-25.000	33				
	26-30.000	9				
	31-35.000	6				
	36-40.000	2				
Mezun olunan okulun prestij ve saygınlığı	15-20.000	26	3,3117	,92138	,510	,768
	21-25.000	33				
	26-30.000	9				
	31-35.000	6				
	36-40.000	2				
Üst düzey işletmelerde çalışıyor olmak	15-20.000	26	3,3117	,99021	,410	,840
	21-25.000	33				
	26-30.000	9				
	31-35.000	6				
	36-40.000	2				
İşletmenin yakın bir tanıdığı ait olması	15-20.000	26	1,3766	,88910	,436	,822
	21-25.000	33				
	26-30.000	9				
	31-35.000	6				
	36-40.000	2				
Yol gösteren, rehberlik eden çalışanlar	15-20.000	26	3,1818	,95597	,997	,426
	21-25.000	33				
	26-30.000	9				
	31-35.000	6				
	36-40.000	2				
Patronlara itiraz etmeme, olumlu davranışlar	15-20.000	26	3,8831	,82676	1,009	,419
	21-25.000	33				
	26-30.000	9				
	31-35.000	6				
	36-40.000	2				
İşle ilgili bilgi ve becerilere sahip olmak	15-20.000	26	4,2632	,61900	1,924	,101
	21-25.000	33				
	26-30.000	9				
	31-35.000	6				
	36-40.000	2				
Master, doktora yapmak	15-20.000	26	1,8442	1,25724	4,255	0,002
	21-25.000	33				
	26-30.000	9				
	31-35.000	6				
	36-40.000	2				
	41-45.000	1				

Yabancı ülkeler ve benzer işletmelerde çalışmak	15-20.000	26	1,3247	,84979	2,514	,037
	21-25.000	33				
	26-30.000	9				
	31-35.000	6				
	36-40.000	2				
	41-45.000	1				
Çok iyi yabancı dil bilmek	15-20.000	26	3,2857	,90113	2,208	,063
	21-25.000	33				
	26-30.000	9				
	31-35.000	6				
	36-40.000	2				
	41-45.000	1				
Düzgün bir dış görünüş	15-20.000	26	3,6623	,80476	,274	,926
	21-25.000	33				
	26-30.000	9				
	31-35.000	6				
	36-40.000	2				
	41-45.000	1				

Üst düzey işletmelerde çalışıyor olmanın bulunulan konuma etkisinin yıllık gelire bağlı olarak farklılık göstermediği ($p=0,840>0,05$) görüldüğünden sürekli üst düzey (prestijli) işletmelerde çalışıyor olmanın bulunulan konuma etkisi çalışma süresine göre farklılık gösterir, şeklindeki **H.14.1 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 12’de yıllık gelir değişkenine göre işletmenin yakın bir tanıdığı a ait olmasının bulunulan konuma etkisi ile ilgili anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmış ($p=0,822>0,05$) olup, işletmenin yakın bir tanıdığı a ait olmasının bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir, şeklinde kurulan **H.14.2 hipotezi reddedilmiştir.**

İşyerinde yol gösteren, rehberlik eden çalışanların bulunmasının kişinin kariyerine etkisinin yıllık gelire göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p=0,426>0,05$). Yol gösteren, rehberlik eden çalışanların olmasının bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir, biçiminde ifade edilen **H.14.3 hipotezi reddedilmiştir.**

Patronlara itiraz etmeme ve olumlu davranışlar sergilemenin bulunulan konuma etkisi ile ilgili ANOVA analizi sonucu, yıllık gelire göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p=0,419>0,05$) anlaşılmıştır. Bu nedenle, patronlara itiraz etmeme ve olumlu davranışlar sergilemenin bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir, şeklinde ifade edilen **H.14.4 hipotezi reddedilmiştir.**

İşle ilgili bilgi ve becerilere sahip olmanın bulunulan konuma etkisinin yıllık gelire göre farklılaşmadığı ($p=0,101>0,05$) tespit edilmiştir. Bu yüzden, işin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmanın bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir, şeklindeki **H.15.1 hipotezi reddedilmiştir.**

İşle ilgili master ve doktora yapmanın bulunulan konuma etkisinin yıllık gelire göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmış ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,002<0,05$). İşle ilgili master, doktora yapmanın bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir, şeklinde ifade edilen **H.15.2 hipotezi kabul edilmiştir.**

Yıllık gelir faktörüne göre, yabancı işletmelerde veya benzer işletmelerde çalışmış olmanın bulunulan konuma etkisi ile ilgili anlamlı bir farkın varlığı tespit edilmiştir ($p=0,037<0,05$). Yabancı ülkelerde veya benzer işletmelerde çalışmış olmanın bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir, şeklinde ifade edilen **H.15.3 hipotezi kabul edilmiştir.**

Çok iyi yabancı dil biliyor olmanın bulunulan konuma etkisinde yıllık gelir faktörünün etkisi ile ilgili anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,063>0,05$). Bu nedenle, çok iyi yabancı dil bilmenin bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir, şeklindeki **H.15.4 hipotezi reddedilmiştir.**

Düzgün bir dış görünüşe sahip olmanın kişinin kariyerine etkisinin yıllık gelire göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği ($p=0,926>0,05$) anlaşılmış olup, düzgün bir dış görünüşe sahip olmanın bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir, şeklinde ifade edilen **H.16.1 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 13: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Durum
H.1.	Performans, başarı gösterme ve kişisel nitelik faktörlerinin, turizm işletmelerinde çalışanların kariyer gelişiminde etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.	
H.1.1.	Çalışılan işyerinde beklentileri karşılıyor olmanın bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.	RED
H.1.2.	Uygun ortamda bilgi ve becerilerini gösteriyor olmanın bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.	RED
H.1.3.	Mezun olunan okulun prestiji ve saygınlığının bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.	KABUL
H.2.	İşveren şöhreti, akraba kayırma, rehberler vb. faktörlerin kariyer gelişimine etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.	
H.2.1.	Sürekli üst düzey (prestijli) işletmelerde çalışıyor olmanın bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.	RED
H.2.2.	İşletmenin yakın bir tanıdığı ait olmasının bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.	RED
H.2.3.	Yol gösteren, rehberlik eden çalışanların olmasının bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.	RED
H.2.4.	Patronlara itiraz etmeme ve olumlu davranışlar sergilemenin bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.	RED
H.3.	Kendini geliştirme, uluslararası deneyim, dil becerisi ve amaç oluşturmamanın kariyer gelişimindeki etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.	
H.3.1.	İşin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmanın bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.	RED
H.3.2.	İşle ilgili master, doktora yapmanın bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.	RED
H.3.3.	Yabancı ülkelerde veya benzer işletmelerde çalışmış olmanın bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.	RED
H.3.4.	Çok iyi yabancı dil bilmenin bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.	RED
H.4.	Dış görünüşle ilgili faktörlerin kariyer gelişimine etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.	
H.4.1.	Düzgün bir dış görünüşe sahip olmanın bulunulan konuma etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.	RED
H.5.	Performans, başarı gösterme ve kişisel nitelik faktörlerinin, turizm işletmelerinde çalışanların kariyer gelişiminde etkisi yaşa göre farklılık gösterir.	
H.5.1.	Çalışılan işyerinde beklentileri karşılıyor olmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.	RED
H.5.2.	Uygun ortamda bilgi ve becerilerini gösteriyor olmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.	RED
H.5.3.	Mezun olunan okulun prestiji ve saygınlığının bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.	RED
H.6.	İşveren şöhreti, akraba kayırma, rehberler vb. faktörlerin kariyer gelişimine etkisi yaşa göre farklılık gösterir.	
H.6.1.	Sürekli üst düzey (prestijli) işletmelerde çalışıyor olmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.	RED
H.6.2.	İşletmenin yakın bir tanıdığı ait olmasının bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.	RED
H.6.3.	Yol gösteren, rehberlik eden çalışanların olmasının bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.	RED
H.6.4.	Patronlara itiraz etmeme ve olumlu davranışlar sergilemenin bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.	RED
H.7.	Kendini geliştirme, uluslararası deneyim, dil becerisi ve amaç oluşturmamanın kariyer gelişimindeki etkisi yaşa göre farklılık gösterir.	
H.7.1.	İşin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.	RED

H.7.2.	İşle ilgili master, doktora yapmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.	RED
H.7.3.	Yabancı ülkelerde veya benzer işletmelerde çalışmış olmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.	RED
H.7.4.	Çok iyi yabancı dil bilmenin bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.	RED
H.8.	Dış görünüşle ilgili faktörlerin kariyer gelişimine etkisi yaşa göre farklılık gösterir.	
H.8.1.	Düzenli bir dış görünüşe sahip olmanın bulunulan konuma etkisi yaşa göre farklılık gösterir.	RED
H.9.	Performans, başarı gösterme ve kişisel nitelik faktörlerinin, turizm işletmelerinde çalışanların kariyer gelişiminde etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.	
H.9.1.	Çalışılan işyerinde beklentileri karşılıyor olmanın bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.	KABUL
H.9.2.	Uygun ortamda bilgi ve becerilerini gösteriyor olmanın bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.	RED
H.9.3.	Mezun olunan okulun prestiji ve saygınlığının bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.	RED
H.10.	İşveren şöhreti, akraba kayırma, rehberler vb. faktörlerin kariyer gelişimine etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.	
H.10.1.	Sürekli üst düzey (prestijli) işletmelerde çalışıyor olmanın bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.	RED
H.10.2.	İşletmenin yakın bir tanıdığına ait olmasının bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.	RED
H.10.3.	Yol gösteren, rehberlik eden çalışanların olmasının bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.	RED
H.10.4.	Patronlara itiraz etmeme ve olumlu davranışlar sergilemenin bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.	RED
H.11.	Kendini geliştirme, uluslararası deneyim, dil becerisi ve amaç oluşturmanın kariyer gelişimindeki etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.	
H.11.1.	İşin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmanın bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.	RED
H.11.2.	İşle ilgili master, doktora yapmanın bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.	RED
H.11.3.	Yabancı ülkelerde veya benzer işletmelerde çalışmış olmanın bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.	RED
H.11.4.	Çok iyi yabancı dil bilmenin bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.	RED
H.12.	Dış görünüşle ilgili faktörlerin kariyer gelişimine etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.	
H.12.1.	Düzenli bir dış görünüşe sahip olmanın bulunulan konuma etkisi işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterir.	RED
H.13.	Performans, başarı gösterme ve kişisel nitelik faktörlerinin, turizm işletmelerinde çalışanların kariyer gelişiminde etkisi işyerindeki yıllık gelire göre farklılık gösterir.	
H.13.1.	Çalışılan işyerinde beklentileri karşılıyor olmanın bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.	RED
H.13.2.	Uygun ortamda bilgi ve becerilerini gösteriyor olmanın bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.	RED
H.13.3.	Mezun olunan okulun prestiji ve saygınlığının bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.	RED
H.14.	İşveren şöhreti, akraba kayırma, rehberler vb. faktörlerin kariyer gelişimine etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.	
H.14.1.	Sürekli üst düzey (prestijli) işletmelerde çalışıyor olmanın bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.	RED
H.14.2.	İşletmenin yakın bir tanıdığına ait olmasının bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.	RED
H.14.3.	Yol gösteren, rehberlik eden çalışanların olmasının bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.	RED
H.14.4.	Patronlara itiraz etmeme ve olumlu davranışlar sergilemenin bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.	RED

H.15.	Kendini geliştirme, uluslararası deneyim, dil becerisi ve amaç oluşturmanın kariyer gelişimindeki etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.	
H.15.1.	İşin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmanın bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.	RED
H.15.2.	İşle ilgili master, doktora yapmanın bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.	KABUL
H.15.3.	Yabancı ülkelerde veya benzer işletmelerde çalışmış olmanın bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.	KABUL
H.15.4.	Çok iyi yabancı dil bilmenin bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.	RED
H.16.	Dış görünüşle ilgili faktörlerin kariyer gelişimine etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.	
H.16.1.	Düzenli bir dış görünüme sahip olmanın bulunulan konuma etkisi yıllık gelire göre farklılık gösterir.	RED

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz dünyasında; teknoloji, ekonomi, haberleşme, ulaşım alanında meydana gelen hızlı değişme ve gelişmelerden işletmeler de etkilenmiş ve verimliliklerini artırmak için yönetim anlayışında değişikliklere gitmişlerdir. İşletmeler, gelişmelere ayak uydurmak ve verimliliklerini arttırmanın yolunun çalışan personelden geçtiğinin farkına varmışlardır. Bu anlayışla, çalışanlara verilen önem artmış ve personeli uzun yıllar işletmede tutabilmenin yolunun, onların kariyerlerini planlamak ve geliştirmekten geçtiğini anlamışlardır.

Kariyer, kişinin tüm çalışma yaşamını kapsamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, kişinin kariyeri, bir örgüte girmesi ile başlayıp deneyim kazanması ve sorumluluk yüklenmesiyle devam eden, örgütte dikey ya da yatay hareketleri kapsayan, belli bir süreç sonunda emeklilik ile son bulan bir süreç olarak ifade edilebilir (Güneş, 2006:147).

Kariyer ile ilgili literatürde yapılan çalışmaların incelenmesinde kariyere; kişilik, zeka, ilgi ve yetenekler, aile ve sosyal çevre gibi faktörlerin etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu faktörler arasında, kişilik faktörünün kariyer seçiminde daha fazla etkiye sahip olduğu ve bu alanda birçok çalışmalar yapıldığı anlaşılmıştır. Kişilerin meslek tercihleri ile kişilik yapıları arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok kuramın bulunduğu görülmektedir. Holland'ın Kişilik (Mesleki Tercih) Kuramı, Carl Gustav Jung'un Kişilik Tipolojisi ve Myers-Briggs Tip Belirleyicisi, Schein'in Kariyer Değerleri, kişilik kuramlarından bazılarıdır. Bu kuramlardan, en yaygın kullanılanı Holland'ın Kişilik Kuramı olup, bu kuramda Holland, kişilik özellikleri ile mesleklerin gerektirdiği faaliyetler arasında doğrudan bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Kişileri; gerçekçi, araştırmacı (aydın), gelenekçi, sanatçı (artist), girişimci ve sosyal olarak altıya ayırarak, meslek seçimi ve gelişimi sürecinde sahip olunan kişilik özelliklerinin ön planda olması gerektiğine değinmiştir. Kariyer kavramının gelişiminde özellikle insan psikolojisinin, kişilik özelliklerinin, ihtiyaç ve beklentilerin ve kurum içindeki davranışların önemli olduğu da ifade edilmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın 2002:185, Kozak, 2001:27-30).

Kariyer planlama ve kariyer gelişiminde her ne kadar bireyin doğrudan etkisinin olduğu düşünülmekte ise de, bireyin örgütte yükselebileceği pozisyonları belirlemek, bununla ilgili planlar yapmak, bireylere bu konularda eğitim ve geliştirme faaliyetleri hazırlamak, ancak örgütlerin destek olması ile, yani birey ve örgütün birlikte hareket etmesi ile mümkün olabilmektedir.

Kariyer gelişimi; çalışanların bilgi ve yeteneklerine göre, kariyerlerinde meydana gelen yatay ve dikey hareketlilik olarak tanımlanabilir. Kariyer gelişiminin özellikle işgörenlerin tatmini açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir. Örgütlerin büyümesi ve hızla gelişmesi, teknolojinin ilerlemesi, örgütlerde bu gelişmelere ayak uydurabilecek, gereksinimlere cevap verebilecek kaliteli insan gücüne önem verilmesine yol açmaktadır. Bu durum işletmelerde kariyer geliştirmeye daha çok önem verilmesine yol açmaktadır. Kariyer gelişimi birey ve örgüt açısından farklı öneme sahiptir. Kariyer geliştirme; çalışma yaşamının kalitesini yükseltmesi, yetişmiş personelin işletmede kalması, çalışanların niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesi, kişilerin teknik ve yönetsel becerilerinin artmasını sağlamaktadır.

Kariyer gelişimi konusunda, bireyin iyi bir iş performansı göstermesi, kariyer ilerlemesi için bir zorunluluk olarak görülmektedir. Ayrıca birey, kariyerini geliştirebilmek için; kariyer planlamasına aktif bir şekilde katılmak, ihtiyaçlarını, değerlerini ve kişisel hedeflerini belirlemek, fırsatlar ve seçenekler aramak gibi sorumlulukları yerine getirmelidir. Bireyin sorumlulukları yanında örgütün de çalışanlarının kariyer gelişimleri ile ilgili sorumlulukları bulunmaktadır. Örgütün sorumluluklarından bazılarının; çalışanlarının mesleki ihtiyaçlarını doğru şekilde saptamak, personellerini uygun işlere yerleştirmek, elemanlara mesleki danışmanlık hizmetleri sağlamak olduğu söylenebilir.

Araştırmanın uygulama bölümünde; Hatay ilinde yer alan seyahat acenteleri ve 4-5 yıldızlı otellerdeki yöneticilere, kariyerlerinde buldukları konuma gelmelerinde etkili olabilecek faktörlerin etki derecesini tespit etmeye yönelik bir anket hazırlanmıştır. Hazırlanan anket, yüz yüze görüşme yöntemiyle 77 kişiye uygulanmış ve elde edilen sonuçlar SPSS 16.00 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Elde edilen veriler ışığında, öncelikle cinsiyet, yaş, eğitim, yabancı dil, çalışma süresi, işyerindeki unvan, pozisyon ve yıllık gelir gibi demografik bulgular değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmede, araştırmaya katılanların %71'e yakınının erkeklerden oluştuğu görülmüş ve buradan Hatay'da turizm sektöründe yönetici olarak erkeklerin kadınlardan daha çok tercih edildiği sonucu çıkarılmıştır. Yaşla ilgili bulgular incelendiğinde araştırmaya katılanların yaş aralığının 26-30, 31-35 arasında yoğunlaştığı ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılanların eğitim durumuna bakıldığında %65'e yakınının fakülte veya yüksekokul mezunu olduğu, master veya doktora yapanların oranının düşük (%9 civarı) kaldığı görülmüştür. Yabancı dil bilme oranlarına bakıldığında, araştırmaya katılanların yarısına yakınının (%45.9) İngilizce bildiği, ayrıca Arapça, Almanca ve Rusçanın da bilinen yabancı diller arasında yer aldığı görülmüştür. Deneyimle ilgili bulgulara bakıldığında, iş tecrübesinin, 1-5 ve 6-10 yıl arasında yoğunlaştığı anlaşılmıştır. Araştırmaya katılanların yıllık gelir düzeyinin 15-20.000 TL ile 21-25.000 TL arasında yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yaş aralıklarının 26-30 ve 31-35 yaş arasında yoğunlaşması, iş tecrübelerinin ise genel olarak 1-5 ve 6-10 yıl arasında olması, Hatay'daki araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışan yöneticilerin, kariyerlerinin başlangıç ve orta kariyer dönemlerinde buldukları işletmede çalıştıkları, kariyerlerini aynı işletmede devam ettirmedikleri şeklinde değerlendirilebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yıllık gelir düzeylerine bakıldığında, yönetici pozisyonunda çalışanlar olmasına rağmen, yıllık gelirlerinin düşük ve orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Kariyer geliştirmeye etki eden performans, başarı gösterme ve kişisel niteliklerle ilgili faktörlerin, araştırma kapsamındaki kişilerin buldukları konuma gelmelerinde etkisinin olup olmadığını belirlemeye yönelik sorulara verilen cevaplardan; çalışılan işyerinde sürekli en iyiyi hedefliyor olmak, çalışkan olmak, beklentileri karşılıyor olmak, uygun ortamda kendini tanıtmaya ve başarılarından söz etmek, uygun ortamda bilgi ve becerileri gösterme, işletme yönetimi konusunda eğitim almış olmanın etkisi fazla veya çok fazla görülürken, iyi bir eğitim ve prestijli üniversiteden mezun olmanın kendi kariyerlerine etkisi araştırmaya katılanların %45'i tarafından az olarak görülmüştür. Alınan eğitim ve mezun olunan okulun prestiji literatürdeki araştırmalarda kariyerde etkili olduğu yönünde sonuçlar çıkmasına rağmen, Hatay'daki seyahat ve konaklama işletmelerinde çalışanların

birçoğu tarafından az etkili görölmesi, ilgili işletmelerin yeterince kurumsallaşamamasından ve eğitimden öte tecrübeye önem vermelerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Kariyer gelişiminde etkili olan işveren şöhreti, akraba kayırma, rehberler v.b. faktörlerin araştırma kapsamındaki işletme çalışanlarının kariyerlerindeki etkisini belirlemeye yönelik sorularda; hep üst düzey (prestijli) işletmelerde çalışmış olmanın, doğru zamanda doğru işletmeleri tercih etmenin, çalışılan işletmede eğitim ve gelişmeye öncelik verilmesi ve bu fırsattan yararlanmayı bilmenin, çalışılan işletmeden kariyer geliştirme planları yapılması ve bu durumdan yararlanmış olmanın kariyerlerinde fazla veya çok fazla etkili olduğu yönünde cevaplar verilmiştir. Araştırmaya katılanların çok büyük bir kısmı tarafından, çalışılan işletmenin yakın bir tanıdığa ait işletme olmasının ve çalışılan işletmenin aile işletmesi olmasının kariyerlerinde hiç etkisinin olmadığı veya çok az etkisi olduğu şeklinde değerlendirilmiştir. Çalışılan işletmede yol gösteren ve rehberlik yapan çalışan sayısının fazla olmasının ve iyi bir rehberle sahip olma ve rehber tarafından desteklenmiş olmanın bulunulan konuma etkisi, araştırmaya katılanlar tarafından az olarak görölmüştür. Tavsiyede bulunan yöneticilerin, çalışılan işletmede bu göreve gelene kadar üst yöneticilere hoş görünmeye dikkat etmenin etkisi fazla görölmüştür. Araştırmaya katılanlar tarafından yöneticilere gerektiği yerde iltifat etmeyi biliyor olmanın, çalışma yaşamında patronlara itiraz etmemeyi ve olumlu davranışlarda bulunmayı alışkanlık haline getirmenin, gerektiğinde üstlere iltifat etmenin ve övgüde bulunmanın etkisinin fazla olduğu değerlendirilebilir.

Kariyer geliştirme, uluslararası deneyim, dil becerisi ve amaç oluşturma ile ilgili faktörlerden, kendini geliştirme, sürekli yeni şeyler öğrenip çalışılan ortama bu bilgileri aktarmaya gayret ediyor olmanın, iş yaşamının gerektirdiği bilgi ve becerileri zamanında edinmiş olmanın bulunulan konuma etkisi yoğunlukla fazla olarak değerlendirilmiştir. Master ve doktora yaparak kendini geliştirmiş olmanın etkisi, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu tarafından (%63.6) hiç yok veya çok az etkisi var şeklinde değerlendirilmiştir. Yeni yazılım ve bilgisayar sistemlerini öğrenmek ve bu alanda çalışmanın kariyerdeki etkisi fazla (%67.5) görülürken, yabancı ülkelerde ve benzer işletmelerde görev almış olmanın ve önemli devletlerde uluslararası deneyime sahip olmanın, araştırmacıların çoğunluğu tarafından kariyer

gelişiminde hiç etkili olmadığı veya çok az etkili olduğu değerlendirilmiş, yine çok iyi yabancı dil bilmenin kariyerdeki etkisi araştırmaya katılanların çoğunluğu tarafından az etkili görülmüştür. Bu durum Hatay'ı ziyaret eden turistlerin büyük çoğunluğunun yerli turistlerden veya yakın coğrafyadan gelen Arap turistlerden oluşmasının ve araştırma kapsamındaki yöneticilerin bir kısmının Arapçayı anadilleri olarak görüp yabancı dil olarak değerlendirmemiş olmalarından kaynaklanmış olabilir.

Araştırmada master veya doktora yapmanın, yöneticilerin birçoğunun kariyer gelişimlerinde etkisinin görülmemesi veya çok az etkili görülmesi araştırma kapsamındaki personelin master ya da doktora eğitimi almamış olmalarından kaynaklandığı, master veya doktora düzeyinde eğitim almadıkları için, kariyer gelişimlerinde bu faktörlerin etkisinin bulunmadığı şeklinde yorumlanmış olabilir. Yabancı ülkelerde ve benzer işletmelerde görev almış olmanın ya da önemli devletlerde uluslararası deneyime sahip olmanın araştırmacıların kariyerlerinde etkili olmadığı belirtilmesi, araştırmacıların birçoğunun kariyerlerinin başlangıç döneminde yer alması ve uluslararası bir deneyim yaşamamış olmalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Dış görünüşle ilgili faktörlerden yakışıklı/güzel ve kendine güveniyor olmanın bulunulan konuma etkisi araştırmaya katılanlar tarafından fazla (%50.6), yaşlı ve bakımsız görünmemeye dikkat ediyor olmanın etkisi de yine fazla (%62.3) görülmüştür. Eğitime, moda ve cilt bakımına önem veriyor olmak ile, çekici olmak ve düzgün bir dış görünüşe sahip olmak bulunulan konuma gelmede, genel olarak etkisinin fazla olduğu görülmüştür.

Araştırma kapsamında ayrıca; demografik bulgulardan cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve yıllık gelirin; performans, başarı gösterme ve kişisel nitelik, işveren şöhreti, akraba kayırma, rehberler, kendini geliştirme, uluslararası deneyim, dil becerisi ve amaç oluşturma ve dış görünüşle ilgili bulgulara etkisinin bulunup bulunmadığı bağımsız örneklem t-testi ve ANOVA analizi ile araştırılmıştır. Çıkan sonuçlardan cinsiyet, yaş, işyerinde çalışma süresi ve elde edilen gelirin; performans, başarı gösterme ve kişisel nitelik, işveren şöhreti, akraba kayırma, rehberler, kendini geliştirme, uluslararası deneyim, dil becerisi ve amaç oluşturma ve dış görünüşle ilgili faktörlere etkisine yönelik farklılık bulunamamıştır.

Hatay'daki seyahat ve konaklama işletmelerinin, kurumsallaşmaya önem vermeleri, turizm ve işletme alanında eğitim almış personel istihdam etmeleri, ayrıca kültür ve inanç turizmi ile ilgili tanıtım ve reklam faaliyetlerinin ulusal ve uluslararası alanda yaygınlaştırılması, yabancı dil bilen personel sayısının artırılması, çalışanlar için kariyer seminerleri planlanması ve çalışanların kariyer imkanlarının geliştirilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Hatay ilinde 7 adet IATA üyesi seyahat acentesi ve 8 adet 4-5 yıldızlı konaklama tesisinin bulunması, Hatay'da turizmin yeteri kadar gelişmediği şeklinde değerlendirilebilir. Doğal güzelliklerinin yanı sıra, tarihi ve kültürel değerleri içinde barındıran, dünyanın en önemli mozaik müzeleri arasında gösterilen Hatay Mozaik Müzesini, Hıristiyanların hac merkezleri arasında yer alan ve dünyanın ilk Katolik kilisesi olarak bilinen Saint Pierre Kilisesi'ni ve daha pek çok tarihi mekanları içerisinde barındıran, ayrıca hava, kara ve denizyolu ile ulaşımın mümkün olduğu Hatay ilinde yerel yönetimlerin ve turizm işletmelerinin gerekli çalışmaları yaparak, eksikliklerin bir an önce giderilmesinin Hatay'ın turizm potansiyelini arttırmada yararlı olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA:

- Acar, Ahmet, (1994). *Kariyer Yönetimi*. İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı:17. İstanbul.
- Açıkalin, Aytaç (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*, Pegem A Yayıncılık,
- Adıgüzel, O. , A. Erdoğan, (2014). *Anne Roe ve Holland'ın Kişilik Kuramları ile Shein'in Kariyer Değerlerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi*. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C:6, Sayı:3. Antalya.
- Akgemci, T. , A. Çelik, A. Soysal ve M.Ş. Şimşek (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgün, A., H. Can ve Ş. Kavuncubaşı (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. 2. Basım. Ankara: Ankara Siyasal Kitabevi.
- Akoğlan Kozak, M. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Aktan, Can (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği*. 1. Baskı TÜGİAD Yayını, İstanbul.
- Aldemir, Ceyhun, Ataol, Alpay, Budak Gönül (2001), *İnsan Kaynakları Yönetim*, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, IV. Baskı, İzmir.
- Altay, Hüseyin. (2006). *Kariyer ve Kültür: Kariyer Geliştirmede Temel ve Destekleyici Fonksiyonlar*, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C:8 Sayı:1.
- Altınkesen, Mehtap, (2001), *Kariyer Kavramına Tarihsel Yaklaşım*,
- Anafarta, Nilgün (2001). *Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif*. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:1 Sayı:2.
- Andersen, A.H. (1994). *Effective Personnel Management*. Oxford: Blackwell Business.

- Anderson L.W. (1981). *Assassing Affective Characteristics in the Schools*. Boston: Allyn and Bacon.
- Argon, T. , Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım. İstanbul.
- Arnold, John (1998). *Work Psychology*, Financial Times Professional Limited, Great Britain.
- Artan, İnci (1986). *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, İstanbul: Özgün Matbaacılık.
- Aydağ, P. (2012). *Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve IATA Üyesi Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, MKÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay
- Aydemir, N. (1995). *2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları*, İstanbul:Tugiad.
- Aytaç, Serpil (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Bağcı, Z. (2002). *Kobiler'de Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı, N. (1999). *İşletmelerde Kariyer Planlama ve Kara Kuvvetlerinde Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baron, R.A. ve J. Greenberg (2003). *Behaviour In Organizations*. 8. Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Barutçugil, İsmet (1995). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Bayram, Levent (2001). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59, Ankara.
- Bayram, Levent (2006). “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:360 Derece Performans Değerlendirme” **Sayıştay Dergisi**, Sayı:62 s.47-62
- Bayraktar, A.S. (2004). *İşletmelerde Kariyer Planlamanın Personelin Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayraktaroğlu, Serkan (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bedeion, Arthur G. (1986). *Management*, The Oryden Pres, Chicago
- Bek, Hafizullah (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17
- Bilen, D. (1998). *Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilgin, Leman ve diğerleri (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.b., Eskisehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları,
- Bingöl, Dursun (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Bradt, A. Gardon (1999). *Etkili Yöneticiliğin Sırları-İnsanlardan İstenen Sonuçları Alma Yolları*, Alp E. Arslan (Çev.). İstanbul: Emre Yayınları.
- Buchanan, Elizabeth and Mayers, Sarah (2005). *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.

- Büyüköztürk, Şener (2010). *Veri Analizi El Kitabı*, 11. Baskı. Pegem Akademi, Ankara.
- Can, Halil (1994). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi:Ankara
- Canman, A. Doğan (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. 1. Baskı. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını.
- Carlson, D.S. , ve D.M. Rotonto (2001). Differences In Promotion Stres Across Career Stage And Orientation. *Human Resource Management*.
- Carrell, Michael R. , Norbert F. Elbert ve Robert D. (2000). Hatfield, *Human Resource Management*, 6. Edition, Amerika: Harcourt College Publishers.
- Ceylan, Canan (2004). *Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım:Kariyere Uyarlı Mentorluk*. Kocaeli Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Süreli Yayını. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt:6 Sayı: 1 (11. makale)
- Çalık, Temel ve Figen Ereş (2006). *Kariyer Yönetimi*. Ankara:Gazi Kitabevi.
- Çakal, Banu (1999). *Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Planlamasında Kullanılması*, (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Çakır, Ö. (2009). *Avrupa Birliğinde Güvenceli Esneklik ve Eğilimler*. Hacettepe Üniversitesi Piyasa Ekonomisi ve Girişimciliği Geliştirme Merkezi. Sosyo-Ekonomik Hakemli Bilimsel Süreli Dergisi. Yıl :5, Sayı:10,
- Demirbilek, T. (1994). *Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Cilt:9 Sayı:2
- Dereli, Toker (2001). *Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri ve Yeni İstihdam Türleri*,
- Dessler, Gary (2000). *Human Resource Management*. 8th. Edition. United States Of America. Florida: International University.

- Dinçer, Ömer (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta,
- Doğan, Selen (1996). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli*. M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi,
- Drucker, Peter F.(2005). *Innovation And Entrepreneurship*, Harper &Row Publ., New York.
- Dündar, Gönen v.d. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdemir, Erkan (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişin İşletmeler ve Birim Yöneticilerince Algılanması Üzerine Eskişehir ve Çevresinde Nitel Bir Araştırma*, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi'ne sunulan bildiri, Hereke-İzmit.
- Erdoğan, Nihat (2003). *Kariyer Geliştirme*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Erdoğan, Nihat **“Kariyerde Yeni Yaklaşımlar ve İstihdama Etkileri”** Mercek Yayınları, Ekim 1999, 65-67
- Erdöl, C. (2000). *Kariyer Planlama Sistemi, Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme, Kariyer Sorunları ve Koçluk Uygulamaları*. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Gebze.
- Eren, Erol (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Ergün, Eda (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi, S.B.E. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, İstanbul.
- Eryiğit, Süleyman (2000). *Kariyer Yönetimi*, Kamu-İş Dergisi, Cilt:6 Sayı:1
- Ezerler, Uyar D. (2004). *Gelişme Modeli Olarak Koçluk*, Peryön Dergisi, Sayı:10
- Fındıkçı, İlhami (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı. İstanbul: Alfa Yayını.

- Flores, L. Y., Scott, A. B., Wang Y., Yakushko, O., Mc Closkey, C. M., Katherine, G.S., and Logan S.A. (2003). Practice and Research in Career Counseling and Development -2002. **The Career Development Quarterly**, 52, 98-131.
- Geylan, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 1561
- Glueck, William F. (1982). *Personel a Diagnostik a Approach*, Texas: Busines Public.
- Glueck, Milkovich (1985). *Personel Management: A Diangnostic Approach*, 4. Edt. Business Publ.
- Gök, E. (2000). *Kariyer Yönetimi ve Planlaması: Bir İşletme Uygulaması*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Granrose, C.S. and Portwood, J.D. (1987). Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management. **Academy of Management Journal**, 30 (4), 699-720.
- Güneş, Mutlu (2006). *Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gürüz, Demet ve Yaylacı Özdemir, Gaye (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Hall, L. ve D. Torrington (1995). *Human Resources Management In Action*. 3. Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Harvey, D. , Bowin R.B. (1996). *Human Resources Management*. New Jersey.
- Hellriegel, Don ve diğerleri (1999). *Management*, 8.b., Ohio: South-Western College Publishing.

- Hughes, C. and Thomas, T. (2006). *Adapting the Career Development Inventory Australia for Cross-Culture Research*. Journal of Vocational Behavior.
- İslamoğlu, Ahmet H. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 2.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Karcioğlu, F. (2001). *Kariyer Yönetimi*, Karizma Yayınları. İstanbul.
- Kavrakoğlu, İbrahim (1997). *Değişim ve Yaratıcılık*. Kalder Yay., İstanbul.
- Kaymaz, Kurtuluş (2010). *The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations*. Business and Economics Research Journal. Vol:1 No:3.
- Kaynak, Turgay ve diğerleri (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.b., İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Keçecioglu, T. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak*. İstanbul: Sistem Yayıncılık İK Dizisi.
- Kılıç, Gonca (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı.
- Klaft, L.A. , R.G. Murdick ve F.E. Schuster (1985). *Human Resource Management*.
- Korkmaz, A. (2003). *Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Kozak, M.A. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Panlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1326.
- Köklü, Nilgün (1995). *Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi Cilt: 28 Sayı: 2

- Köktürk, Mehtap ve Yalçın, Asuman (2000). *Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama*, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir.
- Kuzgun, Yıldız (2000). *Meslek Danışmanlığı*, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Meisinger, R. S. (2005). *The Four Cs Of The Human Resource Profession: Being Competent, Curious, Courageous And Caring About People*. Human Resource Management, Volume: 44, No: 2.
- Muradova, Terane (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi*, Journal of Azerbaijani Studies. Vol:1 No:3.
- Nadler, Leonard (1984). *The Handbook of Human Resource Development*, John Wiley and Sons, Inc U.S.A.
- Noe. R.A. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. C. Çetin (çev.). 1. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*, New York:Mac Graw Hill
- Opçin, Metin (1999). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çanakkale’de Gıda Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öğüt, Adem ve diğerleri (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Balgamında Örgütlerde İlgören Motivasyonu Süreci*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 12
- Özdemir, Sadi (1999). *VİP Türkiye’yi Konuşuyor*, İstanbul. Yayınevi Yayıncılık.
- Özden, Mehmet Cemil (2001). *Nitelikli Çalışanların İş Yaşamına İlişkin Tercihleri*. MPM, Verimlilik Dergisi, 3, 33-58 ... “Bireysel Kariyer Yönetimi” , Ümit Yayıncılık, Ankara.

- Özenir, İ. (2015). *Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Hatay İlinde Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, MKÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Özgen, H. , Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Yayınları.
- Palmer, M. , K.T. Winters (2003). *İnsan Kaynakları*, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:2
- Redman, Tom, Wilkinson, Adrian (2001). *Contemporary Human Resource Management*, Financial Times Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Sağlam, Özden (2000). *Küresel Rekabet İçinde İnsan Kaynakları Yönetim.*, (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schuler, Randall S. (1995). *Managing Human Resources*. West Publishing Comp. , 5. Edt., New York.
- Sinangil, K. Handan., Kılıç, Mine. , Yöney, Hakan. , Ünalın, Perma (2004). *Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik*. Polater Eğitim ve Danışmanlık.
- Soylu, A. (2002). *Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Afyon.
- Soysal, Abdullah (2006) *Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları; Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme*, Çimento İşveren Dergisi.
- Sümer, Canan (1998). *İnsan Kaynakları Yönetim Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geliştirme*, Türk Psikoloji Bülteni, Cilt:4 Sayı:9
- Szilagyı, Andrew D. (1988) . *Management and Performance*, 3rd. Edition. New Jersey. Scott. Foresman Company.

- Şimşek Ş. ve diğerleri (2004) *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tabachnick, B.G.& Fidell, L.S. (1989). *Using multivariate statistics* (second edition).
New York: Harper Collins Publishers.
- Taşçı, Deniz (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Tezbaşaran, Ata (1997). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*. İkinci Baskı, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara
- Tuna, Murat (1996). *Organizasyonlarda Kariyer Planlaması ve Geliştirilmesi*, Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Ünver, Yeşim. (2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri*.Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens. Dönem Projesi. Ankara.
- Vverther, B. Vvilliam, K. Davis (1998). *Human Resources and Personnel Management*. ABD.
- Walker, J. (1980). *Human Resource Planning*. U.S.A. Mcgraw Hill Book Co.
- Yalçın, F.A. (2000). Kariyer Planlamada İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*.
- Yalım, Sertaç (2001). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon*. (Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yaman, Meltem (2000). *İnsan Kaynakları*. Papatya Yayıncılık, İstanbul
- Yavuz, Sibel (2006). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE,

Yeşil, Eda (2011). *Kariyer Geliştirme Faaliyetlerinin Örgüt ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.

Yılmaz, A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yiğitoğlu, S. (2004). *Performans Değerlendirmenin Kariyer Üzerine Etkileri*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, Öznur (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

İnternet Kaynakları

<http://www.ikademi.com/kariyer-planlama/185-kariyer-kavramina-tarihsel-yaklasim.html> (Erişim Tarihi : 5 Nisan 2011).

http://www.cozumarastirma.com.tr/orneklemhesaplama_1_60.htm (Erişim Tarihi : 24.04.2015)

www.isguc.org. (Erişim Tarihi : 16.03.2015)

<http://www.nedirnedemek.com/sosyal-stat%C3%BC-nedir-sosyal-stat%C3%BC-nedemek>> (Erişim Tarihi:21.01.2015).

http://www.maydanis.com.tr/may.php?syf=34&haber_id=21> Erişim:15.10.2014.

<http://isguvenligiuzmani.org/2008/12/19/is-sagligi-ve-is-guvenligi-nedir/>> (Erişim Tarihi: 21.01.2015).

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Seyahat>> (Erişim Tarihi: 26.01.2015)

<http://www.hukuki.net/showthread.php?21028-Kariyer-Planlama>> (Erişim tarihi: 23.02.2015)

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18619>> (Erişim tarihi: 01.08.2015)

EKLER

Ek 1: Anket Formu

4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve IATA Üyesi Seyahat Acentaları Yöneticilerinin Kariyer Gelişimine Etki Eden Faktörler

Sayın Katılımcı,

Bu anket Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde bulunan Seyahat İşletmeciliği bölümünde bir Yüksek Lisans Tezinde kullanılmak üzere hazırlanmış olup başkaca bir amaç için kullanılmayacaktır. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar, bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden soruları samimiyetle cevaplandırmanız, çalışmanın güvenilirliğini arttıracaktır. İlgi göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığımız katkılar için teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dilerim.

Mehmet EREN
Mustafa Kemal Üniversitesi
Seyahat İşletmeciliği Bölümü

Lütfen, aşağıda yer alan anket sorularını kariyerinize etki düzeyine göre işaretleyiniz. Etki düzeyi size en yakın seçeneği “X” ile işaretleyiniz.

Kariyer geliştirmede etkili olan performans, başarı gösterme ve kişisel nitelik gibi faktörlerden aşağıda yer alan özellikler kariyerinizin gelişiminde ne kadar etkili olmuştur?		Hiç	Çok Az	Az	Fazla	Çok Fazla
1.	Çalıştığım iş yerinde sürekli en iyi olmayı hedefliyorum olmam					
2.	Çalışkan olmam					
3.	Çalıştığım işyerinin beklentilerini karşılıyor olmam					
4.	Uygun Ortamlarda kendimi tanıtmaya ve başarılarımdan söz etmeye çalışıyorum olmam					
5.	Çalıştığım işletmelerde proje takımında görev alıyorum olmam					
6.	Uygun ortam olduğunda bilgili ve becerili olduğumu gösteriyorum olmam					
7.	İyi bir eğitim almam ve prestijli bir üniversiteden mezun olmam. (Sakıncası yoksa bölümü:)					
8.	Çalıştığım işyerinde işe başlamamda bitirdiğim okulun prestiji ve kamuoyundaki saygınlığı					
9.	İşletme yönetimi konusunda eğitim almış olmam					

İşveren şöhreti, Akraba kayırma(Nepotizm), Rehberler (Mentors) vb. faktörlerle ilgili özellikler bulunduğunuz konumda ne kadar etkili olmuştur?		Hiç	Çok Az	Az	Fazla	Çok Fazla
10.	Hep üst düzey (prestijli) işletmelerde çalışmış olmam					
11.	Doğru zamanda doğru işletmeleri tercih etmiş olmam					
12.	Çalıştığım işletmede eğitim ve gelişmeye öncelik verilmesi ve benim de bu fırsattan yararlanmayı bilmem					
13.	Çalıştığım işletmede kariyer geliştirme planları yapılması ve benim de bu durumdan yararlanmış olmam					
14.	Çalıştığım işletmenin yakın bir tanıdığıma ait olması					
15.	Çalıştığım işyerinin bir aile işletmesi olması					
16.	Çalıştığım işletmede yol gösteren ve rehberlik eden çalışan sayısının fazla olması					
17.	Bana tavsiyede bulunan yöneticilerin olması					
18.	İyi bir rehberle sahip olmam ve rehber tarafından sürekli desteklenmiş olmam					
19.	Çalıştığım işletmede bu göreve gelene kadar üst yöneticilere hoş görünmeye dikkat etmiş olmam					
20.	Yöneticilerime gerektiği yerde iltifat etmeyi biliyor olmam					
21.	Çalışma yaşamımda patronlarıma itiraz etmemeyi ve olumlu davranışlarda bulunmayı alışkanlık haline getirmiş olmam					
22.	Gerektiğinde üstlerime iltifat ediyor ve övgüde bulunuyor olmam					
Kendini geliştirme, Uluslararası Deneyim, Dil becerisi ve amaç oluşturma faktörleri ile ilgili aşağıdaki özellikler kariyerinizde hangi ölçüde etkili olmuştur?		Hiç	Çok Az	Az	Fazla	Çok Fazla
23.	Kendimi geliştirmeye, sürekli yeni şeyler öğrenip, çalıştığım ortama bu bilgileri aktarmaya gayret ediyor olmam					
24.	İş piyasasının gerektirdiği bilgi ve becerileri zamanında edinmiş olmam					
25.	İşle ilgili master ve doktora yaparak kendimi geliştirmiş olmam					
26.	Yeni yazılım ve bilgisayar sistemlerini öğrenmem ve bu alanda çalışmam					
27.	Yabancı ülkelerde veya benzer işletmelerde görev almış olmam					
28.	Önemli devletlerde uluslararası deneyime sahip olmam					
29.	Çok iyi yabancı dil bilmem					
30.	Kendim için zamanında hedef belirliyor olmam					
31.	Belirlediğim hedefe nasıl ulaşacağımı araştırıyor olmam					

Dış görünüşle ilgili aşağıda verilen özellikler bulunduğunuz konumda ne kadar etkili olmuştur?		Hiç	Çok Az	Az	Fazla	Çok Fazla
32.	Yakışıklı /güzel ve kendime güveniyor olmam					
33.	Yaşlı ve bakımsız görünmemeye dikkat ediyor olmam					
34.	Estetiğe, moda, cilt bakımına önem veriyor olmam					
35.	Çekici olmam ve düzgün bir dış görünüme sahip olmam					

DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

- Cinsiyetiniz Kadın Erkek
- Yaşınız 18-25 26-30 31-35 36-40
 41-45 46 ve üzeri
- Eğitim Düzeyiniz İlkokul mezunu Ortaokul mezunu Lise mezunu
 Fakülte veya Yüksek okul mezunu Yüksek lisans
 Doktora
- Bildiğiniz yabancı Diller İngilizce Almanca Fransızca Arapça
 Rusça Diğer (.....)
- İşyerindeki çalışma süreniz 1-5 yıl 6-10 yıl
 11-15 yıl 16 yılı ve üzeri
- İşletmedeki unvanınız nedir? Departman Müdürü Alım-Satım Müdürü
 Personel Müdürü Genel Müdür
 Yönetim Kurulu Üyesi Diğer (.....)
- Bulduğunuz pozisyon? Alt Düzey Yönetici Orta Düzey Yönetici
 Üst Düzey Yönetici
- Ortalama yıllık Gelir miktarınız? 15-20.000 21-25.000 26-30.000 31-35.000
 36-40.000 41-45.000 46-50.000 51.000-....

TEŞEKKÜRLER...