T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KARİYER PLANLAMANIN ÖRGÜTE BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE OLAN ETKİSİ

HAZIRLAYAN
ŞAFAK ECE
12712006

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. EMEL ESEN

İSTANBUL
2016

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KARİYER PLANLAMANIN ÖRGÜTE BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE OLAN ETKİSİ

HAZIRLAYAN
ŞAFAK ECE
12712006

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. EMEL ESEN

İSTANBUL
2016

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KARİYER PLANLAMANIN ÖRGÜTE BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE OLAN ETKİSİ

HAZIRLAYAN
ŞAFAK ECE
12712006

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: .....

Tezin Savunulduğu Tarih: 2.5.2016

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Emel Esen

Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Ayşe Alev Torun

Doç.Dr. Turhan Erkmen

İSTANBUL

2016

ÖZ

KARİYER PLANLAMANIN ÖRGÜTE BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE OLAN ETKİSİ

Şafak ECE

Nisan, 2016

Çalışma yaşamında sıkça kullanılan kavramların başında gelen kariyer kavramı, bireyin tüm iş yaşamı boyunca katettiği gelişmelerdir. Kariyer planlama kavramı ise çalışanların örgütlerle aynı hedefler doğrultusunda kurum içerisinde ya da önceden kazandığı bilgi, beceri ve yetenekleri tespit etmesi, geleceğe yönelik beklenti, amaç ve hedeflerini oluşturması ve bu hedeflere hangi yol ve yöntemlerle ulaşılacağı konusunda plan ve program yapma işlemidir. Organizasyonlar artık sektörde fark yaratabilmenin tek koşulunun nitelikli çalışanlara sahip olmak olduğunu fark etmişler ve yetenekli çalışanları işletmeye çekebilmek ve işletme içinde tutabilmek için çalışanlarının gelişimlerine yatırımlar yapmışlar ve çeşitli kariyer gelişim programları uygulamaları geliştirmişlerdir. Bu bakış açısıyla, çeşitli kariyer programları ile çalışanın örgütle özdeşleşebilmesi ve kendini örgütün bir parçası gibi hissetmesi, uzun vadede ise örgütte varlığını sürdürmesi söz konusu olabilecektir.

Bu çalışmada da kariyer planlamanın, örgüte bağlılığa ve işten ayrılma niyetine olan etkisi tespit etmek amacıyla, İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan toplam 193 iş görene anket uygulanmıştır. Kariyer planlamanın ölçümünde, Cerit (2007)' in yüksek lisans çalışmasındaki ifadeler, literatür taraması sonucunda elde edilen veriler ve uzman görüşlerine başvurularak hazırlanmış ifadelerle oluşturulmuş olan ölçekten, örgüte bağlılığın ölçümünde Allen ve Meyer (1990) in ölçeğinden ve işten ayrılma niyetinin ölçümünde Amah (2009) ve Post vd. (2009)'un çalışmalarından faydalanılmıştır. Çıkan sonuçlara göre, kariyer planlama uygulamaları örgüte bağlılığı etkilemezken, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Çalışmanın turizm sektöründe yapılmış olması, ilgili değişkenlerin de bu sektörde ele alınıyor olması, bu çalışmanın mevcut çalışmalardan farklılığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Planlama, Örgüte Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE CAREER PLANNING ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INTENTION TO LEAVE

Şafak ECE

Nisan, 2016

"Career" which is one of the most discussed subjects in working life means the whole development of an individual in their work life. Career planning is about defining skills and competencies that are gained inside and outside of the organization towards the organization's goals, creating their expectancies, targets and career goals, planning and organizing process of which tools and methods will be used in reaching goals. Organizations have realized that the only requirement to make a difference is having qualified employees and made investments to make skilled potential employees interested in their business and keep current employees in organization. They also created various career improvement programs. From this perspective, employees will feel like part of the organization and in a long term employees will maintain their presence in the organization.

To find out the effect of career planning on commitment and intention to leave the organization, 193 employees who work in five star hotels in Istanbul took a survey. Career planning measurements are based on graduate degree study of Cerit (2007), data from literature review and scale from opinions of specialists. Commitment measurement is based on scale of Allen and Meyer (1990)'s and intention to leave from the organization measurement is based on the studies of Amah (2009) and Post et.al (2009). According to result of this study, career planning practices don't effect the organizational commitment but it decrease the having intention to leave the organization. This study makes differences among other studies by its sector and within all variables of the subject.

Keywords: Career Planning, Organizational Commitment, Intention to Leave

ÖNSÖZ

Araştırma ve çalışmalarım boyunca öneri ve destekleriyle her zaman yanımda olan tez danışmanım sayın Doç. Dr. Emel ESEN'e, bu alandaki gelişmelerle ilgili beni bilgilendiren tüm hocalarıma, araştırmam boyunca benden yardımlarını esirgemeyen turizm sektörü çalışanlarına ve yöneticilerine, göstermiş oldukları sabırdan dolayı canım aileme, arkadaşlarıma ve bugünlere ulaşmamda çok büyük emeği olan, eğitim hayatım boyunca ilgisini, sevgisini ve desteğini her daim hissettiğim, yoğun çalışma ortamımda varlığıyla bana huzur ve mutluluk veren canım anneme teşekkürlerimi sunuyorum.

Şafak ECE

İstanbul; Nisan 2016

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ..... **III**
ÖZ ..... **IV**
ABSTRACT ..... **V**
ÖNSÖZ ..... **VI**
İÇİNDEKİLER ..... **VII**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **XII**
ŞEKİLLER ..... **XIII**

1.GİRİŞ **1**
2. KARİYER, KARİYER YÖNETİMİ VE KARİYER PLANLAMA **3**
2.1 Kariyerle İlgili Temel Kavramlar 3
2.1.1 Kariyer Kavramının Tanımı 3
2.1.1.1 Kariyer Platosu 5
2.1.1.2 Kariyer Haritası 5
2.1.1.4 Çift Kariyerlilik 6
2.1.1.5 Çift Kariyerli Eşler 6
2.1.1.6 Cam Tavan 7
2.1.1.7 Ay Işığı 8
2.1.1.8 Yetenek Demodeliği 9
2.1.2 Kariyer Geliştirme 9
2.1.3 Kariyer Planlama 12
2.1.4 Kariyer Yönetimi 15
2.2. Kariyer Kavramının Özellikleri ve Aşamaları 17
2.2.1 Keşif Aşaması 18
2.2.2 Oluşum (Kurma) Aşaması 18
2.2.3 Gelişme Aşaması 19
2.2.4 Kariyer Sonu Aşaması 20
2.2.5 Çekilme Aşaması (Emeklilik) 21
2.3 Kariyer Yönetimi 22
2.3.1 Kariyer Yönetiminin Önemi ve Amaçları 22
2.3.2 Kariyer Yönetiminin Fonksiyonları 24
2.4 Kariyer Yönetimi Süreçleri 28
2.4.1 Kariyer Yolunun Çizilmesi 28
2.4.2 Kariyer Danışmanlarının Atanması 30

2.4.3 Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlarının Belirlenip Geliştirilmesi 31
2.4.4 Planlamaya Dâhil Edilecek Personelin Belirlenmesi.....32

2.5. Kariyer Planlama 33

2.5.1 Kariyer Planlamanın Önemi ve Amaçları 33
2.5.1.1 Kariyer Planlamasının Bireysel Amaçları.....36
2.5.1.2 Kariyer Planlamasının Örgütsel Amaçları.....36

2.6 Kariyer Planlama Süreci.....37

2.6.1 Bireysel Kariyer Planlama.....37
2.6.1.1 Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi.....40
2.6.1.2 Kariyer Fırsatlarını Belirlemesi 40
2.6.1.3 Hedeflerin Belirlenmesi 41
2.6.1.4 Kariyer Planlarının Hazırlanması 42
2.6.1.5 Kariyer Planlarının Uygulanması 42
2.6.2 Örgütsel Kariyer Planlama 43

2.7 Kariyer Planlama Yöntemleri.....45

2.8. Kariyer Planlamanın Yararları.....52

2.9. Kariyer Konusunda Yeni Yaklaşımlar 53

2.9.1 Sınırsız Kariyer Yaklaşımı 54
2.9.2 İki Aşamalı Kariyer Yaklaşımı 55
2.9.3 Esnek Kariyer Yaklaşımı.....55
2.9.4 Portföy Kariyer Yaklaşımı.....55

2.10 Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi 56

3. ÖRGÜTE BAĞLILIK 60

3.1 Örgüte Bağlılık Kavramı.....60

3.2 Örgüte Bağlılığın Sınıflandırılması.....63

3.2.1 Etzioni' nin Örgüte Bağlılık Yaklaşımı.....63
3.2.2 Kanter' in Örgüte Bağlılık Yaklaşımı 64
3.2.3 Mowday, Porter, Steer' ın Örgüte Bağlılık Yaklaşımı.....65
3.2.4 O'Reilly ve Chatman' ın Örgüte Bağlılık Yaklaşımı.....66
3.2.5 Katz ve Kahn' ın Örgüte Bağlılık Yaklaşımı.....67
3.2.6 Wiener'in Örgüte Bağlılık Yaklaşımı 67
3.2.7 Penley ve Gould' un Örgüte Bağlılık Yaklaşımı 68
3.2.8 Meyer ve Allen' ın Örgüte Bağlılık Yaklaşımı.....68
3.2.8.1 Duygusal Bağlılık 69
3.2.8 2 Çıkar (Devam) Bağlılığı.....69
3.2.8.3 Minnet (Normatif) Bağlılığı 70
3.3 Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....70

3.4 Örgüte Bağlılığın Davranışsal Sonuçları.....72

4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ 74

4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Önemi 74

4.1.1 İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri.....75

5. UYGULAMA: İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA.....79

5.1 Araştırmanın Modeli.....79

5.2 Araştırmanın Amacı ve Hipotezler.....79

5.3 Araştırmanın Önemi.....81

6.YÖNTEM.....83

6.1 Denekler.....83

6. 2 Ölçme Araçları.....85

6.3 Uygulama.....86

6.4 Kullanılan İstatistiksel Analizler.....86

7. BULGULAR.....87

7. 1 Ölçme Araçları ile İlgili Faktör Analizi Bulguları.....87

7.1.1 Kariyer Planlamaya İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....87
7.1.2. Örgüte Bağlılıkla İlgili Faktör Analizi Bulguları.....89

7. 2 İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Güvenilirlik Analizi.....91

7.3 Ölçme Araçları ile İlgili Betimsel İstatistikler ve Ölçekler Arası Korelasyon.....91

7.4. Regresyon Analizi.....95

7.4.1 Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılığa Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....95
7.4.2 Kariyer Planlamanın Alt Faktörlerinin Minnet (Normatif) Bağlılığına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....95
7.4.3 Kariyer Planlamanın Alt Faktörlerinin Duygusal Bağlılığa Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....96
7.4.4 Kariyer Planlamanın Alt Faktörlerinin Çıkar (Devam) Bağlılığına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....97
7.4.5 Kariyer Planlamanın İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....98

7.5 Kariyer Planlama, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerinde Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar.....99

7.5.1 Cinsiyete Göre Değişkenler.....99
7.5.2 Eğitim Seviyesine Göre Değişkenler.....99
7.5.3 Göreve Göre Değişkenler.....101
7.5.4 Konuma Göre Değişkenler.....103
7.5.5 Medeni Duruma Göre Değişkenler.....103

8. SONUÇ.....105

8.1 Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılığa Olan Etkisi.....105

8.2 Kariyer Planlamanın İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi.....110

8.3 Kariyer Planlama, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerinde Demografik Özelliklere Göre Gözlenen Farklılıklara İlişkin Sonuçlar.....111

8.4 Sınırlılıklar....112
8.5 Öneriler....113
KAYNAKÇA....115
EKLER....122
Ek 1:Anket Formu....122
Ek 2: TÜROB'A Üye İstanbul'daki 5 Yıldızlı Oteller....129
ÖZGEÇMİŞ....131

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlamanın Karşılaştırılması.....14
Tablo 2: Bireysel Kariyer Planlama Soruları.....38
Tablo 3: Demografik Değişkenler Tablosu 84
Tablo 4: Kariyer Planlama Uygulamalarına İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi 88
Tablo 5: Örgüte Bağlılığa İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi.....90
Tablo 6: İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Güvenilirlik Analizi.....91
Tablo 7: Ölçme Araçları İle İlgili Betimsel İstatistikler ve Ölçeklerarası Korelasyon.....92
Tablo 8: Alt Faktör Bazında Ölçme Araçları ile İlgili Betimleyici İstatistikler ve Korelasyonlar 94
Tablo 9: Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılığa Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....95
Tablo 10: Kariyer Planlamanın Alt Faktörlerinin Minnet (Normatif) Bağlılığına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....96
Tablo 11: Kariyer Planlamanın Alt Faktörlerinin Duygusal Bağlılığa Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi 96
Tablo 12: Kariyer Planlamanın Alt Faktörlerinin Çıkar (Devam) Bağlılığına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....97
Tablo 13: Kariyer Planlamanın İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....98
Tablo 14: Cinsiyete göre Kariyer Planlama, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti T testi sonuçlar.....99
Tablo 15: Çalışanların Eğitim Seviyesine göre Kariyer Planlama, Örgüte.....100
Tablo 16: Çalışanların Eğitim Seviyesine göre Kariyer Planlama, Örgüte.....101
Tablo 17: Göreve göre Kariyer Planlama, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin One Way Anova Testi Sonuçları.....102
Tablo 18: Çalışanların Konumuna göre Kariyer Planlama, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti T testi sonuçları.....103
Tablo 19: Medeni Duruma göre Kariyer Planlama, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti T testi sonuçları 104

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kariyer Geliştirme Süreci....11
Şekil 2: Örgütsel Kariyer Geliştirme Modeli....12
Şekil 3: Bireysel Kariyer Grafiği....22
Şekil 4: Karter' in Örgüte Bağlılık Yaklaşımı....64
Şekil 5: Örgüte Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı....65
Şekil 6: Örgüte Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı....66
Şekil 7: Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları....71
Şekil 8: Araştırma Modeli....79

1.GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin ve bilimin gelişmesiyle işletmelerin çevresi hızla değişmekte, küreselleşmenin etkisi tüm sektörlere hızla yayılmaktadır. Yaşanan bu büyük değişimlere işletmelerin ayak uydurması ve klasik yönetim anlayışlarını geride bırakıp tüm kaynaklarını en verimli olacak şekilde kullanmaları yaşanan yoğun rekabet ortamında bir zorunluluk haline gelmiştir. Organizasyonlar artık sektörde fark yaratabilmenin tek koşulunun nitelikli çalışanlara sahip olmak olduğunu fark etmişler ve yetenekli çalışanları örgüte çekebilmek ve örgüt içinde tutabilmek için çalışanlarının gelişimlerine yatırımlar yapmışlar, gelişim programları uygulamalarını sürdürmüşlerdir.

Kariyer planlaması ve yönetimi konularını aktif olarak yürüten işletmelerdeki bireyler, kariyer hedeflerine ulaşarak hem maddi hem de manevi açıdan tatmin olmaktadırlar. Çalışanlar sadece yapılması gereken işleri değil, kendisine verilmeyen işleri de yapmaya çalışarak hem kendisini geliştirmiş hem de işletmenin hedef ve amaçlarına daha kolay ulaşabilmesini sağlamıştır. Kendini bir ileriki noktaya götüren kariyer olanaklarını işletmesinde bulan çalışan, örgüte bağlı olmanın yanında yüksek performans düzeyini de yakalamaktadır. Çalışanların amaçları örgütün amaçları ile kesiştiğinde her iki tarafta bundan tatmin olur ve çalışanın örgüte olan bağlılığı artarak devam eder. Yani örgüte bağlılık, çalışanların örgütsel amaçları benimsemeyip örgütte kalma isteklerini sürdürmelerinde, örgütün yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde önemli bir olgudur. Bu nedenle işletmelerin, çalışanların örgüte bağlılıklarını, çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları işletmeden memnun olmalarını sağlamaya yönelik uygulamalar içerisinde olmaları gerekmektedir.

Bu uygulamaları başarıyla yerine getiren örgütlerdeki yüksek performans gösteren ve konusunda uzman çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması ve işten ayrılmalarının önüne geçilmesi örgütün uzun dönemde daha etkin ve verimli olmasına, piyasadaki rekabet gücünün ise artmasına neden olacaktır.

Bu çalışmada kariyer planlamanın örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetine olan etkileri incelenmiştir.

İlk bölümde işletmelerin kariyer konusuna verdikleri önem ve yapmış oldukları uygulamalar konusunda bilgi verilmiş ve kariyer konusuna giriş yapılmıştır.

İkinci bölümde kariyer ve kariyer yönetimiyle ilgili sorunlara ve temel kavramlara yer verilmiş, kariyer yönetiminin önemi ve amaçları açıklanmış, kariyer yönetim sürecinin aşamaları ele alınarak yönetim süreçleri incelenmiştir. Kariyer planlamanın amaç ve önemi vurgulanmış, kariyer planlama sistemleri açıklanmış, kariyer planlarının hangi yöntemler üzerinden gerçekleştirildiği üzerinde durulmuş ve kariyer planlamasının örgüte bağlılığa ve işten ayrılma niyetine olan etkisi incelenmiştir.

Üçüncü bölümde örgüte bağlılık kavramı ele alınmış, bu kavramlar diğer yaklaşımlarla karşılaştırılıp, sınıflandırılmış; örgüte bağlılık türleri açıklanmış, örgüte bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde işten ayrılma niyeti kavramı tanımlanmış ve işten ayrılma niyetinin nedenleri üzerinde durulmuştur.

Son bölüm olan beşinci bölümde ise yapılan alan araştırması özetlenmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir uygulamayla, kariyer planlamanın örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan toplam 193 iş görene anket uygulanmıştır. Katılımcılara uygulanan tüm anketlerin ortalamaları alınmış, frekans dağılımları yapılmış, Cronbach alfa güvenirlilik, faktör analizi, regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

2. KARİYER, KARİYER YÖNETİMİ VE KARİYER PLANLAMA

2.1 Kariyerle İlgili Temel Kavramlar

2.1.1 Kariyer Kavramının Tanımı

Kariyer sözcüğü, Türkçe' ye Fransızca "carrierre" İngilizce "career" sözcüğünden geçmiştir. Sözcük, Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provencal dilinde "carriera" (araba yolu) anlamına gelmektedir. Fransızca' da kelime; meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, araba yarışına ayrılmış etrafı çevrili alan gibi anlamlarda da kullanılmaktadır. Kariyer belirli bir meslekte gelişmeyi ve hiyerarşik olarak sürekli yükselmeyi ifade eder. Bir merdivene benzetilen kariyer yolu aslında daha çok bir kayaya benzetilebilir. Çünkü bazen yukarı doğru çıkmalı bazen de aşağı doğru inmeli veya yana doğru daha sağlam basabileceğimiz bir çıkıntıya atlamalı ve sonra tekrar yukarıya tırmanılmalıdır (Bayraktaroğlu, 2006, 137; Çetin ve Mutlu, 2009,142). 1970'li yıllarda ele alınmaya başlayan ve son zamanlarda literatürde sıkça kullanılan bu kavram Türkiye'de ve yurt dışında faaliyetlerini sürdüren özel işletmelerimizin ve kamu örgütlerinin daha duyarlı olmaları gereken bir konu haline gelmiştir. (Bayraktaroğlu, 2003, 117; Budak, 2004, 213).

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlansa da, kariyer kavramı bu tanımın ötesinde daha geniş bir anlam ifade etmektedir.

Bir kişinin sahip olduğu kariyer, sadece onun sahip olduğu işleri ifade etmez aynı zamanda işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesini ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır (Bayraktaroğlu, age, 117).

Bir diğer tanıma göre "kariyer, emir altındaki bireylerin belli bir hiyerarşik düzen içerisindeki iş süreçleri" olarak belirtilmektedir (Sharfritz, 1985, 590).

Kariyer, "Çalışanların aynı veya farklı işletmelerde yaptığı işlere ve kazandığı deneyimlere paralel olarak gelişme süreçleri" şeklinde tanımlanabildiği gibi, "Bireyin tüm iş yaşamı boyunca kat ettiği gelişmelerdir" şeklinde de tanımlanmıştır (Baruch, 2000, 126).

Tüm bu tanımlamalardan kariyerin, kişinin yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bütünü olarak kabul edildiği görülmektedir (Çalış ve Ereş, 2006, 31). Kişileri kariyer yapmaya iten sebepleri açıklamadan önce hangi faktörlerin çalışma hayatına ittiğini kısaca özetleyecek olursak:

- Kendileri için fayda temin etmek (dışsal ödül)
- Kendini gerçekleştirmek (tüm beceri ve yeteneklerini kullanabilmeleri- içsel ödül)
- Sosyal kabul gören bir davranış biçimi ortaya koymak.

Yukarıda da özetlendiği gibi bireyler tamamen ihtiyaçları doğrultusunda kendi bilgi ve yeteneklerine en uygun olan işi ve işletmeyi seçer. Böylece kariyerlerinde ilk adımı atmış olurlar. Bu süreç itibariyle kariyer konusunda örgütlere düşen görev çalışanların motivasyonunu, işlerinden zevk almalarını, bireyler arasındaki ilişkiler konusunda düzenleyici planlar yapmaları çalışanların olumlu ve olumsuz özelliklerinin farkında olup, bu doğrultuda bir sistem oluşturmalarıdır. Bu çabalar sonucunda örgütlere, değer katan, ihtiyaç duyulan çalışanlar kazandırılmış olacaktır (Dündar, 2008, 307; Budak, age, 216). Çalışma hayatına kazandırılan birey, ilk günden itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamak, bazı beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını yaparak, işinde ilerlemek ve başarılı olmak ister. Bireyin mesleğe yönelik davranışlarını bu tür duygu, düşünce ve tutumlar oluşturduğundan, kariyer bireyin davranışsal yönünden soyutlanamaz. Dolayısıyla bireyin fizyolojik ve duygusal olarak ihtiyaçları tatmin edilince, potansiyel olarak geliştikçe kendini gerçekleştirme güdüsü doğrultusunda kariyerinde yükselmek isteyecektir. Kişi, bu yükselme ile birlikte işletmede hem daha fazla güç ve saygınlık kazanmaya hem de daha fazla para kazanmaya başlayacaktır.

Kalifiye ve her konuda kendini yetiştirmiş bir çalışanın kurumda kalmasını sağlayan, çalışanlarına mesleklerinde ilerleme ve yükselme için gerekli altyapıyı hazırlayan işletmeler ise başarılı olacaklardır (Kozak, 2001, 17; Budak, age, 215).

Kariyer kavramı çeşitli kavramlarla ilişkilidir. Bu kavramlar bize aynı zamanda kariyer planlaması ve gelişimi sürecinde bireylerin ve örgütlerin karşılaştıkları sorunlar hakkında bilgi vermektedir. Aşağıda bu kavramlarla ilgili açıklamalar verilmiştir.

2.1.1.1 Kariyer Platosu

Bu kavram kariyer düzleşmesi şeklinde de ifade edilebilir. Kariyer platosu kişinin özel ya da iş yaşamından kaynaklı olarak belirli bir dönemde meydana gelen durağanlıkla beraber (Uyargil vd. 2010, 268) hiyerarşik olarak yükselme olasılığının çok düşük olduğu ve çalışanın işine karşı istek ve şevki kaybetmesi, dikey olarak ise kurumda yükselme şansının kalmadığı bir durumdur. Bu aşamadaki bireyleri işlerine motive etmek oldukça güçtür. Ayrıca bu çalışanlar öğrenme ve gelişmeye de kapalıdırlar (Çetin ve Mutlu, 2009, 145).

2.1.1.2 Kariyer Haritası

Kariyer haritası, bir örgüt içerisinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Örgüt içerisindeki tüm pozisyonları içeren bu harita, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir örgüt şeması olarak da düşünülebilir. Bu örgüt şemasında hangi pozisyondan sonra hangi pozisyona geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça gösterilmiştir (Çetin ve Mutlu, age, 145). Kariyer haritaları organizasyon şemaları şeklinde oluşturulabileceği gibi tablolar halinde de oluşturulabilir.

Bu tablolarda her bir pozisyon için görev ve sorumluluklar (iş tanımları) tanımlanır, pozisyon için gerekli olan yetkinlikler belirlenir, o pozisyona organizasyon içerisinden hangi pozisyondan geçilebileceği ve o pozisyondan hangi pozisyonlara geçilebileceği belirtilir[1].

2.1.1.3 Kariyer Patikası

Ulaşılmak istenen kariyer amacını gerçekleştirmek için izlenen pozisyonları ifade eder. Örneğin; üst pozisyonlarda yöneticisi olmak isteyen bir yöneticinin ya uluslararası ya da yönetimle ilgili bir deneyim aşamasından geçmesi gerekebilir (Çetin ve Mutlu, age, 145).

[1] http://www.jobnak.com/insan-kaynaklari-ansiklopedi.Kariyer%20planlama.168.html, [18.03.2016]

2.1.1.4 Çift Kariyerlilik

Bir kişinin kendisini farklı iki kariyer alanında geliştirmesini ifade eder. Kişi birbirinden farklı iki iş yapıyor ve bu işler kendisine farklı statü, unvan, saygınlık ve kariyer sağlıyordur. Kişinin bu her iki işin gerektirdiği uzmanlık, bilgi, beceri ve yetenekleri edinmesi kariyerini geliştirmesi bakımından gereklidir. Ancak kişi eğer bu her iki kariyerini de geliştirmeye çalışırken enerjisini dengeli bir şekilde kullanmazsa zorlanabilir. Sevdiği iki işi de yapması kendisini mutlu edebilir fakat istemeden de olsa birini ihmal edebilir. Bu da kişinin üzülmesine ya da stresli olmasına sebep olabilir. Çift kariyerlilik sorunu daha çok birden fazla işte çalışanların karşılaştıkları bir durumdur. Burada önemli olan konu kişinin hangi işi daha çok sevdiğini belirlemesi ve buna göre bir kariyer planlaması yapmasıdır (Güney, 2014, 176).

2.1.1.5 Çift Kariyerli Eşler

Çift kariyerlilik, her iki eşin kendi kariyer hedeflerini planlamasıdır şeklinde tanımlanabilir. Çift kariyerli eşler ise aynı kariyer çizgisinde ve aynı işletmede, aynı işletmede ayrı kariyer yolunda, ayrı işletmelerde fakat birbirine benzer kariyer seçiminde ya da ayrı işletmede ayrı kariyer gelişimindeki çiftler olarak çalışabilmektedirler.

Bu bireylerin her biri, ayrı ayrı işletmeler ve eşleri bakımından kariyerlerini ilerletirken bir takım sorunlar yaşayabilirler (Kozak, 2014, 165-166). Bu sorunlardan biri eşlerden birinin kendi kariyer gelişimi üzerinde fazlaca yoğunlaşmasıdır. Bu yoğunlaşmadan dolayı birey evle ilgili sorumluluklarını tam olarak yerine getiremediğinden eşler arasında büyük problemler yaşanabilir. Çift kariyerli eşler konusunda en fazla sorun yaşayanlar kadınlar ve akademisyenlerdir.

Günümüzde, kadınların çalışma yaşamında etkinliğini arttırması bu sorunların da artmasına neden olmuş, kadının kariyeri ile özel yaşamı arasında bir tercih yapmaya zorlanması ve kariyerinin de getirmiş olduğu stres ve problemler kariyer gelişimini engelleyecek boyuta ulaşmıştır. Kariyer temelli ortaya çıkan bu engellemeler çiftler arasındaki çekişmeyi ve boşanmaları arttırırken, geri kalmış ya da gelişmekte olan ülkelerde yöneticilerin erkekten yana olmaları yukarıdaki problemlerin sürdüğünü kanıtlar niteliktedir. Bu konuda yöneticilerin daha duyarlı davranmaları gerekmektedir (Güney, 2014, 176; Kozak, age, 165-166).

2.1.1.6 Cam Tavan

Uluslararası Çalışma Örgütünün (ILO) (2015) yayımlamış olduğu rapora göre kadınların toplam çalışanların yüzde kırkını oluşturduğu, işsizlik oranlarının ise geçmiş yıllara göre erkek çalışanlara göre biraz daha azaldığı görülmektedir. İstihdam oranlarındaki bu durgunluk Hindistan'da son yıllarda kadınların işgücüne katılımındaki keskin düşüşlerden kaynaklanmıştır. Ayrıca 2009-2014 yılları arasında kadın işsizlik oranlarında geçmiş yıllara göre nispeten bir iyileşme söz konusu olmuştur[2]. Ülkemize baktığımızda ise Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) (2014) yılı ekonomik raporunu incelediğimizde yükseköğretim mezunu kadınların %15,5' i işsizken bu oran erkeklerde % 7,6 'dır. Toplam istihdam edilen kadın sayısı 2014 yılında 7.689 iken erkeklerde bu sayı 18.244 kişidir [3].

Genel olarak değerlendirdiğimizde ise kadınların iş yaşamında yer almalarının, kariyerlerini devam ettirmelerinin oranı oldukça düşüktür. Bunun en önemli sebeplerinden biri kadının kariyer gelişimlerini sürdürmelerinde önlerindeki bir takım engellemeler ve önyargıların olmasıdır. Bu engellerin en görünmeyeni fakat en fazla hissedileni ise cam tavan sorunudur. "Cam Tavan" benzetmesi kadınların iş hayatında yükselmelerini önleyen "görünmez" engelleri anlatmaktadır. Bu engellerin temelinde ise birtakım örgütsel önyargılar ve kalıplar vardır. Kadının sırf kadın olmasından dolayı eğitim düzeyine, performansına, fiziksel görünümüne ya da yeteneklerine bakılmaksızın cinsiyetine bağlı olarak terfi olanaklarının engellenmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Uyargil vd, 2010, 289-290).

Daha genel bir tanımla cam tavan, daha çok aile şirketlerinde, kamu kuruluşlarında (özellikle eğitim kurumlarında), özel şirketlerde ya da kar amacı ile kurulmayan organizasyonlarda yükselmek ve daha iyi bir mevki ve makam elde etmek isteyen ve bunun için büyük çaba harcayan kadınların önlerine çıkan engellerdir. Çalışan kadınlarla ilgili yapılan çalışmalarda kadınların ancak orta kademe yöneticilik konumlarına geldikleri fakat son zamanlarda göstermiş oldukları çabalarla az da olsa daha üst makamlarda yöneticilik yaptıkları görülmüştür.

[2] World Employment and Social Outlook 2015: The changing nature of jobs / International Labour Office. – Geneva: ILO, 2015, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_368626.pdf , [26.12.2015]

[3] Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), "Ekonomik Rapor 2014", http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2015/71GK/ekonomikrapor-2014.pdf, [26.12.2015].

Kadınlar daha üst kademelerde yöneticilik yapsalar dahi "erkekler arası ağa" girememeleri ve erkeklerin kadınlardan emir almak istememeleri erkekler ile kadın yöneticiler arasında iletişim sorunlarını ortaya çıkaracaktır. Cam tavan olarak adlandırılan bu sorun, herhangi bir örgütsel kural olmamasına karşın değerler ve önyargılarla beslenen bir kariyer engeli olarak karşımıza çıkar (Güney, 2014, 176-177; Kozak, 2014, 164-165).

Kadınların üst kademelere yükselmesini engelleyen diğer gerekçeler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Budak, 2004, 224-225):

- Kadınların çocuk büyütmek için kariyerlerine ara vermeleri veya durdurmaları,
- Kadınların aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışı,
- Kadınların geleneksel olarak işletme ve mühendislik becerilerinin yoksun olması,
- Başarılı kadınların örgütten ayrılıp kendi işlerini kurma arayışı,
- Kadınların geleneksel olarak insan kaynakları kadrolarında kariyerlerini sürdürmeleri ve tepe yönetim için gerekli iş tecrübesine sahip olmamaları.

2.1.1.7 Ay Işığı

Ay ışığı, bir kişinin asıl işi dışında gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak veya farklı ihtiyaçlarını gidermek amacıyla ikinci bir işte çalışması dolayısıyla yaşadığı sorunları ifade eder.

Bir moda tasarımcısının çalıştığı firma dışında başka kişilere özel model üretmesi, bir İngilizce öğretmeninin özel ders vermesi ya da dershanede çalışması bu soruna örnek olarak gösterilebilir.

Buradaki en büyük sorun, bireyin enerjisini diğer işlerde tüketip asıl işinde daha düşük performans göstermesi, geç kalmaları, işe devamsızlıkları ve iş sadakatinin azalmasıdır. Bireyin asıl işinde almış olduğu iş yükünü yerine getirememesi moral ve motivasyonunun düşmesine, yöneticilerinin de bireyin kariyer gelişimini engellemesine sebep olabilir (Budak, 2004, 226-227).

2.1.1.8 Yetenek Demodeliği

Yetenekli çalışanlar, sonsuza dek yetenekli kalamazlar. Beceriler gerileyebilir ve eskiyebilir, yeni becerilerin öğrenilmesine ihtiyaç duyulabilir (Robbins ve Judge, 2013, 560). Bilgi ve beceri demodeliği ya da yeteneğin değişimi ve gelişmelerin gerisinde kalmak olarak da ifade edilen bu konu çalışma hayatındaki bireylerin iş süreçleri boyunca bilgi, teknoloji, teknik işlemleri bilmemeleri sonucu ortaya çıkan yetersizlikler ya da bu bilgilerin eskimesi şeklinde tanımlanabilir.

2.1.2 Kariyer Geliştirme

İnsanlar iş yaşamları boyunca kendi kariyer hedeflerini belirler ve bu hedeflere ulaşabilmek için kariyerleri ile ilgili planlamalar yaparlar ve bu planlara bağlı olarak kariyerlerini geliştirmeye çalışırlar. Kariyer gelişimi sürecinde çalışanların yönetimin desteğini alarak kariyerlerini geliştirmesi çalışanların motivasyonunu artırmasının yanı sıra iş tatminlerini ve üretkenliklerini de arttırır. Kariyer geliştirme ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

Kariyer geliştirme, "işçilerin yeteneklerinin daha da zenginleştirilmesi için gelişime odaklanan resmileştirilmiş sürekli çabalardır" (Gomez, 2006, 273).

Kariyer geliştirme, "kariyer yönetimine yardımcı olmak için yapılan ve iş görenin tüm çalışma hayatını kapsayan bir süreçtir" (Baruch, age, 126).

Kariyer geliştirme, "çalışanların belirledikleri meslek tercihi ve bu tercihe yönelik yaptığı planlamanın uygulamaya sokulması ve uygulama sırasında yönetimin sağladığı destek ile ilgili bilinçli faaliyetlerin tümüdür" (Güney, 2014, 160).

Bir başka tanıma göre kariyer geliştirme süreci, "bireyin kariyerini etkileyen psikolojik, sosyolojik, ekonomik, eğitimsel, fiziksel ve kültürel faktörlerin birbirleri ile etkileşimde bulunduğu, ömür boyu süren kendini geliştirme sürecidir"[4].

Çalışanın belirli amaç ve ihtiyaçlarının karşılanmasının yanı sıra toplumsal isteklere cevap vermek için de örgütte kariyer geliştirme programın olması hem örgüt açısından, hem de bireyler açısından yararlı bir durum ifade eder (Uzun, 2007, 12).

[4] TÖÜ; Kariyer Planlama ve Geliştirme El kitabı, http://www.turgutozal.edu.tr/public/39/Kariyer_kitpacik_v1.pdf, 2011, [21.12.2015], 23.

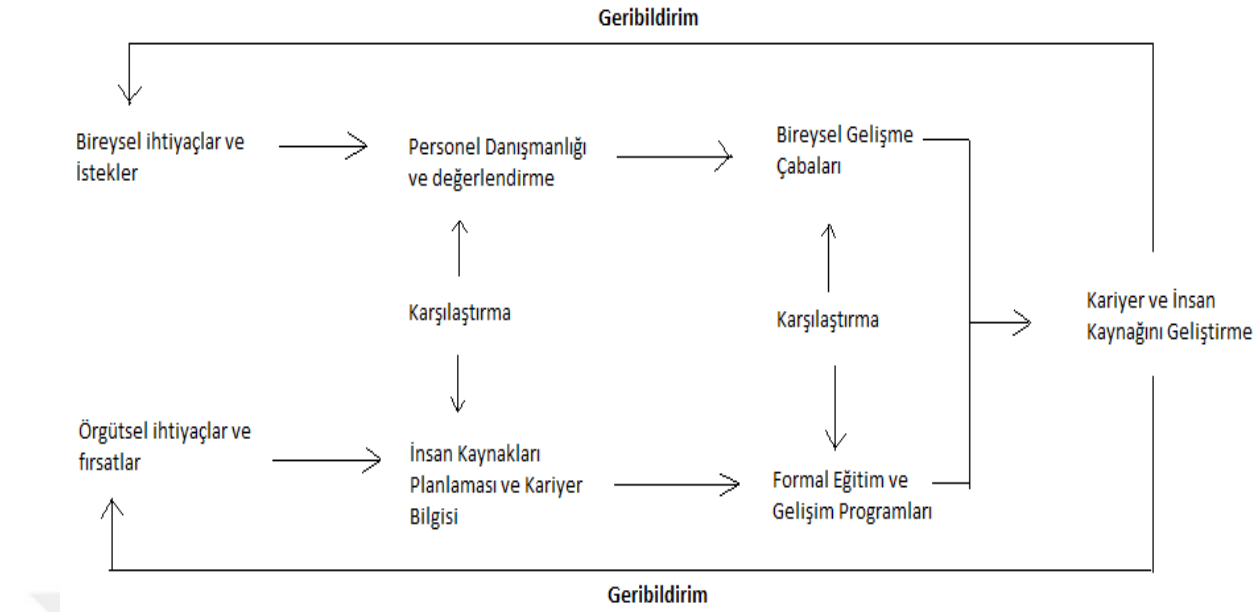
İş gören açısından kariyer geliştirme, iş görenin kendi kariyer planlamasını yapmasına olanak sağlaması, güçlü ve zayıf yönlerini farkına varması, moral ve motivasyonunun artması, örgüte bağlılığının artması, yöneticisi tarafından yakından tanınması, iş yaşamının daha canlı olması, daha iyi ücret ve statü elde etmesi ve yeni kariyer fırsatlarını farkına varması açısından önemlidir. Örgüt açısından ise, iş gören tatmininin ve çalışanların örgüte bağlılığın artmasına, işten ayrılma ve işgücü devir oranının azalmasına, iç kaynaklardan yararlanmak isteyen örgütler için çalışanların gelişimlerinin sağlanmasına, uluslararası şirketler için uygun çalışanların yetiştirilmesinin sağlanmasına, kariyer gelişimi için verilen eğitimler sayesinde çalışanların hem kendilerini hem de işletmelerini daha iyi tanımaları açısından, iş görenlerin kariyer hedef ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi davranmalarına ve iş görenlerin verimliliğinin artmasına, örgüt ikliminin oluşmasına ve örgüt kültürünün yerleşmesine neden olması gibi olumlu faydaları vardır (Güney, 2014, 161-162).

Bu konuda gösterilen çabaların diğer amaçları ise;

- Hedef belirsizliği ve motivasyon düşüklüğünden kaynaklanan verimsizliği azaltmak,
- Çalışanların yükselmede karşılaştıkları engelleri aşmalarına yardımcı olmak,
- Organizasyonun gelecekte ihtiyaç duyacağı yeni görevler için eleman yetiştirmek,
- Kariyer beklentilerinin yüksek olduğu olumlu bir kurum kültürü geliştirmek,
- Çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardımcı olmak
- Organizasyonda yaratıcılığı geliştirmek şeklinde belirtilebilir (Barutçugil, 2004, 320).

Kariyer geliştirme sistemi "bireye ait bir süreç olan kariyer planlaması ile örgüte ait bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesi" olarak ifade edilebilir (Çetin ve Mutlu, age, 146). Bu süreç her zaman bireylere bağlı bir olgu olarak gelişmez (Ertürk, 2011, 225). Bu süreç içerisinde bireyler ve örgütler karşılıklı bir çaba içerisindedirler.

Şekil 1'de bu sürecin işleyişi gösterilmiştir (Ivancevich, 1983, 238'den aktaran Çalık ve Ereş, 2006, 108).

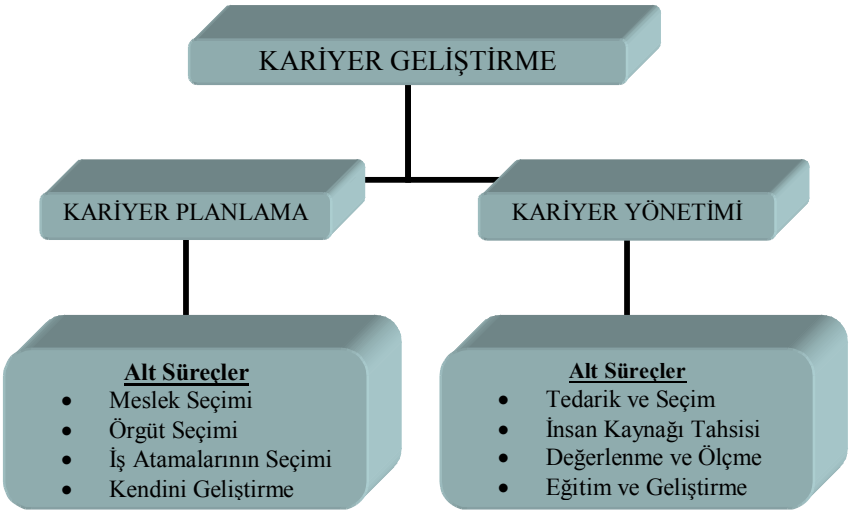


Şekil 1: Kariyer Geliştirme Süreci

John IVANCEVICH, J. DONNELLY ve J. GIBSON, "Managing for Performance" Texas: Business Publications, 1983, s.238'den aktaran Temel ÇALIK ve Figen EREŞ, "Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler", Ankara: Gazi Kitapevi, 2006 s.108.

Kariyer geliştirme sürecinde bireylerin ihtiyaçları ve istekleri ile örgütün ihtiyaçları ve istekleri belirlenir. Bu süreçte bireyin kariyer kararlarının dikkate alınması ve örgütün bu kararları desteklemesi ve danışmanlık yapması bu süreçte büyük bir öneme sahiptir. Bireyin bireysel kariyer gelişim çabalarının yanında örgütler de çalışanlarına bir takım eğitim ve geliştirme programları uygularlar. Tüm süreç içerisinde her iki tarafın da çaba harcaması, gelişime odaklanması gerekmektedir.

Örgüt bireyi gelişmesi yönünde desteklerken birey de bu çabaları değerlendirir. Kariyer geliştirme bireye ait bir süreç olan kariyer planlaması ile örgüte ait bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesi olarak ifade edilebilir. Kariyer geliştirme modeli Şekil 2 'de gösterildiği gibidir (Çetin ve Mutlu, age, 146).



Şekil 2: Örgütsel Kariyer Geliştirme Modeli

Çetin.C.; Mutlu E.C., **"Temel İşletmecilik-İşletme ve Çevresi"**, İstanbul: Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Yayınları, 2009, 146).

2.1.3 Kariyer Planlama

Kariyer planlama çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesi ve çalışmakta olduğu örgütte ilerlemesini ya da yükseltilmesini planlamasıdır. Bu planlama kişisel bir süreçtir ve kişinin kendi kariyerindeki mesleklerin, işyerlerinin ve ilerleyeceği iş kollarının seçimini ifade eder. Kısaca tanımlayacak olursak kariyer planlama; kişinin üstleneceği işle ilgili görevlerini, pozisyonlarını, kariyer hedeflerini, yollarını, geleceğini planlaması anlamına gelmektedir (Aytaç, 1997, 165). Bazı görüşler kariyer planlamayı daha kapsamlı olarak ele almış, kariyer yönetiminin bir parçası olarak incelemiştir. Bu yaklaşımda kariyer, bireylerin yetenek, bilgi beceri ve güdülerinin ortaya çıkarılması konusunda örgütlerin çalışanlarına yardımcı olmaları, yine örgütlerin bireylerin kariyerleriyle ilgili planları yapmaları ve bu planların uygulanabilirliğinin denetlendiği yönetsel bir uygulama olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşımdaki amaç çalışanların bireysel yetenek ve ilgi alanlarının örgüt amaçları ile uyumlaştırılmasını sağlamak ve hem örgütün hem de çalışanların performanslarından en üst düzeyde yararlanabilmesinin gerçekleştirilmesidir (Kozak, 2014, 144).

Kariyer planlamanın en temel amaçlarından biri ise bireylerin edindikleri bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesidir. Burada birey karşısına çıkan fırsatları ve alternatifleri nasıl değerlendireceğini ve nasıl etkili kararlar alabileceğini öğrenir.

Bu süreçte hazırlanan kariyer planıyla, kişisel ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlarını kariyer yaşam planı içerisinde nasıl karşılayabileceğini görür. Bu nedenle bireylerin daha etkin kararlar verebilmesi ve geleceğini daha fazla güvence altına alabilmesi için kariyer planlarının esnek ve gerçekçi tercihleri içermesi gerekmektedir. Buradaki en önemli nokta ise kariyer planlaması yapılırken kişilerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulacak yeteneklerin belirlenmesidir. Kariyer planlamanın amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz; (Sabuncuoğlu, 2000, 148-149)

- İnsan kaynaklarının etkin kullanımı,
- Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için iş görenlerin geliştirilmeleri,
- Yeni ve farklı bir alana giren iş görenlerin değerlendirilmesi,
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesi,
- İş gören sadakatinin, iş tatmininin ve işe bağlılığın sağlanması,
- Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesidir.

Kariyer planlama temelde kişisel bir süreç olmasına rağmen örgütün gelecekteki işgücü ihtiyacını karşılaması açısından da son derece önemlidir. Bu noktada kariyer ile ilgili alınan kararlar hem bireyi hem de örgütü ilgilendirir. Bir kısmı birey tarafından alınırken, bir kısmı örgüt tarafından alınır. Dolayısıyla bireylerin bireysel açıdan gelişebilmeleri örgüt tarafından desteklenmelerine bağlıdır. Aşağıdaki tabloda kariyer planlaması bireysel ve örgütsel açıdan karşılaştırmalı olarak verilmiştir (Mathis ve Jackson, 1994, 285).

Tablo 1: Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlamanın Karşılaştırılması

Örgütsel Kariyer Planlama	Bireysel Kariyer Planlama
✓ Gelecekteki örgütsel personel ihtiyaçlarını belirleme, ✓ Kariyer basamaklarının planlanması, ✓ Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve isteklerin karşılaştırılması, ✓ Bireysel eğitim ihtiyacının değerlendirilmesi, ✓ Kariyer sisteminin koordinasyonu, denetlemesi, incelenmesi ve gözetimi.	✓ Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi, ✓ İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması, ✓ Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarının, seçeneklerinin değerlendirilmesi, ✓ İlgi ve amaçlardaki değişime dikkat edilmesi, ✓ İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları.

Matris, R. L; Jackson, J. H., **"Personel /Human Resource Management",** 6th Edit; New York: West Publishing Company, 1994.

Tablo 1'de de görüldüğü üzere bireysel kariyer planlama ile ilgili ilk göze çarpan konu, insan odaklı olması ve alanına giren hemen hemen her konunun yaşamla ilgili olmasıdır. Örgütsel kariyer planlamada ise, bir sistemin geliştirilmesi ve bu sistemin çalışanın çabalarına uyum sağlanması ön plandadır. Fakat her iki yaklaşımda da görüldüğü üzere bireyler örgüt planlarını kolaylaştırır ve örgütler bireysel gelişim ve ilerlemeyi destekler (Burack, 1988, 36). Bireysel kariyer planlamada kişilerin kariyerleri ile ilgili kararları kendileri vermeleri ve bu kararları kendilerinin değerlendirmeleri beklenir. Bireylerin kariyerleriyle ilgili karar verebilmeleri için öncelikle kendilerini tanımaları yani ilgi alanlarını, değerlerini, yeteneklerini ve davranışsal eğilimlerini bilmeleri gerekmektedir. Bu bilgilere ulaşabilmek için genellikle "Strona- Campbell, İlgi Alanı ve Kişiye Yönelik Araştırma testleri uygulanır (Kozak, age, 147). Bireyler bu testler aracılığıyla kendileri ile ilgili elde ettikleri bilgilere ek olarak iş ve meslek fırsatları ile ilgili beklentilerini, tercih ve tahminlerini de hesaba katarak kariyer planlama süreçlerini geliştirmelidirler. Burada üzerinde durulması gereken konu mevcut kariyer fırsatları ile kişisel amaç ve beklentilerin uzlaştırılmasıdır.

Mevcut olan kariyer fırsatları durumsaldır yani sürekli nitelik değiştirir. Dolayısıyla bireylerin kariyer planlamalarında ve kararlarında bu sürekli değişimi göz önünde bulundurarak değişen şartlara göre fırsatları tekrar gözden geçirmeleri gerekmektedir.

Örgütsel kariyer planlamada ise örgütler çalışanların kendilerini geliştirmeleri, kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri ve onların gizli yeteneklerini keşfetmelerine yardımcı olabilmek adına çeşitli kariyer geliştirme çalışmaları yürüterek çalışanlarına yeni fırsatlar yaratırlar (Ertürk, age, 215). Kariyerle ilgili bu çalışmalar yöneticiler tarafından yürütülür. Performans değerlendirme çalışmaları başta olmak üzere personel envanteri, beceri envanteri gibi kaynaklardan; workshoplar, eğitim danışmanlığı gibi yöntemlerden yararlanılır (Kozak, age, 148-149). Kariyer planlama, kariyer kararlarının oluşturulduğu veya mevcut kararları etkileyen bir süreçtir. Bu süreç, bir "yapboz" u çağrıştırabilir, çünkü kariyer planlama süreci tüm karar elementlerin bir araya getirildiği ve bu elementlerin uyumlu bir biçimde yerleştirilmesini gerektiren bir süreçtir (Aydın, 2007, 62)

Kariyer planlama sürecinde çalışanın yapması gereken faaliyetler; bireysel değerlendirme, kariyer olanaklarının değerlendirilmesi, bireysel özellikler ile kariyer olanaklarının uyumlaştırılması, bireysel ihtiyaçlar ve hedeflerin belirlenmesi ve uygulamadır. Kariyer planlama sürecinde firmanın yapması gereken faaliyetler; kurumsal değerlendirme, kariyer olanaklarının belirlenmesi, çalışanların izlenmesi, performans değerlemesi ve kariyer olanaklarına yönelik eğitimlerdir (Budak, age, 269).

2.1.4 Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkân sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir (Carrell, Elbert, 1992, 360). Diğer bir tanıma göre kariyer yönetimi, örgütün ihtiyaçları ile bireylerin ihtiyaçlarını dikkate alarak değerlendiren ve insan kaynakları sistemi ile bütünleştiren bir süreçtir (Carlile, 1987, 87). Bu yönetim süreci amaçların ve hedeflerin saptanması, planlanması ve uygulanması ile ilgili yürütülür.

Kariyer yönetimi, çalışanların bireysel kariyer beklentilerini kurumun tespit etmesini ve kurumun imkân ve olanakları ile uyumlaştırılmasını içerir (Kozak, age, 17). Kariyer yönetimi veya planlaması, iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmelerini kapsar. Kariyer yönetimi çalışanların işlerinde ilerlemek üst düzeylere gelmek istemeleri, aldıkları eğitim, zihinsel yetenekleri, kişisel özellikleri, kendilerini geliştirme düzeyleriyle ilişkilidir.

Süreç, bir ihtiyacın belirlenmesi ve kariyer araştırması ile başlar. Bu aşamada kişi, kendisi ve çevresi ile ilgili bilgileri bir araya getirmeye çalışmaktadır. Kişinin kendisinin farkında olması; kişisel değerleri, inançları, ihtiyaçları, amaçları, istekleri ve yetenekleri hakkında objektif değerlendirme yapabilmeyi ifade eder. Çevresinin farkında olması ise, kişinin ilgilendiği işin gereklerini ve var olan iş fırsatlarını tanıması anlamına gelmektedir.

Kariyer kavramının anlaşılmasına yardımcı olacak dört ana faktörden bahsedilebilir.

1. Kariyer kavramı ile başarı veya başarısızlık, hızlı veya yavaş ilerleme kastedilmez. Bir kişinin kariyer başarısı veya başarısızlığı ailesi, arkadaşları, çalışanlar veya araştırmacılardan çok, bireylerin kendisi tarafından daha doğru bir şekilde tanımlanır.
2. Kariyer değerlendirilmesinde mevcut bir standart yoktur. Kariyerin başarısı veya başarısızlığı, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki kendini gerçekleştirme aşaması ile ilgilidir. Her bireyin kariyer başarısı veya başarısızlığının ölçümü, diğer bireylerinkinden farklı ve benzersizdir.
3. Kariyer bir kişinin yaptığı ve hissettiği şeyler olarak, davranış ve tutumların her ikisini birden içerir. Kariyer kavramının sübjektif yönleri değerler, tutumlar, kişilik ve motivasyondur.
4. Yapılan işle ilgili her tecrübe, bireye kariyer sağlar. Bu işlerin mutlaka menfaat sağlaması beklenemez. Gönüllü yapılan işler, okul işleri, politik faaliyetlerin hepsi bireye kariyer sağlayan önemli görevlerdir (Ayan, 2012, 170-171)

Kariyer yönetimi hem işveren açısından hem de çalışan açısından oldukça önemli bir konudur. Örgütler, çalışanların kariyerlerini gerçekleştirmeleri için kariyer motivasyonlarını yüksek tutmalarına yardımcı olmaya çalışırlar. Kariyer motivasyonunun kariyer esnekliği, kariyer anlayışı ve kariyer kimliği olmak üzere üç yönü vardır. Kariyer esnekliği, çalışanların işlerini etkileyen, sorunlarla mücadele etme derecesini ifade eder. Kariyer anlayışı, çalışanların ilgi alanlarının, yeteneklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin, bilgi birikimlerinin kariyer hedefleriyle ne kadar bütünleştiği ile ilgilidir. Kariyer kimliği ise çalışanların işlerine bağlı olarak kişisel değerlerini tanımlama dereceleri ile ilgilidir.

Örnek olarak çalışanların görev yaptıkları örgütlerin başarıya odaklanması, örgüt içi gelişimi teşvik etmesi ve kariyer fırsatları hakkında çalışanlarını bilgilendirmesi, çalışanların kariyer motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecektir (Çetin ve Mutlu, age, 145-146).

2.2. Kariyer Kavramının Özellikleri ve Aşamaları

Greenhause (1987) kariyer kavramını açıklamak için iki ayrı yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşımlardan ilkinde kariyer kavramını; bir organizasyonun ya da mesleğin kalitesi ve niteliğini ifade ettiğini, yani bir meslekte çeşitli mevkilerin bulunduğunu ve her mevkiinin ve pozisyonun farklı bir nitelik taşıdığını belirtmiştir. Kariyerin bu yanı açıkça görülebilir ve objektif olarak ölçülebilir. İkinci yaklaşımda ise kariyeri, bir organizasyon ya da meslekten çok, bireysel bir nitelik ve kalite olarak tanımlamıştır. Bu da bireyin yaptığı işi bireysel olarak değerlendirmesi, mesleki becerilerini geliştirerek kariyer edinmesi anlamına gelir.

Söz konusu tanımlardan yola çıkarak kariyer kavramının özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Küçük, 2012, 6-7).

- Kişi açısından bir gelişme yaratmaktır.
- Tek taraflı bir olgu değildir. Örgütler kişilerin kariyerini etkilediği gibi kişilerde kendi kariyerlerini etkileyebilmektedir. Yani sorumluluğu hem birey hem örgüt almaktadır.
- Kişinin yaşamının her anını kapsayan dinamik bir süreçtir.
- Bireyin sosyal statüsünün belirlenmesinde bir etkendir.
- Kişiliğin oluşup gelişmesinde yardımcıdır.
- İş doyumunun sağlanmasında önemli bir etkendir.

İnsanların bebeklik, çocukluk, gençlik, yetişkinlik ve yaşlılık gibi çeşitli dönemeçleri vardır. İnsanların bu dönemeçleri, toplumların kültür yapılarıyla, sosyal yapılarıyla, biyolojik özellikleri ve kişilik yapılarıyla ilgilidir. Kişilerin kariyer ile ilgili davranışlarını, kişilik özellikleri, ilgi alanları vb. faktörler etkilerken; diğer taraftan kişilerin içinde bulunduğu kariyer aşaması da önemli ölçüde etkilemektedir. Bu aşamalar kişiden kişiye göre değişmekle birlikte genel olarak "Keşif, Oluşum, Gelişme, Sürdürme ve Çekilme (emeklilik)" olmak üzere beş aşamada incelenir (Atay, 2006, 9).

2.2.1 Keşif Aşaması

Kariyer keşif dönemi, bireyin kendini ispatlama çabası içinde olduğu, kariyer alternatiflerini değerlendirdiği ve kişisel gözlemleri sonucunda mesleğini seçtiği aşamadır (Robbins, 2000, 63). Keşif aşamasındaki genç birey araştırır, farklı işleri dener, eğitim ve geliştirme ile yeni beceriler kazanır ve aileye bağımlılıktan kurtulmaya çalışır. Bu dönem bireyin kendini ispatlama ve alternatifleri değerlendirme zamanıdır. Genellikle 15'li yaşlarda başlayan ve 20'li yaşların ortasında sona eren, okuldan ilk işe başlayıncaya kadar geçen süre olarak tanımlamak mümkündür (Gürüz, 2007, 194). Bazen kişinin çalışma yaşamına girmesiyle birlikte yeni bir keşif dönemi de başlayabilir. Çünkü kişi istediği işe başladıktan sonra bu işte yetersiz olduğunu düşünebilir ya da bu işte uzmanlaşmak veya yükselmek için nelerin yapılabileceğini farkına varabilir. Kişi bunu fark ettikten sonra yeni bir kariyer planı yapmak isteyecektir (Güney, 2014, 148). Kısaca bireyler yeteneklerini kullanabilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri, iyi bir kazanç elde edecekleri ve özellikle severek yapabilecekleri, hayatları boyunca mutlu ve huzurlu olabilecekleri bir işi ve mesleği tercih edeceklerdir (Ertürk, 2011, 212).

2.2.2 Oluşum (Kurma) Aşaması

Kariyerin ilk yılları olarak değerlendirilen oluşum aşaması genel olarak 26-35 yaşları arasında yaşanmaktadır. Bu devre, iş arama ve bireyin örgüte ilk girişi ile başlar ve işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi ile deneyim kazanıncaya kadar devam eder (Alkan, 2014, 17).

Birey ilk aşamada kariyer amaçlarını belirler ve bu amaçlara ulaşabilmek için çaba harcar ve fırsat buldukça kendisini geliştirmeye çalışır (Sabuncuoğlu, 2000, 150). Ancak birey kimi zaman kendi hedef ve amaçları ile işletmenin iş talepleri arasında çelişkiye düşebilir ve hem kendisi zor anlar yaşayabilir hem de işletme bireyin performansından hoşnut kalmadığından dolayı hayal kırıklığına uğrayabilir. Bu olumsuz sonuçların yaşanmaması adına öncelikle gerçekçi olmayan iş beklentileri ortadan kaldırılmalıdır. Bireyin ilk aşamada işletmenin politikalarını ve amaçlarını hemen öğrenmesi ve örgütün kültürüne uyum sağlaması oldukça zordur. Bu süreci kolay atlatabilmesi için işletmenin sosyalleşme sürecini çok iyi planlanması gerekmektedir (Dolgun, 2012, 142).

İş ve iş ortamına fizyolojik ve psikolojik yönden destek alarak ve oryantasyon programlarıyla uyum sağlamaya çalışan birey, kendinden beklenilene göre işlere nasıl adapte olacağını öğrenerek motive edilir ve işlere nasıl uygun hale getirileceğini öğrenir (Bayraktaroğlu, age, 65). Birey daha sonra gelişme ve terfi imkânlarını araştırır. Başka bir deyişle kişi, bu aşamada kariyer planlamasının tüm gereklerini yerine getirmeye çalışır. Böylece seçmiş olduğu yolda başarı için mücadele eder ve işle ilgili yeni fırsatlar arar ve bu fırsatları değerlendirmeye çalışır. Kişi performansını sürekli yükseltmeye, yeni sorumluluklar ve görevler almaya hazır olduğunu ortaya koyar. Bireyin bu durumu kendisinin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından; başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyacına yönelmesine ve bireyin mesleki olarak ilerlemesine yol açar (Aydın, 2010,103).

2.2.3 Gelişme Aşaması

Orta kariyer olarak da ifade edilen gelişme aşamasında bireyin sorumluluklarının artması ve diğer çalışanlara önderlik etmesi bu aşamanın en önemli özelliğidir (Dolgun, age, 142). Yaklaşık 35-50 yaşları arasındaki bu dönemde artık maddi ve manevi ihtiyaçlar tatmin edildiğinden dolayı en önemli ihtiyacın saygınlık olduğu ön plana çıkar (Varol, 2001, 27). Birey var olan kazançlarını korur ve yaratıcılığını sürdürür (Çalık, age, 56).

Yaptığı işe yoğunlaştığı ve tecrübe açısından üst seviyelere ulaştığı bu dönemde işinde başarılı olan bireylere daha çok sorumluluk verme ve inisiyatif kullanma hakkı verilirken, işinde başarısız olan bireyler gelişme aşamasında kendilerini yeniden değerlendirir ve bireysel kariyer planlarını yeniden oluşturabilir hatta alternatif kariyer yolları arasından yeni seçimler yapabilirler (Kılıç, 2008, 23). Aynı zamanda bu dönem kişisel gelişim açısından orta yaş krizinin başladığı bir dönemdir. Yönetici eğer yaptığı işten doyum sağlıyorsa, farklı başarılara imza atmışsa işine daha fazla sarılacak ve kariyerine devam edecektir. Ancak beklentilerini gerçekleştiremiyorsa küskünlük, keder veya engellenme duyguları yöneticinin ruhsal dengesi üzerinde olumsuz etkiler yaratacak ve belki de kişinin iş değiştirmesi gibi bir sonuçla karşılaşmasına neden olacaktır (Budak, 2004, 220).

Gelişme aşamasında bireyler kendilerinden ya da kurumlarından kaynaklanan bazı nedenlerden dolayı bir durağanlık dönemine girerler ve işlerinde ilerleyemezler ya da bu fırsatı yakalayamazlar (Güney, 2014, 149).

Çalışan hem kariyerindeki istek ve azmini kaybeder hem de motivasyonu ve üretkenliği düşer. Başlangıçtaki ilgisini ve geleceğe yönelik beklentilerini yavaş yavaş kaybeder (Dolgun, age, 143). Kariyer platosu olarak adlandırılan bu dönemde bireylerin kurumsal süreç ve değişimlere göre hareket etmemeleri, bilgi beceri ve değişimler açısından kendilerini yenileyememeleri, kurumların ise çevrelerindeki değişme ve gelişmeleri iyi tahmin edememeleri, kurumsal yapıdaki koordinasyon eksikliği, insan kaynakları politikalarındaki tutarsızlık ve yetersizlikler çalışanlarının kariyerlerinde bir plato yaratır (Güney, 2014, 149). Çalışan sahip olduğu bilgi ve becerilerin artık yeterli düzeyde olmadığını fark eder ve işini kaybetme korkusuyla hem ekonomik hem de duygusal açıdan bir gerileme sürecine girer (Dolgun, age, 143). Bu noktada insan kaynaklarına düşen görev çalışanların kendilerini yeniden değerlendirmelerinde onlara destek olmak ve çeşitli eğitim programlarıyla çalışanlarının kariyer planlarını yeniden gözden geçirmelerini sağlamak ve onların motivasyonlarını yükseltip iş tatminlerini sağlamak olacaktır.

Diğer yandan çalışan kariyer patikası olarak adlandırılan ve çalışanın amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için çeşitli pozisyonlardan geçmesi ve belirli bir deneyime sahip olması anlamına gelen bir süreçten geçmesi gerekir. Otel işletmelerindeki çalışanların yönetsel bir pozisyona ulaşabilmesi için oluşum ve gelişim aşamaları son derece önemlidir. Kişinin belirli bir pozisyona gelebilmesi için, amaçlanan pozisyonla ilgili departmanda hem yönetsel hem işlevsel anlamda belli sürelerde deneyim kazanması gerekir. Yiyecek içecek departmanında çalışan bir müdür, bu pozisyona gelmeden önce, aynı departmanda yönetsel olmayan bir pozisyonda ortalama dört yıl, yönetsel bir pozisyonda ise yaklaşık yedi yıl kadar çalışıp deneyim kazanmalıdır. Çalışanın bu deneyimi kazanabilmesi iyi hazırlanmış bir kariyer planına bağlıdır (Demir, 2005, 124). Böyle bir planlamayla hem çalışanın gelişimi sağlanır hem de örgüt, deneyimli ve başarılı bir personelini kaybetmemiş olur.

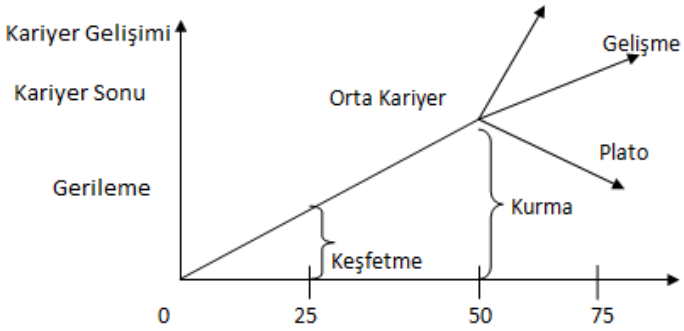
2.2.4 Kariyer Sonu Aşaması

50–65 yaşları arasında yaşanan bu dönem olgunluk dönemi olarak da adlandırılabilir. Çalışma hayatını sürdüren birey artık kariyerinin sonuna yaklaştığı için yorulmuş ve yıpranmış bir durumdadır. Bu nedenle gelecekle ilgili çok fazla beklentisi yoktur. Birey sadece iş hayatında kazanmış olduğu yeri ve sağlığını korumaya çalışır.

Özellikle çalıştığı dönemde gerçekleştiremediği hobilerine yönelir (Güney, 2014, 149). Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. Bireyler, bu süreçte örgütten ziyade kişiliğe yönelirler. Bu dönemde performanslarının azaldığını ve muhtemelen hâlihazırdaki işlerinde takılıp kaldıklarını fark ederler (Aytaç, age, 65). Emeklilik aşamasına yaklaştıklarından dolayı bununla ilgili planlar yaparlar. Bu bir bakıma yaşayacakları değişime bir hazırlıktır. Ancak bu aşamadaki kişilerin tamamen işten uzaklaştıkları ve sadece hobilerine odaklandıkları düşünülmemelidir. Bu aşamadaki bireylerin çalışma saatlerinde bir azalma olmaz. Aynı çalışma saatleri içerisinde bir danışman rolünde görevlerini sürdürürler (Çalık, age, 56). Bu aşamadaki bireyler bir takım zorluklar da yaşamaktadırlar. Yaşlanma, becerilerin yitirilmesi, üretici olamamanın kabullenilmesi, kişilerde depresyona sebep olabilir. Burada örgüte düşen görev; bu durumdaki bireyleri, emekliliğin bir son olmadığına ikna etmek, sağlayacağı emeklilik öncesi ve sonrası programlarla insanların emekliliğe geçişlerini kolaylaştırmak, onların motivasyonlarını, verimliliklerini ve iş tatminlerini korumak ya da artırmak amacıyla duygusal ve görevsel ihtiyaçları desteklemek için eğitim programları ve kariyer geliştirme uygulamalarına devam etmektir (Budak, age, 224; Aytaç, age, 65).

2.2.5 Çekilme Aşaması (Emeklilik)

Emeklilik genellikle 65– 75 yaşları arasında oluşur (Çetin ve Mutlu, age, 146). Birey artık kariyerini tamamlamıştır. Kişi iş yoğunluğu nedeniyle vakit ayıramadığı hobilerine veya çalışırken yapma imkânı bulamadığı etkinliklerle ilgilenebileceği gibi daha farklı bir pozisyonda işine devam edebilir (Ergün, 2007, 19) Bu aşamadaki bireyler çalışma hayatlarının son dönemine girdikleri için duygusal bakımdan bir çöküntü yaşayabilirler. Bu nedenle bazı kurumlar çalışanlarını emeklilik dönemine hazırlamak için eğitim programları düzenlerler. Bazı kişiler ise kendilerini bilinçli olarak emeklilik sonrası döneme hazırlarlar. Bu bireyler emekli olduktan sonra bazı kurum ve kuruluşlara eğitim verebilir, danışmanlık yapabilir, yönetim kurullarında yer alabilirler (Güney, 2014, 150) Örneğin birey çalıştığı örgütten ayrılmayıp veya başka bir örgüte geçip edindiği tecrübe ve birikimleri kullanarak danışman pozisyonunda aynı işletmede kariyerine devam edebilir (Ergün, age, 19). Çalışanların tüm kariyer aşamaları Şekil 3' de gösterilmiştir (Çetin ve Mutlu, age, 147).



Şekil 3: Bireysel Kariyer Grafiği

Çetin.C.; Mutlu E.C., **"Temel İşletmecilik-İşletme ve Çevresi"**, İstanbul: Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Yayınları, 2009,s:147.

2.3 Kariyer Yönetimi

2.3.1 Kariyer Yönetiminin Önemi ve Amaçları

Örgüt için en önemli unsurlardan birisi insandır. İnsan gücünün diğer kaynaklardan farklı olarak karar alma, uygulama ve örgütü başarıya ulaştırma gibi önemli işlevleri vardır. Bireyler örgüt içerisinde çalışırken sadece ücret, öğrenme ya da çevre edinme süreçlerini gerçekleştirmezler. Bunlara ek olarak daha somut ödüller kazanmak isterler (Sonnenfeld, 1984, 5). Örgütler ise, kariyer yönetimini piyasada tutunmanın bir yolu olarak görürler (Güney, 2014, 166).

Bireylerin iş hayatının kalitesine verdikleri önemin artması ve kendilerini geliştirme arzularının fazla olması, örgütlerin ise belirli konularda uzmanlaşmış, teknik ve yönetimsel yetenekleri üzerinde bulunduran iş görenlere aşırı derecede ihtiyaç duyması, insan kaynakları yönetimi çalışmaları kapsamında olan kariyer yönetiminin önemini arttırmıştır (Raymond, 1996, 122). Kariyer yönetiminin çalışanlar ve örgütler açısından önemli olmasının bir diğer sebebi ise, çalışanların kişisel kariyer gelişimlerinin işletmelerce desteklenmesinin kariyer yönetiminin temelinde yer almasıdır. Kariyer yönetiminin önemli olmasının bir diğer nedeni ise esnek ve sağlıklı bir örgütsel yapının oluşmasıdır (Güney, 2014, 167).

Kariyer yönetiminin bireyin iş doyumunu ve örgüte bağlılığı arttırması ve çalışanın örgütte kalmasını sağlaması oluşan bu yapının temeline dayanmaktadır.

Ayrıca, kariyer yönetiminin uygulandığı örgütlerde iş görenlerin örgüte bağlılık düzeyinin artmasının yanı sıra bireysel performansı da olumlu yönde etkilendiği ortaya konulmuştur (Kılıç, age, 27).

Kariyer yönetimi hem bireyin kendi bireysel kariyer planlama sürecini hem de örgütün kariyer planlama ve geliştirme süreçlerini içerdiğinden dolayı insanı temel alan ve insan gücünden en üst düzeyde yararlanmaya çalışılan bir süreçtir. Bu bakımdan hem bireyler hem de örgütler açısından oldukça önemlidir. (Güney, 2014, 167).

Kariyerin önemini anlamada 3 temel neden bulunur:

- Kariyerin yönünü belirlemede proaktif bir yaklaşım kullanılması,
- Bireyler hayatları boyunca çeşitli kariyer aşamalarından geçeceklerinden dolayı yönetici olduklarında çalışanların ve meslektaşlarının deneyimlerini anlamalıdırlar.
- Kariyer yönetimi karlı bir iştir ve örgütler doğru elemanı doğru yerde kullanarak iyi bir yatırım yapabilirler (Nelson, 1997, 506).

Kariyer yönetiminde amaç, verimli bir çalışma ortamı yaratıp, örgütün hedefleri ile çalışanların kişisel hedefleri arasında örgütsel başarı için gerekli olan uyumu sağlamaktır. İşletmelerin kariyer yönetim sistemi, örgütten örgüte farklılık gösterir fakat işletmeler genellikle aşağıdaki amaçları gerçekleştirmeye çalışırlar.

- Bireyin kendini anlaması ve değerlendirmesi için planlar yapılır. Uygulamalar genellikle, eğitim broşürlerinin hazırlanması ve eğitim salonlarında kariyer danışmanlarıyla yüz yüze yapılan söyleşilerdir.
- Örgüt içi ve dışı fırsatların duyurulmasına çalışılır. Bireylerin ilgi alanına giren kariyerler ve yeni pozisyonların özellikleri hakkında bilgi verilir.
- Üst düzey yöneticiler, profesyonel danışmanlar, personel ve eğitim uzmanları veya örgüt açısından yetkili kişiler tarafından yönetilen kariyer danışmanlığı çerçevesinde oturumlar düzenlenir.
- Bireylerin amaçlarını belirleyebilmeleri ve değişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olabilmek için deneysel programlar hazırlanır.
- Çalışanların iş tatminlerini sağlamak ve gelişimlerini arttırmak için kariyer yönetimi uygulamaları yapılır (Tuna, 1996, 37).

2.3.2 Kariyer Yönetiminin Fonksiyonları

İşletmeler sahip oldukları misyon ve vizyon çerçevesinde hedeflerine ulaşabilmek adına çalışanlarının istek ve beklentilerini karşılamak durumundadırlar.

Eğer işletmeler çalışanlarının kariyer planlarına uygun bir kariyer yönetimi gerçekleştirmezlerse birey çalıştığı organizasyonda çeşitli problemler yaşayabilir ve bu durum bireyin örgüte bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu olumsuz durumun yaşanmaması ve örgütlerin mevcut iç gücünü koruyarak daha kalifiye çalışanlarla hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla en uygun kişiyi işe alıp, terfi, eğitim geliştirme, yönetici geliştirme, örgütsel yedekleme, işten çıkarma ve emeklilik süreçlerinden oluşan uygulamalara yönelirler.

İşe Alma: Kariyer yönetiminin ilk unsurunu işe alma fonksiyonu oluşturmaktadır. İşletmeler gereksinimlerine bağlı olarak ihtiyaç duydukları nitelikteki adayları sistematik olarak araştırır ve işe kabul ederler. İşletmeler öncelikli olarak; işletmenin personel gereksinimlerini tanımlar, işletmenin talebine uygun gerekli ve yeterli adayı işletmeye çeker ve en doğru seçme yöntemini kullanarak adayın bilgilerinin doğrululuğu analiz eder ve sonuç olarak işe alma süreci tamamlanmış olur (Walker, 1980, 252-254).

Terfi: Kariyer yönetiminin ikinci fonksiyonunu terfi oluşturur. Terfi iş görenin yetki ve sorumluluk açısından daha üst bir pozisyona atanması şeklinde tanımlanmaktadır. Terfiye bağlı olarak çalışan kişinin ücretinde de bir artış olmaktadır. Terfi süreci, doğru şekilde yönetildiğinde çalışanların motivasyonlarını ve işletmeye olan bağlılıklarını arttırmasının yanı sıra işletmenin başarısını da arttırmış olacaktır (Aydın, age, 139). Çalışanlar kıdemlerine ve sahip oldukları yeterliliklere göre terfi ettirilirler. Terfilerin hangi koşullarda, kimler tarafından, nasıl yapılacağı, hangi pozisyon için ne gibi niteliklere sahip olunması gerektiği önceden belirlenmeli ve personel bu konuda bilgilendirilmelidir (Çalış ve Ereş, age, 88). Günümüzde kariyer yönetiminde daha çok terfilere ağırlık verilmektedir. Terfilerde bazen çalışanlar pozisyon olarak aynı düzeyde kalıp farklı bir departmandaki bir göreve ya da yine aynı işyerinde benzer nitelikteki bir başka göreve atanabilir. Transfer veya yer değiştirme olarak da adlandırılan ve çalışanların dikey olarak yükselmeden de sorumluluk ve yetki alabilecekleri bu durum ile çalışanın ücret düzeylerinde bir artış meydana gelecektir.

İşletme içerisinde gerçekleşen bu transferler ile çalışanın işletmeye uyum sağlama süreci ortadan kalkmış olur. Ayrıca çalışan, kullanılan teknolojik uygulamaları ve çalışma ortamını önceden tanıması dolayısıyla verimliliğinin devamı da sağlanmış olur (Çoban, 2005, 10).

Terfilerde çoğu zaman bazı kişilere ayrımcılık yapıldığına rastlayabiliriz. Yöneticiler, üst kademelere daha çok etki alanlarına girebilecek ve kolay idare edilebilecek kişileri terfi ettirirler. Diğer bir ifadeyle yöneticiler kendilerine karşı direnmeyen, uysal kişileri; yetenekleri daha üstün, daha nitelikli fakat kendilerine karşı direnen kişilere tercih ederler. Bu bakış açısı kişilerin daha verimsiz çalışmasına dolayısıyla örgütün amaçlarını gerçekleştirememesine ve başarısızlığa sürüklenmesine neden olacaktır (Çalık ve Ereş, age, 88).

Eğitim ve Geliştirme: Bir başka kariyer yönetimi fonksiyonu eğitim ve geliştirme sürecidir. Küreselleşmenin tüm etkilerinin işletmeler üzerinde yarattığı etkinin çok yoğun yaşandığı ve rekabetin oldukça arttığı günümüz iş yaşamında başarılı olabilmek ve fark yaratabilmenin tek koşulu, çeşitli bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmış, motivasyonu yüksek, kendi amaçlarını, işletmenin amaçlarıyla uyumlaştırmış bir iş gücüne sahip olmaktır. Eğitim ve geliştirme süreci yaşamayan işletmelerin çalışanları iş için gerekli yeteneklerini, bilgilerini, becerilerini ve deneyimlerini güncelleyemez ve dolayısıyla kendi performanslarını arttıramazlar (Uyargil vd. age, 161-162). Bir firma için en önemli rekabet üstünlüğünün onun entelektüel sermayesi yani işgücü olduğu düşünüldüğünde eğitim ve geliştirme çabaları çalışanın daha iyi bir performansa ulaşması ve işletmenin rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir stratejidir (Bingöl, 2014, 281). Eğitim ve geliştirme sürecinde işletmeler genel olarak çalışanların gereksinimleri objektif olarak tespit eder ve tanımlar. Bu gereksinimlerin karşılanabilme derecesi gözden geçirilir ve maliyet-fayda analizleri yapılır. Eğitim ve geliştirme çalışmalarının amacı çalışanların yetenek, bilgi ve becerilerini arttırarak yetkinlik sahibi olmalarını sağlamak, kurumsal verimliliğe olan katkılarını ve kuruma olan bağlılıklarını arttırmaktır (Kabadayı, 2013, 20).

Yönetici Geliştirme: Yönetici adayı programı, işletmelerin belirlemiş oldukları kariyer planları çerçevesinde hazırlamış oldukları sınavlarda başarılı olan yetenek sahibi ve eğitim kurumlarından yeni mezun olmuş bireylerin seçilerek işe alınması ve belirlenmiş bir program dâhilinde ileride yönetici olmak üzere yetiştirilmesidir.

Yönetici geliştirme programı ise işletmelerdeki mevcut yöneticilerin daha üst yönetimde yer alabilmesi için üst düzey bir eğitim programı ile geliştirilmesidir (Aydemir, 1995, 44).

Öner'e göre yönetici geliştirme kavramı, yöneticilerin bilgi, tutum ve kişisel yetenekleri ile özel iş becerilerinin arttırılması amacına yönelik faaliyetleri ifade eder. Bu kavram gelecekte yönetici olacaklara, gerekli bilgi ve genel yeteneklerin kazandırılması ve arttırılması amacıyla uygulanan programlarla ilgilidir[5]. Yönetici geliştirme programları yöneticilere yeni niteliklerin kazandırılması önemli bir kariyer yönetimi uygulamasıdır ve birçok firma yönetici adayı, talentpool (aday havuzu) uygulamalarıyla geleceğin yöneticilerini kendi bünyelerinde yetiştirmeye çalışmaktadır (Ayan, age, 196-197). Yönetici geliştirme programlarının birçok önemli avantajı vardır. Bunların başında yetiştirilen yönetici adaylarını tanıyan ve onların güçlü ve zayıf yönlerini keşfeden işletme yönetimi seçim kararlarında daha tutarlı olurlar. Buna ek olarak işletmede yetiştirilen yönetici örgütün kültürünü çok iyi tanıması dolayısıyla işletmeye uyum sağlama ya da diğer işletme içi sorunları minimum düzeyde hisseder. Ayrıca işletme içerisinde yükselmesiyle moral ve motivasyonunun artmasının yanı sıra işletmeye olan bağlılığı da artar. Öte yandan iç kaynaklara fazlaca önem vermenin doğurabileceği bir takım olumsuz sonuçlar da yaşanabilir. Bazı durumlarda, uygun olmayan iş görenlerle, yönetici ihtiyacı karşılanabilir ve daha kıdemli fakat çok da yetenekli olmayan kişilerle üst kadrolar doldurulabilir. Sadece kıdeme bağlı olarak pozisyonları doldurmak işletme körlüğü veya organizasyonel tutuculuk olarak nitelendirilebilecek olumsuz durumların ortaya çıkmasına yol açabilir (Uçkun vd., 2013, 39).

Örgütsel Yedekleme: Örgütsel yedekleme, işletmenin kritik liderlik kademeleri için, uygun potansiyele ve kariyer geçmişine sahip çalışanların, yine organizasyon açısından kritik süre öncesinde belirlenmesi ve liderlik gelişimlerinin sağlanarak söz konusu pozisyona hazır hale getirilmesi sürecidir (Bartridge, 2005, 3).

Örgütsel yedeklemede terfi, emeklilik, ölüm, ayrılma ya da transfer nedeniyle oluşan yönetici boşluklarını doldurmak için yöneticiler önceden bir plan çerçevesinde belirlenir (Çalık ve Ereş, age, 89).

[5]Yönetici Geliştirme Gereksinimi ve Başlıca Yöntemleri, http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wpcontent/uploads/2013/10/Y%C3%B6netim-12-1979-3.pdf, [03.02.2016]

İlk aşamada organizasyonun uzun vadeli stratejik planları doğrultusunda insan kaynakları ihtiyacı gözden geçirilir. Organizasyonun gelecekteki gelişme yönü ve hızı göz önünde bulundurulup yeni liderlerin sahip olması gereken yetkinlikler belirlenir. Organizasyonun iç ve dış çevresindeki etkiler de dikkate alınarak, çeşitli psikolojik testler ve değerlendirme yöntemleri kullanılarak en uygun nitelikteki ve yüksek potansiyeldeki çalışanlar saptanır. Daha sonraki aşamalarda çalışanlara yönetim deneyimi kazandıracak iletişim ve liderlik becerilerini geliştirecek fırsatlar ve ortamlar yaratılır (Barutçugil, age, 332). Buradaki amaç, işletme içinde özellikle üst yöneticilerin yerine kimlerin geçebileceğini belirlemek ve onları bu göreve hazırlayarak yöneticilerin tutum ve davranışlarını geliştirmek, kurum kültürüne daha rahat uyum sağlamalarına neden olmak şeklinde ifade edilebilir. Böylece, yönetsel pozisyonlarda bir boşalma olduğunda ve iş rotasyonu planlandığında, bu pozisyona hazırlanan adaylardan birisi bu pozisyona atanır. Ancak yönetsel kademelerin az olduğu örgütlerde böyle bir planlamanın pek de önemi yoktur. Kariyer planlama açısından değerlendirdiğimizde yapılacak olan terfiler kariyer yönetimi ve bireysel kariyer planlamalarıyla ilişkilendirilerek yapılmalıdır. Bu işletmelere uzun vadede yararlı olacak ve çalışanların iş tatminine katkıda bulunmasının yanı sıra ayrımcılık endişelerini de ortadan kaldıracak ve çalışanların motivasyonunu ve kuruma bağlılığını arttıracaktır (Bingöl, age, 355; Barutçugil, age, 332).

İşten Çıkarma: Hem işletme hem de çalışan açısından olumsuz bir durumu ifade eden işten çıkarılma durumu örgütsel sorunların giderilememesi sonucunda uygulanır (Çalık ve Ereş, age, 89). İşten çıkarılmanın bazı genel ve özel sebepleri vardır. Genel sebepleri arasında ekonomik durgunluk, firmanın küçülmesi, ya da belli bir alandaki faaliyetlerine son vermesi yer alır. Özel sebepleri ise çalışanın düşük performans göstermesi, çalışma etiğine aykırı hareket etmesi ya da disiplini bozmasıdır (Ayan, age, 196). Gelişmiş ülkelerdeki şirketler, işten çıkarılacak kişiyi belirledikten sonra bu kişilerin kariyer geçişlerindeki hızlarını düşürmemek ve olası yaşanabilecek olumsuz psikolojik durumlarıyla ilgili yardımcı olabilmek adına dışarıda istihdam sağlama programları veya dışarıya yerleştirme kanallarıyla bu kişilere yardımda bulunmaktadırlar (Budak vd. age, 232).

Emeklilik: Çalışanın bedenen ve ruhen çalışma hayatının sona ermesidir (Ayan, age,196). Örgütlerin çoğunda iş görenler emeklilik kararını kendileri vermektedirler.

Birçok birey işten ayrılmak için, özellikle emekliliğe hak kazanmışsa, kendi belirlediği bir zamanda işten ayrılmayı tercih eder (Aytaç, age, 134). Bunun dışında yaşın ilerlemesi, kadın çalışanların işten ayrılmak istemesi, emeklilik sonrası farklı bir işte çalışabilme fırsatı, emeklilik kararının verilmesinde etken olabilir.

Emeklilik kararı çalışan açısından verilecek en zor kararlardan biridir. Birey emeklilik kararıyla sahip olduğu bütün statülerden vazgeçmek durumunda kalacaktır (Çalık ve Ereş, age, 89). Fakat çalışmasından memnun olunan personelin aynı göreve emekli statüsünde de devam etmesi mümkündür. Ayrıca bu gibi kişilerin mesleki birikimlerinden danışman/ mentor olarak da yararlanılabilir (Albayrak, 2007, 39).

2.4 Kariyer Yönetimi Süreçleri

Kariyer planlama bireysel bir çerçeveden ele alınır ve kurumun sağladığı olanaklarla şekillenir ve gelişir. Oysa kariyer yönetimi, kariyer planlarını da içine alan bir üst süreci ifade eder. Bu süreç içerisinde kurumlar öz değerlendirme yapar ve pozisyonları belirlerler. Çalışanların kariyer hedeflerini doğrultusunda onların kariyer yollarını çizerek bu süreci başlatırlar. Çeşitli değerlendirmeler, eğitimler ve uygulamalar sonucu belirledikleri kariyer stratejilerine ulaşmış olurlar. Kariyer yönetim süreci aşağıda ifade edileceği gibi ilerlemektedir.

2.4.1 Kariyer Yolunun Çizilmesi

Örgütlerin iş görenlerin kariyer yapma güçlerini arttırmak için ayrıntılı olarak oluşturulmuş çeşitli politikalar ve uygulamalarda bulunurlar. Örgütsel kariyer planlama olarak ifade edilen bu süreçte firma içerisindeki bireylerin kariyer yolları ve faaliyetleri oluşturulur. Örgütler, hem şimdiki ve gelecekteki nitelikli işgücü ihtiyacını karşılamak, hem de çalışanların kariyer geliştirme arzu ve beklentilerine yardımcı olmak amacıyla etkili bir kariyer yönetimi gerçekleştirir ve kariyer planlaması yapar. Kariyer planlamasında en büyük sorumluluk bireylerde olmasına karşın, işletme yüksek performansa sahip çalışanlarının örgütte kalmasını istiyorsa, örgütsel kariyer planlamasıyla bireysel kariyer planlarının aynı doğrultuda olması gerekmektedir (Bingöl, age, 346).

Örgütler çalışanların kariyer yollarını çizerken ve yol gösterirken onların yükselme isteklerini gerçekleştirirken aynı zamanda gelecekte örgütte başarılı olabilecek, motive olmuş, nitelikteki çalışanları da elinde tutmaya çalışır.

Böylece yapılan kariyer çalışmalarıyla hem çalışanların hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olur hem de ileride ihtiyaç duyabileceği bir aday havuzu oluşturmuş olur. Bu amaçla organizasyonlar yükselmek isteyen bireyleri seçerek, kariyer yollarının belirlenmesinde ve çalışanlarının yükselmelerinde yardımcı olacaklardır.

Kariyer yolunun çizilmesindeki ilk adım organizasyon içindeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin saptanmasına dönük olacaktır. Yönetim, bu aşamada öncelikle mevcut pozisyonlara yönelik fonksiyonel özellikleri saptar. Bu durum, teknik yapıya ilişkin fonksiyonel özellikler bakımından; pozisyonla ilgili iş analizlerini, görevleri, yetki ve sorumlulukları, organizasyonel yapı, ekonomik ve teknik donanımı, sosyal yapıya ilişkin özellikler bakımından ise; çalışma arkadaşları, yöneticiler, iş ilişkileri kurmanın gerekli olduğu diğer birimlerin çalışanları ile rol ve statü dağılımları gibi etmenleri ifade eder (Dolgun, age, 151).

Kariyer yolunun çizilmesinde ikinci adımda kadro değerlendirmeleri yapılır. Kadro diğer adıyla iş değerlemesi, işlerin analizlerini ve tanımlarını yapmak suretiyle belirli faktörler açısından aralarındaki önem, sorumluluk, güçlük dereceleri ve benzerlikleri yönünden birbiriyle karşılaştırılarak değerlerin belirlenmesi ve ücretlendirilmelerin yapılması yapılır (Çalık ve Ereş, age, 99). Aynı zamanda benzer beceri, bilgi ve yetenek gerektiren iş ya da pozisyonlar saptanarak ayrıntıları ortaya konur ve aralarındaki ortak yön ve ilişkiler belirlenmeye çalışılır. Uygulamaya dönük noktalarında benzerlikler görülen, bir başka deyimle, aynı ortak paydaya taşınabilen işler "iş aileleri" adı altında bütünleştirilerek bir araya getirilir. Kariyer modelini kurmakta olan kişilerin bilmeleri ve uygulamaları gereken, aynı aile yapısı içinde yer alan pozisyon konumlarındaki işler arasında mantıksal ve rasyonel analizler yaparak fonksiyonel bağları güçlendirmektir (Kabadayı, age, 29). Kadro değerlemeleri kariyer planları yapılırken kullanılacak olan kariyer haritalarının temel verileri olduğundan dolayı mutlaka yapılması gereken bir etkinliktir. Bir sonraki aşamada mevcut alternatifler değerlendirilir ve kariyer olanakları belirlenir.

Kariyer olanakları belirlenirken görev tanımları, görev gerekleri ve kadro değerlemeleri bilgilerinden yararlanılır. Bu aşama çalışanların yükselmeleri, yükselme biçim ve koşullarının ortaya konması olarak ifade edilebilir. Kariyer olanaklarının belirlenmesi, kariyer yolunun ana çizgisini belirler (Çalık ve Ereş, age, 99).

Kariyer olanaklarının belirlenmesiyle hangi çalışanın hangi görev ve sorumlulukları alacağı belirlenir. Bu pozisyonlarda çalışanların nasıl yükseleceği, nerelere gideceği konusunda sürekli olarak izlenmeleri ve performans değerleme sonuçlarının kullanılması gerekmektedir (Fındıkçı, age, 346). Bu sonuçlar çalışanın iş başarıları hakkında veriler içerdiği için, onun gelecekteki başarılarını kariyer planlaması açısından tahmin aracı olarak kullanılabilir.

Çalışma yaşamında çoğunlukla yükselmesi gerektiği halde uzun süre aynı pozisyonda kalan ya da belli bir statüye geldiği halde konumunu benimsemediği için başarılı ve mutlu olamayan çalışanlar vardır (Dolgun, age, 152). Bu aşamada performans değerleme sistemi ve sonuçları çalışanların kariyer gelişiminde yol gösterici olacak ve çalışanın kariyer yolunun çizilmesinde önemli bir veri olarak karşımıza çıkacaktır. Sonuç olarak organizasyonlarda alt kademelerinde görev yapan bir birey, iş analizleri yapılarak, uygun kadrolar belirlenerek, performans değerleme sonuçlarıyla aynı iş ailesindeki bir üst pozisyon için gerekli bilgi, beceri açıkları kapatılarak, yetiştirilebilecek ve kendisi için çizilmiş olan kariyer yolunda yükselebilecektir (Kabadayı, age, 29).

2.4.2 Kariyer Danışmanlarının Atanması

Bireyin kariyer hedefine ulaşabilmesi için kendi kariyer yolunu belirlemesi gerekir. Fakat organizasyon yapısı büyüdükçe iş aileleri içerisindeki pozisyon sayısı artmakta ve bunun sonucu olarak kariyer yolları sayısı da artmaktadır. Bireyin firma içindeki tüm bu pozisyonları ve kariyer yollarını bilmesi olanaksızdır. Tam bu noktada kariyer danışmanlığı devreye girer (Palmer, 1993, 80). Kariyer danışmanlığı insan kaynakları bölümünün en önemli işlevidir. Çalışanlar kendi konumundaki terfi olanaklarını, iş genişletmeyi, rotasyon şartlarını ve benzerini kariyer danışmanları aracılığıyla bilirler (Fındıkçı, age, 346). Buradaki amaç çalışanların meslekte nasıl ilerleyecekleri konusunda çalışanlara yol göstermek ve onlara yardımcı olmaktır (Palmer, age, 80). Kariyer danışmanları işletme içi ve dışı olmak üzere iki kaynaktan sağlanabilir.

İşletme içinde genellikle tecrübeli, bilgili, ya da yaşlı yöneticiler kariyer danışmanlığı yaparlar. Çünkü çalışanların çoğu bu yöneticilere güvenir ve inanır. Onların gösterdikleri yol ve yöntemleri izleyerek kariyerlerini geliştirirler (Güney, 2014, 156).

Bu görevini genellikle insan kaynakları departmanındaki tecrübeli yöneticiler ya da iş görenin tutumları, davranışları, becerileri vs. hakkında iyi bir bilgiye sahip olan ilk amir veya üst yönetici yürütür (Bingöl, 2014, 354). Fakat bunun yanında eğer üst yönetim belirtilen yetkinlikteki kişileri işletme içinde bulamıyorsa, işletme dışındaki bu alanda hizmet verecek özel kuruluşlara ya da eğitim kurumlarına başvuracaktır (Atay, age, 30). "Mentor" ya da diğer adıyla "akıl hocaları" özellikle genç yönetici adaylarına mesleki gelişimleri için izlemeleri gereken beceriler konusunda yardımcı olmaktadırlar (Dolgun, 2007,153).

2.4.3 Bireysel ve Örgütsel Kariyer Planlarının Belirlenip Geliştirilmesi

Çalışanın hem kariyeriyle ilgili mevcut ve gelecekteki olası görevler için gerekli nitelikler saptanmış hem de çalışanın mevcut ve potansiyel yetenekleri belirlenmişse, bu noktada yapılacak bir karşılaştırma ile işin nitelikleri ile çalışanların nitelikleri arasındaki farklılıkları ve eksiklikleri gidermek amacıyla, başta eğitim planlaması olmak üzere işletme içi uyumun sağlanması için önlemler alınmalı ve uygulamalar yapılmalıdır. Bu sayede yönetim, gerekli gördüğü yerde ve zamanda, işin gerektirdiği niteliklere uygun kişiyi çalıştırma ve işlerin en etkin ve verimli biçimde yapılmasını sağlama imkânına sahip olacaktır (Dolgun, age, 153-154).

Bununla ilgili bireysel kariyer planlarının belirlenmesi amacıyla ilk aşamada objektif veriler toplanmalıdır. İşletmenin veri tabanında bulunan iş gören ile ilgili bilgiler, şimdiye kadar yapılmış olan amaçlara göre yönetim uygulama sonuçları, performans değerleme sonuçları gibi tüm objektif veriler bir araya getirilir. İkinci aşamada personel profilleri çıkarılır ve bireyin potansiyel yeteneği ortaya çıkarılmaya çalışılır. Üçüncü adımda iş görenin potansiyel yeteneği belirlenir. Dördüncü aşamada ise çalışanların ufukları artık açılmıştır. Hangi konuda ne gibi yeteneklere sahip olduklarının farkındadırlar. Yani sonuç olarak bazı bireyler yetenek veya eğitim düzeyi yetersizlikleri nedeniyle, bazı bireyler ise organizasyonel olgular yüzünden kariyer basamaklarında yükselemezler. Bireylerin bu tür, önü kapalı işlerde çalıştırılmalarının onları mutsuz edeceği, motivasyonlarını kaybetmelerine neden olacağı açıktır.

Kariyer danışmanlarının bu iş görenlere ufuk açacak önermelerde bulunmaları, alternatif kariyer amaçları algılama ve gerçekleştirme yönelimlerini kazanmalarına yardımcı olarak bireysel plan geliştirmelerini sağlamaları uygun olacaktır. Dolayısıyla son aşamada işletme tarafından iş görenlere danışmanlar atanmalıdır. Gerek potansiyel yeteneğin belirlenmesi gerekse ufuk açma süreçlerinde, kendilerine yardımcı olunacak iş görenlere bireysel planları geliştirme aşamalarında danışman olanakları kullandırılarak, çalışanlara ilerleyebilecekleri kariyer yolları hakkında bilgi verilir ve çalışanlar aydınlatılır. (Kaynak, 1998, 241-243).

Örgütsel açıdan ise oluşturulmuş kariyer planlarının geliştirilmesi kariyer yollarında ilerleme sağlayacağından bu gelişim hayati bir öneme sahiptir. Kurumların çalışlarına kariyerlerini geliştirmeleri açısından destek olmaları şarttır. Bu bakımdan işletmeler çalışanların kariyer basamaklarında daha rahat ilerleyebilmeleri için bir takım eğitim ve geliştirme programı sunarlar. Bu eğitim ve geliştirme programları üç sınıfa ayrılır. Bunlar; oryantasyon eğitimi, teknik beceri eğitimi ve yönetimsel beceri eğitimidir. Oryantasyon eğitimi işe ilk girişte uygulanan ve çalışanı işe alıştırma sürecidir. Teknik beceri eğitimi; yeni teknolojik uygulamalar ve/veya teknik personelin gelişimi için uygulanan bir eğitim programını ifade eder. Yönetimsel beceri eğitimi ise, yönetici pozisyonundaki çalışanların daha üst ve özel yetkinlikler kazanması amacıyla hazırlanarak uygulanan eğitim ve gelişim programlarıdır (Aytaç, age, 145).

2.4.4 Planlamaya Dâhil Edilecek Personelin Belirlenmesi

Planlama sürecinde devre dışı kalması söz konusu olabilecek çalışanlar aşağıdaki gibi belirlenebilir (Kaynak, age, 239).

- Örgütsel yapıda üst pozisyonlarla ilgilenmediğini, yükselmeyi ve gelişmeyi amaçlamadığını açıklamış kişiler ilgi odağı olmaktan çıkarılabilirler.
- İşletmede emekliliği yaklaşmış ve sonraki süreçlerde kendisinden yararlanılması düşünülmeyen kimseler kapsam dışı bırakılabilirler.
- İlgi alanları, ister bir ek geçim uğraşı, isterse bir hobi temelinde olsun, bir başka alana kaymış ve asıl işini ihmal edecek kadar burada yoğunlaşmış olanlar devre dışı kalabilirler.

- İşe yönelik ve kişisel sorunlarını ön plana çıkararak bunları uzlaşmaz ve düşmanca bir tutum ve davranış boyutuna tırmandırarak organizasyona ve diğer çalışanlara karşı tavır oluşturanlar kariyer planlaması sürecinde dışlanabilirler.

2.5. Kariyer Planlama

Kariyer planlaması işletmelerde motivasyonu, kaliteyi, çalışanın ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak; verimliliği arttırma amaçlı olarak insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birisidir (Dolgun, age, 144-145).

Kariyer yönetiminden farklı olarak kariyer yolunun tespitinde kişisel beklentileri ve kararları içerir. En genel tanımıyla kariyer planlaması; çalışanların kendilerini tanıyıp değerlendirerek, kuvvetli ve geliştirmesi gereken yönlerini tespit etmesi, bilgi, beceri, yetenek ve deneyimleri doğrultusunda geleceğe yönelik beklenti, amaç ve hedeflerini oluşturması ve bunlara hangi yol ve yöntemlerle ulaşılacağı konusunda bir plan ve program yapma işlemidir (Dündar, age, 2009). Günümüzde işletmeler örgütsel yapılarda ve iş görenlere yönelik yaklaşımlarda meydana gelen değişme ve gelişmeler içerisinde varlıklarını devam ettirebilmek adına sahip oldukları işgücünü ellerinde tutmaya ve onları geliştirmeye daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Güney, 2014, 150). Bu noktada hem bireylerin bireysel kariyer planlamalarına destek olmuşlar, hem de örgütsel düzeyde bu planların işletmenin hedef ve stratejilerine uygun hale getirip, çalışanın daha mutlu ve verimli olabilmesini sağlamış, yüksek motivasyonlu, kendilerini işlerine adayan çalışanlar yaratmışlardır.

2.5.1 Kariyer Planlamanın Önemi ve Amaçları

Çalışanlar son yıllarda, eğitim düzeylerinin yükselmesi, artan rekabet ve yaşam kalitesini düzeltme isteği gibi nedenlerle, kariyer planlarına daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Dolgun, age, 147).

Kariyer planlaması, örgütler ve bireyler açısından maliyetli ve zaman alıcı olmasına karşın, hem örgütler, hem de bireyler için çok önemlidir. Bunun en önemli sebebi işletmelerin artan rekabetten dolayı piyasada üstünlük sağlayabilmek adına insan kaynakları yönetimine ağırlık vererek çalışanın değişen koşullara uyum sağlayabilmesini ve geliştirilmesini sağlamaktır (Bingöl, age, 332).

Kariyer planlamasıyla kendilerine bir hedef belirleyen çalışanların motivasyonları ve kendilerine olan güvenleri de artar. İşletmeler ise gelecekte yaşanacak sürprizlerden korunmak ve bunlara hazırlıklı olmak açısından, kariyer planlamasına önem verirler (Dolgun, age, 147).

Otel işletmeleri açısından iş görenin kariyer planlamalarının yapılması ve iş görenin başarılı gelişimi hizmet kalitesini arttıracağından son derece önemlidir. Kariyer planlamalarıyla iş görenlerin nitelikleri arttırılacak, örgütün verimliliği sağlanacak, personel devir oranı ve maliyetler azaltacak, aidiyet duygusu gelişecektir (Demir, 2005, 123). Kısaca değişen dış çevresel koşullara uyum sağlama çabalarının iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişimler, örgütlerin ayakta kalması ve başarılı olmasında, beşeri sermayeyi geliştirmede ve daha esnek bir örgütsel yapıyı sağlamada kariyer planlamasının önemini arttırmıştır (Bingöl, age, 333).

Otel işletmelerinin bu değişimler karşısında daha esnek bir yapısının olması, yöneticilerin ise bu yapısal farklılığa uygun bir gelişim göstermesi, bu işletmelere önemli bir üstünlük sağlamıştır (Demir, age, 123). Ayrıca işletmeler bireysel kariyer planlaması uygulamalarında çalışanlara destek vererek ve yardımcı olarak hem örgütün, hem de bireylerin amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmuş olur (Bingöl, age, 333). Kariyer planlamasının somut bir şekilde ifade edebilmek için amaçların doğru bir biçimde ortaya koymak gerekir (Ertürk, age, 214). Bireysel ve örgütsel açıdan farklılık göstermesine rağmen en genel ifadeyle aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sabuncuoğlu, age, 149; Dolgun, age, 145; Güney, 2014, 152).

- **İnsan kaynaklarının etkin kullanımı;** Çalışanların yetenek ve isteklerine en uygun pozisyonlarda görevlendirilmelerini sağlamak bu amacın kapsamını oluşturur. Çalışan açısından yaşam standardının yükselmesi ve motivasyonunun artması, işletme açısından ise verimliliğin ve karlılığın artması gibi önemli sonuçları içerir.
- **Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için iş görenlerin geliştirilmeleri;** Çalışanların mevcut pozisyonlarından daha iyi bir duruma getirilmesi amacıyla eğitilmesidir. Eğer çalışanlar yükselmeleri için değerlendirilmeye tabii tutulup yükseltilmezlerse motivasyonları düşer ve verimlilikleri azalır.

- **Yeni ve farklı bir alana giren iş görenlerin değerlendirilmesi;** Çalışanlar çalıştıkları alanlarda kendi istekleriyle çalışmaya başlayabilecekleri gibi işletme tarafından da farklı alanlarda çalışmak zorunda bırakılabilirler. Çalışanların kendilerini unutulmuş hissetmemeleri adına kariyer planlama faaliyetlerinden yararlanarak değerlendirilmelerinin yapılması gerekir. Böylece çalışanlar yaptıkları işlerde daha istekli olurlar.

- **İşletme içi eğitim ve kariyer olanaklarıyla iş başarısının yükseltilmesi;** İşletme içerisindeki performansı arttırmak ve çalışanların kariyer gelişimlerini sağlamak amacıyla çalışanlara çeşitli eğitimler verilebilir.

  Bu eğitimler daha önce işe başlamış uzun süredir işletmede çalışanlara yeni gelişmelere adapte olabilmeleri amacıyla verilebileceği gibi yeni işe başlayanlara iş gerekliliklerini anlatmak amacıyla da verilebilir. Çalışanların eğitim olanaklarından yararlanmaları ve kariyerlerini geliştirme fırsatı yakalamaları iş tatminlerini arttırmalarının yanı sıra örgütlerine daha bağlı çalışanlar olmalarına neden olacaktır.

- **Çalışanların iş tatmini, işe ve işletmeye olan bağlılıklarını arttırmak;** Çalışanlar işletmelerine çeşitli şekillerde bağlılık duyarlar. Bunlardan ilki çalışanın ücret beklentisinin karşılanmasıdır. Çalışanın işletmeden aldığı ücret iyi bir yaşam standardı yakalamasına neden oluyorsa işletmeye bağlılığı artacaktır. Bunun yanı sıra çalıştığı kurum eğer toplum tarafından saygı duyulan önemli bir işletme ise işletmede çalışmaya devam edecektir. Kurumun çalışana sağlayacağı kariyer olanakları ve kişinin kendini geliştirme fırsatı bağlılığı etkileyebilecek en önemli unsurlardan biri olacaktır. Tüm bu faktörler çalışanın çalıştığı işten alacağı tatmini de arttıracaktır.

- **Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi;** İşletme içerisinde gerekli eğitim ve geliştirme olanakları sağlayabilmek adına çalışanlarla iyi iletişim kurmak, bireysel kariyer planları hakkında ayrıntılı bilgi toplayarak ihtiyaçların saptanması gerekir.

Bu amaçlar çerçevesinde çalışanlar, kurumun kendilerine kariyer olanakları sunmak adına çaba harcadıklarını ve kendilerine önem verdiklerini hissettiklerinde işletmeye olan bağlılıkları artacaktır.

Çalışanın moral ve motivasyonunun yükselmesi, etkin ve verimli çalışması işletmenin de hedeflediği amaçlara ulaşabilmesini kolaylaştıracaktır.

2.5.1.1 Kariyer Planlamasının Bireysel Amaçları

Kariyer planlaması bireysel ve örgütsel açıdan farklı amaçlara hizmet etmektedir. Bireysel kariyer planlaması, bireylerin kendi ilgi alanlarına yeteneklerine, iş ve meslek fırsatlarına uygun olarak beklenti, tercih ve tahminlerini de hesaba katarak, izlemesi, incelemesi ve geliştirici yolları öngören sürekli bir süreçtir. Burada üzerinde durulması gereken nokta gerçekten mevcut olan kariyer fırsatları ile bireysel amaçların uzlaştırılmasıdır (Ertürk, age, 215).

Kariyer planlama sistemi ile gerçekleşmesi beklenen bireysel amaçlar şu şekilde sıralanabilir (Aytaç, age, 167-168);

- Çalışanların mesleki gelişimlerini sağlayarak, daha iyi konuma gelmelerini sağlamak,
- Daha kalifiye olan çalışanların, sahip oldukları yeni niteliklerini işe yansıtmaları dolayısıyla toplam performansın artmasına katkı sağlamak,
- İnsan kaynaklarından daha fazla verim almak,
- Örgüt ile çalışanlar arasında amaç birliği oluşturup, bireylerin örgüte olan bağlılıklarını arttırmak,
- Bireylerin işe yönelik eğitim ihtiyaçlarını saptamak,
- Çalışanların iş bilinçlerini geliştirmek ve iş güvenliklerini sağlamak şeklinde özetlenebilir.

2.5.1.2 Kariyer Planlamasının Örgütsel Amaçları

Örgütlerin çalışanlarına kendilerini geliştirmek ve kariyer hedeflerini gerçekleştirmek ve onların gizli yeteneklerini keşfetmelerine yardımcı olmak amacıyla onlara kendilerini geliştirme yolları açarak, fırsat yaratmaları, ortam hazırlamaları gibi süreçleri kapsayan sürekli faaliyetlere örgütsel kariyer planlaması denir. Süreklilik, değişen iş, çevre ve örgütsel bağlamda sürdürülebilir bir gelişmeyi sağlamaktır. İşletmeler de günümüzde tıpkı bireyler gibi küresel değişimlere uyum sağlamak adına kendilerini geliştirmek ve varlıklarını sürdürmek zorundadırlar (Ertürk, age, 215). Bu zorunluluk işletmenin aşağıdaki amaçları gerçekleştirmesini gerekli kılıyor.

- Çalışanların daha yüksek performansla çalışabilmelerine yardımcı olmak,
- İşletmelerin insan kaynağından en uygun şekilde yararlanmasını sağlamak,
- Örgütsel bağlılığı arttırarak işten ayrılmaları azaltmaya çalışmak ve yükselen iş gören devir hızından kaynaklanan maliyetleri azaltmak ya da yok etmeye çalışmak,
- Çalışanların örgütlerde daha huzurlu çalışmalarını sağlamak ve onların iş doyumunu arttırmak,
- Çalışanların sahip oldukları fakat henüz farkında olmadıkları özellikleri farkına varmalarını sağlayıp, bu özelliklerini örgütün amaçlarına ulaşabilmesine yönelik kullanılması için yardımcı olmak şeklindedir (Aytaç, age, 167-168).

2.6 Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlama kişisel bir süreçtir. Kişi bu süreç içerisinde mesleğini, iş yerini, iş yerinde işle ilgili üstleneceği görevleri, pozisyonları ve kariyer hedefleriyle kariyer yollarını seçer ve planlar. Kariyer planlama süreci iki ana başlıkta incelenebilir. İlki bireysel kariyer planlama, ikincisi ise örgütsel kariyer planlamadır.

2.6.1 Bireysel Kariyer Planlama

Kariyer planlamanın verimli olabilmesi, bireyin kendi farkındalığını geliştirebilme kapasitesine ve tamamlanmış güçlü bir kişiliğe sahip olmasına bağlıdır. Bireyin bu kişiliği iş ve diğer yaşam rollerine bağlı olarak şekillenir. Aktif ve bağımsız bireyler, problem çözme, kişisel etkinliği artırma yönelimli hedefler geliştirebilirler (Hall, 1997, 30). Bunun yanı sıra Alfred Adler'e göre insan davranışlarının temelinde "üstünlük ve egemenlik" içgüdüsü ile güç ve saygınlık elde etme motivasyonları vardır. Üstün olma arzusunun her bireyde olduğunu ileri süren Adler, bireyin üstünlük ve güçlü olma duygularının belirli bir doygunlukta yaşanabilmesi için gelir, bilgi, statü gibi çeşitli iktidar araçlarına sahip olması gerektiğini savunur (Eroğlu, 2007, 202). Kariyerinde başarı, güç ve saygınlık elde etmek isteyen bireyler ise bu araçlara ulaşabilmek adına bireysel olarak kariyerlerini planlar ve geleceklerine bu planlar çerçevesinde yön verirler. Kariyer planlama tamamen kariyerinde başarılı olmak isteyen kişiyi ilgilendiren bir süreçtir.

Kişi kendi bilgi, beceri ve ilgi alanlarını, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirir, işletmede yükselmesine ilişkin planlar yapar (Gomez vd. , age, 284). Kariyer planlama bireyler ve örgütler açısından son derece önemli bir konudur. Bireyler kariyerlerinde yaşadıkları başarı veya başarısızlıklarla ilgili tahminlerde bulunur, kimliklerini oluşturur ve kişiliklerini tamamlarlar. Böylece iş tatminleri artar. Daha da önemlisi birey kendi kendini tanımış olur ve motivasyonu artar. Bu bireysel yönetim, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme aşaması olarak tanımlanmıştır.

Birey potansiyel olarak geliştikçe daha fazla ilerleme ve yükselme gereksinimi duyacaktır (Öner, age, 18–19). Bu ihtiyaçları giderme imkânları yaratan bir yönetici ise, astlarını daha kolay istenilen davranışları sergilemeye yöneltecektir (Güney, 2011, 322). Ayrıca çalışanların başarma ve güç elde etme güdüleri de bireysel kariyer planlarını oluşturmalarında ve gerçekleştirmelerinde önemli bir unsurdur. McClelland (1961)'a göre bireyler başarıları sonucunda elde edecekleri maddi ve manevi ödüller, kişisel güven ve sorumluluk almaktan duydukları mutluluk ve gerçekleştirilmesi zor iş ve hedefleri yerine getirme güdüleriyle başarıya ulaşırlar. Bu unsurlar aynı zamanda bireyin hedef belirleyerek kariyer planları yapmaya ve bu planları gerçekleştirmeye yönelten sebepler arasında sayılabilir.

Bireysel kariyer planlaması bireyin kendi farkındalığını yaratarak kendi kendini değerlendirmesi, mesleğini ve piyasayı araştırması yani kariyer fırsatlarını belirlemesi, hedeflerin belirlenmesi, kariyer planlarını hazırlaması ve bu kariyer planları uygulaması şeklinde beş aşamadan oluşur. Tablo 2'de bireysel kariyer planlama ile ilgili örnek sorular yer almaktadır. Bu sorular yardımıyla çalışanlar bireysel olarak kariyerlerinin hangi aşamasında olduklarını öğrenebilir ve gelecekteki kariyer planlarını oluşturabilirler.

Tablo 2:Bireysel Kariyer Planlama Soruları

1. Adım: Ben Neredeyim? (Hayatın ve kariyerin şuan ki durumunu İncele)	Hayatınızı geçmiş ve bugünden geleceğe doğru gözünüzün önüne getirin. Önemli olayları belirtmek için bir zaman cetveli çizin.
2. Adım: Ben Kimim? (Çeşitli rolleri incele)	Her karta bir cevap gelecek şekilde "ben kimim" sorusunun cevabını yazın.

3. Adım: Nerede Olmak İsterim ve Neler Olmasını Arzu Ederim? (Bu gelecek için amaç ve hedef belirlemede yardımcı olur)	Hayatınızı bugünden geleceğe doğru düşünün. Şu sorulara cevap veren bir otobiyografi yazın. ❖ Neyi başarmış olmak isterdiniz? ❖ Neleri başarmak isterdiniz? ❖ Ne için hatırlanmak isterdiniz?
4. Adım: Gelecekte İdeal Bir Yıl (Gerekli kaynakları belirle)	Gelecekte bir yıllık süreyi düşünün. ❖ Sınırsız imkânlarınız olsa ne yapardınız? ❖ İdeal çevreniz neye benzerdi? ❖ İdeal çevreniz 3. Aşamaya benziyor mu?
5. Adım: İdeal Bir Meslek (Hedef Belirle)	Şu anda mevcut imkânlarınıza göre sizin için uygun bir meslek düşünün. Kendi rolünüzü düşünün, imkânlarınızı ve ne çeşit bir eğitim gerektiğini değerlendirin.
6. Adım: Şu Anki Durumunu Özetle	❖ Her gün sizi heyecanlandıran nedir? ❖ Neyi iyi yaparsınız? ❖ Hedeflerinizi başarmak için neye ihtiyacınız var? ❖ Hedeflerinize ulaşmanızı ne engelleyebilir? ❖ Şu anda hedeflerinize ulaşmanız için ne yapmanız gerekiyor? ❖ Uzun vadeli kariyer hedefleriniz nedir?

Noe, R.A. (1999), İnsan Kaynakları Eğitimi ve Gelişimi, (Çev: Çetin C.), İstanbul: Beta Yayınevi. Derleyen: Kozak, M.A., (2014), Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Detay Yayıncılık.

2.6.1.1 Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi

Bireysel kariyer planlamanın ilk aşamasını kişinin kendi kendini değerlendirmesi oluşturur. Bu aşamada bireyin kendisini değerlendirmesi için kendisi hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Birey yetenek, beceri ve kişiliğini gözden geçirerek öz değerlendirmesini yapar. Kendine "kimim", "güçlü ve zayıf yönlerim neler", "ne istiyorum", "ulaşmada neler yapabilirim" gibi sorular yönlendirmelidir. Bu soruları yanıtladığında bireyin kişiliği ve kariyer hedefi belli olacaktır (Budak, age, 271). Kişinin "Durum Analizi" yaparak kendisini bir bütün olarak gözden geçirmesi, diğer kişilere göre güçlü ve güçsüz yönlerini belirlemesi; bu durumun şu anda ve gelecekteki kariyerinde kendine ne tür fırsat ve tehditler yarattığını ortaya çıkarması gerekir (Fındıkçı, 2009, 345; Kaynak, 1998,163).

Kişinin içinde bulunduğu ve bulunmak istediği organizasyonlardaki yerini anlama ve belirleme sürecinde kendisine sorduğu "Ben gerçekte ne yapmak istiyorum?", "Benim iş tatminimi neler etkileyecek" , "Önem verdiğim değerlerim, isteklerim nelerdir?" ya da " Hedeflerime ulaşmak için neler yapmalıyım?", gibi sorular kişilerin ileriye dönük olarak kendi kişiliklerini oluşturmaları ve kariyer yollarını belirlemelerinde son derece etkili olacaktır (Kaynak, age, 163). Birey kariyerinde gerçekte ne olduğunu kendisi açısından önem taşıyan değerleri ortaya koymak zorundadır (Uyargil vd, 2010, 273). Fakat kişi bazen kendisi ile ilgili bir analiz yaparken kendini yanlış algılayabilir yani kendisini olduğundan daha yüksek değerlendirebilir (Erdoğmuş, 2003, 235). Bu noktada objektif olmak kişinin kariyer planlarının daha gerçekçi ve uygulanabilir olması bakımından önem arz edecektir. Bireyler iş güvenliği, düzenli bir yaşam, bağımsızlık, yaratıcılık, çekici bir iş çevresi, önemsenmek, başkalarını yönlendirmek, farklı şeyler yapmak; statü, para, güç esnek çalışma koşulları, saygı görme, başarı, kendini gerçekleştirme, gibi kavramların kendileri açısından ne ifade ettiğini belirleyip; kendisini tatmin edeceğini tahmin ettiği iş ve kariyer olanaklarına odaklanmalıdır. Bu süreçte kendisine sorun yaratacak güçsüz yönlerini, engelleri ortadan kaldırmak için, gerekli aksiyon planlarını zamanında hazırlayıp, uygulamaya koyması gerekecektir (Uyargil vd. age, 273).

2.6.1.2 Kariyer Fırsatlarını Belirlemesi

İkinci aşama olarak, fırsatları tanıma aşaması yer almaktadır. Bu aşama, kişinin kendisi, meslekler, işletmeler ve çevresi hakkında bilgi toplamasını içermektedir.

Diğer bir aşama olan hedefleri belirleme aşaması, çalışanların genel olarak ulaşmayı arzuladığı belirli hedefleri ortaya koymasını ifade etmektedir. Hedef belirlemede dış çevre analizi önemli bir adım olmaktadır. Hedef belirleme, bireyin gelecekteki amaçlarını planlamasına ve karar vermesine de yardımcı olmaktadır (Budak, age, 271). Bu aşamada çalışan kurum içinde veya kurum dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını değerlendirmek zorundadır (Fındıkçı, age, 345).

Kendi bilgi, beceri, ilgi ve değer yargıları ile kariyer olanakları arasında bir bağlantı kurarak tercihler yapar. Bu tercihleri yaparken kuşkusuz çalışmak isteyebileceği sektörleri ve meslekleri tanımalı araştırma yapmalıdır. İnternet, gazeteler, mesleki dergiler, kütüphaneler, staj ve kısmi çalışma vb. yollarla bilgi bu bilgiler edinilebilir (Çetin ve Mutlu, age, 147). Günümüzde yeni yönetim yaklaşımları doğrultusunda organizasyon yapısında meydana gelen değişiklikler ile kişilerin kariyer anlayışlarındaki farklılaşmalar bu aşamayı çalışanlar açısından kritik bir hale getirmiştir (Uyargil vd., age, 273).

2.6.1.3 Hedeflerin Belirlenmesi

Birey, bu aşamada kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini ortaya koyar. Kendisiyle ilgili ve sektörden elde ettiği alternatifleri karşılaştırır ve bu alternatifler arasından seçim yapmaya çalışır. Kuşkusuz ki bireyin çalışmak istediği örgüt veya sektörün türü hedeflerini etkileyecektir. Ancak kişilik özelliklerinin ve kariyer beklentilerinin farklı olmasından kaynaklı olarak her bireyin bireysel hedefleri de değişkenlik gösterecektir. Aynı zamanda, zaman içerisinde kişinin ilgi alanlarının değişmesi, yeni iş alanlarının ortaya çıkması, kişinin kariyer seçimlerini ve kararlarını da değiştirecektir. Hatta zaman içerisinde yeni ilgi alanlarına yönelmesi sebebiyle birkaç mesleğe sahip olacaktır. Bu, kişinin tutumsuz bir kariyer yaşamının olduğu anlamına gelmez. Daha yüksek statü ve ücret artışları kariyer değişimlerine yol açacaktır. Hedef belirleme aşamasında çalışanlar; alternatif meslekler, sektörler ve işletmeler hakkında elde ettikleri bilgileri değerlendirip, sahip oldukları kişilik özellikleriyle karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda ulaşmak istedikleri hedefleri kesin ve net bir şekilde ortaya koyar ve bu hedefler doğrultusunda kariyer planlarını oluştururlar (Dolgun, age, 149-150).

2.6.1.4 Kariyer Planlarının Hazırlanması

Kişi kariyeriyle ilgili hedeflerini belirledikten sonra bu hedeflere ulaşmak için kariyer planları oluşturur (Güney, 2014, 155). Bu aşamada kıyaslanan işlerin, örgütlerin ve sektörlerin sayısı azaltılmış ve örgütsel yaşama bir nevi hazırlanmış olunur (Çetin ve Mutlu, age, 147). Bu planlar eğitimler, kurslar, seminerler ve örgüt içindeki yeni iş imkânlarına başvurmayı kapsar (Çalık ve Ereş, age, 104). Kariyer planları, belirlenen kariyer hedeflerine ulaşabilmeyi sağlayacak faaliyetleri içerecek şekilde hazırlanmalıdır.

İlk aşamada çalışma hayatındaki deneyimler göz önüne alınarak kısa vadeli planlar oluşturulmalı, kişinin işletme içerisinde edindiği başarılara göre daha uzun vadeli geliştirme planları hazırlanmalıdır.

Bu planlar gerekli görüldüğünde güncellenmeli, çalışanın zaman içerisinde ortaya çıkacak eksikliklerini gidermek amacıyla yenilenmelidir (Dolgun, age, 150). Kariyer hedeflerinin belirlenmesinin ardından birey, tam anlamıyla kendine uygun bir iş aramaya başlar. Bireyi tatmin edecek bir iş, başarıyı da beraberinde getirecektir. Ancak eğer ki aranılan iş bulunamadıysa birey kendi özelliklerine uymayan bir işte çalışmaktan dolayı daima mutsuz olacak ve verimliliği büyük oranda düşecektir. İş arama sürecinde ilk olarak başvuru yapılacak olan örgütlere ulaştırılmak üzere özgeçmiş ve başvuru mektubu hazırlanır. Yapılan başvurulardan alınan görüşme çağrıları ile birey örgüt ile birebir görüşme fırsatı yakalar. İlk izlenim hem örgüt hem de birey için çok önemlidir. Örgütün şartları ile bireyin kafasında çalışmak için oluşturduğu hedefler örtüşüyorsa, olumlu sonuç alınan örgüt teklifi kabul edilerek işe başlanır (Aydın, age, 58). Çalışan işe başladıktan sonra örgütün bireye destek vermesi, çalışanın hedeflerini ve kariyer planlarını uygulamasında son derece önemlidir. Tepe yöneticiler astlarının kariyerlerini geliştirmesine yardım etmek konusunda her kademedeki yöneticileri cesaretlendirmelidir. Bireyin kariyer planlarının uygulanması; iş zenginleştirme, iş rotasyonu veya geçici iş transferlerini içerebilir (Çalık ve Ereş, age, 104).

2.6.1.5 Kariyer Planlarının Uygulanması

Birey kariyer planları hazırlandıktan sonra, belirlediği hedeflere ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulamaya geçer. Aslında bu aşama çalışanların kısa ve uzun dönem kariyer hedeflerine ulaşmalarındaki yolları ifade eder.

Kariyer planlarının uygulanması aşamasında bireyler eğitim alabilir, kurs ve seminerlere katılabilir, işletme dâhilindeki yeni iş olanaklarına başvurabilir ve işletme içerisinde yardıma ihtiyaç duyabilirler. İşletme içeresinden insan kaynakları sorumlusu ve yöneticileri tüm bu konularda çalışana yardım etmeli, çalışanına eğitim ve kariyer olanakları yaratmalı ve sunmalıdır. (Ergün, age, 42). Belirlenen hedefler doğrultusunda ve planlanan kariyer olanaklarının gerektirdiği hazırlıklar uygulamada gerçekleştirilir (Fındıkçı, age, 346).

Uygulamalar yapılırken organizasyonel destek ve sabır çok önemlidir. Kişinin planlarını uygulamaya koyması için organizasyon ikliminin, koşullarının bu planları destekler nitelikte olması gerekmektedir.

Organizasyon, çeşitli uygulamaları ile bu planların devreye sokulmasına ve gerçekleşmesine izin vermelidir (Uyargil vd. age, 274) Bu aşamadan sonra zaman ve kaynak analizi yapılır. Eğer zaman ve kaynaklar yeterli değilse kariyer planlarını uygulamak zorlaşacaktır. Özetle kariyer planları yazılı hale getirilmediği, uygulanmadığı ve organizasyonlar tarafından desteklenmediği takdirde başarıya ulaşamayacaktır.

2.6.2 Örgütsel Kariyer Planlama

Kariyer yönetiminin en önemli unsurlarından biri olan örgütsel kariyer planlaması bireylerin kariyer yolları ve faaliyetleri oluşturma süreci olarak tanımlanabilir. Örgütler, hem şimdiki ve gelecekteki nitelikli işgücü ihtiyacını karşılamak, hem de çalışanların kariyer geliştirme istek ve beklentilerine yardımcı olmak amacıyla etkili bir kariyer yönetimi gerçekleştirmek ve kariyer planlaması yapmak zorundadırlar. Kariyer planlamasında esas sorumluluk bireylerde olmasına rağmen, eğer firma yüksek performansa sahip çalışanlarının örgütte kalmalarını istiyorsa, örgütsel kariyer planlamasının bireysel kariyer planlamasıyla aynı doğrultuda olması gerekir. Aynı zamanda iş görenler, firmanın örgütsel kariyer planlama çabalarının kendi özel kariyer amaçlarıyla aynı yönde olup olmadığını merak ederler. Bu nedenle örgütler, çalışanların kariyer amaçlarını gerçekleştirmelerine ve kariyer güvencesi elde etmelerine yardımcı olmak zorundadırlar. İşletmeler kariyer planlamasını sadece üstün nitelikli kişiler için değil, diğer iş gören grupları için de yaparlar.

Buradaki amaç gelecekte örgütte başarılı olabilecek, motive olmuş ve nitelikli işgücü havuzu oluşturabilmek ve böylece hem örgütün işgücü ihtiyacını kolaylıkla karşılamak hem de kişinin bireysel amaçlarına ulaşabilmesini sağlamaktır. Bu aşamada özellikle "yıldız çalışan" lardan ve onların kariyer planlamasından bahsedilmektedir. Yüksek yetenek ve beceriye sahip, yapılan işte yetkin olan, mevcut işini iyi yapan üstün performanslı kişiler uygulamada "yıldız" olarak tanımlanmaktadır. Yıldız yöneticiler, değişimi başlatıp yönetebilen, örgüte vizyon katabilen, karizmasıyla değil yetkinlikleriyle öne çıkan yöneticilerdi. Yıldız yöneticiler ve liderler yetiştirilmesi iki açıdan önem taşır. Birincisi performansı yüksek olan bu tip çalışanlar işletmenin rekabet avantajını artırmaktadır. İkincisi ise işletmeler bu nitelikli çalışanların gelişimlerini ve kariyerlerini iyi planlayabiliyorsa, onları daha uzun süre ellerinde tutabilirler[6].

Örgütsel kariyer planlama sistemi genel olarak şu amaçlar için kullanılır (Çörtük, 2009: 29).

- Örgütteki insan kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak,
- İş görenlerin kariyerlerinde yükselme isteklerini tatmin etmek ve bunun gerçekleşmesi için iş görenlere eğitimlerin verilmesi.
- Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile iş ortamının zenginleştirilmesi,
- İş görenlere eşit fırsatlar sunularak, iş görenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak,
- Bireysel gelişim ihtiyaçlarının maksimum düzeyde hedeflendiği şekilde gerçekleştirilebilmesi.

Örgütsel kariyer planlama süreçlerini başlıklarla özetlemek gerekirse bunlar; kurumsal değerlendirme, pozisyonu tanımlama, insan kaynaklarını belirleme, kariyer danışmanlığı ve kariyer hedeflerini belirleme, mevcut pozisyon ile çalışanın sahip olduğu özelliklerin karşılaştırılması, performans değerlendirmesi, kariyere yönelik eğilimler, kariyer stratejilerinin geliştirilmesi şeklindedir[7].

[6]Matiloğlu,http://arelsem.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda_kariyer_yonetimi_ve_planlanmasi, [21.12.2015].
[7]Matiloğlu, age, [21.12.2015] .

2.7 Kariyer Planlama Yöntemleri

Örgütler, çalışanların kariyer planlarını gerçekleştirmek ve onları geliştirerek daha nitelikli insan kaynağına sahip olabilmek adına farklı kariyer planlama yöntemleri kullanırlar. Bu yöntemler; grup çalışmaları, değerlendirme merkezleri, kariyer danışmanlığı, performans değerleme, psikolojik değerlendirme testleri, koçluk, mentorluk, kariyer atölyeleri (workshops), alıştırma kitapları (workbooks), kariyer rehberleri, iş zenginleştirme, eğitim ve geliştirme, iş rotasyonu ve özel gruplar için programlar şeklindedir.

Grup Çalışmaları: İşletme içinde oluşturulan çalışma grupları kariyer planlamasının yapılmasında etkili olan bir yöntemdir. Yapılan grup çalışmalarıyla çalışanlar bir araya gelerek kariyer planları ve imkânları hakkında bilgi sahibi olurlar (Güney, 2014, 158). Değişik düzeylerdeki çalışanların katılımı ile oluşturulur. Yöneticilerin oluşturduğu grup toplantılarında, sorunlar ve çalışanların beklentileri ile ilgili bilgiler toplanır. Çalışanların oluşturduğu gruplarda ise, kariyer yolları, emeklilik, sosyalleşme ve orta yaş krizi gibi bireyin kariyer hayatında karşılaştığı sorunlarla ilgili çözüm önerileri tartışılır. Grup çalışmalarından, özellikle, kariyer ortasında olan çalışanların gelişimine yardımcı olmak, örgüt sadakatini ve örgütte kalma süresini artırmak amacıyla faydalanılır. Grup çalışmaları, çalışanların bireysel kariyer hedefleriyle, örgütsel hedeflerin bütünleştirilmesiyle bu konudaki ayrımını ortaya koyar. Başka bir ifadeyle, kişi kendi kariyerinin işletme içerisinde nasıl geliştirileceği noktasına yön verir (Dessler, 2000, 366).

Değerlendirme Merkezleri; Kariyer değerlendirme ve geliştirme merkezi olarak da bilinen bu merkezler, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak amacıyla destek sağlayan ve çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerinde yardımcı olan, çalışanlara istihdam hizmeti sağlamanın yanı sıra, şirket çalışanlarının becerilerini geliştirmek için mülakatlar yapan, atölyeler oluşturan, çalışanların kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olmak için değerlendirme araçları, bilgisayar programları, kitaplar, magazinler, video programlarıyla bilgi kaynağı sunan örgüt içi kuruluşlardır (Bingöl, age, 355; Gomez vd., age, 281). Değerlendirme merkezlerinde, muhakkak bir danışmanın ve kariyer uzmanının, çalışanlara yardımcı olunmasına çalışılmalıdır. Dışardan bir danışmanının kullanılması, çalışanların bu merkezlere olan güvenlerini arttıracaktır (Aytaç, age, 215).

Kariyer Danışmanlığı: İnsan kaynakları bölümünün en önemli işlevlerinden birisi, kariyer olanakları konusunda kişilere danışmanlık yapmaktır (Fındıkçı, age, 346). Mevcut meslek imkânları ile eğitim ve öğretim imkânlarından yararlanmak suretiyle kişilere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan planlanmış müdahalelere kariyer danışmanlığı denir.

Bu tür bir danışmanlığın sunduğu hizmetler arasında; işletme içinde kişiye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştıracak yetenekleri kazanmasını sağlamak ve iş ya da günlük hayat ile ilgili meseleleri çözümlemesine katkıda bulunmak sayılabilir (Aytaç, age, 143).

Kariyer danışmanları bireylerin doğru meslek seçmesinde, kariyer gelişimlerini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazanmalarında ve iş ya da günlük yaşamdaki sorunların çözümünde önemli bir rol oynadıkları gibi aynı zamanda bu bireylerin bir örgüte katılıp çalışma yaşamlarında ilk, orta ve son kariyer dönemlerinde özellikle emekliliğe hazırlanmalarında önemli işlevlerde bulunurlar (Bingöl, age, 354). Çalışanlar kariyer planlamalarını yaparken yetersiz olduklarını anladıkları, ilgi alanları ile kariyer tercihleri arasında yetersiz kaldıkları veya meslekler hakkında bilgi elde etmek istedikleri zaman kariyer danışmanlarına başvururlar (Güney, 2014, 158). Örgütlerde bu görev genellikle İnsan Kaynakları departmanı tarafından yürütülür (Ayan, age, 193-194). İş görenin tutum ve davranışları, becerileri vs. hakkında birçok bilgiye sahip olan bölüm yöneticileri veya daha üst yöneticiler de bu görevi Mentor adı altında yürütebilir. Örgütsel karmaşıklığa ve finansal açıdan sahip olunan kaynaklar çerçevesinde dış kaynaklardan yararlanarak da danışman ihtiyacı karşılanabilir (Bingöl, age, 354; Ayan, age, 194).

Performans Değerlendirme: Çalışanların yapacakları iş ve bu iş için sahip oldukları potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve işi başarma derecesinin belirlenmesine performans değerlendirmesi denir (Dolgun, age, 155). Aslında bu değerlendirme bireyin gücünü ve zayıflıklarını tanımlar ve kariyer planlamasının başlangıcı sayılır. Çalışanların mesleki hedeflerine ulaşabilmeleri ve duygusal açıdan tatmin duyabilmeleri için, çalışanlar ile yöneticilerin ortak hazırladıkları bir kariyer ve performans yükseltme planı oldukça önemlidir. Bu planın, mevcut performansın gerektirdiği eğitim, kitaplar, kurslar ve konferanslar gibi çalışanların kariyer gelişimine yardımcı olacak faaliyetleri içermesi kişiye büyük katkı sağlayacaktır.

Performans ölçütleri kişinin "işe ilişkin" beklentilerdir. Bu beklentilerin açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmış ve çalışana önceden iletilmiş olması gerekmektedir. Genelde iş ortamında "mükemmeli arayış" olarak algılanabilen performans bu özelliği nedeniyle başarıdan farklıdır.

Performans değerlendirilmesi, kişiden beklenen ile kişinin ulaştığı sonucun yani başarısının karşılaştırılmasıdır (Aytaç, 2002, 103-104). Performans değerlendirmede en çok kullanılan yöntem 360 derece performans değerlendirme sistemleridir. Bu sistem, ilk amir tarafından yapılana ek olarak, kişinin iş arkadaşlarının, üstlerin, bir komitenin veya birkaç kaynağın birleşmesiyle aynı dönemde iş göreni değerlendirmesini ifade eder. İş görenin müşterileri de bu değerlendirmenin bir parçası olabilir. Kariyer planlama sisteminde böyle yöntemlerin kullanılması, kariyerini geliştirmek isteyen bireyler için önemli geribildirimler sağlar (Bingöl, age, 355).

Psikolojik Değerlendirme Testleri: Örgütlere iş gören alımlarında ya da terfi politikalarında çalışanın yaptığı iş ile yetenekleri ve diğer özelliklerinin uyumlu olması çalışma ortamında sıkıntıların, huzursuzlukların ve sorunların çözümünde etkili olacaktır. Yöneticilerin açık ve adil olabilmeleri adına işletme içerisinde bu uyumu sağlayabilmeleri yapacakları psikolojik değerlendirme testlerine bağlıdır (Güney, 2014, 158; Dolgun, age, 155-156). Psikolojik kâğıt - kalem testleri, zekâ testleri, sözel ve sayısal yargılama testleri, yetenek testleri, kişilik testleri bu yöntemde kullanılan araçların başında gelmektedir. Bireyin içsel tepki, bedensel ve zihinsel özellikleri, motivasyon düzeyi ve ilgi alanları hakkında bilgi veren bu test sonuçları, bireylerin kariyer planlamasında esas alınır ve kariyerleri bu sonuçlara göre yönlendirilir. Sonuçların uzman olmayan kişiler tarafından yorumlanması, bu yöntemin tek sakıncasıdır. Test neticesinde başarı gösteren adaylar, kariyerlerinde yükselme olanağı elde etmiş olurlar (Kozak, age, 101) Bu testler örgüt ikliminin oluşmasında önemli bir faktördür. Kişi ile iş uyumunun sağlanması adına hem çalışanların hem de kurumların verimli olabilmelerini sağlar (Güney, 2014, 158).

Koç: Örgüt içinde bir grubu belli bir hedefe ulaştırmak için özel ders, konferans, seminer verme yoluyla çalışanı kariyer hedeflerine hazırlama tekniğine koçluk adı verilir (Çalık ve Ereş, age, 117).

Koçlar; bireyin kariyerini etkileyebilecek faktörlerle ilgili, çalışanların bilgi ve becerilerini yükseltecek fikirler geliştirir, onların performansını, motivasyonunu ve imajını geliştirici çalışmalar yapar (Güney, 2014, 158). Bireyin yeteneklerini keşfetmesini sağlayarak, bireye güçlü taraflarını ve geliştirilmesi gereken özellikleri bildirir.

Bireyin hedefine ulaşana kadar devam edecek olan bu süreçte koçluğun etkili olabilmesi için, çalışanlar ve onların amirleri veya yöneticileri arasında sağlıklı ve açık ilişkiler olması gerekir. Örgütlerde kariyer koçu bireylere doğru endüstride doğru iş bulma, kariyer değişimlerinde yardımcı olma, bireysel çıkmazlarda çözümler üretme, araç ve tekniklerden faydalanmada yardımcı olma, mülakat teknikleri hakkında bilgi verme, bir iş teklifini nasıl müzakere edileceği hakkında bilgi verme, doğru referanslara sahip olduğunuzdan emin olmanızı sağlama, deneyimlerinden yararlandırma konularında yardımcı olur. Koçluk ilişkisinde amaç koçun desteğiyle danışanda farkındalık oluşturarak, yaratılan farkındalık ile danışanın kendi belirlediği hedefe ulaşması ve sorunlarının üstesinden tek başına gelmeyi öğrenmesinin sağlanmasıdır (Gomez, age, 288). Ayrıca bu süreç içerisinde çalışanlara işletmede yükselmeleri için hangi yetenek ve becerileri geliştirmeleri gerektiği konusunda yardımcı olmaları bir diğer amaçtır (Dolgun, age, 156). Koçluğun yararları yönetici, çalışan ve örgütler açısından aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çalık ve Ereş, age, 117-118).

Yönetici Açısından Yararları:

- Daha etkili yetki devri, zaman tasarrufu ve ekip çalışması yapabilme avantajı,
- Çalışanların katılımını sağlayarak daha yenilikçi ve sorumlu davranmalarını sağlamak,
- Çalışanın performansının tartışılmasında açıklık ve daha etkin iletişim sağlaması,
- Çalışanların gelişimi sonucu yöneticinin etkinliğinin artmasıdır.

Çalışan Açısından Yararları:

- Performansı geliştirir,
- Terfi ve yükselme imkânlarını arttırır,
- Kendine güven duygusunu geliştirir,

- Kişinin yapmış olduğu faaliyetlerde ilgi duyduğu ve güçlü olduğu alanlara yönelmesini sağlar.

Örgüt Açısından Yararları:

- Daha gerçekçi hedeflerin belirlenmesini ve bu hedeflerin çeşitli etkinliklerle gerçekleştirilmesinin sağlanması,
- Daha istikrarlı bir yönetim ekibinin oluşturulması,
- İnsan kaynakları departmanının değişime daha kolay adapte olmasını sağlamaktır.

Mentorluk: American Heritage sözlüğüne göre mentor bir diğer ifadeyle rehber, deneyimli ve güvenilir bir danışman veya öğretmendir (Bingöl, age, 353). Konusunda uzman bir kişinin; bilgi, beceri, birikim ve deneyimlerini bir diğer kişiye aktarması ve bu konuda o kişiye örnek oluşturmasını içeren öğrenme ve gelişim sürecine ise mentorluk adı verilir (Uyargil vd., age, 283). Mentorlar, çalışanlara hangi kitapları okuyacaklarını, hangi kursları almaları gerektiğini, hangi mesleklerde daha iyi ilerleyebileceklerini, hangi işlerin gelecek vadettiğini, yeteneklerini geliştirmeleri için hangi uzmanlardan yardım alacakları konusunda yol gösterirler (Ertürk, age, 228). Ayrıca mentorlar bireyin kariyerinin ilk aşamalarında karşılaşabileceği herhangi bir yönetimsel, teknik veya insani sorunla nasıl başa çıkabileceği konusunda tavsiyelerde bulunur ve örgüt kültürü hakkında bilgi verir. Bununla birlikte, bireye özgü beceriler, özellikle liderlik, iletişim ve zaman yönetimi gibi yönetsel konularla ilgili koçluk yapar (Bingöl, age, 353). Mentorluk ilişkilerinin teknoloji ile entegrasyonu sonucu "e- mentoring" (elektronik mentorluk) kavramı ortaya çıkmış, sanal ortamlarda gelişimsel ilişkilerin kurulması kolaylaşmış, farklı bir etkileşim olanağı yaratarak sorunların daha kolay çözülmesi sağlanmıştır. Elektronik mentorluk çalışanların sanal ortamda kişisel gelişim ihtiyacını anında ya da daha esnek zamanlarda gidermesi açısından oldukça yararlı olmuştur (Uyargil vd., age, 284).

Kariyer Atölyeleri (workshops): Yöneticilerin ve işletmelerde çalışanların bir araya gelerek, oluşturmuş oldukları kariyer planlarını değerlendirip, çalışma arkadaşlarından edinmiş oldukları bilgilerden de yararlanarak, işletmenin sahip olduğu kaynaklara göre yeni hedefler belirlemeleri ve planlar yapmalarına yardımcı olan gruplardır (Güney, 2014, 159; Dolgun, age, 156).

Bu gruplarda problemler ve katılımcıların beklentileri açıklanır. Kariyer sonu (emekliliğe hazırlık), kariyer ortası gibi atölyeler kurulabilir (Budak, age, 230). Bu atölyelerin amacı öncelikle çalışanların kendi kendilerini tanımalarını sağlamak, yapmış oldukları aktivitelerle de örgütteki diğer bireylerin çalışanı daha iyi tanımasını ve etkili olabilecek bir karşılaştırma yapılmasını sağlamaktır (Ertürk, age, 227).

Alıştırma Kitapları (workbooks): Bireyin kendi kendini yönetim aracıdır. Alıştırma kitapları yoluyla, çalışanlar kendi kendilerini analiz eder, işlerini tanır, ilgi alanlarını öğrenir, uygun fırsatları öğrenir ve kariyer planlarını geliştirir (Budak, age, 230). Alıştırma kitapları, örgütsel kuralları, sunulan hizmetleri, hizmet standartlarını, personelin bilgilenmesini sağlayacak mekanizmaları, yetenek envanterlerini, mesleki davranışları, yönetim uygulamalarını, mesleki beceri ve standartları, kariyer geliştirme ile ilgili bilgileri ve gelişim planlarını içerir (Çalık ve Ereş, age, 117). Bu dokümanlardaki bilgilerle çalışanın çalışma yaşamına ve iş süreçlerine yönelik ilgilerinin sürdürülmesine yardımcı olunur, bireylerin kariyer planlarına rehberlik edilerek çalışan yönlendirilir. Böylece çalışanlar hem kendilerini daha iyi tanımış olurlar hem de yapmış oldukları işleri tanıyarak kariyer planlarını geliştirirler (Dolgun, age, 157).

İş Zenginleştirme: Mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar, teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesine iş zenginleştirme denir (Budak, age, 231). İş zenginleştirme, iş görenlerin görevlerini çeşitlendirmekle birlikte, yeni bilgiler edinmelerini, performanslarıyla ilgili geri bildirimler almalarını, iş yöntemlerinin ve çizelgelerin denetlenmelerini yapmalarını, iletişim kaynaklarına doğrudan ulaşılmalarını ve sonuçlardan kendilerinin sorumlu tutulmalarını sağlar (Çalık ve Ereş, age, 116). İş zenginleştirmeyle birlikte kendisine kişisel gelişim, tanınma olanağı ve daha fazla sorumluluk alma şansı tanınan bireyler için yaptıkları iş daha anlamlı ve çekici hale gelecektir.

Eğitim ve Geliştirme: Çalışanların işletme içinde yüklendikleri ya da gelecekte yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı bir şekilde devam ettirebilmeleri için mesleki bilgi ve ufuklarını genişleten, düşünme, rasyonel karar alma, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişmeler yaratan, onların bilgi, görgü ve becerilerini artıran eylemlerin tümüne eğitim denir (Ergün, age, 56-59).

Eğitimin amacı, çalışanların önceden belirlemiş oldukları bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşabilmelerini sağlamaktır (Güney, 2014, 159). Hedeflenmiş kariyer amaçları doğrultusunda çalışanlar danışmanlar ya da kariyer gelişim uzmanlarıyla işbirliği içerisinde çalışarak kariyer planlarını oluştururlar (Dolgun, age, 157). Bu planları hayata geçirebilmek adına işletme içerisinde değişik isim ve içerikte eğitim programları yürütülür. Bu eğitimler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Çalık ve Ereş, age, 119):

- **Oryantasyon Eğitimi:** İşe yeni başlayan bireylere işlerin nasıl sürdürülmesi, yeni terfi almış bireylere yeni bir süreç, prosedür tanıtma veya işe yeni bağlayanlarla danışmanların tanıştırılmasıdır.
- **Teknik Beceriler Eğitimi:** Yeni teknolojik gelişmeler veya yeniliklerin üzerine yoğunlaşan bir eğitim programıdır. Örgüt içinden uzmanlarca verilebileceği gibi örgüt dışından uzmanlarca da verilebilen bir eğitim ürünüdür.
- **Yönetimsel Beceriler Eğitimi:** Bu eğitim yöneticilerin sahip olması gereken becerilerin kazanılması ve arttırılmasını amaçlar. Alt düzeyde çalışanlar için bu eğitim, iletişim, zaman yönetimi, çatışma yönetimi, vb. konularında verilir. Üst düzey yöneticiler için ise planlama ve üretkenliğin artırılması konuları vurgulanır.

Çalışanlara kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili bilgi vermek, yeni beceriler edindirmek, başka meslek alanlarıyla da ilgilenmelerini sağlamak, örgütsel yapıyı canlı tutarak çalışanların iş tatminlerinin artmasına neden olacaktır (Özgen vd. age, 208). Aynı zamanda çalışanlar, verilen eğitimler sayesinde kişisel gelişim ihtiyaçlarını hangi eğitimleri alarak giderecekleri konusunda bilgi sahibi olurlar (Güney, 2014, 159).

İş Rotasyonu; Çalışanların örgüt içinde yatay olarak yer değiştirmesi ile potansiyellerinin yükseltilmesidir. Özellikle yeni işe girenlerin farklı işleri deneme yoluyla kendilerini test eder ve kişisel değerleri ile iş arasındaki uyum noktalarını (Career Anchor) karşılaştırarak değerlendirilmelerini sağlar (Budak, age, 230-231). Bir iş dizaynı tekniği olarak alt düzey işlerdeki monotonluğun hafifletilmesi amacıyla geliştirilmiş, ancak ulaşılan sonuçların yararlı olması nedeniyle yöneticiler tarafından bir eğitim tekniği olarak kullanılmaya başlanmıştır (Ayan, age, 195).

Kariyer planlama açısından oldukça önemli yararları vardır. Bu yararlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Çalık ve Ereş):

- Rotasyon birimleri arasındaki duvarların yıkılmasına ve birimler arasında bütünleşmelere katkı sağlar,
- Farklı birimlerde çalışanların takım çalışmasına daha yatkın olabilmelerini sağlar,
- Derinlemesine teknik bilgi ve aşırı uzmanlaşmanın ortaya çıkardığı dar bakış açısının genişlemesini sağlar,
- Çalışanların bilgi birikimlerini arttırır ve çeşitlendirir.

2.8. Kariyer Planlamanın Yararları

Günümüzün gün geçtikçe ağırlaşan yoğun rekabet koşullarında örgütlerin ayakta kalabilmeleri nitelikli iş görenlere sahip olmalarına bağlıdır. Nitelikli iş görenleri işletmeye çekmek ve mevcut iş görenlerin eğitilmesini sağlamak, onları daha nitelikli hale getirmek insan kaynaklarının en önemli konuları arasındadır. İşletmelerin gelecekteki hedef ve amaçlarına ulaşabilmeleri, yaşayabilecekleri olumsuz durumlardan korunmaları ve bu olumsuz durumlara hazırlıklı olabilmeleri ancak çalışanların kariyer planlamalarına verdikleri değerle mümkün olacaktır. Kariyer planlamanın yararları örgütler ve çalışanlar açısından farklı etkilere sahiptir. Örgüte sağladığı yararlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Güney, 2014, 153):

Kariyer Planlamanın Örgüte Sağladığı Yararlar:

- İş gücünün çeşitlenmesine katkıda bulunur.
- Çok uluslu örgütlerde çalışanların farklı ülkelerde çalışmalarına imkân sağlar.
- Örgüte bağlılığın ve iş sadakatinin artmasına neden olur.
- Yetenekli ve iş hakkında bilgi sahibi olan iş görenlerin işe alınması sağlanır.
- Örgütsel yedekleme yapılmasına imkân sağlar.
- Terfi uygulamalarında kolaylık sağlar.
- Çalışanların niteliklerinin arttırılmasında etkilidir.
- Çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesinde yönetime kolaylık sağlar.

- Eşit ücret dağılımına olanak sağlar.
- Örgütlerin gelecekte karşılaşabilecekleri olumsuz durumları öngörmelerine yardımcı olur.
- Örgütlerin geleceğe yönelik plan ve programlarını oluşturmalarına olanak tanır.
- Örgüt içindeki çalışanların yatay ve dikey hareketliliğini sağlar.
- Eğitim programlarının hazırlanması ve ücret politikalarının belirlenmesi gibi konularda yönetime kolaylık sağlar.

Kariyer planlamanın örgüte sağladığı yararlar kadar çalışanlara sağladığı yararlar da son derece önemlidir. Bu yararlar aşağıda özetlendiği gibidir (Dolgun, age, 147-148)

Kariyer Planlamanın Çalışana Sağladığı Yararlar:

- Çalışanların örgüt içerisinde ilerlemelerini sağlar.
- Örgütün çalışanların yapmış oldukları kariyer planlarına destek vermesi, çalışanın işi ve işletmeyi daha fazla benimsemesini sağlar.
- Çalışanların daha fazla sorumluluk alabilme şansını yakalamaları, daha fazla ücret almalarına neden olur.
- Çalışanlar daha iyi çalışma imkânlarına kavuşur.
- Çalışanların hedef ve beklentilerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları bilgi beceri ve yetkinlikleri edinmeleri kolaylaşır.
- Çalışanların sahip oldukları yetkinliklerden yönetimin haberdar olması sağlanır.
- Çalışanın iş tatmini artması dolayısıyla moral ve motivasyonunda iyileşmeler görülür.

2.9. Kariyer Konusunda Yeni Yaklaşımlar

Geleneksel olarak kariyer "bireyin tüm iş yaşamı boyunca kat ettiği gelişmelerdir". (Baruch, age, 126).

Fakat günümüzde teknolojik, siyasal, ekonomik gelişmelerin ve değişimlerin yanı sıra yönetim yaklaşımlarında yönetsel ve organizasyonel anlamda meydana gelen değişiklikler kişilerin yaşam ve meslek tercihlerinin de değişmesine ve kariyer kavramının yeniden ve farklı bir bakış açılarıyla tanımlanmasına neden olmuştur (Uyargil vd., age, 285). Bu anlayışa göre kariyer, sadece bir örgütle sınırlı kalmamış (Kale, 2012, 174) kişilerin kariyerleriyle ilgili sorumlulukları artmış ve kariyer yapmak isteyen bireyler sadece bir organizasyona özgü beceriler kazanmak yerine başka organizasyonlar ve sektörlerde çalışarak bilgi ve becerilerini arttırmayı hedeflemişlerdir (Uyargil, age, 286-287). Bu durum kariyer yaklaşımının her geçen gün daha hareketli, değişken, sınırsız ve çok yönlü bir nitelik kazanmasına neden olmuştur (Onay, 2012, 194). Kariyer konusundaki yeni yaklaşımlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

2.9.1 Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Sınırsız kariyer, bazı düşünürlere göre tek bir örgüte bağlı olmayan, sınırlandırılmamış kariyer olarak tanımlanır (Carson ve vd., 1995, 301). Daha geniş bir ifadeyle sınırsız kariyer, bireyin kariyer hedeflerini gerçekleştirmek adına tek bir organizasyonla sınırlı kalmayıp, farklı yollardan bilgi kaynaklarına ulaşması (Uyargil, age, 287), tek bir örgüt basamağında yükselmek yerine yatay, dikey ve sarmal hareketler dizisi sergilemesidir (Currie vd., 2006, 771). Yaşanan rekabet ortamında iş yaşamında meydana gelen değişim ve gelişmeler çalışanların kariyer gelişimlerine daha fazla önem vermelerine neden olmuştur.

Çalışanlar kariyer gelişimlerini sadece tek bir örgüt altında sınırlandıramayacaklarını, kariyer kararlarıyla ilgili daha geniş bir bakış açısıyla kariyer planlarını geliştirmeleri gerektiği kanısına varmışlardır (Güney, 2014, 173). Konuyu örgüt açısından değerlendirdiğimizde; örgütlerin sadece iş tanımlarında yer alan kısıtlı iş tanımlarını yerine getiren iş görenler yerine daha belirsiz iş ortamlarında çalışabilecek iş görenlerle çalışma istekleri bu yaklaşımı geliştirmiştir. Bu yaklaşım örgütün yapısal sınırlamalarından sıkılan özgür ruhlu çalışanlar için son derece uygundur. Sınırsız kariyer yaklaşımı tek bir örgütte sınırlı kalmak yerine daha profesyonel ve birçok konuda bilgi sahibi olan olmaya ve mesleğe bağlılığa vurgu yapar (Dikili, 2012, 477).

Bu kariyer yaklaşımını benimsemiş kişilere örnek olarak çeşitli örgütlere ve çalışanlara yaşam koçluğu yapan, çeşitli alanlarla danışmanlık hizmeti veren ya da bilgi teknolojileri sektöründe faaliyette bulunan fakat her hangi bir örgüte bağlı olmayıp "freelance" olarak çalışan kişiler verilebilir (Dikili, age, 477).

2.9.2 İki Aşamalı Kariyer Yaklaşımı

İki aşamalı kariyer yaklaşımı teknik ve yönetsel alanda gelişmeyi ifade eden bir yaklaşımdır. Kişilerin bu yaklaşımı tercih etmelerinin temel sebebi yönetim kademelerinde yükselerek istedikleri statüye, saygınlığa ya da arzu ettiği maaşa ulaşmaktır (Güney, 2014, 173). Mühendis kökenli ya da mesleki eğitim almış kişilerin işletme yönetimi alanında yüksek lisans yaparak yönetici olma çabaları bu yaklaşıma örnek olarak gösterilebilir. Örgütler bu özellikleri taşıyan çalışanlarını iyi bir değerlendirmeye tabi tutmalı ve yöneticilik alanında başarılı olup olamayacağını değerlendirmelidir. Gelecek vadeden kişiler belirlendikten sonra gerekli yönlendirmelerle çalışanın kişisel gelişimine katkı sağlanmalı, çeşitli planlar oluşturulup bu planlar yaşama geçirilmelidir (Uyargil, age, 287-288).

2.9.3 Esnek Kariyer Yaklaşımı

Günümüzde organizasyonlar farklı nitelik ve uzmanlık gerektiren projeler yürütürler. Bu projelerde görev almak isteyen çalışanların, belirli kalıplara ya da sınırlamalara bağlı kalmadan projenin yapısına ve içeriğine göre kendilerini geliştirmeleri ve yeni yetkinlikler kazanmaları gerekir (Güney, 2014, 174). Esnek kariyer yaklaşımında örgüt ile çalışan arasındaki bağ güçlü değildir. Pazar koşullarına uygun koşulları taşıyan çalışanlar bu projeleri yürütür (Dikili, age, 480). Dolayısıyla çalışanların kariyerleri belirli bir statüye ya da mevkiye bağlı, dikey olarak değil, yetkinlikleri doğrultusunda esnek bir yaklaşımla ele alınır. Bu tip bir kariyeri benimsemiş olan bireyler kendilerini sürekli olarak değerlendirmeli, çevrede meydana gelen gelişmeler doğrultusunda kendilerini yenilemeleri ve rekabet güçlerini artırmalıdırlar (Uyargil, age, 288).

2.9.4 Portföy Kariyer Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temelini müşteri ve müşteri talepleri oluşturur. Kişiler birden çok müşteri ile çalışır ve farklı işler yaparlar.

Bir diğer ifadeyle, çalışanlar organizasyona bağlı belirli bir ücret karşılığında tam zamanlı çalışmak yerine, bağımsız çalışarak, yaptıkları işin karşılığını alırlar (Uyargil, age, 288-289). Bu yaklaşıma bilgi teknolojileri alanında serbest olarak çalışan kişileri örnek olarak gösterebiliriz. İşe alınan birey örgütsel hiyerarşide yükselmek yerine belirli bir görev için işe alınır. Eğitim ve geliştirme çabaları bireyin sorumluluğundadır.

Kısa vadeli performans sonuçlarına bakıldığından, çalışanın örgüt içerisindeki kariyer imkânlarından yararlanması mümkün olmaz. Bu yaklaşımın öngördüğü esnek iş uygulamaları birçok çalışanın birden fazla beceri sahibi olmasına ve bu özellikleri olan çalışanların piyasada aranır kişiler olmalarına neden olur (Whymark ve Ellis, 1999,117). Kısaca, bu yaklaşımda kişinin kariyer gelişimi tamamen kendisine bağlıdır. Kariyerinde başarılı olmak isteyen çalışanlar portföylerini yani müşteri ve müşteri taleplerini geniş tutmalı ve bu yönde kendilerini farklılaştırıp geliştirmelidirler.

2.10 Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi

Çalışanların örgüte bağlılığı, sanayi sektöründen ziyade hizmet sektöründe daha olumlu sonuçlar yaratır. Ayrıca, örgüte bağlılık, durağan endüstrilerden ziyade hızlı değişen ve yüksek rekabet çevresine sahip endüstrilerde daha çok görülür. Turizm endüstrisi içerisinde yer alan otel işletmelerinin başarıları büyük ölçüde iş gücünün etkinliğine dayanır. Yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve iş gören devir oranının yüksek olduğu otel işletmelerinde çalışanların eğitimi, kariyer gelişimleri ve iş tatminleri daha da önemli olmaktadır. İnsanı temel alan ve insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı turizm sektöründe müşterinin ihtiyaç ve beklentileri kalitenin de belirleyici unsuru olmaktadır. Müşteri beklentilerine uygun kaliteli hizmetin sağlanması da yine müşteri memnuniyetiyle doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla otel işletmelerinde, çalışanların müşteriye kaliteli hizmet sunabilmesi çalışanın aldığı eğitimlere, iş tatminine, örgüte olan bağlılığıyla ilişkilendirilir (Sabuncuoğlu, 2009, 43-44). Örgüt tarafından ihtiyaç ve beklentileri karşılanmış olan çalışanların motivasyonları artar, bu da örgüte olan bağlılığı olumlu yönde etkiler (Aytaç, age, 43). Örgüte bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütün verimli iş üretiminin ve rekabet yoğun ortamda devamlılığının en önemli unsurudur.

Örgütler, verimliliklerini arttırmak için çalışanların motivasyonlarını ve bağlılık düzeylerini yükseltmek istemektedirler (Kabadayı, age, 131). Bireyler açısından örgüte bağlılık, örgütsel etkinliği ve çalışanın mutluluğunu etkilemesi bakımından son derece önemlidir. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüte bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daha fazla örgütte kalma niyeti taşırlar ve daha fazla çaba sarf edip daha yüksek performans gösterirler. Diğer taraftan örgüte olan bağlılığın düşük olması, işten ayrılma niyeti ve yüksek oranlı iş gören devri ile ilişkilendirilmektedir (Erdil ve Keskin, 2003,14). Örgüte bağlılığı sağlanmış, yüksek performans gösteren ve konusunda uzman bir çalışanın örgütte uzun süre kalması ve örgüte katkı sağlaması işletmenin daha verimli olmasına ve piyasada rekabet gücünün artmasına neden olacağı düşünülmektedir (Poyraz, 2008, 148). Örgütlerin, iş görenlerin davranışlarını ve işlerine karşı tutumlarını etkilemede kullandıkları en etkili yolun, iş görenlerin desteklenmesi olduğu öngörülmüştür. Bu öngörülerin nedenleri arasında iki farklı görüş öne çıkmaktadır. Birinci görüş, Porter ve arkadaşlarının ileri sürdüğü, beklentilerin karşılanması görüşüdür. Bu görüşe göre iş görenler çalışma ortamlarında çalışmaya başlamadan önce farklı beklentiler içerisindedirler. İş görenler çalışmaya başladıkları andan itibaren, bekledikleri isteklerin gerçekleştirildiğini gördüklerinde tatmin olurlar ve örgütlerine bağlanırlar. Bu konuda ikinci görüşse, psikolojik sözleşme yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, çalışanlar hangi konumda olmayı hak ettikleri veya nerede olmaları gerektiği konusunda inanç sahibidirler. Çalıştıkları kurum bu inançlarını destekleyici uygulamalar içindeyse iş görenlerin kurumlarına bağlılık duygusu gelişir. İş görenlerin sahip oldukları bu inanç, kurum tarafından desteklenmezse ve başarısızlığa uğrarsa iş görenin kurumuna bağlanma duygusu azalır (Atay, age, 112).

Kariyer bağlılığı konusunda, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen birçok faktör bulunmuştur. Turizm endüstrisi açısından bu faktörler düzensiz çalışma şartları, gece vardiyalarının sık sık değişmesi, uzun ve sosyal olmayan çalışma saatleri, düşük maaş ve ücretler ile sınırlı eğitim ve kariyer imkânlarının olması şeklinde sıralanabilir. Bu faktörler çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkilemelerinin yanı sıra çalışanların işlerini bırakmak zorunda kalmalarına neden olmaktadır.

Bu faktörlere ek olarak sahip olunan işten beklenilen yararın mesleğin özelliklerinden daha güçlü etkilerinin olması çalışanın örgüte olan bağlılığını etkilemekte ve kariyer değiştiren çalışanların kariyerini değiştirmeyen çalışanlara göre kariyerlerine daha fazla bağlı oldukları sonucunu doğurmaktadır. Kariyerlerine yüksek derecede bağlı kişiler zamanlarının çoğunu yeteneklerini geliştirmek için harcamakta, kariyerlerini ve mesleklerini daha az bırakma eğiliminde olmaktadırlar (Chang, 1999, 1258).

Bireysel kariyer planlamada kariyer sorumluluğu tamamen bireye aittir. Çalışanın işletmeden beklentisi yöneticileriyle kendi yetenekleri, tercihleri ve fikirleri hakkında konuşabilmektir. Yöneticiler, işletmelerde yetenek akışı için gerekli altyapıyı oluşturmalıdırlar. Çalışanlara, onlara özgü beceriler, ilgi alanları ve değerleri hakkında daha derin düşünmelerine yardımcı olacak sorular sorarak onları yönlendirmeli ve örgüt içinde bir kariyer yönetimi sistemi kurmalıdırlar. Fakat turizm işletmelerinin genel yapısına baktığımızda kariyer planlama süreçlerini yöneten insan kaynakları yöneticilerinin kariyer yönetimi sistemi kurmakta çekingen davrandıklarını, bu konuya yeterince bütçe ayırmadıklarını çünkü çoğu zaman kurdukları bu sistemin başarısız sonuçlarıyla karşılaştıklarını görmekteyiz. Sistemin başarısız ilerlemesi sektörün iş gören devir oranının yüksek olması, turizmin mevsimsellik özelliği gibi yapısal özelliklerden kaynaklı olup, son yıllarda turizm sektörünün çeşitli politik ve siyasal unsurlardan etkilenmesi dolayısıyla çalışanların yaşamış oldukları işlerini kaybetme korkusu, daha iyi koşul ve imkânlarda çalışma istekleri çalışanların örgüte olan bağlılıkları azaltmıştır. Tüm bunlara ek olarak son yıllarda beş yıldızlı otellerin sayısının artması da işletmeler arası rekabetin artmasına ve daha iyi koşul ve şartları sağlayan işletmelerin çalışanları bünyelerine kazandırmalarına ve sonuç olarak çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olmuştur.

Çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak onların performanslarına ve gelecekteki hedeflerine ilişkin özel geri bildirimler yapılarak mümkün olacaktır. Kariyer hedefleriyle ilgili uyumsuzluk yaşayan çalışanların en büyük problemi yöneticilerinden gelecek olan eksik ve yanlış geri bildirimlerdir. Kariyer konusunda işletmelerin çalışanlarını doğru bir şekilde değerlendirmesi ve çalışanın kariyeri üzerinde düşünmesi için onlara seçenekler sunması gerekir (Barutçugil, age, 468).

Günümüz kariyer yaklaşımlarına baktığımızda çalışanların artık kariyerlerini tek bir örgütle ya da işle sınırlandırmadığını, bireysel kariyerleriyle ilgili sorumlulukları daha fazla üstlendiklerini, tek bir organizasyonda veya tek bir alanda uzmanlaşmak yerine birçok sektörde ve birçok alanda uzmanlaşarak bilgi ve becerilerini arttırmaya çalıştıklarını görüyoruz. Bu durum işletmelerin bağımsız ruhlu çalışanları örgütte tutmalarını zorlaştırmış ve örgütlerin çalışanların kariyer gelişimlerine daha fazla önem vererek, çalışana özgü uygulamalar geliştirmelerine zemin hazırlamıştır.

Bu doğrultuda örgütsel kariyer planlamada kariyer olanaklarının ortaya konulması sürecini örgüt tamamıyla kendisi planlamakta ve yürütmektedir. Örgütteki kariyer olanaklarıyla anlaşılan ilk olarak, örgütün iş görenlere sunduğu kariyer geliştirme ve eğitim olanaklarıdır. İş görenlerin beklentilerini karşılamak için örgütler terfi fırsatları, hizmet içi eğitim, çalışma güvenliği ve iş görenlerin kariyer planlarına yardımcı olan yöneticileri kullanmaktadır. Bu faktörler iş görenlerin çalışmakta olduğu örgüte bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (Çörtük, age, 57-58). Yapılan araştırmalara göre kariyer yönetimleri için organizasyonlardan yardım alan çalışanların örgüte bağlılığı daha yüksektir. Aynı zamanda yine yapılan birçok araştırmada örgüte bağlılığın devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Obstroff, 1992, 963-974; Karsh vd., 2005, 1260-1281; Poyraz ve Kama, 2008, 143-164; Allen ve Meyer, 1991, 61-89).

Her otel işletmesi çalışanlarının örgüte bağlılığını analiz etmeli ve çalışanda duygusal bağ oluşturmak adına çalışmalar yapmalıdır. Yoğun rekabet ortamında otel işletmeleri çalışanlarının bağlılığını, rakiplerinin önüne geçmek ve rekabet avantajı sağlamak adına bir araç olarak kullanmalıdır. Örgüte bağlılığı olan çalışan müşteri tatmini için daha fazla çaba gösterecektir. Çalışanlarına önem veren ve onların tatminini sağlamak için çaba gösteren otel işletmeleri diğer işletmelere göre daha etkin ve verimli olacaklardır. Ayrıca yüksek iş tatminine sahip olan, işletmeye kendi işletmesi gibi kabul eden çalışan işletmenin daha fazla başarılı olabilmesi için kendini işine adayacaktır (Sabuncuoğlu, age, 46).

Fakat eğer çalışan örgütünden yeterli yardımı alamazsa kariyer yönetimini kendisi üstlenecek ve örgüt dışında başka bir iş aramaya başlayacaktır. Buna ek olarak yüksek seviyede örgüte bağlılık sonucunda çalışanlar kariyerlerini organizasyon içerisinde ilerletmeyi hedefleyeceklerdir. Bu da hem organizasyonların hem de çalışanların ek maliyetlere katlanmamasına neden olacaktır.

3. ÖRGÜTE BAĞLILIK

3.1 Örgüte Bağlılık Kavramı

Günümüzde çalışanlara verilen değerin artmasıyla, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar artmış ve kavramla ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bağlılık kavramı, kelime olarak adanma, sadakat anlamlarına gelmektedir. Bağlılık toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimi olarak, toplum duygusunun olduğu her yerde varlığını göstermektedir (Tiryaki, 2005, 85). Schneider ve Nygren (1970)'e göre bağlılık, "örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir".

Lauer (1968)'e göre ise "personelin örgüt çıkarı için daha fazla çaba göstermesi, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesidir". Grusky (1966) ise bağlılığı bireyin örgüte olan bağının gücü şeklinde tanımlamıştır.

Meyer ve Allen (1996) örgüte bağlılığı "personelin örgütle ilişkisini şekillendiren ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış" olarak tanımlamıştır. Tanım, örgüte bağlılık konusunda temel olarak örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanma ve bunları kabullenme, örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve örgütün bir üyesi olarak kalma konusunda son derece güçlü bir irade ortaya koyma gibi faktörlerin üzerinde durulduğunu gösteriyor (Swailes, 2002, 159).

Her organizasyon, iş görenlerinin örgüte bağlılık düzeylerini üst seviyede tutmak ve yükseltmek ister. Bunun nedeni örgüte bağlılık düzeyi yüksek olan iş görenlerin örgütte daha uzun süreli çalıştıkları ve bağlı oldukları örgütle daha olumlu ilişkiler geliştirdiklerinin bilinmesidir (Çörtük, age, 40). Oluşan bu olumlu ilişkiler çalışan ve yönetici arasındaki ilişkilerin daha iyi düzeye gelmesine ve örgüt ikliminin gelişmesine zemin hazırlar (Sabuncuoğlu, age, 24).

Ayrıca örgüte bağlılıkları yüksek olan çalışanlar örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, örgüte bağlılıkları daha düşük olan çalışanlardan daha çok çaba harcarlar (Çörtük, age, 40). Bu çaba aslında bizlere kişinin çalıştığı örgüte karşı ne hissettiği konusunda da bilgi verir. Eğer yönetici gerçekten örgütüne bağlıysa ve inanıyorsa, örgütsel amaçları başarmayı ve örgüt değeri konusunda dışarıdaki ve içerideki insanları ikna etmesi ve performans göstermelerini sağlaması daha kolay olur (Sabuncuoğlu, age, 24).

Örgüte bağlılık işletmelerin üzerinde durması gereken önemli bir konudur. Örgüte bağlılık, örgütsel etkinliğin sağlanması konusunda aşağıdaki birbiriyle ilişkili olan konularla yakından ilgilidir (Sabuncuoğlu, age, 25)

- ✓ İşi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri,
- ✓ İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar,
- ✓ Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi personelin kişisel özellikleridir.

Buna ek olarak örgüte bağlılığa neden olan başlıca faktörler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, farklı insanları tanıma ve onlarla etkileşime girebilme, psikolojik doyum, gelişebilme fırsatları, yeni yetenekler geliştirebilme ve gelecek güvencesidir (Küçük, age, 42). Örgüte bağlılık kavramının beş ayrı türü vardır. Bunlar; örgüte bağlılık, mesleğe bağlılık, işe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık ve yönetime bağlılık şeklindedir.

Örgüte bağlılık; çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. Örgüte bağlılıkları örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri sayarak çaba göstermeleridir. Çalışanlar örgütün iyiliği için ve örgüte gönülden bir bağlılık duymaları nedeniyle canla başla çalışırlar. Örgüte bağlılık gerçek anlamda yararcı bakış açısını göz ardı ederek meydana gelen "biz" anlayışının hakim olduğu bir anlayış sistemidir. Ayrıca, yönetsel ilerleme ve yükselmeyi isteyen iş görenler, mesleklerinden çok, örgütle ilgili konulara daha fazla bağlı olma eğilimindedirler (Atay, age, 56).

Mesleğe Bağlılık; Kişinin sahip olduğu beceri ve yetenekleri farkında olması ve mesleğinin hayatındaki önemini anlamasıdır. Mesleğe bağlılıkta birey belirli beceri ve uzmanlıkları sayesinde kendinin merkezi bir yere sahip olduğunun bilincindedir.

Mesleğine bağlılık duyan iş görenlerin, mesleki gelişimlerini gerçekleştirebilmek için daha fazla çaba ve emek gösterdikleri, yaptıkları işi daha gönülden yaptığı ve iş–aile çatışmalarını daha fazla yaşadıkları yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur.

Mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınır. Bunlar işe yönelik genel tutum, mesleki planlama düşüncesi ve işin nisbi önemidir. İşe yönelik genel tutumda bir takım değer yargıları söz konusudur. Bu düşüncede birey işinin kendisi için her şey olduğunu düşünmektedir. Mesleki planlamada kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek adına uzun vadeli planlar geliştirir. İşin nisbi öneminde ise iş ve iş dışı faaliyetler arasındaki tercihler ortaya konulmaktadır (Engiz, age, 90-91).

İşe bağlılık; iş görenin deneyiminin iş etkinliklerinde gündelik kullanılma derecesidir. İş görenleri iş bağlılığı duygusu ile kendi kimliklerini işleri ile tanımlama ihtiyacı hissederler. İşe bağlılık gösteren çalışan aşağıdaki özellikleri yansıtmaktadır (Kabadayı, age, 81)

- İşe etkin ve verimli katılım sağlar,
- İşi kişinin yaşamının merkezine koyar,
- İş, kişi için sosyal statü kaynağıdır ve aynı zamanda özsaygının temelidir,
- İşini ne kadar iyi yapıyorsa kendini de o kadar başarılı hisseder.

Çalışma arkadaşlarına bağlılık; bireyin, örgütün diğer üyeleriyle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duyduğunu hissetmesidir. Çalışma arkadaşlarına bağlılık, kişiler arasında dayanışma ve birlik duygusunu oluşturur. Bu dayanışma ve birlikte hareket etme güdüsü kişileri iş hayatında karşılaşılması olası olumsuz durumlara karşı manevi yönden güçlü kılar. Çalışma ortamında manevi olarak güçlü olduğunu hisseden çalışanların işlerine ve işletmelerine olan bağlılıklarının da artış gösterdiği düşünülür. Bunun nedeni duygusal olarak bir birliğin içinde olduğunu hisseden çalışanların bu gruptan ayrılmak istememeleridir (Çörtük, age, 45).

Yönetime bağlılık; kanuna, onu yapan, yayınlayan ve yürüten güce bağlılıktır. Bir yerde kendisini yöneten güce karşı saygı ve sevgi duyma duygusudur. Çalışan, kabul ettiği kuralları uygulayarak ve gerektiğinde savunarak bağlılığını göstermektedir. Kurumlarında normları belirlerken çalışanları ile etkileşim kurması, onların bağlılıklarını arttırmaktadır (Kabadayı, age, 82).

3.2 Örgüte Bağlılığın Sınıflandırılması

3.2.1 Etzioni' nin Örgüte Bağlılık Yaklaşımı

Bağlılık ile ilgili sınıflandırmayı ilk yapan Etzioni, örgüte bağlılığı, çalışanların örgütsel direktiflere itaatiyle nitelendirmiştir. Buna göre, örgütlerin bireyler üzerinde sahip oldukları güç ve yetkinin temeli çalışanların örgüte olan ilgisine dayanıyor (Güney, 2011, 283). Bu ilgi ya da bağlılık; ahlaki (pozitif) bağlılık, hesapçı (nötr) bağlılık, yabancılaştırıcı (negatif) bağlılıktır. Bu bağlılık türleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Bayram, 2006, 129-130).

Ahlaki (Pozitif) bağlılık: Çalışanın, kurumun amaçlarını, değerlerini ve normlarını içselleştirmesinde etkili olan otorite sonucunda, kendisi ile özdeşleştirme temeline dayanmaktadır. Çalışanlar işlerini değerli görürler ve kurumlarına daha çok bağlanırlar (Bayram, age: 129-130). Buna göre bir çalışan, örneğin Kızıl Haç gibi bir örgütün, faydalı birtakım toplumsal hedefleri izlediğini hissettiği için, o örgütün faaliyetlerinde yer almayı isteyebilir (Güney, 2011, 283).

Hesapçı bağlılık: Örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişki görev ve ücret üzerine kuruludur. Çalışanlar, örgüt içindeki çalışmaları karşılığında elde edecekleri ücret ve/veya ödüllerden dolayı bağlılık duyarlar (Bayram, age: 129-130). Değiş- tokuş ilişkisine dayanan bu bağlılıkta çalışanlar, örgüte verdikleri hizmetler sonucunda aldıkları ödüllerin denk ve adil bir değiş-tokuş ilişkisine dayandığına inanırlar (Güney, 2011, 283-284).

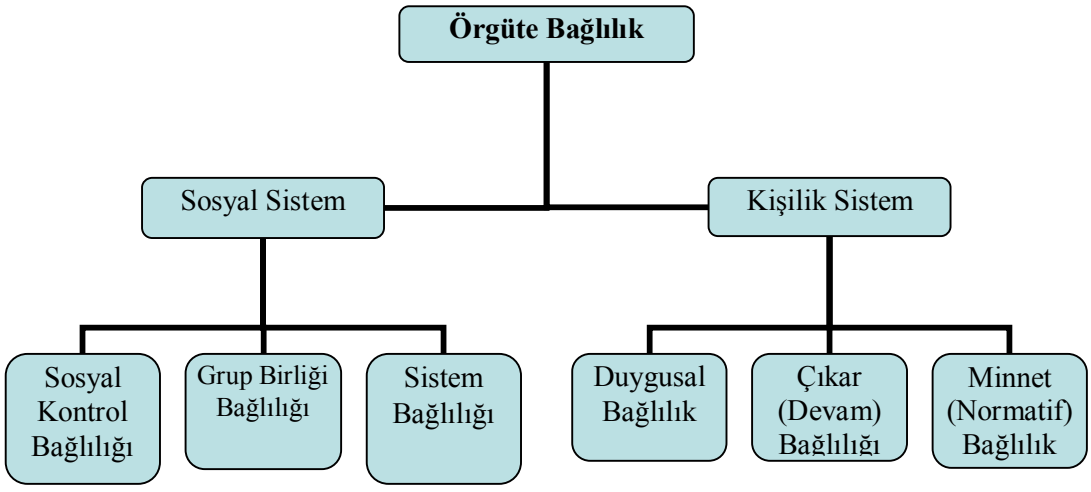
Yabancılaştırıcı bağlılık: Bu bağlılık, çalışanların davranışlarının sert bir şekilde sınırlandırıldığı durumlarda oluşur. Bu durum olumsuz bir bağlılık şeklidir. Örgüte olumsuz anlamda yansır. Çalışan, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymaz fakat örgüt içinde yer almaya devam eder (Bayram, age, 129-130).

Örneğin, hapishanedeki insanlar, öyle tercih ettikleri için değil, toplumsal davranışlarının sonucu olarak o örgütte kalmak durumundadırlar. Etzioni, her bağlılık biçimi için, örgütlerin zaman zaman direktiflere uyulmasını sağlamak adına uygulayacağı temel kontrol mekanizmaları önermiştir. Buna göre, normatif güç, ahlaki ilgi ile; mükâfatlandırıcı güç, hesaplı ilgi ile; zorlayıcı güç ise, yabancılaştırıcı ilgi ile ilişkilendirilmiştir (R.T Mowday, L. M. Porter ve R.M Steers' den aktaran Güney, 2011, 283).

3.2.2 Kanter' in Örgüte Bağlılık Yaklaşımı

Kanter bağlılığı sosyal sistem ve kişilik sistem olarak iki ayrı sistemde incelemektedir (Şekil 4). Sosyal sistemde kişilerin bağlılıkları üç alandan oluşur. Bunlar, sosyal kontrol bağlılığı, grup birliği ve sistem devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşur.

Kanter' in sınıflandırmasında sosyal sistemdeki kişilerin bağlılıkları farklı sonuçlar meydana getirir. Sosyal kontrol geliştiren bireylerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksek olacaktır (Küçük, age, 48; Güney, 2011, 285). Sosyal kontrol bağlılığı, çalışanların kendi öz kavramlarını, örgütün normları ve değerleri cinsinden yeniden formüle etmesi sonucu oluşmaktadır. Bu bağlılıkta üyeler önceki normları açıkça reddedip örgütün norm ve değerlerine göre kendi haklarındaki fikirlerini yeniden benimsemelerinden kaynaklandığını düşünürler Grup birliği bağlılığı çalışanın önceki toplumsal bağlardan vazgeçme veya grup birliğini arttıran törenlere katılma gibi tekniklerle oluşturulan örgüt içi sosyal ilişkilere duyulan bağdır. Örgütler, üyelerinin örgüte psikolojik bağını geliştirmek adına, ilk gün oryantasyonları, yeni üyelerin açık bildirimi, üniformaların veya rozetlerin kullanılması gibi birçok faaliyette bulunurlar (Güney, 2011, 285). Grup birliğini benimsemiş bireyler örgütü dışarıdan gelecek saldırılara karşı koruma güdüleri ile hareket ederler (Küçük, age, 48).



Şekil 4: Karter' in Örgüte Bağlılık Yaklaşımı

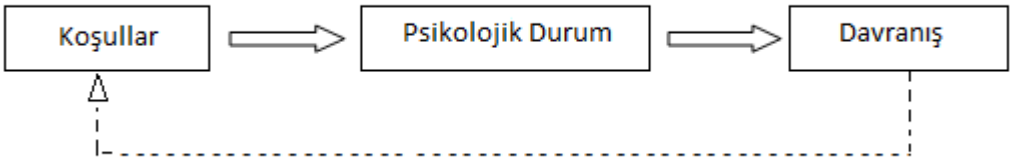
Güney, Salih., **"Örgütsel Davranış",** İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık, 2011, s:285.

Karter sistem devamlılığını, üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması olarak tanımlar. Buna göre çalışanlar sistemin ömrünü sürdürmesine olan gereksinimleri nedeniyle örgütten ayrılmayıp, örgütten ayrılmalarının kendileri için masraflı veya zor olacağı boyuta kadar kişisel fedakârlıklar ve yatırımlar yaparak örgütteki varlıklarını sürdürürler (Güney, 2011, 285).

Sistem devamlılığını benimseyen bireyler, örgütün değerlerini kendi değerleriyle uyumlu bularak bu yönde davranışlar geliştirirler (Küçük, age, 48). Karter' a göre sosyal sistemin bu üç bağlılığı birbiriyle büyük ölçüde ilişkilidir. Örgütler, çalışanlarının bağlılıklarını arttırmak için bu üç yaklaşımı aynı anda kullanmaktadırlar. Bu üç bağlılık boyutundan her biri, bireyin örgütü ile bağlarını arttırma açısından diğerlerini güçlendirmektedir (Güney, 2011, 285).

3.2.3 Mowday, Porter, Steer' ın Örgüte Bağlılık Yaklaşımı

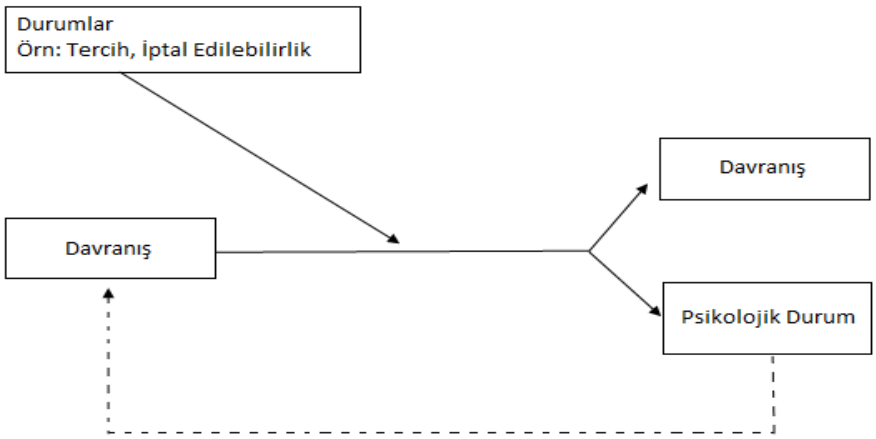
Mowday ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada (1982), iki tür bağlılık ayrımı söz konusudur. Bunlar, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılıktır. Tutumsal bağlılık, çalışanın çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşur. Tutumsal bağlılıkta kişiler örgütsel amaçlarla özdeşleşir ve çalışma istekleri artar. Bu bağlılık türünde iş görenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Şekil 5) (Meyer ve Allen, 1991, 62).



Şekil 5: Örgüte Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı

John P. Meyer ve Natalie J. Allen (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", HRM Review, 1(1), s.63.

Tutumsal bağlılığın örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşerek işe yüksek motivasyonla katılım ve örgüte gönülden bağlanma olarak üç bileşeni bulunmaktadır (Kabadayı, age, 86-87).



Şekil 6: Örgüte Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı

John P. Meyer ve Natalie J. ALLEN (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", HRM Review, 1(1), s.63.

Davranışsal bağlılık, çalışanların davranışsal faaliyetlere olan bağlılığından kaynaklanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009, 21). Davranışsal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün kendisinden çok bir nevi alışkanlık haline gelen yaptıkları işe bağlanmaktadırlar (Şekil 6) (Kabadayı, age, 86-87). Yapılan çalışmalarda her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (dairesel) bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür.

Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da bağlılık tutumlarını güçlendirmektedir (Sabuncuoğlu, age, 21). Bu kavram, iş görenin geçmişteki davranışlar nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Örgüte bağlı kalma süreci ise, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardan oluşmaktadır (Gül, 2003, 77).

3.2.4 O'Reilly ve Chatman' ın Örgüte Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almakla beraber örgütsel bağlılığı; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olarak üçe ayırmaktadır. Kişi ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan önemli bir mekanizma özdeşleşmedir. Özdeşleşme bağlılığı, örgütteki diğer üyelerle iyi ilişkiler geliştirmek ve bu ilişkiyi devam ettirebilmek için gerçekleşir. Kişi örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder, kendini gurupla özdeşleştirir ve bundan gurur duyar. Bu bağlılık boyutunda iş görenler, kendilerine dolaysız olarak fayda sağlamayan, örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler.

Dolayısıyla iş görenlerin örgütte kalma istekleri yüksektir (Güney, 2011, 284). İçselleştirme bağlılığı ise tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar örgütte personelin değer yargılarıyla bireyin bakış açısı uyumlu olduğunda ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, age, 32). İçselleştirme boyutundaki bağlılıkta iş görenler, kendilerine doğrudan fayda sağlamayan ama örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler. Bu nedenle çalışanların örgütte kalma istekleri yüksektir (Güney, 2011, 284). Paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşturulan uyum bağımlılığında ise ödülün çekiciliği ve cezanın caydırıcılığı söz konusudur (Atay, age, 53). Uyum boyutundaki bağlılıkta, iş görenler belirli ödülleri alabilmek için örgütte kalarak işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmazlar. Çalışanların örgütte kalma istekleri daha düşüktür (Güney, 2011, 284). O'Reilly ve Chatman bireyin işteki ilk deneyimlerinin örgütsel bağlılık açısından önemli olduğu görüsünü savunmaktadırlar. Kişinin örgüte girme süreci ile örgütün amaçlarının bireye öğretilmesi aşaması bu tip bağlılığın ortaya çıkmasında etkilidir.

Kişiden beklenenlerin işe girme sürecince açıkça ortaya konmasıyla özdeşleşme ve benimseme gelişecektir (Küçük, age, 50).

3.2.5 Katz ve Kahn' ın Örgüte Bağlılık Yaklaşımı

Katz ve Kahn (1977) bir örgüt ortamında kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir. İş görenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller araçsal devreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/ adayışlarının niteliğini belirtir (Engiz, 2009, 86-87).

3.2.6 Wiener'in Örgüte Bağlılık Yaklaşımı

Wiener'in sınıflandırmayla, araçsal bağlılık ve örgüte bağlılık (normatif- moral bağlılık) ayrımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur.

Araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; *örgütsel bağlılık,* değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir.

Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleştirilmiş baskılar yaratmak suretiyle iş görenin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler daha çok iş görenin kendisine yönelik iken, örgüte bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır. İş gören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, iş görenin bazı güdülerini yerine getirirken iş görenden de örgüte katkı yapmasını bekler. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya iş görenin lehine olduğu sürece iş gören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır (Ok, 2009, 45).

3.2.7 Penley ve Gould' un Örgüte Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988) yaklaşımı, Etzioni' nin (1961) makro katılım modeline dayanmaktadır.

Bu modele göre örgüte bağlılık, temel olarak değiş tokuş (bireyin örgütü bir araç olarak görmesi) ve duygusal olmak üzere iki yaklaşımdan oluşmaktadır. Etzioni (1961), örgüte bağlılığa ilişkin bu yaklaşımlarından yola çıkarak örgüte bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmiştir.

Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Bunlardan ahlaki ve çıkarcı yaklaşımlar duygusal temellere, yabancılaştırıcı yaklaşım ise değiş tokuş temeline dayanmaktadır (Penley ve Gould, 1988, 43). Ahlaki bağlılık, örgütün amaçlarıyla değerlerini kabul etme ve onlarla özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde birey, kendini örgüte adamakta ve örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmektedir. Çıkarcı bağlılık türünde, iş görenlerin çıkarları ön plandadır ve ortaya koydukları katkılar karşılığında çeşitli ödüller beklenmesi esasına dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, iş görenin bağlılığı; elde edilen ödüllere, teşviklere, primlere bağlıdır (Penley ve Gould, age, 46).

3.2.8 Meyer ve Allen' ın Örgüte Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1991) örgüte bağlılık kavramını, iş görenlerin çalıştıkları örgüt ile ilişkisini belirleyen ve iş görenlerin örgüt ile sürekli bir birliktelik yaşayacağını gösteren davranışlar olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel bağlılığı, devam, duygusal ve normatif bağlılık olarak üç düzeyde incelemişlerdir. Ayrıca Allen ve Meyer' in modeline göre, iş görenler üç durumda organizasyona bağlı kalırlar. Bunlar:

- Kalma yönünde şiddetli bir istek hissettiklerinde,
- İşten ayrılmanın maliyetinin yüksek olduğunu kabul ettiklerinde,
- Kalma yönünde zorunluluk, yükümlülük hissettiklerinde.

3.2.8.1 Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, iş görenin kendisi ve örgüt arasında duygusal bir bağ kurduğu örgüte bağlılık düzeyidir (Çörtük, age, 49). Duygusal bağlılık, iş görenler örgütsel amaçları, stratejileri, politikaları, hedefleri, kuramları, ilkeleri, norm ve değerleri benimseme onlarla özdeşleşme, örgütün faaliyetlerini işlemlerini yürekten destekleme, örgütle kimlik özdeşliği kurma duygularına sahip olduğu takdirde oluşur. Örgüte ve onun yöneticilerine inanma, saygı ve sevgi duyma, örgüt tarafından ortaya konan vizyon, misyon, strateji ve kültürel değerleri paylaşmak için yoğun bir istek duyma en önemli etkendir (Eren, age, 556). Allen ve Meyer (1991)'e göre duygusal bağlılığın oluşması dört ana faktöre bağlıdır. Bunlar; kişisel özellikler, yapısal özellikler, işle ilgili özellikler ve iş tecrübeleridir. Özellikle çalışanların yaş, görev süresi, cinsiyet ve eğitim gibi demografik özellikleri ile çalışanların örgüte bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki gözlenebilir. Örneğin; uzun yıllar aynı örgütte çalışan bir yönetici açısından görev süresi ve örgüte bağlılık arasında anlamlı bir bağlılığın olabileceği gibi bu durum kişinin mevcut pozisyona ya da işletmenin kalitesine bağlı olarak farklılık gösterebilir. Yöneticinin uzun yıllar aynı örgütte çalışması ve bu örgütteki iş ahlakını benimsemesi, sektöründe alanıyla ilgili birçok bağlantı elde etmesi yöneticinin işletmeye duygusal olarak bağlanmasına etki edecektir. Diğer yandan kişinin sahip olduğu iş tecrübeleri ve işe dair kişisel deneyim ve yetenekleri de bağlılığını olumlu yönde etkileyen diğer faktörler arasında sayılabilir (Meyer ve Allen, 1991, 69-71).

3.2.8 2 Çıkar (Devam) Bağlılığı

Çıkar (devam) bağlılığı, iş görenin işten ayrılması durumunda oluşacak maliyetlerin göz önüne alınması sonucunda örgüte duyulan bağlılıktır (Çörtük, age, 49). Çalışanlar örgüt ve onun amaçları için çalışmalarda ve katkılarda bulunurlar.

Bunların sonucu olarak da örgütten maddi olarak ücret, maaş, prim, ikramiye, unvanlar, statü, yönetme yetkisi gibi imkânlara sahip olabildikleri gibi, psiko-sosyal olarak, işi yapmaktan duydukları içsel tatmin, iş ortamında edindiği arkadaş ve dost çevresi, işin dışarıda sağladığı saygınlık gibi unsurların verdiği manevi tatmin olanakları vardır (Eren, 2012, 556). Devam bağlılığı duygusuyla örgüte bağlılık duyan iş görenler "işi yapmaya mecbur olma" düşüncesiyle örgüte bağlılık duymaktadırlar (Çörtük, age, 49).

3.2.8.3 Minnet (Normatif) Bağlılığı

Minnet (normatif) bağlılık düzeyinde, iş gören kendisini örgüte karşı sorumlu hissetmektedir (Çörtük, 2009, 49). Bu sorumluluk iş ve meslek ahlakı ya da etik değerler nedeniyle ortaya çıkar. Örgütte çalışmayı kabul eden bir çalışan, örgütsel amaç, kural vb. konuları içten benimsemese de, etik değerler açısından onlara bağlı olduğunu göstermek ve buna uygun davranışlarda bulunmak zorundadır. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte çalışmayı bir sorumluluk ve görev bilincinin bir parçası olarak görürler. Örgütte kalma ve ona bağlılık gösterme iş ve meslek ahlakı gereğidir (Eren, age, 557).

3.3 Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler

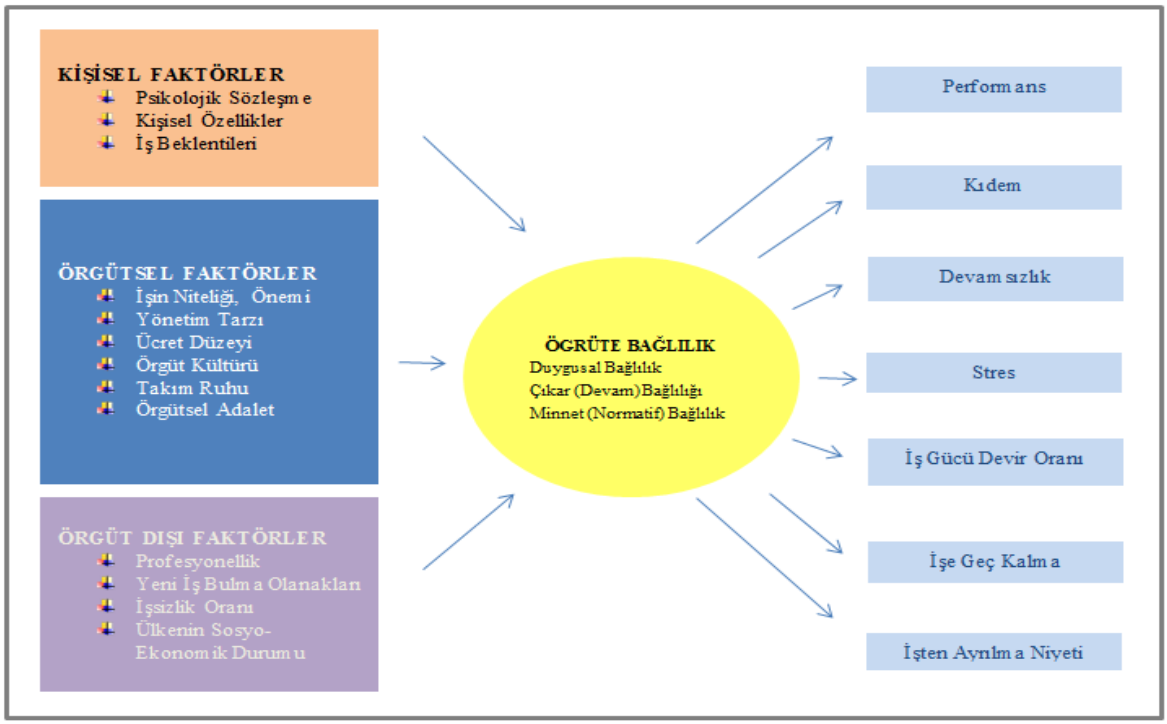
Örgütsel bağlılığı etkileyen bir takım faktörler vardır. Mowday, Porter ve Steers (1982) bu faktörleri; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimleri olmak üzere dört faktöre ayırmıştır. Bununla birlikte farklı dönemlerde çok çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalar birtakım ortak özelliklere sahiptir. Bu özellikleri kişisel, örgütsel ve örgüt dışı (dışsal) olarak belirtmek mümkündür (Sabuncuoğlu, age, 25). Örgüt bağlılığı sağlanmış olan çalışanların iş verimleri de artış gösterdiğinden bu durum örgüt açısından verimli iş üretimi anlamına gelmektedir. Bu nedenle örgütlerin, çalışanlarının örgüte bağlılığını arttıran ve azaltan faktörlerin bilincinde olması örgütün sürekliliği açısından oldukça önem arz etmektedir.

Çalışan bağlılığını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanabilir (Kabadayı, age, 108)

- Yaş, cinsiyet, deneyim, medeni durum gibi demografik özellikler
- Kurum içi adalet ve güven,
- Yapılan işin kurum içindeki önemi ve kurumun verdiği destek seviyesi,

- Yönetimin katılımcı bir politika izleyip izlemediği,
- İş güvenliği,
- Ücret dışındaki yan hakların düzeyi,
- Alternatif iş olanakları çaresizliği,
- Terfi olanakları, ödüller, ücret, arkadaşlar ile ilişkilerin seviyesi,
- Liderlik ve çalışanlara gösterilen ilgi.

Örgütteki çalışanların örgüte bağlılık hissetmeleri kendi verimlerini arttırarak örgütün olumlu sonuçlara varabilmeleri açısından önemlidir. Bu bağlılığı sağlayabilmek adına örgütler bağlılığı artırıcı önlemler almalıdır. Örgüte bağlılığı arttıran faktörleri oluşturan yaş, cinsiyet, güven, medeni durum, iş tatmini, kararlara katılma, iş güvenliği, ücret, terfi, ödüller ve ilgi sonuçlarıyla birlikte Şekil 7 'de gruplandırılarak gösterilmiştir (İnce, 2005, 59).



Şekil 7: Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Mehmet, İnce, Hasan, Gül, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Baglılık, Çizgi Kitapevi, 2005, s.59.

3.4 Örgüte Bağlılığın Davranışsal Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları arasında performans, personelin ise geç gelmesi, ise devamsızlık, stres, iş gören devir hızı gibi bazı davranışsal sonuçlar mevcuttur. Örgüte ne kadar çok bağlılık duyarlarsa performanslar da o kadar yüksek olacaktır (Kılıç, 2008, 93). Tıpkı performans gibi çalışanın ise geç gelme, devamsızlık, stres ve iş gören devir hızı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. Bireylerin örgütsel bağlılıkları arttıkça bu davranışsal özelliklerde olumlu yönde gelişme sağlanmaktadır.

Örgüte bağlılığın sonuçları olumlu olabileceği gibi bağlılık kavramının derecesi itibariyle olumsuz da olabilir. Bu sonuçları üç şekilde incelemek mümkündür. Düşük örgüte bağlılıkta birey örgüte karşı düşük tutum ve eğilimlerdedir. Bu örgüte bağlılık boyutundaki olumlu sonucu, bireyin alternatif iş olanaklarını değerlendirebilmesi yer alır. Bireysel yaratıcılık, özgürleşme ve yenilikler yapma söz konusudur. Düşük örgüte bağlılıkta insan kaynakları daha etkin kullanılır. Olumsuz sonuçları ise çalışanlarda yavaş bir mesleki gelişim görülür. Düşük örgüte bağlılığa sahip bireyler gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, soyutlanma, kişilik aşınması gibi bedeller ödemek zorunda kalırlar. Düşük örgüte bağlılık sebebiyle, yüksek iş gören devri, devamsızlık, ise geç kalma, örgütte kalma isteğinin yok olması, düşük iş kalitesi gibi sonuçlar ortaya çıkar. Ilımlı örgüte bağlılıkta birey deneyim yönünden güçlü fakat özdeşleşmede zayıf konumdadır. Ilımlı düzeyde bağlılıkta, çalışanın örgütteki deneyimi fazladır ancak örgüte bağlılığı tam değildir. Fakat düşük bağlılığa göre daha yaratıcı çalışanlar vardır. Aynı zamanda örgütler açıdan daha sınırlı ayrılma isteği ve iş gören devri söz konusudur. Fakat yine de bağlılık düzeyinin düşük mü ılımlı mı yoksa yüksek mi olduğu rahatlıkla anlaşılamaz. Bu tür bağlılığa sahip bireyler kendilerinden ödün vermek istemezler ve bu yüzden bazı kararlara karşı çıkmaktadırlar. Kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında kalan çalışan karar verme sürecinde zorlanırlar. Bu durum kararsızlığa ve işte aksamalar yol açmaktadır (Randall, 1987, 462)

Yüksek örgüte bağlılık bireyin meslekte başarısının ve ücretten doyumunun yüksek olduğu bağlılık tipidir. Yüksek örgüte bağlılıkta bireylerin mesleki gelişimleri ve yeterlilikleri artar. Örgüt çalışanların işlerini tutkuyla yapmaları için ellerinden geleni yapar. Olumlu davranışlar örgüt tarafından ödüllendirilir.

Yüksek derecede bağlılık gösteren çalışanlar örgütler için vazgeçilmezdir. Yüksek örgüte bağlılığa sahip kişilerin verimlilikleri, etkin iletişim güçleri ve örgütsel sadakatleri oldukça yüksektir. Bu çalışanlar sağlık problemleri dışında örgüte devamsızlık yapmazlar. Olumsuz yönü ise örgüt içerisinde çalışanlar arasında rekabetten kaynaklı çatışmalar meydana gelebilir (Kabadayı, age, 128).

4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

4.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Önemi

Bir çalışanın kendi isteği ile ya da yöneticisinin kararıyla organizasyonun bir parçası olmasına son vermesi iş yaşamının çoğu zaman acı bir gerçeği olmaktadır. Çalışanların herhangi bir nedenle organizasyondan ayrılma yoğunluğu "işgücü devir oranı" ile ifade edilir. Örgütler, iş gören devir oranını izlemek ve denetim altında tutmak isterler. Bunun nedeni, yeni iş gücü alımlarını ve yetiştirmek için katlanılan maliyetleri azaltıp, bu maliyetleri kontrol altına almaktır. Bir örgütteki iş gören devir oranının sektör ortalamasının çok üzerinde olması ciddi bazı sorunların göstergesi olarak kabul edilir. Bu sebeple, işten ayrılma veya işe son verme süreçlerinin yönetilebilir olduğunu bilmek ve onları yönetmek gerekmektedir (Barutçugil, age, 474).

Yapılan araştırmalar konaklama işletmelerinde iş gören devir oranının yüksek olduğu (Tuna, 2007, 45-52) ortaya koymuştur. Bu nedenle işten ayrılma niyeti kavramı konaklama işletmelerinde son derece önemli bir kavram haline gelmiştir. İşten ayrılma niyeti ve çalışanların verimliliklerinin örgüte bağlılıkla ilişkilendirilmesi ve bu kavramların birbirini açıklaması nedeniyle bu konu son yıllarda örgütsel davranış literatüründe çok sık incelenen bir konu olmuştur.

Steers ve Mowday (1981) işten ayrılma niyetini; "organizasyondaki mevcut işin, mesleğin ya da her ikisinin sonlandırılmasına ilişkin alınan rasyonel kararlardır" şeklinde tanımlamıştır. Genel olarak işten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir şeklinde tanımlanır (Onay ve Kılcı, 2011, 365).

Örgütler açısından son derece maliyetli ve zaman kaybettirici olan, aynı zamanda örgütteki çalışma grupları arasındaki sosyal ilişkileri zedeleyerek çalışanların morallerini bozan, ayrılma davranışının bir önceki basamağı olan işten ayrılma niyeti, çalışanın işinden ayrılmayarak örgütte kalması ve örgüt için çalışmalarını sürdürmesi açılarından örgüt için son derece önemlidir. İyi eğitim almış, konusunda uzman bir çalışanın işten ayrılmasıyla birlikte, örgüt açısından onun yetiştirilmesi için katlanılan maliyetler boşa harcanan zarara dönüşecektir. Bu açıdan yetiştirilmiş çalışanların tatmin ve bağlılıklarının sağlanarak, ayrılma niyetinin oluşmasına engel olmak ve söz konusu çalışanların örgüt içerisinde kalmasını sağlamak, örgütün verimlilik ve etkililiği açılarından önemlidir (Poyraz ve Kama, 2008, 149). Konaklama işletmelerinde ise insan kaynakları yönetiminin başarısı, işletme için gerekli nitelikte ve sayıda iş görenin işletmeye kazandırılması, işletmeye bağlılıklarının sağlanması ve bu kaynaklardan etkin şekilde yararlanılması ile olanaklı hale gelmektedir. Tüm işletmeler için iş görenlerin işten ayrılma eğilimlerinin belirlenmesi son derece önemlidir. İş gören devri hem yöneticiler hem de çok farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından ilgi duyulan bir konu olmuştur. Son otuz yılda bu ilgi iş gören devrinin finansal etkisinden dolayı daha da yoğunlaşmıştır. Çalışmalar konaklama sektöründe iş gören devrinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Konaklama işletmelerinin insana dayanması ve ürünün kalitesinde iş görenin doğrudan rolü nedeniyle, işten ayrılma eğilimi oldukça önemlidir (Avcı ve Küçükusta, 2009, 37).

4.1.1 İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri

İş görenlerin işten ayrılmak istemelerinin farklı nedenleri bulunmaktadır. Porter ve Steer (1973) bireyin işten ayrılma niyeti üzerindeki en önemli etkinin iş tatmini olduğunu ileri sürmüş ve iş tatminini "bir bireyin beklentilerinin karşılanma düzeyi" olarak ifade etmiştir. Çalışanın örgütsel düzeyde ücret ve kariyer beklentileri, iş çevresine ilişkin yönetim tarzı ve iş arkadaşları ve işin kendisiyle ilgili iş gereksinimleri gibi çeşitli beklentileri vardır. Bu beklentilerin karşılanması iş tatminini ve iş gören devir oranını etkileyecektir.

Benzer şekilde Vroom (1964)' da iş tatminsizliği ile iş gören devir oranı arasındaki ilişkiyi "Beklenti/ Valens/ Bağlantı Değeri" çerçevesinde ele almış ve herhangi bir bireyin işten ayrılmasının birbirinin karşıtı olan iki faktörün güçleri arasındaki farklılıktan kaynaklandığını, bu faktörlerin işte kalmaya yönelik faktörler ve işten ayrılmaya yönelik faktörler olduğunu ifade etmiştir. İşte kalmaya yönelik faktörleri iş tatminiyle açıklarken, işten ayrılmaya yönelik faktörleri bireyin mevcut işini terk etmeden ya da başka bir iş yerinde işe başlamadan elde edemeyeceği iş çıktılarıyla ifade etmiştir. Yani bireyin işten ayrılma isteğini belirleyecek tek unsur mevcut işinde elde ettiği tatmin düzeyi değil, mevcut işinin kendisine sunduğu imkânlar ile işin kendisine sunacağı imkânları karşılaştırarak beklentilerini karşılayacak işi tercih etmesidir. Bu tercihi de ya mevcut işinde devam ederek kullanır ya da alternatif bir başka işe geçiş yapar (Bakan, 2011, 222-223). Genel olarak Cotton ve Tuttle (1986) işten ayrılma niyetine etki eden unsurları çevresel unsurlar (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları vb.), örgütsel unsurlar (yönetim tarzı, ücret, ödüllendirme vb.) ve kişisel unsurlar (kişilik, yaş, aile vb.) olarak sınıflandırmıştır.

Bu nedenler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Varol, 2010, 59-62)

Çevresel Unsurlar:

- Genel ekonomik durum ve iş gören piyasasına etkisi,
- Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi,
- Mekanikleşme ve otomasyon sitemleri nedeniyle başka işlere daha kolay uyum sağlama ve farklı işlere geçme imkânlarının artması,
- Özellikle tarım kesiminde mevsimlik çalışma imkânlarının varlığı,
- Mevsimsel dalgalanmalar, ekonomik daralmalar veya genişleme gibi konjoktürel etkenler,
- Gelişmekte olan ülkelerde oturmuş bir iş gören sınıfının olmaması dolayısıyla, tarım ile sanayi arasında görülen gelgitler.
- Malzemelerin kısıtlı olması veya sipariş azlığı gibi piyasa değişmeleri,
- Kıdem tazminatının yüksek maliyetler içermesi,
- Başka mesleklerin toplumda çekici ve gelecek vadeden meslekler haline gelmesi

Örgütsel Unsurlar:

- Yetersiz ücretler ve terfi sistemindeki sorunlar,
- İş ve çalışma koşulları (Kaza olasılığının bulunması, işyerinin şehir merkezine uzak olması vb.),
- İş saatleri, dinlenme ve eğlenme süreleri,
- Yetersiz gözetimlerin olması,
- Bilgi ve iletişim eksikliğinden kaynaklanan problemler,
- İşe karşı memnuniyetsizlik,
- İşyerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersiz olması,
- Ücretlendirme sisteminin yetersiz olması,
- İş görenlerin psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları,
- Kötü yönetim uygulamalarının varlığı.

Kişisel Unsurlar:

- İş görenin demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, iş tecrübesi, yaş vb.),
- Hayat şartlarındaki değişiklikler,
- Başka bir ise duyulan sempati,
- Aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm vb.)
- Yaşla ilgili zorunluluklar (emeklilik, maluliyet vb.),
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları,
- Çeşitli psikolojik veya fiziksel nedenler,
- İş görenin bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı,
- İşle ilgili olan beklentilerin gerçekleşmesi.

Yukarıda bahsedilen nedenlere ek olarak işten ayrılma niyetini etkileyen olan en önemli faktör çalışanın örgüte bağlılığıdır. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve iş gören devri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İş görenlerini ellerinde tutmak isteyen işletmeler, örgütsel bağlılığı arttırmaya yönelik çaba sarf etmelidirler.

Dolayısıyla iş gören devir oranının yol açtığı yüksek maliyeti minimize edebilmek adına birçok örgüt kariyer olanakları başta olmak üzere, finansal katkılar, ücret artışları, gibi çok sayıda güdüleyici iş faktörleri geliştirerek örgüte olan bağlılığı ve işe devam etme oranını arttırmaya çalışmalıdırlar. Fakat Allen ve Meyer (1997) örgütlerin yalnızca performansı yüksek olan çalışanları ellerinde tutmak isteyeceklerini, bunun dışında kalanların örgütten ayrılmalarını kabul edeceklerini ifade etmişlerdir.

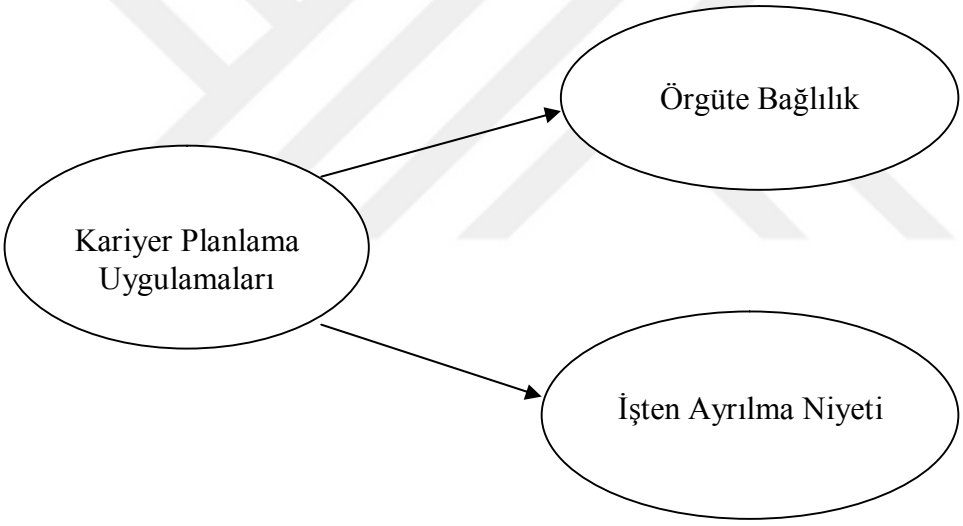
Yani çatışma yaratan, çalışmaları engelleyen düşük performans gösteren çalışanların örgütten ayrılmaları bir kayıp olarak görülmemiş aksine bu gönüllü işten ayrılmaların örgüte yarar sağlayacağı düşüncesini ifade etmişlerdir. Buradan yola çıkarak örgütlerin körü körüne bağlılık yerine, örgütsel amaçları kabullenen ve bu amaçlar doğrultusunda en yüksek performansı göstermeye istekli iş görenlerle çalışmayı tercih ettiklerini görüyoruz (Bakan, age, 232).

5. UYGULAMA: İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

5.1 Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada bağımsız değişken çalışanların kariyer planlama uygulamalarıdır. Çalışanların örgüte bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri de bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmaya ilişkin araştırma modeli Şekil 8'de gösterilmiştir.

Şekil 8: Araştırma Modeli



5.2 Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

Araştırmanın amacı İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan kariyer planlamanın çalışanın örgüte bağlılığını ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemektir.

İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların kariyer planlamalarının, yaş, cinsiyet, öğrenim, medeni durum, çalışma süresi gibi demografik değişkenler arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

Bu amaçlar çerçevesinde araştırmaya ilişkin oluşturulmuş hipotezler, aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

H1: Otel işletmelerinde yapılan kariyer planlama uygulamaları, çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır.

H2: Kariyer planlama uygulamaları, çalışanın işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

Yukarıdaki hipotezlere ilave olarak aşağıdaki araştırma sorularına da yanıt aranacaktır. Bu sorular ile demografik değişkenlere göre araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ne yönde fark gösterdiği saptanacaktır.

- Kariyer planlama, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
- Kariyer planlama, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti eğitim seviyesine göre farklılık göstermekte midir?
- Kariyer planlama, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti göreve göre farklılık göstermekte midir?
- Kariyer planlama, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti konuma göre farklılık göstermekte midir?
- Kariyer planlama, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?

5.3 Araştırmanın Önemi

İşletmeler; örgüte bağlılığı sağlanmış, yüksek performans gösteren ve konusunda uzman çalışanların örgütte daha uzun süre kalmasını, işletmenin daha verimli olmasını ve piyasada rekabet gücünün artmasını isterler ve beklerler. Bu amaç çerçevesinde işletmeler çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak ve çalışanlarını kaybetmemek adına çeşitli kariyer uygulamaları yaparlar. Çünkü örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüte bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daha fazla örgütte kalma niyeti taşırlar ve daha fazla çaba sarf edip daha yüksek performans gösterirler. Bu uygulamalar ile sadece üstün nitelikli kişiler değil, işletme içerisindeki tüm iş görenler başarılı olabilecek; işletmenin motive olmuş ve nitelikli bir işgücü havuzuna sahip olmasıyla işgücü ihtiyacı kolaylıkla karşılanacak ve kişilerin bireysel amaçlarına ulaşabilmeleri sağlanacaktır.

İşletmelerin kendi hedef ve beklentilerine ulaşabilmesi için öncelikle çalışanlarını çok iyi tanımaları, kişisel niteliklerini bilmeleri, çalışanın hedef ve beklentilerinin örgütün hedef ve beklentileriyle uyumlu olup olmadığını ölçmeleri gerekmektedir. Yapacakları kariyer planlama uygulamaları, çalışanların sahip oldukları kendilerine özgü becerileri, ilgi alanları ve değerleri hakkında daha derin bilgi elde etmelerini sağlarlar ve bu da çalışanların performanslarına ve yine çalışanların gelecekteki hedeflerine ilişkin planlarının şekillenmesine etki eder. Kendilerini daha iyi tanıyan, yeteneklerini fark eden ve bu yeteneklerin işletmeler tarafından desteklendiğine inanan çalışanlar daha verimli olacak, işletmeye bağlılıkları artacak, daha iyi konuma gelmeleriyle mesleki gelişimleri sağlanacak, daha kalifiye olan çalışanlar sahip oldukları yeni niteliklerini işlerine yansıtarak toplam performansın artmasına neden olacaklardır.

Hizmet sektörü yapısı bakımından insan odaklı bir sektördür ve bu sektörün en büyük sorunu kalifiye elemanın sektörde tutulamamasıdır. Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz piyasa koşullarında işletmelerin daha etkin, verimli olabilmesi çalışanlarına verdikleri önem ve değerle mümkün olabilir. İşe ve işletmeye bağlı çalışanlar yüksek iş tatminine sahip olmalarının yanında işletmeyi kendi işletmesi gibi kabul ederek işletmenin daha fazla başarılı olabilmesi için elinden geleni yapar. Dolayısıyla iş görenin bu denli önemli olduğu bir sektörde, çalışanların kariyerleriyle ilgili araştırma yapmak bir zorunluluk olmuştur.

Daha önce kariyer ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışanın bireysel kariyer planlarının, kişisel özelliklerinin, beklentilerinin ve bireyin almış olduğu kararların göz ardı edildiği, genellikle işletmenin yapmış olduğu uygulamaların etkinliğinin ölçüldüğü görülmüştür.

Bu araştırmanın özgünlüğü örgütlerde yapılan kariyer planlamalarının bireysel ve örgütsel bir bakış açısıyla ele alınmış olmasındadır. Ayrıca kişilerin bireysel özelliklerinin ve kariyerleriyle ilgili yaşamış oldukları sorunların örgütlere olan bağlılığı etkileyip etkilemediğinin araştırılması, örgütlere bu konuda gelecekte ne gibi çalışmalar yapmaları gerektiği konusunda yol gösterici ve oldukça faydalı olacaktır.

6.YÖNTEM

6.1 Denekler

Araştırmanın örneklemini İstanbul'da faaliyet gösteren 86 adet 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 193 katılımcı oluşturmaktadır. Başbakanlık Bilgi Edinme biriminden elde edilen bilgilere göre İstanbul ilinde 86 tane 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Bunların 17'si Anadolu yakasında, 69'u ise Avrupa yakasında faaliyet göstermektedir.

Birlikte çalışılan 193 denek içerisinde 98 yönetici, 95 çalışan bulunmaktadır. Deneklerin, 137'si erkek, 56'sı kadındır. 144 çalışan üniversite ve üstü eğitim almıştır. 26-34 yaş aralığında çalışan sayısı 119 iken, 35-49 yaş aralığında çalışan sayısı 40 olmuştur. Şimdiye kadarki toplam tecrübe açısından ele aldığımızda 68 çalışan 6-10 yıl aralığında çalışmış, 51 çalışanın ise 1-5 yıl aralığında tecrübeleri bulunduğu görülmüştür. Oteldeki departmanlar açısından ele aldığımızda 54 çalışanın ön büro departmanından, 51 çalışanın pazarlama ve satış departmanından ve çok sayıda yiyecek içecek departmanından denek olduğu görülmüştür (Tablo 4). Örneklem seçiminde olasılığa dayalı olmayan yöntemlerden kolayda ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanılmış olup, anket sorularına cevap veren çalışanların dürüst, samimi ve kimsenin baskısı altında kalmadan cevap verdikleri varsayılmıştır.

Kolayda örnekleme yöntemi ankete cevap veren herkesin örneğe dâhil edilmesidir. En kolay bulunan denek en ideal olanıdır ve denek bulma işlemi arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşılıncaya kadar devam eder. Ulaşılabilen ve arzu eden herkes ankete katılabilir. Kartopu örnekleme ise evrene dâhil herhangi bir deneğe ulaşarak ve bu denek yardımıyla başka deneklere ulaşabilme yöntemidir. (Altunışık ve diğ, 2010, 140).

Dolayısıyla İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmeleri içerisinde yer alan katılımcılardan, ulaşılabilen cevaplayıcıların bu ankete cevap verdikleri ve araştırmanın örneklemini oluşturduğu söylenmektedir. (Esen,2011,30).

Tablo 3:Demografik Değişkenler Tablosu

1. Yaş	**25'den az**	**26-34**	**35-49**	**50-64**	**65-75**					**Toplam**
	31	119	40	2	1					193
2. Cinsiyet	**Kadın**	**Erkek**								**Toplam**
	56	137								193
3.Medeni Durum	**Bekâr**	**Evli**								**Toplam**
	121	72								193
4.Çalışma Süresi	**1 yıldan az**	**1-5**	**6-10**	**11-15**	**16-20**	**21 yıldan fazla**				**Toplam**
	48	109	20	14	1	1				193
5.Toplam Çalışma Süresi	**1 yıldan az**	**1-5**	**6-10**	**11-15**	**16-20**	**21 yıldan fazla**				**Toplam**
	3	51	68	35	26	10				193
6. Konum	**Çalışan**	**Yönetici**								**Toplam**
	95	98								193
7. Pozisyon	**Ön büro**	**Pazarlama ve Satış**	**Yiyecek ve İçecek**	**Housekeeping**	**İnsan Kaynakları**	**Satın Alma**	**Finans ve Muhasebe**	**Halkla İlişkiler**	**Diğer**	**Toplam**
	54	51	25	4	17	3	13	2	24	193
8.Eğitim Durumu	**İlköğretim**	**Lise**	**Ön lisans**	**Lisans**	**Yüksek Lisans**	**Doktora**				**Toplam**
	0	17	32	124	18	2				193

6. 2 Ölçme Araçları

Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin ölçeklerin oluşturulmasına yönelik temel veri toplama aracı ankettir. Anket çalışmasına İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde çalışan toplam 193 kişi katılmıştır. Beş yıldızlı otel çalışanlarının ankete katılım düzeyleri *"kesinlikle katılmıyorum (1)*' dan, *kesinlikle katılıyorum* (5)' a doğru 5'li likert tipi ölçek türü biçiminde derecelendirilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde demografik bilgileri ölçmek amacıyla 8 kapalı uçlu soru (yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, toplam çalışma süresi, konum, pozisyon, eğitim durumu) yöneltilmiştir.

Kariyer Planlama Ölçeği

Katılımcılara uygulanan kapalı uçlu ifadelerin yer aldığı, kariyer planlama ölçeği, Cerit (2007)'nin yüksek lisans çalışmasındaki ifadelerle, literatür tarama sonucunda elde edilen verilerle ve uzman görüşlerine başvurularak hazırlanmış toplam 22 soru içermektedir. Araştırma sonucunda yapılan faktör ve güvenilirlik analizleri sonucu 8., 10., 20., ve 21. sorular anketten çıkartılmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,776 olarak hesaplanmış ve oldukça güvenilir bulunmuştur.

Örgüte Bağlılık Ölçeği

Anketin ikinci bölümünde çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini ölçmek için Allen ve Meyer'(1990) in geliştirmiş olduğu 18 soruluk örgüte bağlılık anketi kullanılmış ve ifadeler sektöre göre uyarlanmıştır. Araştırma sonucunda yapılan güvenilirlik analizi sonucu 1., 2., 3., 4., 5., 10., ve 13. sorular güvenilir olmadıkları nedeniyle anketten çıkartılmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,678 olarak hesaplanmıştır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Anketin üçüncü ve son bölümünde işten, ayrılma niyetini ölçmeye yönelik Amah (2009) ve Post vd. (2009)' nin çalışmalarından faydalanılmıştır. Yine yapılan güvenilirlik çalışması sonucunda 4. ve 5. Sorular anketten çıkartılmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,820 olarak hesaplanmış, güvenilirlik düzeyi yüksek çıkmıştır.

6.3 Uygulama

Anketlerin, cevaplayıcılara ulaştırılması için elektronik posta ve "Linkedin" profesyonel iş ağından yararlanılmıştır. İnternet üzerinden anket oluşturmada "Google Document" anket oluşturma sistemi ve onlineanketler.com internet sitesi kullanılmıştır. Anketler 14 Ocak tarihinde oluşturulmuş 4 Şubat tarihinde sonlandırılmıştır [8].

Katılımcıların web' ten erişimlerini sağlamak adına turizm profesyonelleriyle Linkedin aracılığıyla tek tek iletişime geçilmiş ve anket linkleri beş yıldızlı otellerde çalıştığı tespit edilen çalışanlara doğrudan mesajla ulaştırılmıştır. Buna ek olarak insan kaynakları uzmanlarından elde edilen e-mail adresleriyle beş yıldızlı otel çalışanlarına doğrudan mailler atılarak katılımcılara ulaşılmıştır. Web üzerinden toplanan anket sayısı 193'tür.

6.4 Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (PASW Statistics 18) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcılara uygulanan tüm anketlerin ortalamaları alınmış, frekans dağılımları yapılmış, Cronbach alfa güvenirlilik, faktör analizi, regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

Ayrıca demografik değişkenlerin araştırma modelinde yer alan değişkenler üzerinde fark yaratıp yaratmadığını tespit etmek amacıyla iki grup arasındaki farkı t-testi ile, ikiden fazla gruplarda ise parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında tek yönlü (One way) Anova testi uygulanmıştır.

[8]GoogleDocument:"https://docs.google.com/forms/d/1YNRxSyvBbQjfT59rf2DIlAzNTE6CI1JiFREWBYdLIBE/edit?usp=forms_home".
Online Anketler:"https://www.onlineanketler.com/s/079fb6a&preview=1&do-not-send-this-link-its-only-preview".

7. BULGULAR

7. 1 Ölçme Araçları ile İlgili Faktör Analizi Bulguları

Bu bölümde araştırma değişkenlerine ilişkin yapılan analizlere yer verilmiştir. İlk olarak Kariyer Planlama, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmış, ilgili değişkenlerle ilgili regresyon ve korelasyon analizleri sonuçları gösterilmiş, son olarak ise demografik değişkenlere ilişkin farklılık analizleri yapılmıştır.

7.1.1 Kariyer Planlamaya İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Kariyer planlama testi 22 maddeden oluşmaktadır. Faktör analizi sonucu kariyer planlama ölçeği ile ilgili yapılan faktör analizi sonucu 20. *"Çalıştığım otelde yükselme olanakları yok"* ve 21. *" Bu otel ve şu an yaptığım iş dışında farklı bir alanda ve pozisyonda kariyerim daha var"* sorular iki ayrı faktöre gittiği için ölçekten çıkartılmıştır. Sonuç olarak ölçekte 18 ifade kalmış, bu ifadeler 3 faktöre ayrılmıştır. Bunlar; "*Örgütsel Kariyer Planlama, Bireysel Kariyer Planlama ve Kariyer Planlamada Engeller"* olarak isimlendirilmiştir. Ayrıca kariyer planlama ölçeğinin güvenilirlik çalışması sonucunda güvenilir olmadığı gerekçesiyle 8. "*Beceri ve yeteneklerimin oteldeki değişim ve gelişimlerin gerisinde kaldığını düşünüyorum*" ve 10. "*Otelimin, sosyal ve ekonomik faydalar için iyi bir emeklilik vb. araçlarla bana güvence sağlayacak olması benim için önemlidir*" soruları ölçekten çıkartılmıştır.

Faktörler varyans'ın % 63,673'ünü açıklamaktadır. Kariyer planlamaya ilişkin iç tutarlılık değeri; ,776'dır. Faktörlerin iç tutarlılık değerleri ise sırasıyla; ,770; ,901; ,693 'tür. Tablo 4' te her bir ifadeye ilişkin faktör yükleri, faktörlerin açıklanan varyansları ve iç tutarlılık değerleri, Bartlett küresellik testi sonucu ve KMO değeri verilmiştir.

Tablo 4:Kariyer Planlama Uygulamalarına İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach α
F1: Örgütsel Kariyer Planlama	17. Kariyer planlarımı yaparken otel yöneticilerim bana destek oluyor.	,875	**38, 652**	**,770**
	16. Çalıştığım otel kariyer beklentilerimi gerçekleştirmem için bana eğitim ve geliştirme programları uyguluyor	,851		
	14. Çalıştığım otel işle ilgili bireysel çabalarımı destekliyor	,803		
	15. Kariyer hedeflerim ve amaçlarım, çalıştığım otelin hedef ve amaçlarıyla örtüşüyor	,780		
	7. Kariyerimdeki eksikliklerimi gidermem için yöneticilerim bana destek oluyor.	,758		
	18. Çalıştığım otel bana yeni sorumluluklar ve görevler veriyor	,743		
	9. Otelim, gerekli mesleki bilgi ve deneyimi kazandırmak için hiçbir şey yapmıyor.	,624		
	19. Çalıştığım otelde kendi departmanım dışındaki departmanlarda görev alma şansım var.	,553		
F2: Bireysel Kariyer Planlama	2. Hedeflerime ulaşmak için neler yapmam gerektiğini biliyorum.	,841	**17,842**	**,901**
	3. Kendimi tanıyorum, kim olduğumu ve kişisel özelliklerimi biliyorum.	,828		
	5. Kariyerimde hangi noktada olduğumun farkındayım.	,746		
	13. Şu anda hedeflerime ulaşabilmem için ne yapmam gerektiğini biliyorum.	,784		
	6. Kariyerimdeki eksiklikleri gidermek için hangi eğitimleri almam gerektiğini biliyorum.	,783		
	4. Kendi kişilik yapımla, seçtiğim mesleğim ve kariyerim arasında uyum olduğunu düşünüyorum.	,713		
	1. Gelecekte nerede olmak istediğimi biliyorum.	,709		
	11. Otelimde sorumluluk almak isterim.	,671		

F3: Kariyer Planlamada Engeller	12. Hedeflerime ulaşmamda önümde engeller var. 22. Kariyerimde gelişmemi engelleyen bir takım görünmez engeller var.	,751 ,861	**7,179**	**,693**
Toplam varyans			**63,673**	
Kaiser-Meyer-Olkin, Bartlett Küresellik Testi Approx. Chi-Square	**,891** **2017,033**			
sd	**153**			
Mânidarlık	**,000**			

7.1.2. Örgüte Bağlılıkla İlgili Faktör Analizi Bulguları

Örgüte bağlılık ölçeği 18 maddeden oluşmaktadır. Ancak örgüte bağlılık ölçeği için yapılmış olan faktör analizinde 1. ” *Kariyerimin geri kalan kısmını bu otelde geçirmek beni mutlu eder*”, 2. ” *Bu otelin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim*”, 3. ” *Bu otelin benim için özel bir anlamı vardır*”, 4.” *Şu anda, bu otelde kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir*”, 5. ” *Şu anda, istesem bile bu otelden ayrılmam benim için çok zordur*” ve 13.” *Bu otel benim bağlılığımı hak ediyor*” sorular iki ayrı faktöre gittiği için ölçekten çıkartılmıştır. Örgüte bağlılıkla ilgili yapılan güvenilirlik analizi sonucu 10. ” *Çalıştığım otele çok şey borçluyum*” soru düşük güvenilirlik düzeyine sahip olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Son olarak işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan güvenilirlik araştırması sonucu 4. ” *Kariyerimi, bu otelde devam ettirmeyi tercih ederim*” ve 5. ”*Yeniden seçme şansım olsa, bu kurum yerine başka kurumda çalışmayı istemem*” soruları güvenilir olmadıkları gerekçesiyle ölçekten çıkartılmıştır. Sonuç olarak örgüte bağlılık ölçeğinde 11 ifade kalmış ve 3 faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler literatür taramadaki *“Duygusal Bağlılık, Çıkar (Devam) Bağlılığı, Minnet (Normatif) Bağlılık”* boyutlarıyla aynı çıkmıştır. Faktörler varyansın %65,059’unu açıklamaktadır. Örgüte bağlılığa ilişkin iç tutarlılık değeri; ,678’dir. Faktörlerin iç tutarlılık değerleri ise sırasıyla; ,827; ,801; ,686’dır.

Tablo 5'te her bir ifadeye ilişkin faktör yükleri, faktörlerin açıklanan varyansları ve iç tutarlılık değerleri, Bartlett küresellik testi sonucu ve KMO değeri verilmiştir.

Tablo 5:Örgüte Bağlılığa İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach α
F4: Duygusal Bağlılık	17. Bu otelde kendimi "ailenin parçası" gibi hissetmiyorum	,872	29,251	,827
	15. Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.	,718		
	18. Bu otele güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum	,812		
	16. Bu otele kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum	,765		
F5: Çıkar (Devam) Bağlılığı	7. Bu otelden ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	,900	23,587	,801
	9. Bu otelden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.	,879		
	6. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.	,677		
F6: Minnet (Normatif) Bağlılık	11. Menfaatime olsa bile, otelimden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	,802	12,221	,686
	14. Çalıştığım otelden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	,737		
	12. Çalıştığım otelden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	,713		
	8. Eğer bu otele kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	,537		
Toplam varyans			**65,059**	
Kaiser-Meyer-Olkin, Bartlett Küresellik Testi Approx. Chi-Square	**,753** **776,192**			
sd	**55**			
Mânidarlık	**,000**			

7. 2 İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Güvenilirlik Analizi

İşten ayrılma niyeti testi 6 maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik analizi sonucu tutarlılık değerinin düşük çıkması nedeniyle 2 madde testten çıkarılmış ve yapılan faktör analizi sonucu tek faktör olarak ifade edilmiştir. Tablo 6' da *"İşten ayrılma Niyeti*" nin iç tutarlılık değeri 0,82 olarak gösterilmiştir.

Tablo 6: İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Güvenilirlik Analizi

Değişken	N	Ortalama	Std. Sapma	Cronbach α
İşten Ayrılma Niyeti	193	3,13	1,04	,820

7.3 Ölçme Araçları ile İlgili Betimsel İstatistikler ve Ölçekler Arası Korelasyon

Tablo 7'de kariyer planlama, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetiyle ilgili betimsel istatistikler Tablo 8'de ise ayrıntılarıyla ölçekler arası korelasyon değerleri verilmiştir. Araştırmaya ait istatistiksel sonuçlar incelendiğinde kariyer planlamaya yönelik ölçeğe ait ortalama 3,68 (Std. Sapma 0,50) olarak hesaplanmış ve katılımcıların "katılıyorum" a yakın olumlu yanıtlar verdikleri görülmüştür.

Örgüte bağlılık ortalamaları incelendiğinde ise ölçeğe ait ortalama 2,73 (Std. Sapma 0,61) olarak hesaplanmış, katılımcıların "ne katılıyorum ne katılmıyorum" a yakın cevaplar verdikleri görülmüştür. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait ortalama 3,13 (Std. Sapma 1,04) olarak hesaplanmış ve katılımcıların yine "ne katılıyorum ne katılmıyorum" a yakın cevaplar verdikleri görülmüştür (Tablo 7).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; kariyer planlamanın tüm boyutları için $p<0,05$'tir. Kariyer planlama ile örgüte bağlılık boyutu incelendiğinde bu iki değişken arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamazken (p=, 077) ilgili değişkenlerin alt boyutları ile aralarında ilişkiler görülmüştür (Tablo 8). Kariyer planlama ile örgüte bağlılığın alt faktörleri arasında ilişkiler görülmüştür. Kariyer planlama ile örgüte bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık arasında orta derecede (-%32 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır. Kariyer planlama ile çıkar (devam) bağlılığı arasında düşük derecede (-%17 oranında) negatif yönlü ilişki görülmüştür. Fakat kariyer planlama ile minnet (normatif) bağlılık arasında düşük derecede (%29 oranında) pozitif bir ilişki vardır.

Kariyer planlamanın alt boyutları ele alındığında örgütsel kariyer planlama ile örgüte bağlılık arasında düşük derecede (-%18 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır. Kariyer planlamanın alt boyutu olan örgütsel kariyer planlama ile örgüte bağlılığın alt boyutu olan minnet (normatif) bağlılığı arasında orta derecede (%34 oranında) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel kariyer planlama ile çıkar (devam) bağlılığı arasında düşük derecede (-%21 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır. Aynı şekilde örgütsel kariyer planlama ile duygusal bağlılık arasında orta derecede (-%41 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır.

Kariyer planlamanın alt boyutu olan bireysel kariyer planlama ile duygusal bağlılık arasında düşük derecede (-%18 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır. Aynı şekilde bireysel kariyer planlama ile örgüte bağlılığın alt boyutu olan çıkar (devam) bağlılığı arasında düşük derecede (-%17 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır.

Kariyer planlamada engeller ile örgüte bağlılık arasında orta derecede (%33 oranında) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca yine kariyer planlamada engeller ile örgüte bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık (%32,1 oranında) ve çıkar (devam) bağlılığı (%34 oranında) arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Ayrıca kariyer planlama ile işten ayrılma niyeti arasında orta derecede negatif yönlü (-%39,4 oranında) bir ilişki vardır.

Tablo 7: Ölçme Araçları İle İlgili Betimsel İstatistikler ve Ölçeklerarası Korelasyon

Değişkenler ve Boyutları	**N**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
1. KARİYER PLANLAMA	193	3,68	,50
Örgütsel Kariyer Planlama	193	3,20	,76
Bireysel Kariyer Planlama	193	4,32	,69
Kariyer Planlamada Engeller	193	3,05	1,05
2.ÖRGÜTE BAĞLILIK	193	2,73	,61
Duygusal Bağlılık	193	2,72	1,01
Çıkar (Devam) Bağlılığı	193	2,61	1,09
Minnet (Normatif) Bağlılık	193	2,84	,87
3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	193	3,13	1,04

Kariyer planlama ile işten ayrılma niyeti arasında orta derecede (-%39 oranında) negatif bir ilişki vardır. Kariyer planlamanın alt faktörlerine baktığımızda örgütsel kariyer planlamanın, işten ayrılma niyetiyle arasında orta derecede negatif yönlü bir ilişki (-%49,4 oranında) olduğu görülür. Bireysel kariyer planlama ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında düşük derecede (-%22 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır. Kariyer planlamada engeller ile işten ayrılma niyeti arasında ise orta derecede (%34 oranında) pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 8: Alt Faktör Bazında Ölçme Araçları ile İlgili Betimleyici İstatistikler ve Korelasyonlar

		1	2	3	4	5	6	7	8
1.KARİYER PLANLAMA	Pearson Correlation	1							
	Sig. (2-tailed)								
	N	193							
2. Örgütsel Kariyer Planlama	Pearson Correlation	,801**	1						
	Sig. (2-tailed)	,000							
	N	193	193						
3.Bireysel Kariyer Planlama	Pearson Correlation	,795**	,335**	1					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000						
	N	193	193	193					
4.Kariyer Planlamada Engeller	Pearson Correlation	-,149*	-,370**	-,211**	1				
	Sig. (2-tailed)	,039	,000	,003					
	N	193	193	193	193				
5. Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	-,326**	-,419**	-,187**	,321**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,009	,000				
	N	193	193	193	193	193			
6. Çıkar (Devam) Bağlılığı	Pearson Correlation	-,177*	-,217**	-,176*	,340**	,253**	1		
	Sig. (2-tailed)	,014	,002	,014	,000	,000			
	N	193	193	193	193	193	193		
7. Minnet (Normatif) Bağlılık	Pearson Correlation	,298**	,340**	,125	-,044	-,219**	,214**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,084	,541	,002	,003		
	N	193	193	193	193	193	193	193	
8.ÖRGÜTE BAĞLILIK	Pearson Correlation	-,127	-,182*	-,134	,337**	,615**	,753**	,496**	1
	Sig. (2-tailed)	,077	,012	,063	,000	,000	,000	,000	
	N	193	193	193	193	193	193	193	193
9.İŞTEN AYRILMA NİYETİ	Pearson Correlation	-,394**	-,494**	-,223**	,344**	,489**	,322**	-,351**	,270**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000
	N	193	193	193	193	193	193	193	193

**** p<0,01 *p<0,05**

7.4. Regresyon Analizi

Araştırma modelinin test edilmesi amacıyla her bir bağımlı değişken için basit regresyon analizi yapılmıştır. Kariyer planlamanın örgüte bağlılığa olan etkisine ilişkin regresyon analizi Tablo 9 'da, kariyer planlamanın alt faktörlerinin örgüte bağlılığa olan etkisine ilişkin regresyon analizi Tablo 10' da, kariyer planlamanın işten ayrılma niyetine olan etkisine ilişkin regresyon analizi Tablo 11' de gösterilmiştir.

7.4.1 Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılığa Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Yapılan regresyon analizi sonucunda kariyer planlamanın örgüte bağlılığı etkilemediği görülmüştür (p=,077) (Tablo 9).

Tablo 9: Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılığa Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken:			
Örgüte Bağlılık			
Bağımsız değişkenler:	**Beta**	**t değeri**	**p değeri**
Kariyer Planlama	-,127	-1,776	**,077**
R=,127; R^2=,016; F değeri=3,156; p değeri=0,077			

Araştırma modelindeki kariyer planlama ile örgüte bağlılık, %5 anlamlılık düzeyinde p>0,05 olması nedeniyle açıklama düzeyi manidar değildir Bunun yanı sıra kariyer planlama katsayısına ait t değeri -1,776 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

7.4.2 Kariyer Planlamanın Alt Faktörlerinin Minnet (Normatif) Bağlılığına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Kariyer planlamanın alt faktörlerinden örgütsel kariyer planlama ile minnet (normatif) bağlılık %5 anlamlılık düzeyinde p<0,05 olması nedeniyle değişkeni negatif yönlü olarak etkilemektedir. Örgütsel kariyer planlama faktörü, minnet (normatif) bağlılığı % 20, 8 kadar açıklayabilmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel kariyer planlama katsayısına ait t değeri -4,64 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlıdır (Tablo 10).

Tablo 10: Kariyer Planlamanın Alt Faktörlerinin Minnet (Normatif) Bağlılığına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken:			
Minnet (Normatif) Bağlılık			
Bağımsız değişkenler:	**Beta**	**t değeri**	**p değeri**
Örgütsel Kariyer Planlama	-,33	-4,64	**0,00**
Bireysel Kariyer Planlama	-,03	-,49	**0,61**
Kariyer Planlamada Engeller	,18	2,69	**0,00**
R=,457; R^2=,208; F değeri=16,587; p değeri=0,00			

Kariyer planlamanın alt faktörlerinden bireysel kariyer planlama ile minnet (normatif) bağlılık % 5 anlamlılık düzeyinde p>0,05 olması nedeniyle değişkeni açıklama düzeyi manidar değildir. Bireysel kariyer planlama katsayısına ait t değeri -0,49 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Kariyer planlamanın alt faktörlerinden kariyer planlamada engeller ile minnet (normatif) bağlılık %5 anlamlılık düzeyinde p<0,05 olması nedeniyle değişkeni pozitif yönlü olarak etkilemektedir. Kariyer planlamada engeller faktörü, minnet (normatif) bağlılığı %20,8 kadar açıklayabilmektedir. Buna ek olarak kariyer planlamada engeller katsayısına ait t değeri 2,69 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlıdır.

7.4.3 Kariyer Planlamanın Alt Faktörlerinin Duygusal Bağlılığa Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Kariyer planlamanın alt faktörlerinden örgütsel kariyer planlama ile duygusal bağlılık %5 anlamlılık düzeyinde p>0,05 olması nedeniyle değişkeni açıklama düzeyi manidar değildir. Bunun yanı sıra örgütsel kariyer planlama katsayısına ait t değeri -0,65 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlı değildir (Tablo 11).

Tablo 11: Kariyer Planlamanın Alt Faktörlerinin Duygusal Bağlılığa Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken:			
Duygusal Bağlılık			
Bağımsız değişkenler:	**Beta**	**t değeri**	**p değeri**
Örgütsel Kariyer Planlama	-,05	-,65	**0,51**
Bireysel Kariyer Planlama	-,05	-,71	**0,47**
Kariyer Planlamada Engeller	,30	4,16	**0,00**
R=,346; R^2=,120; F değeri=8,578; p değeri=0,00			

Kariyer planlamanın alt faktörlerinden bireysel kariyer planlama ile duygusal bağlılık % 5 anlamlılık düzeyinde p>0,05 olması nedeniyle değişkeni açıklama düzeyi manidar değildir. Bireysel kariyer planlama katsayısına ait t değeri -0,71 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Kariyer planlamanın alt faktörlerinden kariyer planlamada engeller ile duygusal bağlılık %5 anlamlılık düzeyinde p<0,05 olması nedeniyle değişkeni pozitif yönlü olarak etkilemektedir. Kariyer planlamada engeller faktörü, duygusal bağlılığı %12 kadar açıklayabilmektedir. Buna ek olarak kariyer planlamada engeller katsayısına ait t değeri 4,16 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlıdır.

7.4.4 Kariyer Planlamanın Alt Faktörlerinin Çıkar (Devam) Bağlılığına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Kariyer planlamanın alt faktörlerinden örgütsel kariyer planlama ile çıkar (devam) bağlılığı %5 anlamlılık düzeyinde p>0,05 olması nedeniyle değişkeni açıklama düzeyi manidar değildir. Bunun yanı sıra örgütsel kariyer planlama katsayısına ait t değeri -1,05 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlı değildir (Tablo 12).

Tablo 12: Kariyer Planlamanın Alt Faktörlerinin Çıkar (Devam) Bağlılığına Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken:			
Çıkar (Devam) Bağlılığı			
Bağımsız değişkenler:	**Beta**	**t değeri**	**p değeri**
Örgütsel Kariyer Planlama	-,08	-1,05	**0,29**
Bireysel Kariyer Planlama	-,08	-1,20	**0,22**
Kariyer Planlamada Engeller	,29	3,98	**0,00**
R=,363; R^2=,132; F değeri=9,574; p değeri=0,00			

Kariyer planlamanın alt faktörlerinden bireysel kariyer planlama ile çıkar (devam) bağlılığı % 5 anlamlılık düzeyinde p>0,05 olması nedeniyle değişkeni açıklama düzeyi manidar değildir. Bireysel kariyer planlama katsayısına ait t değeri -1,20 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Kariyer planlamanın alt faktörlerinden kariyer planlamada engeller ile çıkar (minnet) bağlılığı %5 anlamlılık düzeyinde p<0,05 olması nedeniyle değişkeni pozitif yönlü olarak etkilemektedir. Kariyer planlamada engeller faktörü, duygusal bağlılığı %13 kadar açıklayabilmektedir.

Buna ek olarak kariyer planlamada engeller katsayısına ait t değeri 3,98 olup, değişkeni açıklama kabiliyetine olan katkısı istatistiksel açıdan anlamlıdır.

7.4.5 Kariyer Planlamanın İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Kariyer planlama değişkeni, işten ayrılma niyetini % 15,5 kadar açıklayabilmektedir. Araştırma modelindeki kariyer planlama işten ayrılma niyetini %5 anlamlılık düzeyinde p<0,05 olması nedeniyle negatif yönlü olarak etkilemektedir (Tablo 13).

Tablo 13: Kariyer Planlamanın İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı değişken:			
İşten Ayrılma Niyeti			
Bağımsız değişkenler:	**Beta**	**t değeri**	**p değeri**
Kariyer Planlama	-,394	-5,918	**,000**
R=,394; R^2=,155; F değeri=35,028; p değeri=0,000			

Ölçekler arası ilişkileri araştırmanın hipotezleri çerçevesinde aşağıdaki gibi yorumlayabiliriz.

H1: Otel işletmelerinde yapılan kariyer planlama uygulamaları, çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırır.

Kariyer Planlamanın örgüte bağlılığa olan etkisine ilişkin regresyon analizine göre kariyer planlama uygulamaları, çalışanların örgüte olan bağlılığını etkilememektedir (β = -,127; (p=,077). Dolayısıyla H1 hipotezi reddedilmektedir.

Ancak kariyer planlamanın alt faktörlerinden örgütsel kariyer planlamanın minnet (normatif) bağlılığına (β=-33, p= 0,00), kariyer planlamada engellerin minnet (normatif) bağlılığına (β= ,18; p=0,00), ve kariyer planlamada engellerin duygusal bağlılığa (β= ,30; p=0,00) olan etkisine ilişkin regresyon analizine göre araştırma hipotezini kısmen kabul edebiliriz.

H2: Kariyer planlama uygulamaları, çalışanın işten ayrılma niyetini azaltır.

Otel işletmelerindeki kariyer planlama uygulamalarının varlığı, çalışanın işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. (β = -,394; p<0,05). Dolayısıyla H2 hipotezi tam destek alarak kabul edilmiştir.

7.5 Kariyer Planlama, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerinde Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar

7.5.1 Cinsiyete Göre Değişkenler

Cinsiyete göre kariyer planlama ile ilgili yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılan bireylerin "katılıyorum" a yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; kariyer planlama açısından p>0,05 olduğu için, cinsiyete göre anlamlı bir fark görülmediği gözlemlenmiştir (p=0,60).

Tablo 14: Cinsiyete göre Kariyer Planlama, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti T testi sonuçlar

	N	Ortalama	Std. Sapma	p
(KARİYER PLANLAMA) Kadın	56	3,60	0,48	0,60
Erkek	137	3,72	0,50	
(ÖRGÜTE BAĞLILIK) Kadın	56	2,73	0,57	0,11
Erkek	137	2,73	0,62	
(İŞTEN AYRILMA NİYETİ) Kadın	56	3,15	0,97	0,22
Erkek	137	3,13	1,07	

Yine yapılan analiz sonucunda bireylerin örgüte bağlılık ile ilgili ortalama olarak "ne katılıyorum ne katılmıyorum" a yakın cevaplar verdikleri ve örgüte bağlılık ile ilgili p>0,05 olduğu için cinsiyete göre anlamlı bir fark görülmediği anlaşılmıştır (p=0,11).

İşten ayrılma niyeti ile ilgili olarak ortalama "ne katılıyorum ne katılmıyorum" a yakın cevaplar verildiği görülmüş ve işten ayrılma niyeti ile ilgili p>0,05 olduğu için cinsiyete göre arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir (Tablo 14).

7.5.2 Eğitim Seviyesine Göre Değişkenler

Eğitim seviyesine göre kariyer planlama ile ilgili yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılan bireylerin "katılıyorum" a yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; kariyer planlama açısından p<0,05 olduğu için eğitim seviyesine göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür (p= 0,04) (Tablo 15).

Tablo 15: Çalışanların Eğitim Seviyesine göre Kariyer Planlama, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti One Way Anova Testi Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	p
KARİYER PLANLAMA	LİSE	17	3,81	0,49	**0,04**
	ÖNLİSANS	32	3,63	0,54	
	LİSANS	124	3,64	0,47	
	YÜKSEK LİSANS	18	3,97	0,49	
	DOKTORA	2	3,22	0,70	
	Toplam	193	3,68	0,50	
ÖRGÜTE BAĞLILIK	LİSE	17	2,98	0,60	0,14
	ÖNLİSANS	32	2,64	0,61	
	LİSANS	124	2,74	0,62	
	YÜKSEK LİSANS	18	2,54	0,49	
	DOKTORA	2	3,27	0,38	
	Toplam	193	2,73	0,61	
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	LİSE	17	3,57	,77	0,14
	ÖNLİSANS	32	3,12	0,92	
	LİSANS	124	3,15	1,11	
	YÜKSEK LİSANS	18	2,66	0,86	
	DOKTORA	2	2,87	0,53	
	Toplam	193	3,13	1,04	

Ortalamalara bakıldığı zaman yüksek lisans ortalamalarının daha yüksek görülmesine rağmen Scheffe ve Tukey testine bakıldığında gruplar arası bir farklılık çıkmamıştır. Bu durumun sebebi 0,04 değerinin 0,05'e çok yakın olması olabilir (Tablo 16).

Tablo 16: Çalışanların Eğitim Seviyesine göre Kariyer Planlama, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Tukey ve Scheffe Testi Sonuçları

		N	Tukey B		Scheffe
			1	2	
KARİYER PLANLAMA	LİSE	17	3,81	3,81	3,81
	ÖNLİSANS	32	3,63	3,63	3,63
	LİSANS	124	3,64	3,64	3,64
	YÜKSEK LİSANS	18		3,97	
	DOKTORA	2	3,22		3,22
	Sig.	193			**0,06**
ÖRGÜTE BAĞLILIK	LİSE	17	2,98		2,98
	ÖNLİSANS	32	2,64		2,64
	LİSANS	124	2,74		2,74
	YÜKSEK LİSANS	18	2,54		2,54
	DOKTORA	2	3,27		3,27
	Sig.	193			**0,43**
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	LİSE	17	3,57		3,57
	ÖNLİSANS	32	3,12		3,12
	LİSANS	124	3,15		3,15
	YÜKSEK LİSANS	18	2,66		2,66
	DOKTORA	2	2,87		2,87
	Sig.	193			**0,56**

Yine yapılan analiz sonucunda bireylerin örgüte bağlılık ile ilgili ortalama olarak "ne katılıyorum ne katılmıyorum" a yakın cevaplar verdikleri ve örgüte bağlılık ile ilgili p>0,05 olduğu için eğitim seviyesine göre anlamlı bir fark görülmediği anlaşılmıştır (p=0,14) (Tablo 15).

İşten ayrılma niyeti ile ilgili olarak ortalama "ne katılıyorum ne katılmıyorum" a yakın cevaplar verildiği görülmüş ve işten ayrılma niyeti ile ilgili p>0,05 olduğu için eğitim seviyesine göre anlamlı bir fark gözlenmemiştir (p=0,14). (Tablo 15).

7.5.3 Göreve Göre Değişkenler

Göreve göre kariyer planlama ile ilgili yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılan bireylerin "katılıyorum" a yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; kariyer planlama açısından p>0,05 olduğu için, çalışanların görevlerine göre anlamlı bir fark görülmemiştir (P=0,85).

Yine yapılan analiz sonucunda bireylerin örgüte bağlılık ile ilgili ortalama olarak "ne katılıyorum ne katılmıyorum" a yakın cevaplar verdikleri ve örgüte bağlılık ile ilgili p>0,05 olduğu için çalışanların görevlerine göre anlamlı bir fark görülmediği anlaşılmıştır (p=0,44).

Tablo 17: Göreve göre Kariyer Planlama, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin One Way Anova Testi Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	p
KARİYER PLANLAMA	ÖNBÜRO	54	3,62	0,62	0,85
	PAZARLAMA VE SATIŞ	52	3,72	0,34	
	YİYECEK VE İÇECEK	25	3,70	0,48	
	HOUSEKEEPING	4	3,98	0,48	
	İNSAN KAYNAKLARI	17	3,73	0,42	
	SATIN ALMA	3	3,75	0,36	
	FİNANS VE MUHASEBE	12	3,57	0,48	
	HALKLA İLİŞKİLER	2	3,38	0,47	
	DİĞER	24	3,70	0,59	
	Toplam	193	3,68	0,50	
ÖRGÜTE BAĞLILIK	ÖNBÜRO	54	2,73	0,62	0,44
	PAZARLAMA VE SATIŞ	52	2,58	0,62	
	YİYECEK VE İÇECEK	25	2,90	0,74	
	HOUSEKEEPING	4	2,93	0,69	
	İNSAN KAYNAKLARI	17	2,85	0,37	
	SATIN ALMA	3	2,78	0,36	
	FİNANS VE MUHASEBE	12	2,93	0,49	
	HALKLA İLİŞKİLER	2	2,40	0,19	
	DİĞER	24	2,68	0,58	
	Toplam	193	2,73	0,61	
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	ÖNBÜRO	54	3,11	1,00	0,11
	PAZARLAMA VE SATIŞ	52	3,08	1,07	
	YİYECEK VE İÇECEK	25	3,60	1,02	
	HOUSEKEEPING	4	2,93	0,62	
	İNSAN KAYNAKLARI	17	2,60	1,18	
	SATIN ALMA	3	2,25	0,90	
	FİNANS VE MUHASEBE	12	3,14	0,81	
	HALKLA İLİŞKİLER	2	3,37	0,53	
	DİĞER	24	3,34	1,03	
	Toplam	193	3,13	1,04	

İşten ayrılma niyeti ile ilgili olarak ortalama "ne katılıyorum ne katılmıyorum" a yakın cevaplar verildiği görülmüş ve işten ayrılma niyeti ile ilgili p>0,05 olduğu için göreve göre anlamlı bir fark gözlenmemiştir (p=0,11). (Tablo 17).

7.5.4 Konuma Göre Değişkenler

Çalışanların bulundukları konumlarına göre kariyer planlama ile ilgili yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılan bireylerin "katılıyorum" a yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; kariyer planlama açısından p<0,05 olduğu için, çalışanların konumlarına göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür (p=0,04).

Tablo 18: Çalışanların Konumuna göre Kariyer Planlama, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti T testi sonuçları

	KONUM	N	Ortalama	Std. Sapma	p
KARİYER PLANLAMA	ÇALIŞAN	95	3,61	0,48	**0,04**
	YÖNETİCİ	98	3,75	0,50	
ÖRGÜTE BAĞLILIK	ÇALIŞAN	95	2,80	0,64	0,14
	YÖNETİCİ	98	2,67	0,56	
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	ÇALIŞAN	95	3,28	1,08	0,05
	YÖNETİCİ	98	2,99	0,98	

Yine yapılan analiz sonucunda bireylerin örgüte bağlılık ile ilgili ortalama olarak "ne katılıyorum ne katılmıyorum" a yakın cevaplar verdikleri ve örgüte bağlılık ile ilgili p>0,05 olduğu için çalışanların konumlarına göre anlamlı bir fark görülmediği anlaşılmıştır (p=0,14). İşten ayrılma niyeti ile ilgili olarak ortalama "ne katılıyorum ne katılmıyorum" a yakın cevaplar verildiği görülmüş ve işten ayrılma niyeti ile ilgili p<0,05 olduğu için konuma göre anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir (p=0,05). (Tablo 18).

7.5.5 Medeni Duruma Göre Değişkenler

Çalışanların medeni durumlarına göre kariyer planlama ile ilgili yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılan bireylerin "katılıyorum" a yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; kariyer planlama açısından p>0,05 olduğu için, çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (P=0,76).

Tablo 19: Medeni Duruma göre Kariyer Planlama, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti T testi sonuçları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	p
KARİYER PLANLAMA	BEKAR	121	3,67	0,49	0,76
	EVLİ	72	3,70	0,50	
ÖRGÜTE BAĞLILIK	BEKAR	121	2,67	0,57	**0,05**
	EVLİ	72	2,84	0,64	
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	BEKAR	121	3,16	1,09	0,68
	EVLİ	72	3,10	0,96	

Yine yapılan analiz sonucunda bireylerin örgüte bağlılık ile ilgili ortalama olarak "ne katılıyorum ne katılmıyorum" a yakın cevaplar verdikleri ve örgüte bağlılık ile ilgili $p<0,05$ olduğu için çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı bir fark olduğu anlaşılmıştır ($p=0,05$). İşten ayrılma niyeti ile ilgili olarak ortalama "ne katılıyorum ne katılmıyorum" a yakın cevaplar verildiği görülmüş ve işten ayrılma niyeti ile ilgili $p>0,05$ olduğu için çalışanların medeni durumlarına göre anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir ($p=0,68$) (Tablo 19).

8. SONUÇ

Bu çalışmada amaçlanan 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan kariyer planlama uygulamalarının çalışanların örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetine olan etkinin araştırılması ve demografik özelliklere göre bu değişkenlerde fark olup olmadığının incelenmesidir. Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modelinde yer alan kariyer planlama uygulamaları, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin birbirlerine olan etkilerine ilişkin sonuçlar tartışılacak ve demografik özelliklere göre değişkenler arasındaki farklara ilişkin sonuçlara yer verilecektir. Tüm bu değerlendirmeler sonucunda gelecekte yapılacak olan çalışmalar için önerilerde bulunulacaktır.

8.1 Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılığa Olan Etkisi

Araştırmanın teorik kısmında yer verildiği üzere, yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve iş gören devir oranının yüksek olduğu otel işletmelerinde çalışanların eğitimi, kariyer gelişimleri ve iş tatminleri daha da önemli olmaktadır. İnsanı temel alan ve insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı turizm sektöründe müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak kalitenin belirleyici unsuru olmuştur. Müşteri beklentilerine uygun kaliteli hizmetin sağlanması da tamamen iç müşterilerimiz olan çalışanların verdikleri kaliteli hizmete bağlıdır. Çalışanların müşteriye kaliteli hizmet sunabilmesi çalışanın aldığı eğitimlere, yaptığı işten aldığı tatmine, çalışanların motivasyonlarına, yeteneklerine göre değerlendirilmelerine, iş görenlerin kendilerini tanımalarına ve örgüte olan bağlılığıyla ilişkilidir (Sabuncuoğlu, age, 43-44). Ancak sektörün mevsimlik olma özelliği çalışanların kariyer yaşamlarını kısaltmış ve sonuçta işletmeler de çalışanların kariyer planlama süreçlerine daha kısa zamanda cevap vermek zorunda kalmışlardır.

Bu nedenle işletmenin kariyer planlama süreçlerini yöneten insan kaynakları yöneticileri kariyer yönetimi sistemi kurmakta çekingen davranmışlar ve çoğu zaman başarılı olamayıp, ulaşmak istedikleri sonuçlara ulaşamamışlardır (Kozak, 2008, 88). Bunun yanı sıra yine personel devir oranının yüksek olması örgütlerin kariyer ile ilgili eğitim ve geliştirme programlarına daha az bütçe ayırmalarına neden olmuş, bu durum kariyer beklentileri karşılanamamış çalışanın örgütten ayrılmalarıyla ve daha az uzmanlaşmış personelin örgütlerde kalmalarıyla sonuçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan çalışmamızda kariyer planlama çalışmalarının genel olarak örgüte bağlılığı etkileyen yapısı, turizm endüstrisinin mevsimlik olma ve iş gören devir oranın yüksek olması özelliklerinden ve diğer faktörler dolayısıyla farklılık gösterdiği ve aralarında ilişki olmadığı ortaya konulmuştur (P= ,077; β=-,127: Tablo 9).

Yapılan analizler çerçevesinde "*Otel işletmelerinde yapılan kariyer planlama uygulamaları, çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırır*" şeklinde ifade edilen araştırma hipotezi çalışmada desteklenmemiştir (β= -,127; p: ,077). Yapılan faktör analizi sonucunda, kariyer planlama ile ilgili 3 faktör ortaya konmuş, bu faktörler "*Örgütsel Kariyer Planlama, Bireysel Kariyer Planlama ve Kariyer Planlamada Engeller"* olarak adlandırılmıştır. Örgüte bağlılığa ilişkin faktör analizinde ise literatür taramada belirtildiği gibi 3 faktör ortaya çıkmış, bu faktörler *"Duygusal Bağlılık, Çıkar (Devam) Bağlılığı, Minnet (Normatif) Bağlılık"* şeklinde literatür taramada belirtildiği gibi adlandırılmıştır. Kariyer planlamanın alt boyutları ele alındığında örgütsel kariyer planlama ile kariyer planlamadaki engellemelerin örgüte bağlılığı etkilediği görülmektedir. Örgütlerin çalışanların bireysel çabalarını desteklemeleri, onların kariyer beklentilerini gerçekleştirmeleri için eğitim ve geliştirme programları uygulamaları yapmaları, çalışanların kariyerlerindeki eksiklikleri gidermelerinde örgütlerin onlara destek olmaları ve en önemlisi çalışanların hedef ve beklentilerinin örgütün hedef ve beklentileriyle uyumlu olması çalışanın örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkilemiştir. Bunun yanı sıra çalışanların örgüt içerisinde yaşamış oldukları bir takım görünmez engellerin varlığı çalışanların kariyer gelişimlerinde motivasyonlarının artmasına ve örgüte olan bağlılıklarının da bu anlamda olumlu olarak etkilenmesine neden olmuştur.

Örgüt içerisinde yapılan kariyer planlama uygulamalarının örgüte bağlılığın alt boyutları olan *"duygusal bağlılık (r=,346; p=,000)", "çıkar (devam) bağlılığı (r=,363; p=,000)" ve "minnet (normatif) bağlılığı (r=,457; p=,000)"* etkilediği görülmektedir. Buna göre konaklama işletmelerinde çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirmek adına bireysel kariyer planlamaları yapmaları, örgütlerin bu planlara destek olup çeşitli uygulamalar geliştirmeleri ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde karşılaşılan bir takım engeller çalışanların örgüte bağlılıklarını alt boyutları bakımından etkilemektedir. Kariyer planlamanın alt boyutları ele alındığında örgütsel kariyer planlama ile örgüte bağlılık arasında düşük derecede (-%18 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır. Yani çalışanların kariyer hedeflerine destek olan ve onları yönlendiren işletmelerde çalışan bireyler, örgütlerine bağlılık duymamaktadırlar. Bu durumun en önemli sebebi günümüz iş yaşamında kariyer anlayışının farklılaşması ve bireylerin daha bağımsız ve sadece bir organizasyona özgü beceriler kazanmak yerine başka organizasyonlar ve sektörlerde çalışarak bilgi ve becerilerini arttırma hedeflerinden kaynaklanmaktadır. Bunun yanı sıra örgütsel hiyerarşide yükselmek yerine, eğitim ve geliştirme çabalarının bireyin kendi sorumluluğunda olduğu bir anlayışı benimseyen çalışanlar örgütlerine bağlılık duymayarak, daha sınırsız bir anlayışla gelişimlerini sürdürmektedirler. Kariyer planlamanın alt boyutu olan örgütsel kariyer planlama ile örgüte bağlılığın alt boyutu olan minnet (normatif) bağlılığı arasında orta derecede (%34 oranında) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Konaklama işletmelerinde çalışanlara organizasyon içerisinde kariyerleriyle ilgili eğitim ve geliştirme olanakları sunulduğu takdirde, çalışanlar örgüte minnet duygusuyla bağlılık duyarlar. Bu bağlılığın en önemli sebebi çalışanın sahip olduğu iş ve meslek ahlakıdır. Örgütün kendisine sunmuş olduğu olanaklar sayesinde vicdani bir sebeple örgütte kalmaya devam ederler. Örgütsel kariyer planlama ile çıkar (devam) bağlılığı arasında düşük derecede (-%21 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır. Aynı şekilde örgütsel kariyer planlama ile duygusal bağlılık arasında orta derecede (-%41 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır. Buna göre kariyer planlaması yapılan örgütlerde çalışan bireylerin örgütlere duygusal olarak bağlanmadıkları görülmüştür. Çalışanlar tek bir örgütün amaçlarını, stratejilerini, politikalarını, hedeflerini, kuramlarını, ilkelerini, norm ve değerlerini benimsemek onlarla özdeşleşmek yerine daha özgür bir bakış açısıyla vizyonlarını, bilgi ve becerilerini geliştirmek adına örgüte bağlanmayı reddetmişlerdir.

Günümüzde yeni kariyer yaklaşımlarında çalışanların belirli kalıplara ya da sınırlamalara bağlı kalmadan projelerin yapısına ve içeriğine göre kendilerini geliştirdiklerini ve yeni yetkinlikler kazandıklarını görüyoruz. Bu bakış açısına sahip bireylerin örgüte bağlılıkları azalmakta olup kendi kariyer gelişimlerine daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Bu doğrultuda bireylerin bireysel kariyer gelişimleri örgüt içerisindeki iş arkadaşlarına ve bağlı olduğu yöneticilerine inanıp saygı ve sevgi duymasının, örgütün ortaya koyduğu vizyona, misyona ve stratejilere inanmasının önüne geçmiştir. Bunun yanı sıra bu çalışanlar işten ayrılmaları durumunda oluşacak maliyetleri de göz önüne alarak örgütten ayrılma niyeti taşırlar. Yani çalışanlar bireysel kariyer gelişimlerini örgütten ayrılmaları durumunda oluşabilecek maliyetlerin üstünde tutmuşlardır. Çalışanların örgüt içindeki kariyer beklentileri karşılanmadığı takdirde örgütten maddi olarak elde etmiş oldukları ücretten, maaştan, primlerden, ikramiyelerden ve unvanlardan vazgeçmekten çekinmeyeceklerdir.

Kariyer planlamanın alt boyutu olan bireysel kariyer planlama ile duygusal bağlılık arasında düşük derecede (-%18 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır. Buna göre kişilerin kendilerini tanımaları, bireysel yeteneklerinin farkında olmaları, bireysel olarak oluşturmuş oldukları kariyer planları, örgütlerine duygusal olarak bağlılık duymalarını azaltmaktadır. Kendini daha iyi tanıyan, yeteneklerini farkında olan, gelecekte ne yapmak istediğini bilen çalışanlar işletmenin sahip olduğu değerleri, normları, politikaları değerleri çok fazla önemsemeyip örgütün sahip olduğu kültürel değerleri paylaşmak için istek duymayabilirler. Kendisini ve yeteneklerini zaten farkında olan bu çalışanlar sahip oldukları bağımsızlık duygusuyla kendilerini duygusal olarak bir yere ait hissetmek istemeyebilir, hedeflerini ve amaçlarını bir başka işletmede de gerçekleştirebileceğini düşünebilirler. Aynı şekilde bireysel kariyer planlama ile örgüte bağlılığın alt boyutu olan çıkar (devam) bağlılığı arasında düşük derecede (-%17 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır. Kişinin bireysel hedef ve amaçlarını bilmesi, kişisel özelliklerini ve yeteneklerini farkında olması ve bireysel olarak bu yeteneklerini daha fazla geliştirebileceğine inanması, işletmenin kendisine sağlayacağı maddi ödüllerle ya da o işletmede sahip olduğu arkadaş çevresiyle yetinmeyeceğini, o örgütte kalabilmesi için ve o örgüte daha fazla bağlılık duyabilmesi için daha fazla kariyer olanaklarına, daha fazla içsel tatmine sahip olması gerektiğini göstermektedir.

Kariyer planlamada engeller ile örgüte bağlılık arasında orta derecede (%33 oranında) pozitif yönlü bir ilişki vardır. Buna göre *"Hedeflere ulaşmamda önümde engeller var*" ve *"Kariyerimde gelişmemi engelleyen bir takım görünmez engeller var"* sorularıyla kişinin kariyerini sürdürmesinde örgüt içerisinde karşılaştığı engelleri ve bu engellerin örgüte bağlılığı ne yönde etkilediğini tespit etmek amacıyla sorulmuş olan sorular, çalışanlar tarafından kendi hedeflerine ulaşmadaki içsel ve bireysel engeller olarak algılamış olabilir. Bu bakış açısıyla çalışanların kendi kariyerlerini gerçekleştirmek adına birtakım zorluklar yaşamaları, onların daha fazla motive olmasına ve örgütlerine daha bağımlı bir çalışanlar olarak hedef ve beklentilerini gerçekleştirme isteklerinde daha azimli olmalarına neden olmuş olabilir. Ayrıca yine kariyer planlamada engeller ile örgüte bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık (%32,1 oranında) ve çıkar (devam) bağlılığı (%34 oranında) arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Örgüt içerisinde kendiyle ve kariyer gelişimiyle ilgili önünde bir takım engellerin olduğunu hissetmek kişinin sahip olduğu pozisyona ve işletmenin kalitesine ve imajına bağlı olarak çalışanın motivasyonunu artırmakta ve çalıştığı örgütün hedef ve amaçlarını daha fazla benimsemesine, yaşanılan engeller dolayısıyla kendisini o işletmede çalışmaya daha fazla sorumlu hissetmesine neden olmaktadır.

Kariyer planlama ve örgüte bağlılıkla ilgili ortalamaları incelediğimizde katılımcıların kariyer planlama ile ilgili "katılıyorum" a yakın cevaplar verdikleri (5 üzerinden 3,68) , örgüte bağlılıkla ilgili ise "ne katılıyorum ne katılmıyorum" a yakın cevaplar verdikleri (5 üzerinden 2,73) görülmüştür. Buradan yola çıkarak konaklama işletmelerinde bireysel ve örgütsel anlamda kariyer planlama uygulamalarının yapıldığını fakat yapılan bu kariyer planlama uygulamaları tek başına çalışanların örgüte bağlılıklarına etki etmediğini, çalışanların örgüte bağlılıklarının arttırılması için ek çabalara ihtiyaç olduğunu ve çalışanların örgüte bağlılık konusunda kararsız kaldıklarını görülmektedir.

8.2 Kariyer Planlamanın İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi

Turizm endüstrisi yapısı bakımından personel devir oranının en yüksek olduğu sektörlerden biridir. İş gören devir oranı bazı otel işletmelerinde %200- %300'e kadar yükselebilmektedir. Sektörün mevsimsel olma özelliği, part-time çalışma tipinin yaygın olması ve göçebe personel istihdam etme gibi özelliklerinden dolayı bu ayrılıkların genellikle ilk bir ay içerisinde meydana geldiği görülür [9].

Düzensiz çalışma şartları, gece vardiyalarının sık sık değişmesi, uzun ve sosyal olmayan çalışma saatleri, düşük maaş ve ücretler ile sınırlı eğitim ve kariyer imkânlarının olması, çalışanların işlerini bırakmak zorunda kalmalarına neden olmaktadır. Bu durum işletmelerin yoğun rekabet ortamında ayrıca ek maliyetlere katlanmalarına bunun yanı sıra çalışanların kariyerlerinde bir plato oluşmasına ve çalışanların moral ve motivasyonlarının düşmesine neden olacaktır. Tüm bu sorunlar göz önüne alındığında günümüzde konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin başarısı, örgüt için gerekli nitelikte ve sayıda iş görenin işletmeye kazandırılması, örgüte bağlılıklarının sağlanması ve bu kaynaklardan en etkin şekilde yararlanarak örgüt içerisinde tutmakla olanaklı hale gelmektedir. Bunu başarabilmek örgütlerin kariyer planlama uygulamalarına verdikleri değerle mümkün olabilecektir. Bu bakış açısıyla yola çıktığımızda yapılan analizler sonucunda *"kariyer planlama uygulamaları, çalışanın işten ayrılma niyetini azaltır"*, şeklinde ifade edilen araştırma hipotezi çalışmada desteklenmiş ve kabul edilmiştir (β= -,394; p: ,000). Kariyer planlamanın alt faktörlerine baktığımızda örgütsel kariyer planlamanın, işten ayrılma niyetiyle arasında orta derecede negatif yönlü bir ilişki (-%49,4 oranında) olduğu görülür. Bireysel kariyer planlama ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarında düşük derecede (-%22 oranında) negatif yönlü bir ilişki vardır. Kariyer planlamada engeller ile işten ayrılma niyeti arasında ise orta derecede (%34 oranında) pozitif bir ilişki vardır.

Buna göre konaklama işletmelerinde çalışanlara kariyer planlaması uygulamaları yapılmadığı takdirde, çalışanlar işten ayrılma niyeti taşırlar.

[9] Kahraman, Ali. "Otel İşletmelerinde İş Gören Devir Oranı", http://www.slideshare.net/trockyali/otel-letmelerinde-gren-devir-oran-32570328, [28.03.2016].

Bireylerin bireysel kariyer çabalarının görmezden gelinmesi, işletmeler tarafından desteklenmemesi veya çalışanın örgüt içerisinde kariyeriyle ilgili yaşamış olduğu engellemeler çalışanın işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Kariyer planlama ve işten ayrılma niyetiyle ilgili ortalamaları incelediğimizde katılımcıların kariyer planlama ile ilgili "katılıyorum" a yakın cevaplar verdikleri (5 üzerinden 3,68) , işten ayrılma niyetiyle ilgili ise "ne katılıyorum ne katılmıyorum" a yakın cevaplar verdikleri (5 üzerinden 3,13) görülmüştür.

Kariyer planlama uygulamaları çalışanların işten ayrılma niyetlerinde kararsız olmalarına neden olmakla birlikte çalışanların gelecekle ilgili beklentileri ve kariyer planları bu kararsızlığı şekillendirmektedir.

Kurumunda beklediği kariyer olanaklarını bulamayan iş gören gelecek üç yıl içerisinde iş aramayı düşünmekle birlikte, daha cazip bir iş için araştırmalarını sürdürür ve eğer kariyeri açısından daha fazla alternatif sunulan bir iş bulduğu takdirde işinden ayrılabilir. Çalışanın o örgütte daha önce yaptığı işler, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri ya da maddi olanaklar onu işletmeye bağlamaya yetmez. Sık sık işinden ayrılmak istemese bile, istediği kariyer olanaklarını işletmesinde bulamayan çalışan, yeteneklerini daha fazla geliştirebileceği, daha fazla görev ve sorumluluk alabileceği, yükselme olanaklarının daha hızlı ve çok olduğu, yükselmesi için görünmez engellerin olmadığı ve en önemlisi sahip olduğu hedef ve amaçlarının otelin hedef ve amaçlarıyla örtüştüğü bir başka işletmeye geçmeyi tercih edecektir.

Turizm sektörünün mevsimsellik olma özelliği, kolaylıkla iş değiştirebilme yapısı ve bunların dışında ülkenin ekonomik ve politik koşullardan etkilenmenin diğer sektörlere göre daha yoğun olması bu durumun en önemli sebeplerinden biridir.

8.3 Kariyer Planlama, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerinde Demografik Özelliklere Göre Gözlenen Farklılıklara İlişkin Sonuçlar

Demografik özelliklere göre değişkenlerin farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan analizlerde, ilk olarak cinsiyete göre değişkenlere bakılmış, katılımcıların ortalama olarak "katılıyorum" a yakın cevap verdikleri ve cinsiyete göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Kariyer planlama değişkeni için eğitim seviyesi açısından bir farklılık görülmüş fakat bu farklılık doktora düzeyindeki katılımcıların az olmasından kaynaklanmıştır.

Çalışanların konumları göz önüne alındığında kariyer planlama ve işten ayrılma niyeti değişkenleri açısından anlamlı bir fark görülmüştür. Bu durum yöneticilerin çalışanlara göre kariyer planlama ve işten ayrılma niyeti açısından daha cesur davrandıklarını, kariyerleri açısından daha kararlı bir duruş sergilediklerini, kendilerini daha fazla tanıdıklarını, organizasyon içerisindeki kariyer planlama uygulamalarından daha çok yararlandıklarını ve beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda örgütten ayrılmayı tercih ettiklerini göstermektedir.

İlgili değişkenlerin medeni duruma göre farklılıkları incelendiğinde ise örgüte bağlılık değişkeni açısından bir farklılık görülmüştür. Bu durum evlilerin bekârlara göre örgüte daha fazla bağlı kaldıkları ve evliliğin getirmiş olduğu sorumluluklardan dolayı kişinin örgüte çıkarları için (devam bağlılığı) bir bağlılık duyduğu şeklinde açıklanabilir.

8.4 Sınırlılıklar

Bu araştırma turizm sektörüne yönelik İstanbul ili sınırları içerisindeki otellerden gerçekleştirildiği için elde edilen sonuçların diğer sektörler için de geçerli olacağı sonucuna varılamaz. Hatta anket formunda yer alan ifadeler konaklama işletmelerindeki faaliyetlere yönelik olduğundan, turizm sektörünün içinde yer alan diğer hizmet işletmelerinde aynı sonuçlara ulaşabilmek mümkün olmayacaktır.

Uygulama bölümünde, konaklama işletmelerinde çalışanların çok sayıda soru cevaplamak zorunda kalmaları, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyetine yönelik bilgi vermekten çekinmeleri ya da üstlerinden korkmaları anketi yarım bırakmalarına sebep olmuştur. Tüm bunlara ek olarak araştırma örnekleminin İstanbul'daki 5 yıldızlı oteller olarak belirlenmesi de ankete katılan kişi sayısının 193 kişi ile sınırlı kalmasına neden olmuştur.

8.5 Öneriler

Ölçme araçları bakımından değerlendirdiğimizde bundan sonraki çalışmalarda kariyer planlamaya yönelik geliştirilecek olan ölçeklerde çalışanların işletme içerisinde yaşadıkları sorunları daha ayrıntılı olarak içeren ifadelere yer verilebilir. Böylelikle kariyer planlama çalışmaları yapılırken örgüte bağlılığı etkileyen sorunlar daha derinlemesine ele alınıp incelenmiş olacaktır.

Turizm sektörüne mikro açıdan yaklaştığımızda itibarlı ve istikrarlı yönetilen işletmelerdeki çalışanların kariyerleriyle ilgili işletmeye bağlılık duymaları bu işletmelerin sahip oldukları imaja, çalışanlarına verdikleri güvene ve huzura bağlıdır. Bu unsurların gerçekleşebilmesi büyük oranda işletme dışı faktörlere bağlı olmakla birlikte, işletme içerisinde verilen eğitimler ve işletmenin personel politikaları da etkili olmaktadır.

Bu noktada büyük zincir otellerin iç müşterileri olan çalışanlarının memnuniyetlerini sağlamak adına eğitim ve geliştirme programlarını kısıtlı tutmaları ve bu konuya yeterince bütçe ayırmamaları çalışanların memnuniyetlerini, motivasyonlarını en önemlisi bağlılıklarını büyük oranda etkilemektedir. İşletmelere düşen en büyük görev eğitim çalışmalarına daha fazla önem vermeleri ve çalışanların işletme içerisindeki gelişimlerini sağlamak adına özel olarak bütçe çalışmaları yapmalarıdır.

Makro açıdan ise politik ve siyasal nedenlerden dolayı sektörde yaşanan zorluk ve kısıtlar, işletmelerin çalışanların kariyer politikalarında geçici ve yetersiz çözümler üretmelerine, yetişmiş kalifiye çalışanlarını ise ellerinde tutamamalarına neden olmaktadır. Turizm sektöründe varlığını sürdürmekte olan işletmelere düşen görev destinasyon yönetimi bakımından çevresel faktörleri de göz önüne alarak turizmle ilgili meslek kurum ve kuruluşlarla işbirliği ve dayanışma içerisinde olmak, turizmin yaşadığı zorluklara yönelik çözümler üreterek turizmde yönetim birliği sağlamaktır.

Bu yaklaşımla çalışanların kariyer planlamalarına yönelik daha net bir bakış açısı ortaya konacak, çalışanların gelişimleri uzman kişiler tarafından yönetilecek, bu ise uzun vadede daha başarılı çalışanların yetişmesine dolayısıyla daha kaliteli hizmet veren kurum ve kuruluşların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların büyük bir çoğunluğu aslında kariyer gelişimlerini sürdürmek adına bulundukları işletmeden ayrılmaktadırlar. Turizm sektöründe genel olarak kalifiye çalışan bulmak oldukça zordur. İstanbul'da ise son üç yıl içerisinde açılan yeni uluslararası zincir otellerin kalifiye çalışanlara mevcut otellerden daha iyi çalışma şartları ve kariyer fırsatları sunması nedeniyle işten ayrılmalar artmıştır. Kariyer gelişimlerini aynı işletmede sürdürebileceğine inanan, daha iyi çalışma şartlarına sahip çalışanlar o işletmede varlığını sürdürecektir. Bu inancı çalışana kazandırmak adına işletme yöneticilerine düşen görev oluşturacakları terfi politikalarıyla ve kariyer programlarıyla çalışanların işletme içerisindeki gelişimleri bir plan ve program dâhilinde yürütmektir.

İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerin büyük bir bölümü uluslararası zincirlerdir ve her birinin çalışanları için ayrı ayrı hazırlanmış küresel eğitim programları vardır. Bu eğitimler canlı olabildiği gibi e-eğitim şeklinde de olabilir. Dolayısıyla kariyer planlama açısından düzenli ve güncel eğitim programlarının her işletmede yapılması çalışanların bağlılığını artıracaktır.

Araştırmamızda bağımsız değişken olarak ele alınan kariyer planlama uygulamaları değişkenine ilişkin yapılan ölçümün başka çalışmalarda kullanılması durumunda, kariyer planlamayla ilgili ifadelerin geliştirilmesi, yeni ifadelerin eklenmesi ya da her bir faktörün ayrı ayrı incelenmesi söz konusu olabilir. Kariyer sorunlarındaki ifadelerin zenginleştirilip yeni kariyer yaklaşımları çerçevesinde farklı boyutlarda ele alınması ve kariyer sorunlarıyla ilgili daha ayrıntılı bilgi edinilmesi sağlanabilir.

KAYNAKÇA

Albayrak, E. G. 2007. Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Alkan, Ö. 2014. Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engellerin Kariyer Planlamasına Etkisi (Marmaris Örneği). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Altunışık, R. vd. 2010. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı.** Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Atay, Ş. 2006. Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Aytaç A. 2002. **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi.** 3. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Aytaç, S. 1997. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Ayan, F. 2012. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İzmir: İlya İzmir Yayınevi.

Aydemir (Anafarta), N. 1995. **2000'li Yıllara Doğru Özel İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**. İstanbul: TÜGİAD.

Aydın, A. 2010. İzmir'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları ve Ekonomik Krizin Otel Çalışanlarının Kariyer Planlarına Etkisi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Aydın, B. E. 2007. Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirme ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Avcı, N. ve Küçükusta, D. 2009. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. **Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 20, S. 1: 33-44.

Bakan, İ. 2011. **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar.** Ankara: Gazi Kitapevi.

Barutçugil, İ. 2004. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baruch, Y. ve Maury Peiperl. 2000. Career management practices: an empirical survey an implications. **Human Resource Management.** Vol: 39, No.4.

Bayraktaroğlu, S. 2003. **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Sakarya: Sakarya Kitabevi.

-------. 2006. İnsan Kaynakları Yönetimi. 2.Baskı. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.

Bingöl, D. 2014. **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Budak, G. 2008. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İzmir: Fakülteler Kitabevi.

-------. 2004. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İzmir: Fakülteler Kitapevi Barış Yayınları.

Burack E.H. 1988. **Career Management In Organisations: a Practical Human Resources Planning.** Brace-Park Press Lake Forest, IL.

Carlile H.M. 1987. **Managemet Essentals Concepts For Productivity and Innovatron.** San Francisco: Science Research Ass. Inc.

Carrell K., and Elbert E. 1992. **Personnel/Human Resource Management**. New York: Mc Millian Publishing Company.

Carson, K. D. Carson, P.P. and Bedeian, A.G. 1995. Development and Construct Validation of a Career Entrenchment Measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol:68: 301-320.

Cerit Uzdil Ö. 2007. İşletmelerde Kariyer Planlaması ve Çalışanların Mesleki Tükenme Düzeyi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Chang. E. 1999. Career Commitment As A Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover İntention. **Human Relations,** Vol: 52. No: 10.

Cotton, J.L. and Tuttle, J.M. 1986. Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. **The Academy of Management Review.** 11(1): 55-70.

Currie, G. S. Tempest and K. Starkey, 2006. New Careers for Old? Organizational and Individual Responses to Changing Boundaries. **International Journal of Human Resource Management,** 17 (4): 755-74.

Çetin C. ve Mutlu E.C. 2009. **Temel İşletmecilik-İşletme ve Çevresi.** İstanbul: Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Yayınları.

Çörtük, S. 2009. Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine Etkisi ve Kütahya İlköğretim Okullarında Bir Araştırma. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Dessler, G. 2000. **Human Resource Management**, 8th Edition, United States of America, Florida: International University.

Demir, Cengiz. 2005. **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Dikili, A. 2012. Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** C.17, S.2: 473-484.

Dündar, G. 2008. **Kariyer Geliştirme,** İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Engiz G. 2009. Çalışanlarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Erdil, O ve Keskin H. 2003 Güçlendirmeyle İş Tatmini,, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İliskiler. İÜ. İstanbul: **İşletme Fakültesi Dergisi,** C.32. S.1.

Erdoğmuş, N. 2003. **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Eren, E. 2012. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ergün, E. 2007. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Esen, Emel. 2011. Çalışanların Örgüte Cezbolması ile Kurumların İtibar Uygulamaları İlişkisinde Güvenin Rolü. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Doktora Tezi.

Fındıkçı, İ. 2009. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları.

Gomez-Mejia. Balkin, D. and Cardy, R. 2006. **Managing Human Resources.** Pearson Prentice Hall, 5th Edith.

Gül, Hasan. 2003. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. Celal Bayar Üniversitesi **İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi.** 10(1): 73-83.

Güney, Salih. 2011. **Örgütsel Davranış.** İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

-------. 2014. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Gürüz, Demet ve Yaylacı, Ö. Gaye. 2007 **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: MediaCat.

Hall Douglas.T. 1997. **Career Development.** Dartmouth Akdershot; Broo.

-------. Benjamin Schneider ve H. T. Nygren, 1970. Personal Factors in Organizational Identification. **Administrative Science Quarterly**. Vol:15. Issue: 2. Jun.

İnce M. ve Gül H. 2005. **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Baglılık**. İstanbul: Çizgi Kitapevi.

Ivancevich J., Donnelly J. and Gibson J. 1983. **Managing for Performance Texas**: Business Publications. s.238'den aktaran Temel ÇALIK ve Figen EREŞ 2006. **Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler.** Ankara: Gazi Kitapevi. s.108.

Kabadayı, S. 2013. Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kale, E. ve Özer, S. 2012. İş görenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 7(2): 173-196, Ekim.

Karsh, B., Booske, B. C. and Sainfort, F**.** 2005. Job and Organizational Determinants of Nursing Home Employee Commitment, Job Satisfaction and Intent to Turnover. **Ergonomics,** Vol:48: 1260-1281.

Kaynak T. 1998. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Kılıç, G. 2008. Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

Kozak, Meryem A. vd. 2008. **Otel İşletmeciliği.** Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, Meryem A. 2001. **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

-------. 2014. **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.

Küçük, M. 2012. Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi. Çanakkale: Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Matris, R. L and Jackson, J. H. 1994. **Personel /Human Resource Management.** 6th Edit; New York: West Publishing Company.

McClelland, D. 1961. **The Achieving Society**. New Jersey: Nostrand Company Inc. Derleyen: Erol, E. 2012. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları.

Meyer, John P. and Allen, Natalie J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, 1(1): 61-89.

Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three- Component Conceptualization. **Journal of Applied Psychology,** 78(4): 538-552.

Mowday, R. Lyman T., Porter W., and Richard M. STEERS. 1982. **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover.** USA: Academic Pres.

Nelson Debra ve J. Quick. 1997. **Organizational Behaviour.** New York: West Publishing Company.

Obstroff, C. 1992. The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational-Level Analysis. **Journal of Applied Psychology**, Vol:77: 963-974.

Onay, M. ve Kılcı, S. 2011. İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,** Cilt 3, Sayı 2, ISSN: 1309 -8039: 363-372.

Onay, M. ve Vezneli, Z. 2012. Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer; Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı. **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi.** Cilt 4, No. 1: 193-202.

O'Reilly, C. and Chatman, J. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. **Journal of Applied Psychology**. Vol:71, No:3.

Ok, E. 2009. Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Öner M. 2001. **Bireysel Kariyer Planlaması.** Ankara: Kariyer Yayıncılık.

Penley, L. E and Gould, S. 1988. Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. **Journal of Organizational Behavior**, Vol.9: 43-59.

Porter, L. W. Steers, R.M. Mowday, R.T. and Boulian, P.V. 1973. Organizational Work, and Peand Absenteeism. **Psychological Bulletin.** Vol. 80: 151-176.

Poyraz, K. ve Kama B. 2008. Algılanan İş Güvencesi, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** C.13, S.2: 143-164.

Randall, D.M. 1987. Commitment and Organization: The Organization Nan Revisited. Academy Management Review.

Raymond A.N. 1996. Is The Career Management Related To Employee Development and Performance? Industrial Relations Center. Carslon School Of Management, University Of Minnesota, USA.

Robbins, S. 2000. **Essentials of Organizational Behavior 6th edition.** published January 1st, Prentice Hall.

Sabuncuoğlu, Z**.** 2009. **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**. Bursa: Mkm Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. "İnsan Kaynakları Yönetimi", Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 2000.

Shafrıtz, J. M. 1985. **The Facts On File Dictionary Of Personel Management And Labor Relations.** USA: New York Press.

Sonnenfeld J.A. 1984. **Managing Career Systems.** Homewood, Illinois: Rıchard D. Irwin Inc.

Steers, R. M. and Mowday, R. T. 1981. Employee turnover and post-decision justification. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), Research in organizational behavior, Vol. 3: 235-282. Greenwich, CT: JAI Press.

Swailes S. 2002. Organizational Commitment: A Critique Of The Construct And Measures. **International Journal of Management Rewiews.** Vol.4, Iss. 2.

Tiryaki, T**.** 2005. Örgüt kültürünün Örgütsel Baglılık Üzerine Etkileri. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Tuna M. 1996. Organizasyonlarda Kariyer planlaması ve Geliştirilmesi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

-------. 2007. Personel Devir Oranı: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Anatolia: **Turizm Araştırmaları Dergisi**, 18(1): 45-52.

Uyargil, C. vd. 2010. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları.

Varol, E.S. 2001. **Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Varol F. 2010. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Vroom, V.H. 1964. **Work and Motivation.** New York: John Wiley and Sons.

Whymark, Kathryn and Steve Ellis. 1999. Whose Career is it Anyway? Options for Career Management in Flatter Organization Structures. **Career Development International.** Vol, 4; Iss, 2: 117-120.

İNTERNET

Bartridge T. 2005. Why is Succession Planning İmportant? www.ameinfo.com [12.11.2014].

Çoban, Gökhan. 2005. Personel Bulma ve Seçme". Bilgi Yönetimi. S: 1-70. http://www.bilgiyonetimi.org/sunular/personel_secimi_dosyalar/frame.htm. [12.11.2014].

Turgut Özal Üniversitesi, Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi (KARMER) Kariyer Planlama ve Geliştirme El Kitabı, Ankara; 2011, http://www.turgutozal.edu.tr/kariyermerkezi/) [21.12.2015]

Uçkun, Gazi C. vd. 2013. İşletmelerde Yönetici Adayı Havuzu Yöntemiyle, Yönetici Adaylarının Belirlenmesi (THY Uygulaması). Electronic Journal of Vocational Colleges, Aralık http://www.ejovoc.org/makaleler/aralik_2013/pdf/04.pdf, [03.02.2016].

Uzun T. 2007. İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması http://www.isguc.org [10.11.2014]

Öner, Y. Yönetici Geliştirme Gereksinimi ve Başlıca Yöntemleri http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/10/Y%C3%B6netim-12-1979-3.pdf [12.11.2014]

Matiloğlu, Y. Çağımızda Kariyer Yönetimi ve Planlanması http://arelsem.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda_kariyer_yonetimi_ve_planlanmasi [21.12.2015].

Kahraman, Ali. Otel İşletmelerinde İş Gören Devir Oranı. http://www.slideshare.net/trockyali/otel-letmelerinde-gren-devir-oran-32570328, [28.03.2016].

Koçluk ve Mentorluk Nedir Neden Faydalıdır? http://www.aimdanismanlik.com/kocluk-programlari/kocluk-mentorluk-nedir.html [13.11.2014].

World Employment and Social Outlook 2015: The changing nature of jobs / International Labour Office. – Geneva: ILO, 2015, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_368626.pdf [26.12.2015]

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), "Ekonomik Rapor 2014", http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2015/71GK/ekonomikrapor-2014.pdf, [26.12.2015].

EKLER

Ek 1:Anket Formu

KARİYER PLANLAMANIN ÖRGÜTE BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE OLAN ETKİSİ

Bu çalışmanın amacı, 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde yapılan kariyer planlamanın çalışanın örgüte bağlılığını ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ölçmektir. Ankette vermiş olduğunuz yanıtlar tamamıyla gizli tutulacak, sadece akademik amaçlar için kullanılacak, kurum ve kişi isimleri açıklanmayacaktır. Araştırmaya katkınızdan dolayı TEŞEKKÜR EDERİM.

ARAŞTIRMAYI YAPAN
Şafak ECE
Yıldız Teknik Üniversitesi
İnsan Kaynakları Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi
safakece88@gmail.com

DEMOGRAFİK BİLGİLER

YAŞ

☐ 25'den az ☐ 26-34 ☐ 35-49 ☐ 50-64 ☐ 65-75

CİNSİYET

☐ KADIN ☐ ERKEK

MEDENİ DURUMUNUZ

☐ EVLİ ☐ BEKÂR

ŞİMDİYE KADARKİ MESLEKİ TECRÜBENİZ

☐ 1 yıldan az ☐ 1 - 5 yıl ☐ 6 - 10 yıl ☐ 11 - 15 yıl ☐ 16 - 20 yıl

☐ 21 yıldan fazla

ŞUAN ÇALIŞTIĞINIZ İŞLETMEDEKİ MESLEKİ TECRÜBENİZ

☐ 1 yıldan az ☐ 1 - 5 yıl ☐ 6 - 10 yıl ☐ 11 - 15 yıl ☐ 16 - 20 yıl

☐ 21 yıldan fazla

İŞYERİNİZDEKİ KONUMUNUZ

☐ ÇALIŞAN ☐ YÖNETİCİ

ŞU ANDA İŞYERİNİZDEKİ ÇALIŞMA POZİSYONUNUZ

☐ ÖNBÜRO ☐ HOUSEKEEPİNG ☐ SATIŞ&PAZARLAMA
☐ FOOD&BAVEREGE ☐ FİNANSMAN & MUHASEBE ☐ SATINALMA
☐ İNSAN KAYNAKLARI ☐ HALKLA İLİŞKİLER ☐ DİĞER

EĞİTİM DURUMUNUZ

☐ İLKÖĞRETİM ☐ LİSE ☐ ÜNİVERSİTE ☐ MASTER

1.KARİYER PLANLAMA ÖLÇEĞİ	**1 Kesinlikle Katılmıyorum**	**2- Katılmıyorum**	**3Ne katılıyorum ne katılmıyorum**	**4- Katılıyorum**	**5-Kesinlikle Katılıyorum**
1. Gelecekte nerede olmak istediğimi biliyorum.					
2.Hedeflerime ulaşmak için neler yapmam gerektiğini biliyorum.					
3.Kendimi tanıyorum, kim olduğumu ve kişisel özelliklerimi biliyorum.					
4.Kendi kişilik yapımla, seçtiğim mesleğim ve kariyerim arasında uyum olduğunu düşünüyorum.					
5. Kariyerimde hangi noktada olduğumun farkındayım.					

6.Kariyerimdeki eksiklikleri gidermek için hangi eğitimleri alamam gerektiğini biliyorum.					
7.Kariyerimdeki eksikliklerimi gidermem için yöneticilerim bana destek oluyor.					
8.Beceri ve yeteneklerimin oteldeki değişim ve gelişimlerin gerisinde kaldığını düşünüyorum.					
9.Otelim, bana gerekli mesleki bilgi ve deneyimi kazandırmak için hiçbir şey yapmıyor.					
10.Otelimin, sosyal ve ekonomik faydalar için iyi bir emeklilik vb. vasıtalarla güvenlik sağlayacak olması benim için önemli.					
11.Otelimde sorumluluk almak isterim.					
12.Hedeflerime ulaşmamda önümde engeller var.					
13.Şu anda hedeflerime ulaşabilmem için ne yapmam gerektiğini biliyorum.					
14.Çalıştığım otel işle ilgili bireysel çabalarımı destekliyor.					

15.Kariyer hedeflerim ve amaçlarım çalıştığım otelin hedef ve amaçlarıyla örtüşüyor.					
16.Çalıştığım otel kariyer beklentilerimi gerçekleştirmem için bana eğitim ve geliştirme programları uyguluyor.					
17.Kariyer planlarımı yaparken otel yöneticilerim bana destek oluyor.					
18.Çalıştığım otel bana yeni sorumluluklar ve görevler veriyor.					
19.Çalıştığım otelde kendi departmanım dışındaki departmanlarda görev alma şansım var.					
20.Çalıştığım otelde yükselme olanakları yok.					
21.Bu otel ve şu an yaptığım iş dışında farklı bir alanda ve pozisyonda kariyerim daha var.					
22.Kariyerimde gelişmemi engelleyen bir takım görünmez engeller var.					

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	**1 Kesinlikle Katılmıyorum**	**2- Katılmıyorum**	**3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum**	**4- Katılıyorum**	**5-Kesinlikle Katılıyorum**
1-Kariyerimin geri kalan kısmını bu otelde geçirmek beni mutlu eder.					
2-Bu otelin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim.					
3-Bu otelin benim için özel bir anlamı vardır.					
4-Şu anda, bu otelde kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.					
5-Şu anda, istesem bile bu otelden ayrılmam benim için çok zordur.					
6-Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
7-Bu otelden ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.					
8-Eğer bu otele kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					

9-Bu otelden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır.					
10-Çalıştığım otele çok şey borçluyum.					
11-Menfaatime olsa bile, otelimden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
12-Çalıştığım otelden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.					
13-Bu otel benim bağlılığımı hak ediyor.					
14-Çalıştığım otelden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.					
15-Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.(*)					
16-Bu otele kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.(*)					
17-Bu otelde kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.(*)					
18-Bu otele güçlü bir ait olma hissi beslemiyorum.(*)					

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ	**1 Kesinlikle Katılmıyorum**	**2- Katılmıyorum**	**3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum**	**4- Katılıyorum**	**5-Kesinlikle Katılıyorum**
1.Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.					
2.Gelecek 3 yıl içerisinde büyük olasılıkla iş aramaya başlayacağım					
3.Şu an çalıştığım işten, daha cazip bir iş bulursam hemen ayrılırım.					
4.Kariyerimi, bu otelde devam ettirmeyi tercih ederim.					
5.Yeniden seçme şansım olsa, bu kurum yerine başka kurumda çalışmayı istemem.					
6. Bu otelde çalışıyor olmama rağmen, alternatif iş için başvuru yapıyorum.					

Ek 2: TÜROB'A Üye İstanbul'daki 5 Yıldızlı Oteller

Otel Adı	Konum
AKGÜN İSTANBUL HOTEL	AVRUPA YAKASI
BARCELO ERESİN TOPKAPI HOTEL	AVRUPA YAKASI
BYOTELL	ANADOLU YAKASI
CONRAD INTERNATIONAL	AVRUPA YAKASI
CROWNE PLAZA İSTANBUL ASIA	ANADOLU YAKASI
CROWNE PLAZA İSTANBUL HARBİYE	AVRUPA YAKASI
CROWNE PLAZA İSTANBUL ORYA PARK	ANADOLU YAKASI
ÇINAR HOTEL	AVRUPA YAKASI
ÇIRAĞAN PALACE KEMPINSKI	AVRUPA YAKASI
DEDEMAN BOSTANCI İSTANBUL HOTEL&CONVENTION CENTER (BOSTANCI NUH HOTEL)	ANADOLU YAKASI
DEDEMAN İSTANBUL	AVRUPA YAKASI
DİVAN İSTANBUL	AVRUPA YAKASI
DİVAN İSTANBUL ASIA	ANADOLU YAKASI
DOUBLETREE BY HILTON İSTANBUL MODA	ANADOLU YAKASI
DOUBLETREE BY HILTON İSTANBUL OLD TOWN	AVRUPA YAKASI
DOUBLETREE BY HILTON İSTANBUL PİYALEPAŞA	AVRUPA YAKASI
ELITE WORLD AIRPORT (ELITE WORLD BUSINESS HOTEL)	AVRUPA YAKASI
ELITE WORLD İSTANBUL HOTEL	AVRUPA YAKASI
ESER PREMIUM HOTEL & SPA BÜYÜKÇEKMECE	AVRUPA YAKASI
EURO PARK HOTEL	AVRUPA YAKASI
FOUR SEASONS AT HE BOSPHORUS	AVRUPA YAKASI
GRAND CEVAHİR HOTEL	AVRUPA YAKASI
GRAND HYATT İSTANBUL	AVRUPA YAKASI
HILTON İSTANBUL BOMONTİ	AVRUPA YAKASI
HİLTON İSTANBUL BOSPHORUS	AVRUPA YAKASI
HOLIDAY INN İSTANBUL AIRPORT	AVRUPA YAKASI
HOLIDAY INN İSTANBUL CITY	AVRUPA YAKASI
HYATT REGENCY İSTANBUL ATAKÖY	AVRUPA YAKASI
IMPERIAL HOTEL BOMONTİ İSTANBUL	AVRUPA YAKASI
INTERCONTINENTAL İSTANBUL	AVRUPA YAKASI
İSTANBUL GÖNEN HOTEL	AVRUPA YAKASI
İSTANBUL MARRIOTT HOTEL ASIA	ANADOLU YAKASI
İSTANBUL MARRIOTT HOTEL ŞİŞLİ	AVRUPA YAKASI
KAYA RAMADA PLAZA HOTEL	AVRUPA YAKASI
LASAGRADA HOTEL	AVRUPA YAKASI
LAZZONİ HOTEL	AVRUPA YAKASI

LE MERIDIEN ISTANBUL ETILER	AVRUPA YAKASI
LEGACY OTTOMAN HOTEL	AVRUPA YAKASI
MARMA HOTEL	ANADOLU YAKASI
MARTI İSTANBUL HOTEL	AVRUPA YAKASI
MÖVENPICK HOTEL İSTANBUL	AVRUPA YAKASI
MÖVENPİCK HOTEL İSTANBUL GOLDEN HORN	AVRUPA YAKASI
ORTAKÖY PRINCESS	AVRUPA YAKASI
POINT HOTEL BARBAROS	AVRUPA YAKASI
RADISSON BLU BOSPHORUS HOTEL	AVRUPA YAKASI
RADISSON BLU CONFERENCE & AIRPORT HOTEL	AVRUPA YAKASI
RADISSON BLU İSTANBUL ASIA	ANADOLU YAKASI
RAFFLES İSTANBUL	AVRUPA YAKASI
RAMADA PLAZA İSTANBUL	AVRUPA YAKASI
RAMADA PLAZA İSTANBUL TEKSTİLKENT	AVRUPA YAKASI
RENAISSANCE İSTANBUL BOSPHORUS	AVRUPA YAKASI
RENAISSANCE POLAT İSTANBUL HOTEL	AVRUPA YAKASI
SHANGRI LA BOSPHORUS İSTANBUL	AVRUPA YAKASI
SHERATON İSTANBUL ATAKÖY	AVRUPA YAKASI
SHERATON İSTANBUL MASLAK	AVRUPA YAKASI
SÜRMELİ İSTANBUL HOTEL	AVRUPA YAKASI
SWISSOTEL-THE BOSPHORUS	AVRUPA YAKASI
THE GREEN PARK BOSTANCI	ANADOLU YAKASI
THE GREEN PARK MERTER	AVRUPA YAKASI
THE GREENPARK PENDİK HOTELS&CONVENTION CENTER	ANADOLU YAKASI
THE MARMARA İSTANBUL	AVRUPA YAKASI
THE PLAZA HOTEL İSTANBUL	AVRUPA YAKASI
THE RITZ CARLTON İSTANBUL	AVRUPA YAKASI
THE ST. REGIS İSTANBUL	AVRUPA YAKASI
TITANIC BUSINESS EUROPE HOTEL	AVRUPA YAKASI
TITANIC BUSINESS HOTEL KARTAL	ANADOLU YAKASI
TITANIC PORT HOTEL	AVRUPA YAKASI
TÜYAP PALAS HOTEL	AVRUPA YAKASI
WOW İSTANBUL HOTEL	AVRUPA YAKASI
WYNDHAM GRAND İSTANBUL KALAMIŞ MARİNA HOTEL	ANADOLU YAKASI
WYNDHAM GRAND İSTANBUL LEVENT (ÖZDİLEK HOTEL)	AVRUPA YAKASI
WYNDHAM İSTANBUL OLD CITY	AVRUPA YAKASI
WYNDHAM İSTANBUL PETEK HOTEL	AVRUPA YAKASI

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	**ŞAFAK ECE**
Doğum Tarihi:	01.02.1988
Doğum Yeri:	Kayseri
Lise:	2001-2005 İzzet Ünver (Yabancı Dil Ağırlıklı)Lisesi
Üniversite 1:	2007- 2012 Trakya Üniversitesi- Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Üniversite 2:	2010-2014 Anadolu Üniversitesi- Uluslararası İlişkiler
Yüksek Lisans:	2012-… Yıldız Teknik Üniversitesi- İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı
Yüksek Lisans (Erasmus):	2013-2014 JAMK University of Applied Science- International Business Management
Staj Yaptığı Yerler:	(06/2010-10/2010) - Barcelò Eresin Topkapı Hotel- Sales & Marketing (78 iş günü) (08/2009-09/2009) Grand Beyazıt Otel- Food and Baverage (15 gün) (06/2008-07/2008) Nila Turizm Havalimanı Dış Hatlar / Bilet Satış (30 gün)
İş Tecrübeleri:	(10/2013-06/2014) Tasarı Eğitim Kurumları- Eğitmen (9 ay)