

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE ALGILANAN KARIYER ENGELLERİNİN
ÇALIŞANLARIN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE
DEĞERLENDİRİLMESİ: ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Assel ABILOVA

MAYIS - 2019

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE ALGILANAN KARIYER ENGELLERİNİN
ÇALIŞANLARIN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE
DEĞERLENDİRİLMESİ: ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Assel ABİLOVA

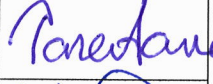
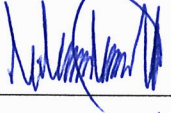
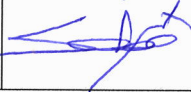
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Taner ACUNER

MAYIS - 2019

TRABZON

ONAY

Assel ABİLOVA tarafından hazırlanan “Konaklama Sektöründe Algılanan Kariyer Engellerinin Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi. Antalya İli Örneği” adlı bu çalışma 17.06.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı’nda **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı-Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Taner ACUNER	Başkan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Hüseyin Sabri KURTULDU	Üye	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ	Üye	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylıyorum.

Prof. Dr. Yusuf SÜRMEŒ
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ - Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Assel ABİLOVA

14.05.2019

ÖNSÖZ

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak yaptığım bu çalışmada “Konaklama Sektöründe Algılanan Kariyer Engellerinin Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi” konusu ele alınmıştır. Yapılan bu araştırma konaklama işletmelerinde çalışanların çalışma yaşamında kariyer geliştirme sürecinde karşılaştıkları kariyer engelleri alt boyutları ile katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre algılama düzeylerini belirleyerek ve karşılaştırarak bilime katkı yapılımaya çalışılmıştır.

Tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren ve sürekli motivasyonumu sağlayan, bana değerli zamanını ayıran sayın hocam Prof. Dr. Taner ACUNER’e yürekten teşekkür ederim. Düşünceleri ve fikirleriyle bu çalışmanın oluşması ve şekillenmesinde yardımcı olan araştırma görevlisi Mustafa Özgün ATALAY’a teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen her zaman yanımda olan annem Saniya ORAZGALİYEVA’ya tüm hayatım boyunca olduğu gibi bu çalışmalarım süresince de benden desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşlarıma en samimi duygularıyla teşekkür ediyorum.

Mayıs, 2019

Assel ABİLOVA

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
TABLOLAR LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
GRAFİKLER LİSTESİ	XIII
KISALTMALAR LİSTESİ	XIV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KARIYER KAVRAMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ.....	2-20
1.1. Kariyer Kavramının Tanımı	2
1.2. Kariyer Kavramının Önemi	4
1.3. Kariyer Seçimini Etkileyen Unsurlar	5
1.4. Kariyer Amaçları	6
1.5. Kariyer Boyutları	6
1.6. Kariyer Kalıpları	7
1.7. Kariyer Aşamaları	7
1.7.1. Keşif	8
1.7.2. Kurma	9
1.7.3. Kariyer Ortası	9
1.7.4. Kariyer Sonu.....	10
1.7.5. Azalma (Emeklilik)	10
1.8. Kariyerle İlgili Diğer Kavramlar	10
1.8.1. Kariyer Hareketliliği	10
1.8.2. Kariyer Haritası	11
1.8.3. Kariyer Patikası	11
1.8.4. Kariyer Geliştirme	12

1.8.5. Kariyer Yönetimi	13
1.8.6. Kariyer Planlaması	13
1.9. Kariyer Sorunları	14
1.9.1. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar	15
1.9.2. Kariyer Dönemi Sorunları	16
1.10. Kariyer Engelleri	18

İKİNCİ BÖLÜM

2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI VE KAPSAMI. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KARİYER ENGELLERİ	21-31
2.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı	21
2.1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri	22
2.1.2. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı	24
2.1.2.1. Ön Büro Departmanı	24
2.1.2.2. Misafir İlişkileri Departmanı	25
2.1.2.3. Yiyecek İçecek Departmanı	25
2.1.2.4. Kat Hizmetleri Departmanı	26
2.1.2.5. Pazarlama ve Satış Departmanı	26
2.1.2.6. Muhasebe Departmanı	26
2.1.2.7. İnsan Kaynakları Departmanı	27
2.1.2.8. Güvenlik Departmanı	27
2.1.2.9. Teknik Servis Departmanı	27
2.1.2.10. Eğlence ve Aktivite (Animasyon) Departmanı	27
2.2. Konaklama İşletmelerinde Kariyer Olanakları	28
2.3. Konaklama İşletmelerinde Kariyer Yapmanın Zorlukları ve Kariyer Engelleri	28
2.3.1. Çalışma Koşullarının Zorluğu	29
2.3.1.1. İşin Sürekliliği Sorunu	29
2.3.1.2. Fazla Çalışma Süreleri ve Tatil Hakları Sorunu	29
2.3.1.3. Gece Vardiyası	29
2.3.2. Yetersiz İş Olanakları	30
2.3.2.1. Yükselme Sorunu	30
2.3.2.2. Ücret Sorunu	30
2.3.3. Konaklama İşletmelerinde Mobbing	31
2.3.4. Kadın Çalışanların Konaklama Sektöründe Karşılaştıkları Engeller	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE ALGILANAN KARIYER ENGELLERİNİN SOSYO- DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ	32--74
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	32
3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli	32
3.3. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı Ve Kısıtları	35
3.4. Araştırma Evreni ve Örnekleme	35
3.5. Veri Toplama Araçları	36
3.6. Verilerin Analizi ve Bulguları	38
3.6.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlarının Demografik Özellikleri.....	38
3.6.2. Güvenirlilik ve Faktör Analizi	40
3.6.3. Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Kariyer Engellerinin Algılamalarına Yönelik Bulgular	42
3.6.4. Normallik Testi	45
3.6.5. Konaklama İşletmelerinde Algılanan Kariyer Engellerinin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi	46
3.6.5.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Algılanan Kariyer Engellerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenlerine Göre Değerlendirilmesi	46
3.6.5.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Algılanan Kariyer Engellerine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Değerlendirilmesi	49
3.6.5.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Algılanan Kariyer Engellerine İlişkin Görüşlerinin Departman Değişkenine Göre Değerlendirilmesi	52
3.6.5.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Algılanan Kariyer Engellerine İlişkin Görüşlerinin Çalışılan Süre Değişkenine Göre Değerlendirilmesi	57
3.7. Araştırmada Elde Edilen Bulguların Değerlendirmesi.....	64
SONUÇ VE ÖNERİLER	75
YARARLANILAN KAYNAKLAR	83
EKLER	88
ÖZGEÇMİŞ	91

ÖZET

Günümüzdeki iş hayatında hızla değişen koşullar işletmelerde, özellikle konaklama sektöründe insan kaynaklarının en etkili ve verimli şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Bu nedenle çalışanların daha verimli ve üretken, işlerine daha bağlı olmaları, hızla değişen iş koşullarına ayak uydurabilmeleri, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmek için daha azimli ve etkili çalışmaları gerekmektedir. Ancak konaklama sektörünün iş hayatı yoğun tempo ve emek gerektiren işler içerdiği için çeşitli zorluklara sahiptir. Bu zorluklar çalışanların sağlıklı bir kariyer yapısının oluşmasını olumsuz etkilemektedir. Başarıya ulaşmayı hedefleyen işletmeler ve çalışanlar amaçlarını mevcut sosyo-ekonomik şartlarını, sektörün kendine özgü özelliklerini ve ortaya çıkabilecek engelleri değerlendirip geleceğini ve kariyerini buna göre planlamaktadır. Çalışma sürecinde ortaya çıkabilecek zorlukları ve engelleri zamanında öngörmek sağlıklı kariyer planlaması yapabilmek açısından hem çalışan hem de işletme için son derece önemlidir. Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışanların kariyer gelişimini zorlaştıran engelleri tespit etmek ve kariyer engelleri alt boyutlarının katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre algılama düzeylerini belirlemek ve karşılaştırmaktır.

Bu amacın doğrultusunda çalışmada öncelikle ilgili alan literatür taraması yapılmış ve daha sonra konaklama sektörü çalışanların kariyer engelleri algılama düzeylerini belirlemek amacıyla anket uygulanmıştır. Bu araştırmanın ana kitlesini Antalya ilinde faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler IBM SPSS 20.0 programıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın örneklemini toplam 395 kişi oluşturmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda konaklama işletmelerinde çalışanların kariyerlerinde “çalışma koşullarının zor olması”, “yetersiz iş olanakları” ve “stres ve tükenmişlik” boyutlarının algılama düzeyleri yüksek olarak tespit edilmiştir. Yani bu faktörler konaklama sektörü çalışanların kariyer gelişimini zorlaştıran etmenler olarak görülmektedir. Bununla birlikte konaklama sektöründe kariyer engellerinin, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre büyük ölçüde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Türkiye’de yapılan kariyer engelleri ile ilgili çalışmalar çok sınırlı sayıdadır. Kariyer engelleri literatüre bakıldığında, çalışanların kariyer gelişimini zorlaştıran engellerin sosyo-demografik özelliklerine göre değerlendirmesi ile ilgili herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, Kariyer Engelleri, Konaklama İşletmeleri.

ABSTRACT

Rapidly changing conditions in today's working life require the most effective and efficient use of human resources, especially in the service sector. For this reason, employees need to be more productive, more committed to their jobs, keep up with rapidly changing working conditions and be more ambitious in achieving organizational goals. But it is very difficult to keep up with work life that is subjected to various factors, especially in the hospitality sector. These factors may make it difficult for employees to have and to develop their career. Foreseeing the factors that limit career development and preventing them in time are very important both for the organizations and the employees. Therefore, in this study, it was aimed to determine the career barriers experienced by the individuals working in the hospitality industry and to determine the perception levels of the career barriers between the social and demographic characteristics of the workers.

According to the main purpose of the research, related literature was investigated firstly, afterwards a questionnaire was conducted involving hospitality sector employees in order to determine the level of career barriers' perception. The questionnaire was applied primarily to employees in the hospitality sector in Antalya. The data obtained from the research were analyzed with IBM SPSS 20.0 program. A total of 395 persons were interviewed by firsthand, personal interview. As a result of the research, it was found that the perception levels of the factors like "difficult working conditions", "insufficient job opportunities" and "stress and burnout" are the highest among employees. In other words, these factors are seen as factors that complicate and limit the career development of employees. In addition, it was determined that career barriers in the hospitality sector differed according to the socio-demographic characteristics of the employees.

Afterwards the related literature investigation, it was found that studies in the field of career barriers in Turkey are limited. There is no any research investigating career barriers of the employees according to the social-demographic characteristics in hospitality industry. Therefore, this study is thought to contribute to the related literature.

Keywords: Career, Career Barriers, Hospitality Industry.

TABLolar LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Kariyer Patikası	12
2	Otellerde Terfi Olanakları.....	28
3	Örnekleme Hata Payına Göre Alınabilecek Örnekleme Büyüklüğünü Gösteren Tablo ...	36
4	Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri Dağılımı	38
5	Konaklama Sektöründe Algılanan Kariyer Engellerinin Bildirilmesine Dair KMO ve Barlett Küresellik Testi	40
6	Algılanan Kariyer Engelleri Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlilik Analizi	41
7	Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Kariyer Engellerini Algılamalarına Yönelik Bulgular	43
8	Araştırma Verilerinin Normallik Testi	45
9	Faktör Gruplarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Test Analizi Sonuçları	46
10	Faktör Gruplarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması	48
11	Araştırmaya Katılan Çalışanlarının Algılanan Kariyer Engellerine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Değerlendirilmesi	49
12	Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Yetersiz İş Olanakları” Boyutuna İlişkin Farklılık Tablosu	51
13	Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Çalışma Koşullarının Zorluğu” Boyutuna İlişkin Farklılık Tablosu	51
14	Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Aile Etkisi” Boyutuna İlişkin Farklılık Tablosu	52
15	Araştırmaya Katılan Personelin Algılanan Kariyer Engelleri Ölçeği Puanlarının Departman Değişkenine Göre Anova Testi Analizi Sonuçları	53
16	Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Cinsiyet Ayrımcılığı” Boyutuna İlişkin Farklılık Tablosu	55
17	Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Yetersiz İş Olanakları” Boyutuna İlişkin Farklılık Tablosu	56
18	Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Çalışma Koşullarının Zorluğu” Boyutuna İlişkin Farklılık Tablosu	56
19	Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Stres ve Tükenmişlik” Boyutuna İlişkin Farklılık Tablosu	57

20	Araştırmaya Katılan Personelin Algılanan Kariyer Engelleri Ölçeği Puanlarının Çalışılan Süre Değişkenine Göre Anova Testi Analizi Sonuçları	58
21	Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Cinsiyet Ayrımcılığı” Boyutuna İlişkin Çalışılan Yıl Değişkenine Göre Farklılık Tablosu	59
22	Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Yetersiz İş Olanakları” Boyutuna İlişkin Çalışılan Yıl Değişkenine Göre Farklılık Tablosu	60
23	Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Çalışma Koşullarının Zorluğu” Boyutuna İlişkin Çalışılan Yıl Değişkenine Göre Farklılık Tablosu	61
24	Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Aile Etkisi” Boyutuna İlişkin Çalışılan Yıl Değişkenine Göre Farklılık Tablosu	61
25	Hipotezlerin Kabul Edilip Edilmediğine Dair Tablo	62



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Örgütsel Kariyer Aşamaları	8
2	Kariyer Geliştirme Sistemi.....	12
3	Stres Modeli	20
4	Önbüro Departmanı Organizasyon Şeması	25
5	Araştırma Modeli	32

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik Nr.	Grafik Adı	Sayfa Nr.
1	Faktör Gruplarının Ortalamaları.....	45



KISALTMALAR LİSTESİ

AE	: Aile Etkisi Ölçeği
AKEÖ	: Algılanan Kariyer Engelleri
Ort	: Ortalama
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu



GİRİŞ

Birçok sektör için ve özellikle turizm endüstrisi gibi insan gücüne dayanan işletmelerin başarısı büyük ölçüde iş gören niteliğine bağlıdır. Çalışanların bu kadar önemli olduğu bu sektörde kaliteyi yaratmanın, rekabet edebilmenin tek unsuru insan gücüdür. Turizm endüstrisinin önemli parçası olan konaklama işletmelerinin kendine özgü yapısından kaynaklanan emek yoğun olması, stok yapmanın olanaksızlığı ve sunulan hizmet ile birlikte tüketimin gerçekleşmesi sektörde insan unsurunu ön plana çıkarmaktadır. Bu yüzden konaklama işletmeleri sadece müşteri odaklı olmaktan ziyade iş görenlerin memnuniyetini sağlamak, ihtiyaçlarını bilmek ve karşılamak, ayrıca kariyer gelişim olanakları sağlamak durumundadır. Ancak oldukça yoğun, krizlerden etkilenen, düzensiz çalışma saatlerinin bulunduğu konaklama sektörünün yapısı nedeniyle pek çok sorun çalışanların kariyer gelişimini zorlaştırmaktadır. Bu zorluklar sektör çalışanlarını yoksulluğa ve güvencesizliğe itmekte ve sağlıklı bir kariyer yapısının oluşmasını engellemektedir. Bunun için önemli olan bireyin kariyer gelişimini zorlaştıran veya zarara uğratan engellerinden farkında olması ve bu engellerle başa çıkabilecek yetkinliğe sahip olmasıdır. Dolayısıyla; bireysel anlamda değerlendirildiğinde çalışana, örgütsel olarak değerlendirildiğinde ise işletmeye yönelik olumsuz etkileri sebebiyle çalışma hayatında kariyer engelleri, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışanların kariyer gelişimini zorlaştıran engelleri tespit etmek ve kariyer engelleri alt boyutlarının katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre algılama düzeylerini belirlemek ve karşılaştırmaktır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmakta olup, ilk bölümde; kariyerin tanımı ve kariyer ile ilgili temel kavramlar açıklanmakta, kariyerde karşılaşılan sorunlar ve kariyer engelleri hakkında bilgi verilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde, konaklama işletmelerinin tanımı ve kapsamı, otel işletmelerinde kariyer ve kariyer engelleri hakkında bilgi verilmektedir. Çalışmanın son bölümünde ise; konaklama sektöründe çalışanların kariyer engellerinin sosyo-demografik özelliklerine göre algılama düzeyleri incelenmiştir. Araştırmada anket veri toplama yöntemi olarak kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler IBM SPSS 20.0 programıyla analiz edilmiştir. Araştırma ana kitesini, Antalya ilinde konaklama sektöründe faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini toplam 395 kişi oluşturmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KARIYER KAVRAMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

1.1. Kariyer Kavramının Tanımı

Kariyer kavramı oldukça eski bir kavramdır. Kariyer, kişinin kendisini bir meslek, uzmanlık alanına adanmasıdır, aynı zamanda da aralarında fazla bağlantı olmayan birçok işlerde çalışmak anlamına da gelmektedir. Kariyer Fransız dilinde, “yaşamda izlenen bir yol, başarı, yarış” gibi anlamları taşımaktadır (Şimşek, 2004: 10). Benzer şekilde Meydan Larousse Ansiklopedisi’nde kariyer kavramı, “meslek yaşamı, meslekte başarı kazanma, hız” gibi mesleki sözcükler ile tanımlanmaktadır (Bingöl,2006: 285). Kariyer kavramı TDK sözlüğünde, “bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” anlamına gelmektedir (www.tdk.gov.tr).

Kariyer kavramı özellikle, 1970’li yıllardan başlayarak işletmecilik, personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi literatüründe sıkça ele alınmaya başlamıştır. Günlük konuşmalarda kariyer kavramı işle aynı anlamda kullanılmaktadır ancak kariyer kavramının esas içeriği bu değildir. Kariyerin işe göre daha derin ve kapsamlı bir içeriği vardır. Sabuncuoğlu (2000), kariyeri, “bireyin yaşamı boyunca işle ilgili edindiği tecrübeleri” olarak tanımlamaktadır.

Kariyer ile ilgili dikkat edilmesi gereken diğer bir konu da, bireyin kariyeri konusunda bilgi sahibi olabilmek için sadece özgeçmişlerini incelemenin yeterli olmamasıdır. İnsanlar bulunduğu pozisyonda başarılı deneyim kazandığında, genellikle yeteneklerini, bilgilerini, tutumlarını daha yüksek pozisyonlara geçebilmek için geliştirmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 143).

Kariyer, kimileri için başarılı bir planlamanın sonucu iken, kimileri için bu süreçte şans faktörü önemli bir rol oynamaktadır. Geleneksel anlamda kariyer, bir kişinin iş hayatı boyunca bulunmuş olduğu pozisyonların sıralaması olarak tanımlanırken, son dönemlerde bu tanımda birçok değişiklikler yapılmıştır. Kariyerin çeşitli şekillerde tanımlanmasının esasında gelişme, yaşam boyunca birbiri adına girilen işler, meslek ve iş, işle ilgili davranışlar gibi görüşlerin etkisi söz konusudur; ayrıca kariyeri tanımlarken dikkat etmemiz gereken nokta, kariyerin hem birey hem de örgüt açısından tanımlanması gereğidir (Klaft vd., 1985’ten aktaran Özdemir, 2002: 108, Okakın, 2009:135).

Farklı kariyer tanımlarından birkaçını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Kariyer, kişilerin iş yaşamı boyunca yer aldıkları pozisyonlar, yaptıkları işler ve bunlara bağlı olarak sahip oldukları yetenek, tutum ve davranışları içeren bir olgudur (Eryiğit, 2008: 7).
- Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Aydemir, 1995'ten aktaran Şimşek 2004: 11).
- Kariyer, genel anlamıyla seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda sorumluluk üstlenmek, statü kazanmak ve saygınlık elde etmek anlamı taşımaktadır (Kılıç ve Öztürk, 200: 45)
- Kariyer, bir kişinin çalışabileceği zaman boyunca edindiği beceri ve deneyim, davranış ve tutumlarını kullanarak, toplum içinde aldığı iş rolüne ilişkin beklenti, hedef, duygu ve isteklerini gerçekleştirebilmesi için sahip olduğu bilgi, yetenek ve çalışma arzusunun daha da geliştirilmesini kapsayan bir süreçtir (Erdoğan, 2008: 160).
- En yaygın tanımı olarak kariyer, “seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla güç, statü ve saygınlık elde etmek” olarak tanımlanabilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 158).

Görüldüğü gibi kariyerle ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Bunlar incelendiğinde hepsinin ortak noktası, çalışanların başarı derecesini simgeleyen işle ilgili pozisyonlarda ilerlemek ve kariyer basamaklarından yukarıya doğru çıkarak yükselmek olarak görülmektedir (Çiftçi vd., 2007: 138).

Yukarıda verilen tanımlara dayalı olarak kariyer kavramının içeriği ile şunlar söylenebilir:

- Kariyer kavramı, sadece yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işlere sahip olan bireylere ait bir kavram değildir. Örgütlerde yöneticilerin kariyerlerinden bahsedildiği gibi, aynı şekilde basit bir çalışanın da kariyer sahibi olması söz konusudur.
- Kariyer geçmişle ilgili olduğu kadar gelecekle de ilgilidir. Çalışanın bugüne kadar çalıştığı ve çalışmak istediği pozisyona dair bilgi, yetenek, duygu, arzu ve beklentilerini kapsamaktadır (Can Saruhan ve Yıldız, 2014: 407).
- Kariyer kavramı, hem örgütün birey üzerindeki etkilerini, hem de bireyin kendi iş yaşamını planlaması ve kontrol etmesini ifade etmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 159).
- Birey açısından kariyerin taşıdığı anlam, bir işin ötesinde, onun tüm yaşamını kapsayan bir anlam ifade etmektedir. Kariyer, uzun bir zamana yayılan, kişinin iş hayatını, yaşamını, ailesini, alışkanlıklarını, toplumsal etkinliklerini ve diğer uğraşlarını da içine alan bir kavramdır.

- Kariyer konusunun odak noktası insandır. İnsan, çalışma yaşamına atıldığı ilk günden itibaren ihtiyaçlarını karşılamak, beklentilerini tatmin etmek, işinde ilerlemek, başarılı olmak ister. Bu düşünceler ve tutumlar bireyin işe yönelik davranışlarını oluşturur. Dolayısıyla, kariyer bireyin davranışsal yönünden soyutlanamaz.
- Kariyer kavramı, insan kaynakları açısından planlanabilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir bir süreç olarak algılanmaktadır (Okakın, 2009: 136).

Bugün farklı sosyo-demografik özelliklerine sahip kişilerin kariyer beklentileri de birbirinden farklı olmaktadır. Örneğin 20-25 yaşındaki insanların kariyer beklentileri ile 40-45 yaşındaki insanların kariyer beklentileri farklıdır (Eryiğit, 2008: 7-8). Benzer şekilde, bir bekârın veya çocuklu bir babanın iş düzenini değiştirmesine ya da başka bir şehirde daha yüksek bir göreve atanmasına yönelik gösterecekleri tepki birbirinden farklılaşacaktır (Can, 1999: 322). Çünkü bu iki bireyin ihtiyaçları ve sorumlulukları tamamen farklıdır.

Bir bireyin başarılı bir kariyere sahip olabilmesi şans, iş yerindeki rekabet, üstün performans, yaratıcılık, risk almaya yatkınlık, fırsatları yakalayabilme, yetenekler gibi bir dizi faktörlere bağlıdır. Bir kişinin kariyerinde garantilenmiş bir başarı mümkün değildir. Ancak yüksek performans, eğitim, know-how, beceri, hırs ve biraz da şans kariyerde başarı sağlamada önemli rol oynar. Sadece şansa güvenmek bireyin kariyerde başarılı olmasına yetmeyecektir. Bir kişinin kariyerinde başarılı olabilmesi için iyi tanımlanmış kariyer planlaması dışında çalışma yaşamında ortaya çıkabilecek engellerin farkında olması gerekmektedir (İbicioğlu, 2006: 89-90).

1.2. Kariyer Kavramının Önemi

Kariyer kavramı çalışan birey hayatında önemli bir yer tutmaktadır. İnsanlar geleceğe dönük planlarını erken yaşlarda yapmaya başlamaktadır. Çeşitli faktörlerin etkisiyle insanlar, belirli bir alana ya da mesleğe yönelmek ve bu konuda eğitim ve deneyimle uzmanlaşmayı hedeflemektedirler. Ülkelerin düzeni, gelişmişlik düzeyleri, ekonomi, eğitim sistemi, küresel eğilimler, ulusal ve uluslararası rekabet koşulları makro düzeyde, bireysel yetenekler, beceriler, arzular, fırsatlar, organizasyonel olanaklar, mikro düzeyde kariyer yolunu belirlemede ve şekillendirmektedir.

Bir örgütte çalışmaya başlamak, bireyin kariyerinin yalnızca başlangıcıdır. Kariyer, bir bireyin tüm çalışma yaşamını içine alır. Kariyer olgusu insanların hayatlarının büyük kısmını kapsadığı için son derece önemlidir. İnsanların psikolojik ve sosyal açıdan ilerlemesini yakından ilgilendirmekle birlikte kariyer, insanların kendini tanımlaması ve kendi sınırlarının farkında olmasını sağlamaktadır (Stevens, 1999'dan aktaran Alkan, 2014: 8).

Kariyer olgusu, bireyin kimliğini, toplumsal statüsünü oluşturmada ve bunun yanında iş hayatı kadar bireyin özel hayatında da önemlidir. Maslow'un temel ihtiyaçlar hiyerarşisinden,

fizyolojik gereksinimleri karşılandıktan sonra, birey kendini gerçekleştirme gereksinmesi doğrultusunda iş yaşamında ilerlemek, amaçlarına ulaşmak ve sorumluluk üstlenmek arzusunda olacaktır. Bu arzu bireyden bireye farklılaşabilmektedir. Bu fark, bireyin amaçlarına ve çabalarına bağlı olacaktır (Uyargil, 2009: 266). Bunun dışında kariyer, gerekli olan maddi gücü elde etmenin de etkin aracıdır. Ayrıca, psikolojik olarak iş doyumunun oluşmasında, kişiliğin gelişmesinde etkin olduğu anlaşılmaktadır.

Kariyer, çalışan bireyin hayatının dışında işletmeler açısından da önem taşımaktadır. Günümüzde örgütler, çalışanların eğitim ve gelişmelerine sundukları katkılar ile çalışanların kariyer süreçleri boyunca karşılaşılabilecekleri olumsuz sonuçları en aza indirgeyerek kendi politikalarının da uygulanmasına olanak vermektedir. İş görenlerin kariyer hedeflerini uzun seneler başarı ile elde etmeleri sadece kişisel olarak bireye kendini gerçekleştirme imkânı tanımakla kalmaz, örgütsel olarak da bir gelişme olanağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda kariyeri sadece kişiyi ilgilendiren bir durum olarak nitelendirmek yanlış olmaktadır. Kariyer; kişinin arzu, istek ve hedefleriyle birlikte örgüt amaçlarının birbirini tamamlaması sonucunda oluşan bir süreci ifade etmektedir (Aytaç, 2005: 9).

1.3. Kariyer Seçimini Etkileyen Unsurlar

Doğru bir kariyer seçimi her bireyin hayatının en önemli seçimlerden biridir. Doğru bir kariyer bireyin ilgi, yetenek, beceri, amaçlar ve ihtiyaçlara aykırı değildir. Kariyer konusunda doğru bir seçimi yapan birey mesleğini sever, bağlılık duyar ve yüksek performans gösterecektir. Bireyin kariyer seçimini etkileyen unsurlar sosyal ve psikolojik etmenler olarak sıralanabilmektedir.

Sosyal Faktörler: Bireyin sosyal geçmişi, aile durumu, aile ilişkisi, ekonomik durumu, eğitim düzeyi, yakın çevre kariyer seçimini temel olarak etkileyen sosyal faktörlerdir. Eğitimli ve kariyerinde belli başarıya ulaşmış aileler çocuklarını bu yönde yönlendirmektedir. Bireyin gördüğü eğitim aynı ölçüde kariyer seçimini etkilemektedir. Genellikle iyi bir eğitim düzeyine sahip bireyler kendilerine daha yüksek hedefler belirlemekte ve bu hedeflerin doğrultusunda ilerlemektedir. Aile yapısının, durumunun ve eğitim düzeyinin yanında toplum, çevre yapısı da önemli derecede bireyin kariyer seçiminde etki yaratmaktadır. Prestijli meslekler toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Bu nedenle birey ait olduğu toplumun kabul edilen, prestijli görülen mesleklere de yönelme eğilimindedir (Özen, 2011: 84).

Psikolojik Faktörler: Bireyin psikolojik özellikleri, kişiliği, ilgi alanları, değerleri, yetenekleri bireyin kariyer seçimini önemli ölçüde etkilemektedir. Kariyer seçimini etkileyen psikolojik etmenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- *Bireyin değerleri, inanç ve tutumlar:* Bireyler içinde büyüdükleri kültüründen, ailesinden, çevreden, dinden çeşitli inançları ve değerleri edinmekte ve bunlara göre belli tutumları göstermektedir. Bu tutumlar ve inançlar bireyin kariyer seçimine etkileyecektir (Aytaç, 1997: 88).
- *Bireyin Beklentileri:* Her birey kendine özgü farklı inançlara ve amaçlara sahiptir. Bunların doğrultusunda bireylerin beklentileri de farklılaşmaktadır. Bu beklentiler maddi ve manevi olabilir. Örneğin bazı bireyler için iş yerinde kurdukları arkadaş ilişkileri terfiden ve yükselmeden daha önemlidir. Diğer bireyler ise tam tersi yönetim kademesinde yer almak, yükselmek arzulamaktadır. Günümüzde bireyler kariyer seçiminde para, güç, terfi imkânları sağlayan mesleklere eğilim göstermektedir (Özen, 2011: 84).
- *Bireyin Kişiliği:* Kişilik bireyi diğerlerden ayıran en temel özelliğidir. Her bireyin hırsları, arzuları ve ihtiyaçları farklıdır. Kimi fazla sorumluluktan korkar ve hırslı değildir, kimileri ise devamlı yükselmek, daha fazla sorumluluk üstlenmek ister (Aytaç, 1997: 90).

1.4. Kariyer Amaçları

Kariyer amaçları, bir çalışanın ya da kişinin iş hayatında gelecekte ulaşmak istediği pozisyonlardır. Örneğin, üniversiteden yeni mezun olmuş bir personel ticari bir bankada göreve başladığında, gelecekte şef yardımcısı, şef, müdür, şube müdürü gibi üst görevlere gelmeyi hedefler. Kariyer amaçları, çalışanların kendilerini geliştirerek daha üst görevlere gelmelerinde bir kıyaslama (benchmarking) yapabilme olanağını sağlamaktadır (Özgen ve Diğerleri, 2010: 188).

Kariyer amaçları, “bireyin çalışma yaşamının geleceği ne olacak?” sorusunun yanıtlarının içeriği bakımından değerlendirilmelidir. Kariyerinde ilerlemek amaçlayan bireyler kariyer gelişimini şansa bırakmadan, ilerleme olanaklarını değerlendirmekte ve kendi kariyer yollarını planlamaktadır. Bugün bir çok işletme kariyer amaçlarını motivasyon arttırmak amacıyla şeffaf kariyer politikaları geliştirmektedir (Okakın, 2009: 140-141).

1.5. Kariyer Boyutları

Kariyer boyutları içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Kariyerin İçsel Boyutu: Kariyer kavramının en önemli boyutu içsel boyuttur çünkü yapılacak tüm kariyer çalışmaları öncelikle bireyi ilgilendirmektedir. Birey, kendi kariyeri ile ilgili yaptığı planları, mevcut durumu ile kıyaslayarak değerlendirmektedir. Bu çerçevede birey kendini, “nereye ulaşmak istiyorum”, “amaçlarıma ulaşmak için nelere sahibim” şeklinde sorgulamaktadır. Bu sorgulamaların sonucunda birey kendini değerlendirerek geleceğe ilişkin planlarını kurgulamaktadır.

Kariyerin Dışsal Boyutu: Kariyerin dışsal boyutu, belli bir işe yönelmiş olan objektif ilerleme basamakları olarak tanımlanmaktadır. Kariyerin dışsal boyutunu bireyin içinde yer aldığı organizasyon oluşturmaktadır. Bireysel kariyerin organizasyon açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. İşletmeler kendi temel amaç ve yönelimini gözden uzak tutmadan ve söz konusu amaç ve yönelimlerinin gerektirdiği felsefesinin bilincinde kalarak, kariyer planlamaları doğrultusunda biçimlenmiş bireysel amaç ve yönelimlere uymak ya da onları içerik ve felsefe olarak zedelemekten kendine uydurmak zorunda olmalıdır. (Çetin ve diğerleri, 2017: 129).

1.6. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, bireyin çalışma yaşamı boyunca gösterdiği performans ve kariyer davranışları olarak ifade edilebilir. Bireylerin yaşamları boyunca davranış, fikir ve öngörülerinde meydana gelen değişim, onların kariyerleri ile ilgili değişik kararlar almalarına neden olabilir. Literatürde dört farklı kariyer kalıbından söz edilmektedir:

Kararlı Kariyer Kalıbı: Bu kariyer kalıbı doğrusal kariyer kalıbı olarak da adlandırılmaktadır. Bu modelde birey okuldan mezun olduktan sonra bir örgüte girmekte ve bütün çalışma hayatı boyunca, çalıştığı örgüt değişse bile, aynı işi yapmaya devam. Bu tercihin nedeni kararlı kariyer kalıbına uygun hareket eden bireylerin yapmakta oldukları işten yeterince tatmin olmaları ve bu nedenle çalıştıkları örgütleri değiştirme ihtiyacı duymamalarıdır. Öte yandan bu tarz çalışanlar, mevcut işlerinde uzun yıllar çalıştıkları için konularında uzman ve yetkin olmaktadır (Can,1999: 333).

Geleneksel Kariyer Kalıbı: Geleneksel kariyer kalıbına, ilk işler olarak öğrencilik dönemlerinde yapılan part-time işler, stajlar ve gönüllü işler örnek olarak verilebilir. Daha sonra birey istihdam dönemine geçer ve bu dönem emekliliğe kadar sürebilmektedir.

Spiral (Karasız) Kariyer Kalıbı: Spiral kariyer kalıbı bireyin meslek tercihi, bu mesleklerde edinilen tecrübe ve yetenekler ile gelişmektedir. Spiral kariyer kalıbı, kişinin iş yaşamı boyunca var olan bilgi ve yeteneklerine yeni beceriler ekleyerek, farklı meslek dallarında çalıştığı kariyer modelini ifade etmektedir (Erdoğan, 2003, 22). Spiral kariyer kalıbına, öğretim üyesinin üniversitede bir süre öğretim üyeliği yaptıktan sonra özel sektörde yönetici olarak çalışması, burada bir süre çalıştıktan sonra başka bir örgütte danışman olarak işe başlaması örnek olarak verilebilir

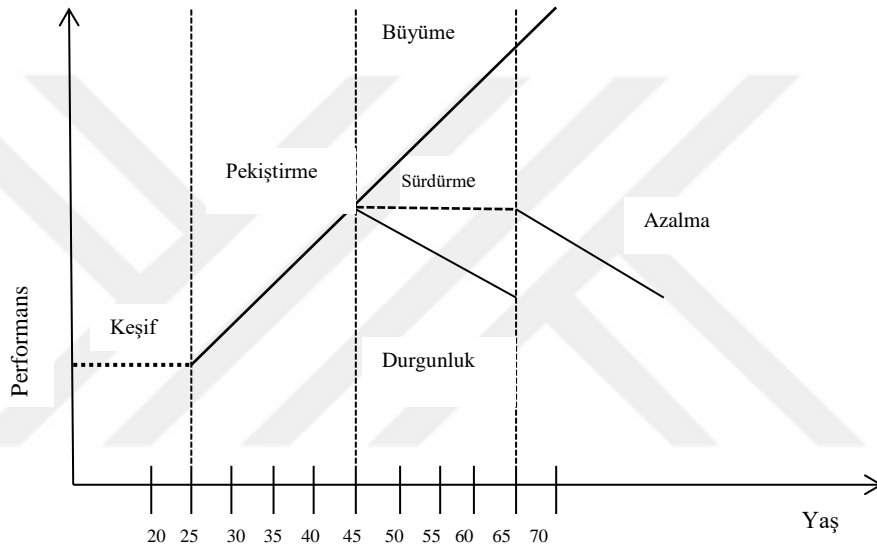
1.7. Kariyer Aşamaları

Kariyerin gelişim sürecini ele alan çalışmalara göre, kariyer belli bir zaman diliminde bir kere seçilen bir olgu değil, değişik aşamalardan oluşan ve zaman içinde değişiklik gösteren bir olgudur (Kıyak, 2015: 35). Bireylerin yaşam süreçleri kariyer aşamaları ile beraber gelişmektedir. Kariyerin şekillenmesi, belirlenmesi ve geliştirilmesinde bireyin fiziksel ve sosyolojik özellikleri, cinsiyeti,

eğitimi gibi unsurlar etkilidir. Birey bu özelliklerin etkisi ile belirli bir amaç seçerek, bu amaca ulaşmak için çaba harcamaktadır.

Bireylerin kariyerlerinde geçirecekleri evreler farklı şekillerde gruplandırılmaktadır. Ancak bir genelleme yapıldığında, keşif, kurulma, kariyer ortası, kariyer sonu ve emeklilik aşaması olmak üzere beş grupta incelenmektedir. Keşif aşaması küçük yaşlarında başlayıp 25 yaşına kadar sürmekte, kurulma aşaması 25–35 yaşları arasında olmakta, kariyer ortası aşaması 35–50 yaşları kapsamaktadır. Yaklaşık 50–60 yaşları arası kişinin kariyer sonu aşaması olarak adlandırılmakta, 65 ve üzeri yaşlarda ise emeklilik aşamasına geçilmektedir (Gezer, 2010: 41).

Şekil 1. Örgütsel Kariyer Aşamaları



Kaynak: Şimşek, 2004: 16

1.7.1. Keşif

Keşif dönemi, bireyin eğitimi sonrasında başlayan dönemdir. Bu aşamada birey, gençlik döneminden itibaren, ailesinden, arkadaşlarından, öğretmenlerinden ve çevresinden etkilenerek gelecekteki kariyeri hakkında çeşitli fikirler ve planlar geliştirmektedir (Gezer, 2010: 42). Kendini tanımaya çalışan birey, hangi alanda ve hangi işte daha fazla başarılı olabileceğini araştırır. Bu dönemde birey kendi kendini keşfetmeye, yeterli ve yetersiz, zayıf ve güçlü taraflarını belirlemeye çalışır (Tunçer, 2011: 241). Ayrıca bu aşamada birey ihtiyaç, yetenek ve becerilerini, kurumun beklentileriyle ve amaçlarıyla uyumlaştırmaya çabasıdır (Şimşek ve diğerleri, 2007: 17).

Bireyler bu aşamada, genellikle 15-25 yaş arasındadır ve çeşitli eğitim programlarına dahil olmakta ya da yüksek eğitim kurumlarında eğitim almaktadır. Aynı zamanda bireyler bu aşamada çoğunlukla deneyim için part-time işler ya da staj yaparak, kariyerin nasıl bir olgu olduğunu anlamaya çalışmaktadır (Certo, 1997: 13).

Bazı araştırmacılar keşif aşamasının, bireyin işe başlamasıyla son bulduğunu belirtmektedir (Aytaç, 2005'den aktaran Gezer, 2010: 43). Bazı yazarlar ise, keşif aşamasının işe girildikten sonra henüz işin gereklerinin bilinmediği, bireyin kendisini kabullendirmeye çalıştığı dönemde de sürdürüğünü belirtmektedir (Çalık ve Eneş, 2006: 54).

1.7.2. Kurma

Bu dönem bireyin iş arama, bulma, işe başlama ve tecrübe kazanarak çevresi tarafından kabullenmesi sürecini içermektedir. Kurma aşamasında aranılan iş bulunmuştur ve iş ile ilgili fırsatlar değerlendirilmeye başlamıştır. Çalışma yaşamına başlayan birey bu dönemde yeni çevreye uyum sağlama ve kendini ispat etme zorunluluğu hissetmektedir. Kurma aşaması işi bulma, yerleşme ve öğrenme ve diğer çalışanlar tarafından kabul edilme süreçlerini.

1.7.3. Kariyer Ortası

Büyük ölçüde yaşamının olgunluk dönemi ile çakışan bu devrede birey, işinde iyice ustalaşmış, yerini sağlamlaştırmış, hatta konum olarak bir-iki basamak yükselmiştir. Başarı, saygınlık gibi gereksinimleri ön plana çıkan birey, bir taraftan mevcut konumunu korumaya çalışırken, diğer taraftan yükselme olanaklarını araştırmaktadır. Hızla değerışen teknoloji ve artan rekabet koşulları, kariyerin orta evresini yaşayan bireylerin bu değeriklikleri takip edebilmeleri için kendilerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bireyin ilk ciddi sağlık sorunları da yine bu devrede kendini göstermektedir

Çalışan bu dönemde kariyer krizleri ve çeşitli kariyer engelleri ile karşılaşabilir. Bu krizler, işletmeden ya da bireyin kendisinden kaynaklanabilir. Bu krizlerin ve engellerinin nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz; iş yerindeki ilerleme fırsatlarının sınırlı olması, ailesine ve çocuklarına daha fazla zaman ayırması/ayıramaması, hastalık, boşanma ve ölüm hissi olabilir. Kariyer ortasına kadar gelişen belli bir tecrübeye sahip olan birey, bu devrenin geç evrelerinde üç olasılıkla karşılacaktır:

- *Gelişme*: Birey, başarısını devam ettirirse hala bir şeyler yapma arzusu ve özveri ile daha fazla sorumluluk üstlenerek kariyer basamaklarında ilerlemeye devam edebilir.
- *Düzleşme (plato)*: Bireyin kariyerindeki ilerleme sona yaklaşabilir. Çalışan bireyin iş hayatındaki durulama durumu bireyin kendisinden ya da örgütten kaynaklanabilir. Düzleşme (plato), kariyer ortasına gelen çalışanların en yaygın ve önemli zorluklardan biridir.
- *Gerileme (düşüş)*: Kişinin çeşitli psikolojik ve fizyolojik gerilemeler nedeniyle performansı azalmakta ve kariyer gelişiminde bir düşüş olabilir. Bu durumda işletme; yatay kariyer ilerlemesi, iş ya da görev genişletme, ödül sistemi, uygun eğitim gibi fırsatlarla iş göreni desteklemelidir (Sav, 2008: 19-20).

1.7.4. Kariyer Sonu

Birey, bu aşamada olgunluk döneminde olup, ancak fiziksel olarak yaşlanmış, öğrenmesi yavaşlamış, buna karşın büyük bir tecrübe birikimi kazanmıştır. Dolayısıyla bu kişiler daha çok öğretici konumda olup, bu konumu ile de çevresinden saygı görmektedir. Orta yaş krizi sorunlarını atlatan birey, yaşamına yeni bir anlam vererek, bu çerçevede yaşamını sürdürmektedir. Ayrıca bireyin sağlık sorunları da, gündemini daha fazla meşgul etmektedir (Bayraktaroğlu, 2003'ten aktaran Kıyak, 2015: 37).

Kariyer sonunda yaklaşan emeklilik, diğer açıdan bireyin hayatında yeni kariyer yollarının, yeni arzularının başladığı, yeni rollerin geliştirildiği dönemdir. Fakat tamamıyla kazanılmış bir bireysel kimliğe sahipken iş kimliğinin kaybı, birçok emekli bireyin kendini verimsiz ve yararsız hissettirmektedir. Burada birey seçtiği kariyer ve hayat seçeneklerinden tatmin olmak ihtiyacıdır (Şimşek ve diğerleri, 2007: 21).

1.7.5. Azalma ve Emeklilik

Azalma ve emeklilik aşamasında kurum çalışanı emekliliğe doğru yaklaştırmaktadır. Emeklilik yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır. Şüphesiz emeklilik birinin kariyerinin son bulma halidir. Azalma ve emeklilik aşamasında, birey daha önce tempolu ve yoğun iş hayatından dolayı yapamadığı işlere yönelebilmekte, yeni hobiler ve beceriler edinmektedir. Birey kendini yeni hayata başlamış gibi hissetmekte, aile hayatına duyduğu özlemi telafi etmekte ve yeni ilgiler geliştirmektedir. Bazı bireyler için ise emeklilik, negatif duyguların kaynağıdır. Bunun nedeni bireyin kendini artık işe yaramayan bir insan olduğu duygusuna kapılmasıdır. Birçok kişi, emekli olduktan sonra zorluk yaşamakta ve yeniden çalışma yaşamına atılma yolları ve fırsatları arayabilmektedir (Gezer, 2010: 47).

1.8. Kariyerle İlgili Diğer Kavramlar

Bahsedilen açıklananların haricinde kariyer hakkında bilinmesi gereken diğer kavramlar vardır. Bunlar kariyer hareketliliği, kariyer haritası, kariyer patikası, kariyer hayat döngüsü, kariyer geliştirme, kariyer yönetimi, kariyer planlaması olarak sıralanabilir.

1.8.1 Kariyer Hareketliliği

Kariyer hareketliliği bireyin işi ve kariyeri ile ilgili olarak farklı kurumlarda çalışması ya da aynı kurumda farklı düzeylerde görev yapması anlamına gelmektedir. Hedeus ve Haman'ın (1992) tanımına göre kariyer hareketliliği, "bir bireyin iş hayatı boyunca yaptığı iş değişimleri döngüsüdür". Kariyer hareketliliği çalışanların çalışma hayatındaki tatmin arayışlarının ve başarısının göstergesidir. Pek çok işçi çalıştıkları kurumda yükselme ve ilerleme olanaklarının

olmamasından dolayı kurumdan ayrılmaktadır. Bu durum özellikle azalmaya ya da yeniden yapılanmaya giden kurumlarda rastlanmakta ve pek çok kalifiye çalışanın ilerleme imkânları engellenmektedir.

1.8.2. Kariyer Haritası

Kariyer haritası, bir kurum içinde bir işten diğerine ilerleme yollarını çizmek için kullanılan bir tekniktir. Bir anlamda tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir örgüt şeması olarak da ifade edilebilir. Bu şemada hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirlidir (Şimşek vd., 2004: 23). Başka bir tanıma göre kariyer haritaları örgüt içinde bir işten diğerine ilerlemenin yollarını belirlemek için kullanılan bir tekniktir (Örücü, 2006:277).

Bir örgütte kariyer haritası kullanımı kariyer planlaması uygulamasını kolaylaştırır. Çalışanlar kariyer hedeflerini belirlerken şemada belirlenen yolları takip etmek suretiyle, buldukları pozisyonlardan kişisel niteliklerinin gerektirdiği pozisyonlara yöneleceklerdir. Bunun sonucunda işletmeler hedeflerinin farkında olan çalışanlara sahip olup, işlerin daha hızlı ilerlemesine ve bununla birlikte şirket hedeflerine ulaşacaktır (Çetiner, 2014: 9).

1.8.3. Kariyer Patikası

Kariyer patikası, arzulanan kariyer amacına ulaşılmada izlenen iş pozisyonlarını tanımlar. Diğer bir tanıma göre kariyer patikası, “kariyeri şekillendiren işlerin kronolojik yapısı” olarak tanımlanmaktadır (Çetin, 2017:130).

İşletmeler iş görenlerin gelişimleri ve terfileri için kariyer patikalarını sıkça kullanmaktadır. Gerçekçi kariyer patikalarının oluşturulmasında dört aşama gereklidir.

1. Kurumda iş analizi yapılarak farklı çalışmalar ve projeler için istenilen yetenek, bilgi, beceri ve diğer nitelikler belirlenir.
2. Yetenek, bilgi, beceri ve diğer nitelikler arasındaki benzerlikler ortaya çıkarılır.
3. Benzer işler iş ailesi olarak gruplanır.
4. Bu iş aileleri arasında kariyer patikasını temsil eden mantıki ilerleme çizgileri oluşturulur.

Tablo 1. Kariyer Patikası

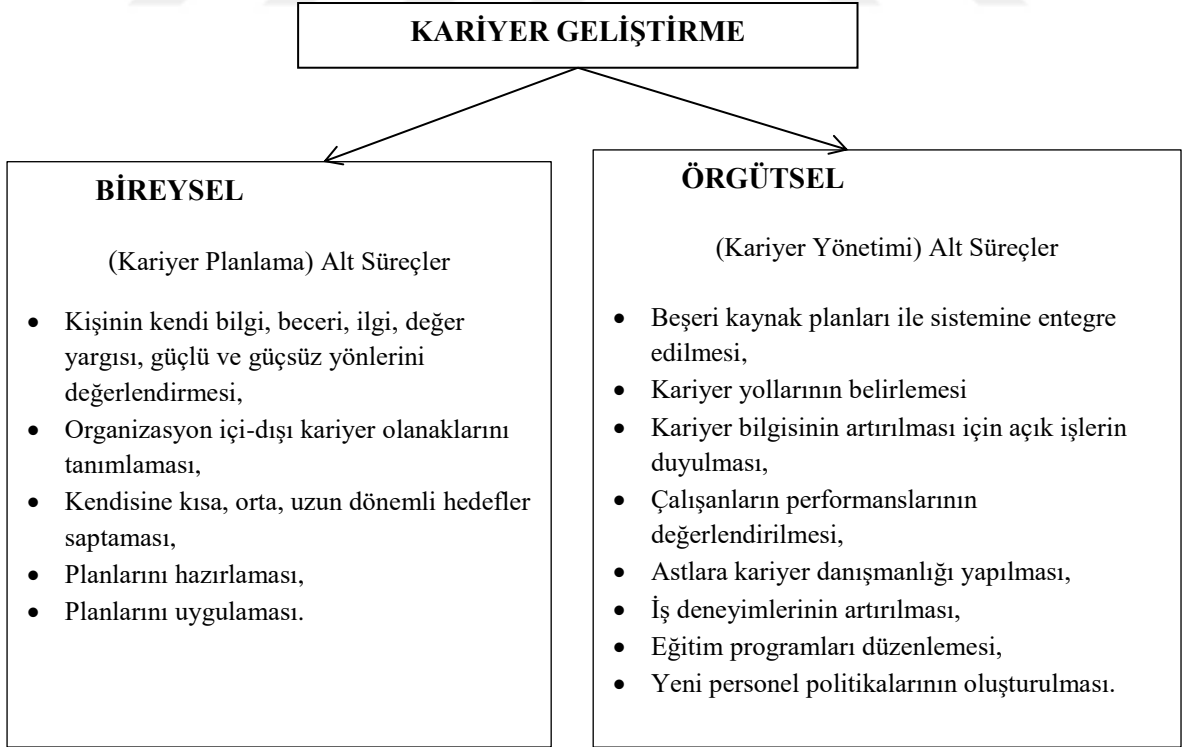
Ofis Yöneticisi	Birim Yöneticisi	Bölge Yöneticisi	Bölüm Yöneticisi	Departman Yöneticisi	Başkan Yardımcısı	Başkan
İlk kademe yönetici	Orta kademe yönetici	Orta kademe yönetici	Orta kademe yönetici	Genel müdür	Üst yönetici	Üst yönetici

Kaynak: Şimşek, 2004: 24

1.8.4. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme kavramına yönelik çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bir tanıma göre kariyer geliştirme, kişinin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Başka bir ifadeye göre kariyer gelişimi, bireyin tüm yaşam sürecini kapsayan, işle bağlantılı deneyimleri, ilgi ve tutum ve davranışlarıdır (Aytaç, 1997'den aktaran Pilavcı, 2007: 9).Çalışanların kariyer gelişimini sağlamak için hem bireyin hem de örgütün katkıda bulunması gerekmektedir. Buna göre kariyer geliştirme, bireysel bir süreç olan kariyer planlaması ile örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2003: 14).

Şekil 2. Kariyer Geliştirme Sistemi



Kaynak: Uyargil, 2008: 8

1.8.5. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkân sağlayan hedeflerin planlaması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Kısaca kariyer yönetimi, bireyin kariyer planlarına ulaşabilmesi için kurum tarafından desteklenmesi olarak da ifade edilebilir (Aytaç, 1997:107).

Kariyer yönetimi, iş görenlerin, kişisel kariyer planlarını ile örgütün kariyer sisteminin uyumlaştırıldığı, uygulama, kontrol ve hazırlık süreçlerden oluşan ve süreklilik gösteren bir süreçtir. Kariyer yönetimi sürecinde, bazen iş görenlerin örgütten bağımsız olarak kariyerlerini planladıkları, örgütün de bireyin ilgi ve becerilerini dikkate almadan terfi ve transfer yaptığı görülmektedir. Böyle bir durumla karşılaşmamak için, kariyer yönetimi sürecinde, bireysel planların örgütsel planlarıyla uyumlu olması, örgütsel sistemin de bireyin ilgi, değer ve yeteneklerini göz önünde bulundurması gerekmektedir (Erdoğan, 2003: 16).

İşletmelerde etkili bir kariyer yönetimi için uyulması gereken ilkeler vardır (Çetin, 2017:135):

- *Tutarlılık*: İnsan kaynakları yöneticileri, işletmenin tüm iş görenlerin kariyer yönetimi, işletmenin stratejisiyle uyumlu ve tutarlı olmalıdır.
- *Proaktiflik*: Kariyer yönetimi hem mevcut hem de gelecekte kurumun yönünde oluşabilecek değişiklikleri tahmin ederek ona esneklik verecek yetenekleri sağlamakta ilgili olmalıdır.
- *İşbirliği*: Etkili bir kariyer yönetimi iş gören ve işveren arasındaki ortaklığa dayanmalıdır.
- *Dinamizm*: Kariyer yönetimi bireysel durum ve ihtiyaçlara cevap ve örgütsel değişimlere verebilecek şekilde esnek olmalıdır.

1.8.6. Kariyer Planlaması

Organizasyonların kariyer geliştirme faaliyetlerinde iki temel strateji vardır. Daha önce belirttiğimiz gibi, bunlardan bir tanesi kariyer yönetimi, diğeri ise kariyer planlamasıdır. Kariyer planlaması, “bireyin işletmenin geleceğe dönük amaçları ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılması” olarak tanımlanmaktadır (Aytaç,1997: 165). Tanımdan anlaşıldığı gibi kariyer planlaması hem işletme hem de bireyi etkilemektedir. Burada önemli olan işletmenin ihtiyacı ve amaçları ile bireyin beklentileri arasında denge oluşturmak ve her ikisini de karşılamaktır.

Kariyer planlaması süreci bazı aşamalardan geçmektedir (Akat vd.,2002: 451):

- Birey kendi yetenek ve ilgilerini değerlendirir.
- Örgüt çalışanın performansını değerlendirir.
- Örgüt (ve/veya birey) bireyin örgütsel pozisyonlarda ilerleyebilmesi için gerekli düzenlemeleri yapar.

Kariyer planlamasının işletme için sağladıkları faydaları kısaca şu şekilde özetlenebilir:

- Düşük personel devir hızından dolayı aday bulma ve yerleştirme maliyetlerin azalmasını sağlar.
- Kariyer planlaması ile işgücü çeşitlendirilebilir.
- İş sadakati sağlanabilir.
- Hedef belirlemeyi kolaylaştırır.
- Bireyleri motive ederek, bireysel ve örgütsel açıdan gelişimini sağlar. Performans artırır.

Kariyer planlaması sürekli değişime uğrayan bir süreçtir. Kariyer planlaması, iş hayatına ilişkin yeni bir işe girme, yükseltilme ve diğer kurumlara geçme gibi meslek tercihleri içermektedir. Kısaca kariyer, bir kişinin çalışma yaşamının planlamasıdır (Özgen vd., 2005: 196).

1.9. Kariyer Sorunları

Bugünkü işletme dünyasında örgütler ve çalışanlar açısından gerçekleştirilen kariyer yönetimi, planlama ve kariyer gelişimine etkileyen sayısız sorunlar bulunmaktadır. Yaşadığımız çağımızın şartları çalışma biçimlerinde ve çalışma ilişkilerinde büyük değişiklikler yaratmıştır. Bu değişimler sürecinde çalışma biçimlerinin değişmesi, işten çıkarmalar, çalışma saatlerinin değişmesi, yatay kariyer sorunları ve diğer sorunlar ortaya çıkmıştır (Tunçer, 2011:247). Bu sorunlar doğrudan bireyi de etkilemektedir. Birey başarılı bir kariyere sahip olmak istiyorsa, bu sorunların üstesinden gelmek zorundadır. Aksi takdirde psikolojik olarak yıpranacak, kendine güvensiz, işe isteksiz bir görünüm içine girebilecek, stres ve gerginlik oluşacak, motivasyonu azalacaktır.

Kariyerde karşılaşılan sorunlar genel olarak cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, ay ışığı, çift kariyerli eşler, çift kariyerlik, kariyer transferleri, kariyer dönemi sorunları şeklinde sıralanabilir. Çalışmanın bu bölümünde kariyer sorunlarını ve nedenlerini açıklamaya çalışacağız.

1.9.1. Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar

Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar (Cam-Tavan): Cam tavan, kadınların ve azınlıkların kariyer gelişimini engelleyen, üst görev yönetim kademelerinde ilerlemelerine izin vermeyen, görülmeyen bir bariyer olarak bilinmektedir. Bu tavan, genellikle cinsiyet, ırk, yaşla ilgili eskimiş stereotiplerden oluşmaktadır. Bu bariyer, kadınların ve azınlıkların başarılı olamadıklarından değil, sadece kadın ya da azınlık gruba girmelerinden dolayı ileri sürülmektedir. Örneğin kadının iş yaşamının yanında aile yaşamı sorumluluğunun olmasından dolayı kariyer olanaklarından faydalanması kısıtlanabilmektedir. Yapılan son araştırmalara göre, iş yerini bırakan kadınlar daha çok iş yerinde kariyer geliştirme olanaklarının olmamasından dolayı işi terk etmektedir (Cook ve Hunsaker, 2001:583). Bunun dışında kadınların çalışma yaşamında tacize uğramaları, ücret adaletsizliği ve ailedeki sorumluluklarının erkeklerden fazla olması cam tavan sorununun yanında kadınların karşılaştığı diğer sorunlardır.

Çift Kariyerli Eşler: Son yıllarda kariyer sahibi kadınların sayısı gittikçe artmıştır. Kadınların çalışma hayatına katılmaları örgütlerde çalışan çift kariyerli eşlerin de hızla artmasına neden olmuştur. Çift kariyerlik, her iki çalışan eşin belli uzmanlık alanında olması ve belli kariyer hedeflerinin peşinden koşmasıdır. Çift kariyerli çiftlerin diğer çalışan çiftlerden ayıran en önemli farkı, her iki eşin de belli uzmanlık alanında çalışması ve belli kariyer hedeflerinin peşinden koşmasıdır (Ersoy, 2007: 33). Çift kariyerli eşler farklı durumlarda olabilirler. Bunlar; aynı örgütte aynı kariyeri izleyenler, aynı örgütte çalışan ancak farklı kariyerleri izleyenler, ayrı örgütlerde çalışan ama kariyer seçimleri birbirine benzeyen çiftler ve ayrı örgütlerde çalışan kariyer tercihleri birbirine benzemeyen çiftlerdir.

Kariyer çiftlerinin yaşadıkları en yaygın problemler aile içi sorumlulukları, iş için coğrafi yer değiştirme, eşlerin aynı örgütte çalışmaları, eşlerin farklı örgütte çalışmaları, tatil ve alışveriş programlamada yaşanan uyumsuzluk olarak sıralanabilir. Bu sorunların etkisi eşlerin boşanmalarıyla sonuçlanabilmektedir. Bazı işletmeler çift kariyerli eşlerden kaynaklanabilecek sorunları en aza indirmek için farklı destek programları uygulamaktadır (Tunçer, 2011: 249).

Çift Kariyerlik: Çift kariyerlik, kişinin aynı anda iki farklı kariyere sahip olmasıdır. Birey birden fazla alanda uzmanlaşmak için eğitim alır ve deneyim kazanmaya çalışır. Bu durum bireye unvan, statü ve beceri çeşitliliği sağlayabilir. Ancak birden fazla işe yoğunlaşmak bireyin dikkatini ve enerjisini dağıtmasına neden olabilir. Bu durumda en mantıklısı uzmanlık alanlarından birini tercih ederek ona yoğunlaşmasıdır (Şimşek vd., 2007: 299). Burada üzerinde durulması gereken nokta, kişinin hangi kariyerinin kendisi için önemli olduğu konusudur. Zira her iki kariyer basamağında da ilerlemeye çalışan bir kişi, muhtemelen zorluk çekecek ve birinde kullanılması gereken enerjiyi harcadığı için başarıya ulaşamayacaktır (Aytaç, 2005:276).

Ay Işığı Sorunu: Ay ışığı uygulaması, bir kişinin gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak veya bir takım nedenlerle ikinci ya da üçüncü bir işte çalışıyor olması durumudur. İkinci bir iş olarak nitelendirilen bu işler çoğunlukla gece yapıldığı için “ay ışığı” adını almıştır. Ay ışığının sorun olarak görülmesinin temel nedeni, birey enerjisinin bir bölümünü ikinci işine harcaması ve asıl işindeki performansının düşmesidir. (Şimşek vd., 2007: 299).

Kariyer Transferleri Sorunu: Transferler önceden planlanmış olabileceği gibi plansız da olabilmektedir. Planlı bir transfer söz konusu olduğunda birey kariyer değişimini önceden bilir ve ona göre plan yapabilir. Plansız transferlerde ise birey aksine çok az veya hiç bilgiye sahip olmadığından planlama yapamaz. Kariyer transferleri birey için gelir artışı ve statünün yükselmesi anlamına gelse de beraberinde çevre değişikliğinden ve ailesel problemlerinden kaynaklanan sıkıntıları da getirecektir. Özellikle eğer transfer yurtdışında çalışmayı gerektiriyorsa, gidilen ülkeye uyum sağlama, kültürlerini, dillerini, çalışma biçimlerini öğrenmek bireyin enerjisini bu faktörlere kaydırmasını gerektirecektir. Dolayısıyla birey işine ayırması gerektiği zamanın bir kısmını bu faktörlerle başa çıkabilmek için harcayacaktır (Ersoy, 2007: 36 ve Şimşek vd., 2007: 300).

1.9.2. Kariyer Dönemi Sorunları

Bulunan kariyer dönemleri ile ilgili sorunlar olarak üçe ayrılmaktadır. Bunlar; başlangıç dönemi sorunları, kariyer ortası sorunları ve kariyer sonu sorunlarıdır.

Başlangıç Dönemi Sorunları: Bireyin kariyerinin başlangıç döneminde karşılaşacağı en önemli sorunlardan biri gerçeklik şokudur. Eğitimini tamamlayan bireyin hevesleri, umutları ve beklentileri yüksek olacaktır. Okulda öğrendiği teorik bilgilerin çalışma yaşamında yeterli olmadığını gören birey hayal kırıklığına uğrayabilir. Bireyin gerçekçi olmayan yüksek beklentileri “kariyer şoku” sendromunu ortaya çıkaracaktır (Aldag ve Stearns, 1987:827).

Kariyer başlangıcında yaşanan diğer yaygın sorunlar da duyarsızlık ve pasifliktir. Organizasyonlar politiktir. Çalışmaya yeni başlayanlar genellikle bunun farkında değildir ve organizasyonun politik oluşumuna karşı çıkabilir ya da pasif kalabilirler. Bazı organizasyonlarda çalışanların performansları değerlendirildiğinde bu önemli bir kriter olmaktadır. Bunun yanında görünüş, konuşma tarzı, çalışma şekli, tutum ve diğer öznel ölçekler çalışanın değerlendirilmesinde kullanılabilir. Bu nedenle birey çalışma yaşamına girdiği andan itibaren bu faktörlere dikkat etmelidir (Aldag ve Stearns, 1987:828).

Kariyer Ortası Sorunları: Kariyer ortası sorunlarından en önemlileri ilerleme olanaklarının azalması ve rekabet, verimliliğin düşmesi, kariyer platosu ve yeteneğin yitirilmesidir.

- *İlerleme Olanaklarının Azalması ve Rekabet:* Kariyer ortası döneminde yer alan bireyler için yükselme fırsatı azalmıştır. Bu bireyler hiyerarşik yükselme olasılığının yetersiz olduğu bir kariyer dönemine girmişlerdir. Diğer yandan da çalışma yaşamına katılan, çağdaş bilgilerle donatılmış, hırslı, azimli, hevesli, kendini göstermeye gayret eden bireyler kariyerin ortasına gelmiş bireyler için bir tehdit ve kıskançlık sebebidir (Ersoy, 2007: 38).
- *Kariyer Platosu (Kariyer Düzleşmesi):* Durağanlık dönemi ya da kariyer düzleşmesi, görevler arasında yükselmenin ya da geçişin mümkün olmadığı bir süreç olarak görülmektedir. Başka bir deyişle kariyer platosu dönemini, hiyerarşik yükselme olasılığı en düşük noktadır olarak tanımlayabiliriz (Stoner ve Walker, 1986: 549). Kariyer platosu bireyin yetenek ve bilgi eksikliğinden ya da başka bir sebepten kaynaklanan yükselmenin olmamasını ifade etmektedir (Stoner ve Walker, 1986: 549).
- *Yetenek Demodeliği:* İş görenlerin kariyer ortasında ve sonlarında karşılaşabilecekleri diğer önemli zorluklardan biri de yeteneğin demodeliğidir. Günümüzde hızla değişen teknolojilerden, hızlı gelişimlerden dolayı, pek çok çalışan yetenek demodeliği sorunu yaşamaktadır. Bu durum genellikle bireyin yaşlanmasından, örgütsel nedenlerden ve ya bireyin teknolojik değişikliklere ayak uydurmak için kendisini yenilememesinden kaynaklanabilir. Beceri ve yeteneğin demodeliği iş görenin sahip olduğu yetenekleri ve becerilerinin kullanışsız ve değersiz hale gelmesine neden olabilmektedir (Ersoy, 2007: 39 ve Tunçer, 2011:251).

Kariyer Sonu Sorunları: Kariyerin son dönemlerinde karşılaşılan sorunlardan en önemlisi emekliliktir. Emeklilik bazıları için iş hayatının sona ermesi anlamına gelse de emekli olduktan sonra çalışmayı düşünenler için yeni bir kariyer başlangıcı olarak görülebilir. Her iki durumda da çeşitli sorunlar oluşacağı muhtemeldir. Emekliliğini çalışmayarak sürdüreceği bireyler için karşılaşabilecekleri sorun can sıkıntısı olabilir. Tempolu bir iş hayatına alışkın birey için çalışmayarak vakit geçirmek sıkıcı olabilir. Bu aşamada birey iş hayatındayken yapmaya fırsat bulamadığı faaliyetlerle uğraşabilir. Çalışma yaşamına tekrar katılması için bireyin daha fazla çaba sarf etmesi gerekecektir (Ersoy, 2007: 40). Emekli olduklarına rağmen çalışmaya devam eden birey, daha genç ve hırslı çalışanlarla rekabet etmek zorunda kalır ve bu noktada çok stres yaşayabilmektedir. Bunun yanında, emekli yaşına gelen çalışanların teknolojiyi reddettikleri ve esnek olmadıkları algısı vardır. Bu yüzden şirketlerin, değişen durumlara kolay uyum sağlayabilen ve değişime açık çalışanlar aradığı zamanlarda, daha işe alım aşamasında yaşlı çalışanların eleneceği veya hâlihazırda çalışıyorlarsa, işten çıkartmalar sırasında ilk sırayı alma ihtimalleri yüksektir (Robbins ve Judge, 2015: 44).

1.10. Kariyer Engelleri

Kariyer engelleri, iş görenin iş hayatındaki yükselme, yetki ve ücret, prestij, saygı duyulma gibi sonuçları elde edebilmesini zorlaştıran ve bireyin kendisinden kaynaklanmayan etkenler olarak ifade edilmektedir (Anafarta vd., 2008: 115). Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramında kariyer engelleri, “iş görenin kendisinden ya da çevresinden kaynaklanan ve kariyer gelişme sürecini yavaşlatan veya engelleyen durumlar ya da şartlardır” olarak tanımlanmaktadır (Güldü ve Ersoy Kart, 2017:381).

Aile etkisi, eğitim eksiklikleri ve ekonomik yetersizlikler gibi bazı engeller iş görenin tüm kariyer gelişim sürecini etkilerken, kariyer gelişim süreci içerisinde ortaya çıkan cinsiyet ayrımcılığı, çalışma koşullarının zorluğu, ücret yetersizliği gibi toplumsal ve ekonomik engeller de söz konusudur. Bu durumda önemli olan kişinin motivasyonunu azaltan, performansını düşüren ya da zarara uğratan bu engellerle başa çıkabilecek yetkinliğe ve güce sahip olmasıdır (Lent, Brown ve Hackett, 2000’ten aktaran Güldü ve Ersoy Kart, 2017:381).

Bahsedildiği gibi kariyerin çeşitli aşamalarında karşılaşılan bazı sorunlar kariyeri engelleyebilmektedir. Bu sorunların bir kısmı gözden düşmek, engellenmek, işten çıkartılmak, stres ve tükenmişliktir.

Çalışmanın devamında personelin kariyer gelişimini zorlaştıran engeller; düşük ücret, zor çalışma koşulları, örgüt içi iletişim, stres ve iş olanaklarının yetersizliği başlıkları altında konaklama işletmeleri örnekleriyle incelenmiştir.

Gözden Düşme (Derailing): Gözden düşme, yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir kişinin, yöneticinin güvenini yitirmesi sonucunda motivasyonunun düşmesi, bir alt kademeye indirilmesi, işten çıkarılması ya da bulunduğu kademedeki durağanlık pozisyonuna girmesi durumudur. Derailing, çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bunlar kişiler arası çatışma, yönetim kurulu üyeler ile anlaşmazlık, rekabet, iş uyumsuzluğu, çevreye karşı kötü davranış, becerisizlik olarak sıralanabilir. Derailing, çalışan bireye de örgüte de büyük ölçüde zarar verir. İş gören açısından olay değerlendirildiğinde, kendine güvensizlik, üzüntü, suçluluk duygusu, ilgisizlik, endişe yaratacaktır. Bu psikolojinin hâkim olduğu bireyin doğal olarak işe ve örgüte olan katkısında azalma olur. İşletmenin de gördüğü zararlar olarak harcadığı maliyet, zamanı ve hizmeti israfı olarak sıralanabilir. Burada işletme tarafından yapılması gereken gözden düşmenin gerçek nedenlerinin araştırılıp bulunmasıdır (Akolğan Kozak, 2001:136).

Engellenme (Frustration): Örgütsel açıdan engellenme/frustration kavramı, bireyin ihtiyaçlarının giderilmesi noktasında karşılaşılan engeller olarak veya bireyin kariyer anlamındaki beklentilerinin gerçekleşmemesi durumudur (Ereş, 2004’dan aktaran Sönmez: 19). Başka bir tanıma göre frustration, iş görenin isteğinin ve ihtiyacının karşılanmasının durdurulması ya da beklediği seviyeden daha düşük seviyede kalmasıdır (Paksoy 1996’dan aktaran Güney,2006: 277).

Bir kurumda çalışan birey için en belirgin engel, kariyerinde yükselmeyi ve terfi etmeyi beklerken önünün kesilmesidir. İş gören engellenmeyi devamlı olarak yaşadığında ciddi problemler ile karşılaşabilmektedir (Erdoğan, 2008: 308).

Engellenmenin birinci nedeni çalışan bireyin kendisidir. Çalışanın farklı sebeplerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması, engellenme hissi doğurur. Bunun sonucunda çalışan ya yetersiz ekonomik durumu sebebiyle kurumda çalışmayı devam eder ya da işten çıkar. İş görenin memnuniyetsizliğine rağmen çalışıyor olması çeşitli sorunlara yol açabilecektir (Tunçer, 2012: 230).

Engellenmenin ikinci nedeni işlevsel ya da toplumsal çevrelerden kaynaklanmaktadır. Örgütlerde bazı gruplara bilinçli olarak düşük seviyelerde işler verilir ve daha üst seviyede işlere yükselmeleri engellenmektedir. Örnek olarak; akrabalık ilişkileri olan bazı kişilerin yükselmesi sağlanır ve bu kişiler dışındaki insanlar daha alt seviyedeki pozisyonlarda bırakılır. Akrabalık ilişkisinden hareketle, işin gereğini diğer alternatifteki kişilere göre daha düşük performansta yapacak olan kişilerin yükselmesine imkan tanındığı takdirde, işletmenin alacağı verim azalacak ve iş görenlerin örgüte bağlılığı ve güveni önemli derecede azalacaktır (Bal, 2017: 10).

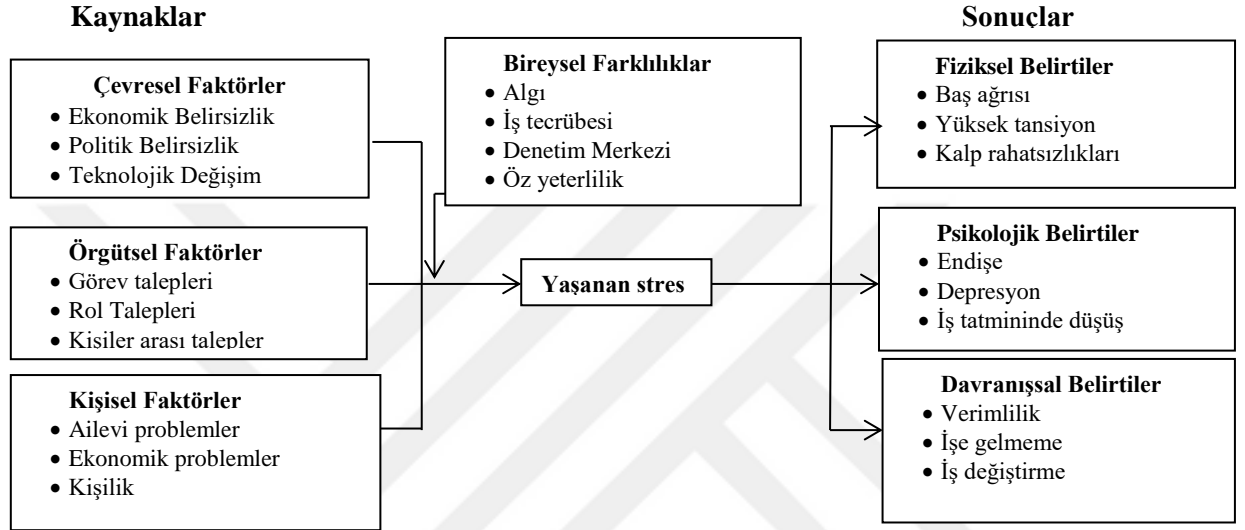
İşten Çıkartılma: Hangi kariyer devresinde olursa olsun işten çıkartılmak bireyin karşı karşıya kaldığı en önemli ve ağır kariyer engellerinden biridir. Psikolojik olarak yarattığı istenmeme duygusu bireyi derinden etkiler. İş kimliğinin geçici olsa da kaybedilmesi birey için hem maddi hem manevi yönden yıpranmayla sonuçlanır. Ancak yaşanan krizler, örgütlerin küçülmeye gitmesi, yeni teknolojinin insan gücünü ikame etmesi gibi durumlar işten çıkartmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Yeni kariyer yaklaşımları sık iş değiştirmeyi vurgulasa da işten çıkartılmak birey için her zaman zor bir durumdur. Ancak bazı bireyler için kariyer hedeflerini gerçekleştirme konusunda bir katkı sağlayabilir.

İşten çıkartma her zaman son çare olarak düşünülmemelidir. Eğer küçülme sonucu işçileri çıkarmak gerekiyorsa çıkarma yapılmadan önce çeşitli yollar denenebilir. Çalışma saatlerinin azaltılması, erken emeklilik planları sunma, ücret artırımını durdurma gibi yöntemleri bunlardan bir kısmıdır. Kariyer yönetimi dikkate alındığında işten çıkartmanın örgüte ve yöneticilere yüklediği iki sorumluluk vardır. Bunlar işten çıkartılacak çalışanlara yardım etmek ve örgütte kalan çalışanlara verimlilik ve bağlılıklarını artırıcı programlar uygulamaktır (Ersoy, 2007: 42).

Stres ve Tükenmişlik: Endişe, gerilim tedirginlik, kuşku, heyecan, korku, huzursuzluk, gibi hisleri adeta bir arada ifade eden stres, günümüzde hayatımızın ayrılmaz bir parçasıdır. Giderek zorlaşan yaşam koşulları hızlı değişimin getirdiği belirsizlikler ve insan ilişkilerinin değişmesi stresi artıran faktörlerdir. Şehirlerin büyümesi, hızla gelişen teknoloji, çevre sorunları ve diğer dış faktörler de bireylerin yaşam dengelerini bozmakta ve bu değişimlere ayak uydurmakta zorlanan bireyler stresi giderek daha yoğun yaşamaktadır (Barutçugil,2006: 244). Stres, çalışma hayatında

insan üzerindeki baskıyı artırarak bireyin işten uzaklaşmasına ve verimliliğinin azalmasına sebep olabilmektedir. Stres kaynakları farklıdır ve her insan problemin üstesinden gelebilmek için, stresi mümkün olduğunca azaltmak veya stresli durumlardan uzak durmaya çaba göstermektedir. Strese sebep olan faktörler, ekonomik sorunları, siyasi istikrarsızlık, gündem haberleri gibi dış ortam olaylarından; hastalık, ölüm, yalnızlık, maddi sıkıntıları, ailevi sorunlar gibi bireysel olaylardan ve iş yaşamından kaynaklanmaktadır (Gümüştekin ve Gültekin, 2015: 1).

Şekil 3. Stres Modeli



Kaynak: Robbins ve Judge: 608

Stres genellikle üç temel faktörlerden kaynaklanır (Barutçugil, 2006: 247):

1. Kişisel faktörler- bireyin kendisiyle ve yakın çevre ile ilgili durumlar.
2. Örgütsel faktörler- iş arkadaşları ile ve görevi ile ilgili durumlar.
3. Çevresel faktörler- dış çevre ile ilgili durumlar.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN TANIMI VE KAPSAMI. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KARIYER ENGELLERİ

2.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı

Konaklama işletmelerin tanımı ilgili uzman, yazar ve kuruluşlar tarafından çok sayıda çeşitli tanımlar yapılmıştır. TDK sözlüğüne göre, otel işletmeleri, “yolcu ve turistlere geceleme imkânı sağlamak, bunun yanında yemek, eğlence vb. hizmetleri sunmak amacıyla kurulmuş işletme” olarak tanımlanmıştır (tdk.gov.tr).

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre konaklama işletmeleri, “bireylerin seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabilecekleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabilecekleri işletmelerdir” (Batman ve diğerleri, 2006:6).

Konaklama işletmeleri turizmin temelini oluşturur. Gelen turistin memnun ayrılması ve turizmin bölge ekonomisine katkıda bulunabilmesi, konaklama tesislerinin sunmuş olduğu hizmetlere bağlıdır. Konaklama işletmelerinin vaat ettiği hizmet kalitesi ve çevresel faktörler insanları turizm faaliyetinin içine çekmektedir (Alkan, 2004: 64).

Bugünlerde konaklama işletmeleri teknolojik gelişmelere rağmen emek-yoğun işletmeler olarak kalmaya devam etmektedir. Konaklama kurumlarda sunulan servislerin yürütülmesi ve misafirlerin memnuniyeti sağlanmasında personelin kalifiye oranına, becerilerine ve gayretine bağlıdır. Yani konaklama işletmelerinde, üretilen servisin ve hizmetin özelliği nedeniyle insan faktörü son derece önemlidir.

Konaklama endüstrisinde en önemli, yaygın ve eski otel işletmeciliği olup bu çalışmada esas olarak alınmıştır. Ancak konaklama işletmeleri sadece otellerden ibaret değildir. Türkiye’de konaklama işletmeleri otel, tatil köyü, motel, hostel, pansiyon, apart, kamping, oberj, spor ve avcılık tesisleri, sağlık tesisleri ve diğer çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmaktadır (Özdemir ve Akpınar, 2002:87).

2.1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Kültür ve Turizm Bakanlığı oteli şöyle tanımlamaktadır: “oteller, asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir” (www.resmigazete.gov.tr).

Diğer tanıma göre otel, “yolcuların ve turistlerin başta konaklama olmak üzere, beslenme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşterileriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmeler” şeklinde tanımlamak mümkündür (Çakıcı ve diğerleri, 2002: 2). Aynı zamanda otel konusu birçok uluslararası toplantılarda ele alınmış ve incelenmiştir. Uluslararası Otel Sahipleri Birliği 1952 yılında “otel” teriminin her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir.

Otel İşletmesi:

- Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama hizmetini sağlamak değil aynı anda beslenme gereksinimini de karşılamalıdır.
- Misafirler ile kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisi standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendisini zorunlu saymalıdır.
- Misafirlerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş duş, lavabo, banyo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.
- Yeterli sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Belirtilenler bir otel işletmesinde mutlaka bulunması gereken asgari şartlardır. Günümüzdeki lüks oteller, çok daha fazlasını sağlamaktadır (Maviş, 1985: 5). Bunun dışında otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran birçok özellik bulunmaktadır. Bu özellikler konaklama sektörünün genel karakteristiğinden ve hizmet yoğun olmalarından kaynaklanmaktadır. Otel işletmelerin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

Otel İşletmeleri “Zaman” Satar: Otel için zaman kavramı en önemli özelliklerinden birisidir. Otel bir odasının 24 saat içinde satılması söz konusu olup, satılmayan oda otel için maddi kayıp olmaktadır. Otel hizmetlerini stoklama olanağı olmadığı için üretildiği veya hazırlandığı anda hizmeti ya da odayı satması gerekir. Başka bir deyişle, hizmetler ve sunulan servisler zamana karşı duyarlı ve saklanması da mümkün olmamaktadır. Bu nedenle otel aslında zaman satmaktadır (Batman ve diğerleri, 2006: 7).

Otel İşletmeciliği İnsan Gücüne Dayanır: Otel işletmelerinde yapılan her türlü hizmet personel tarafından üretilmektedir. Ayrıca bu hizmetlerin yürütülmesinde, müşteri memnuniyeti sağlanmasında, insan gücünün önemi son derece büyüktür. Günümüzde çoğu sektör insan gücünü azaltma çabaları içindedir ve rezervasyon, muhasebe, tasarım gibi işlemlerde bilgisayardan yararlanılmaktadır. Otel işletmelerinde ise otomasyonun kullanılabileceği alanlar çok sınırlıdır. Odaların temizlenmesi, yatakların düzenlenmesi, restoranların servise hazır hale getirilmesi, yemeklerin pişirmesi, konukların karşılanması, yerleştirmesi gibi servis ve hizmetler bizzat personel tarafından gerçekleştirilebilir (Yıldız, 2011:8).

Otel İşletmeleri Emek-Yoğun İşletmelerdir: Otel İşletmeleri, fonksiyonları yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duyarlar. Bu işletmeler ücretleri karşılığında mal ve hizmet sunmalarının yanında kültürel ve sanatsal olaylara da geniş ölçüde yer vermek durumundadırlar. Bir otelin büyüklüğü, odaların tefrişi, yiyecek ve içecek imkânlarının çokluğunun yanı sıra; konuğun otele karşı tutumunu gösteren en önemli unsur kendisine verilen hizmetin, otelciliğin esası insana dayanır. Günümüzde birçok sektör insan unsurunu minimize etme çabaları içindedir ve muhasebe, rezervasyon işlemlerinde bilgisayardan yararlanılmaktadır. Otel işletmelerinde ise otomasyonun kullanılabileceği alanlar çok sınırlıdır. Çünkü gerçek şahsi hizmetler ne muhasebeleştirilebilir ne makineleştirilebilir ne de otomatikleştirilebilir. Dolayısıyla ana unsur insan gücüdür. Odaların temizlenmesi, yatakların düzenlenmesi, restoranların servise hazır hale getirilmesi, konukların karşılanması gibi hizmetler bizzat insan tarafından ve psikolojik tatminler de dikkate alınarak gerçekleştirilebilir (Yıldız, 2011:7).

Otel İşletmelerinde Sunulan Hizmetler, Bölümler ve Personel Arasında Yakın İşbirliği ve Karşılıklı Yardımlaşmayı Gerektirir: Otel işletmeleri birbiriyle çok yakın ilişkiler içinde bulunan birden çok bölümden oluşan ticari ve sosyal işletmelerdir. Bu yönüyle bakıldığında, işletme de çalışan iş görenler arasından sıkı bir işbirliğinin gerekliliğini zorunlu kılmaktadır. Bu özellik, otelin başarı ve başarısızlığını etkileyecektir (Yıldız, 2011: 8).

Konaklama İşletmeleri, Yılın 365 Günü ve Günün 24 Saati Faaliyet Gösteren İşletmedir: Otel misafirlerinin ihtiyaçlarını karşılamak, dinlenmesini, rahatını, huzurunu sağlamak için otel işletmesi 24 saat hizmet sunmalıdır. Misafirlerin değişik zaman süreci içerisinde yapmış oldukları seyahatlerde, iş gezilerinde veya başka nedenlerle otelde konaklarken, otel çalışanları görevlerini en iyi şekilde yapmak durumundadır. Başka bir ifadeyle müşteriye evindeki rahat ve huzurlu bir ortam hazırlanmalıdır ki, konuk otelden memnun ve mutlu bir şekilde ayrılabilir. Bunun için de otel işletmelerinde iyi bir iş gücü planlamasının yapılması gereklidir (Alkan, 2014: 46).

Dönemsellik: Konaklama işletmelerinde dönemsel olarak yoğunluk veya kapasite altında doluluk görülebilmektedir. Özellikle işletmenin konumuna göre belirli dönemlerde tam kapasite doluluk yaşanmaktadır. Bazı dönemlerde ise bunun aksine doluluk oranı oldukça düşüktür. Doluluk oranının artması zaman zaman hizmet sunumunda aksaklıklara, müşteri ve personel memnuniyetsizliğine yol açmakla birlikte doluluk oranının az olması ise işletme için muhtemel gelir düşüşüne ve işletmenin küçülmesine neden olmaktadır (Alkan, 2014: 67).

2.1.2. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı

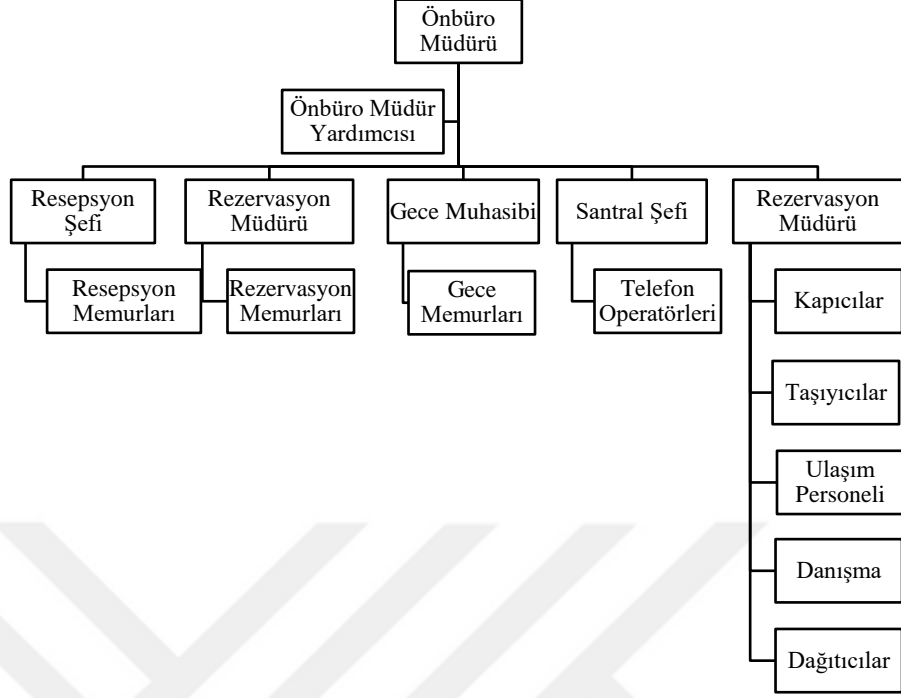
Otel işletmeleri organizasyon yapısını oluştururken kuruluş yeri, işletmenin büyüklüğü, yıldız sayısı, personel sayısı, uzun ve kısa vadeli hedefleri ve verdikleri hizmetler gibi kriterleri dikkate almaktadır. Otel yöneticileri muhtemel zorlukları önlemek adına, otelin özelliklerini de dikkate alarak en uygun organizasyon yapısını oluşturur. Günümüzde otel çalışanları için yapılmış sınıflandırma alt başlıklar halinde aşağıda sunulmuştur.

2.1.2.1. Ön Büro Departmanı

Ön büro bölümü, misafirlerin giriş, rezervasyon, konaklama ve çıkış işlemlerini yapan bir bölümdür. Otel misafirlerin ilk izlenimi burada oluşur. Misafirlere burada gösterilecek olan misafirperverlik, özen ve anlayış konukların otel hakkındaki görüşlerini etkileyecektir. Bu sebeple ön büro bölümü çoğunlukla otelin organizasyon yapısının beyni olarak görülmektedir. Ön büro çalışanları otele gelen misafirleri ile yüz yüze ile iletişime geçerek işlerini gerçekleştirmektedir.

Ön büro kapsamındaki bölümler ise resepsiyon, rezervasyon, ön kasa, danışma ve santraldir. Misafirleri karşılamak, bagajları odalara ulaştırmak, rezervasyon kayıt ve çıkışlarını yapmak, misafirlere gelen mesaj ve postaları iletme, döviz işlemlerini yapmak, otel hakkında bilgi sunmak, emanetlerin korunması ve kişilere uygun odaları temin etmek ön büronun görevleri arasındadır (Alp,2016: 11).

Şekil 4: Önbüro Departmanı Organizasyon Şeması



Kaynak: Kozak, 2002: 22

2.1.2.2. Misafir İlişkileri Departmanı

Misafir ilişkiler bölümünün faaliyetleri, hizmet sektörü olan konaklama sektöründe büyük bir öneme sahiptir. Her örgütsel yapı etkileşim içerisinde bulunduğu kesimlerle sürekli ve sağlıklı işleyen bir iletişime ihtiyaç duymaktadır. Konaklama sektöründe bu sağlıklı iletişimi sağlayacak olan departman, misafir ilişkileri departmanıdır. Otel işletmelerinde misafir ilişkilerin bölümünün amacı, hem otel içinde olumlu ilişkilere dayanan bir çalışma iklimi oluşturmak, hem de hedef kitlenin aklında otel hakkında geçerli ve olumlu bir imaj oluşturmak ve bunun sonucu olarak ta otele müşteri çekebilme (Summak, t.y: 43).

2.1.2.3. Yiyecek İçecek Departmanı

Otel işletmelerindeki yiyecek içecek departmanı, restoranlarda, banket salonlarında ve barlarda konuklara sunulan yiyecek içecek hizmetlerini gerçekleştiren bölümdür. Yiyecek içecek bölümü, otelin değişik lokantalarında, restoranlarında, barlarında, banket salonlarında misafirlerine sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerini tedarik edilmesini, yiyecek ve içecek depolarını, bu fonksiyonlarla ilgili kontrolleri ve rasyonalizasyonu yapmak gibi görevleri gerçekleştirmektedir.

Gelişmiş bir otel işletmenin yiyecek içecek servisinde beş temel alt birim vardır (Olalı ve Korzay, 1993: 550):

- Mutfak Bölümü
- Yiyecek Hizmetlerinin Satışı (Catering) Bölümü
- Kahya (stewarding)
- Restoran İşletmeciliği
- Alkollü ve Alkolsüz İçkiler Bölümü

2.1.2.4. Kat Hizmetleri Departmanı

Konaklama işletmelerindeki, konuk odalarını, koridorlarını, salonlarını ve tesisin genel temizliğini, tertip düzen ve bakımını üstlenen departmanlardır. Turizm sektöründe bu bölüme “house-keeping” de denilmektedir. Otele gelen turist ve konukların otelin imkanlarından yararlanmasına kadar odalarında geçirdikleri sürelerde göz önünde bulundurulduğunda, kat hizmetlerinin de ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır. Bu önemin temelinde ise; oda düzeni ve temizliğinden memnun kalan misafirlerin memnuniyeti ve devamlılığının artması, kat hizmetleri görevlerinin eksiksiz yerine getirilmesi sonucu işletmenin olumlu yöndeki tanıtımında daha kolay olması yatmaktadır (Alp, 2016:9).

2.1.2.5. Pazarlama ve Satış Departmanı

Pazarlama departmanı satış birimine, satış birimi de pazarlama birimine destek olacak faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Pazarlama bölümünün fonksiyonu, otel işletmenin çevreye tanıtımı, reklam, piyasa incelemesi, piyasadaki rekabet analizi, sunulacak olan ürün ve hizmetler geliştirme faaliyetlerinden sorumludur. Bunun dışında pazarlama bölümü, sürekli ve sistemli olarak pazar hakkında bilgi toplayıp, otelin yönetim kurulu üyeleri ile paylaşmaktadır. Satış bölümü ise, hesap yönetimi, ticaret, pazar bilgisi, fiyatlandırma, satış sonrası servisler ve hizmetler ile ilgili faaliyetlerinden sorumludur (Çatı vd., 2008: 26).

2.1.2.6. Muhasebe Departmanı

Muhasebe bölümünün temel görevi, otel yönetimine işlerin gidişi ile raporları hazırlayarak, onların işletmenin son durumundan haberdar olmalarını sağlamaktır. Bunun dışında muhasebe bölümü, otelin doluluk oranı, misafirlerin beslenme maliyetleri, personel maliyetleri gibi otel işletmelerini yakından ilgilendiren konularda mali raporları hazırlamakta ve yöneticilere sunmaktadır (Alp, 2016:10).

2.1.2.7. İnsan Kaynakları Departmanı

İnsan kaynakları bölümü günümüzde özellikle uluslararası zincir otellerin organizasyon yapılarında ayrı ve çok önemli bir bölüm olarak yerini almıştır. İnsan kaynakları bölümünün temel amacı, insan kaynağını en etkin şekilde kullanarak müşterilere daha iyi hizmet sunulmasını sağlamaktır. Bunun yanında insan kaynakları bölümü, personelin otele ne kadar katkı sağladığını araştırır, personel sorunlarına çözüm üretir, otelin personel ihtiyacının karşılanmasını sağlar, hangi işe hangi personelin verileceğine karar verir ve personel için gerekli eğitim ve öğretim programlarının hazırlanmasına öncülük eder (Alp,2016: 8).

2.1.2.8. Güvenlik Departmanı

Otel işletmelerinde her zaman olağanüstü olaylarla karşılaşılabilir. Bu olayların en önemlileri; yangın, ölüm, kaza, eşya kaybı, otelin tesis ve demirbaşlarına müşteriler tarafından yapılan zarar, hırsızlık, kasten yaratılan olaylar vb. şeklindedir. Oteller, söz konusu olaylara karşı önleyici tedbirleri almak ve hazırlıklı olmak zorundadır. Bu zorunluluk otelin prestijini korumak amacıyla doğar. Otellerde olağanüstü olaylara karşı alınan tüm tedbirler ve bu tedbirleri uygulayan personel, güvenlik bölümünü oluşturur (Yıldız, 2011: 102).

2.1.2.9. Teknik Servis Departmanı

Teknik servis departmanı otelin teknik bakım ve onarım işlerinin düzenli olarak yapılmasında sorumludur. Otel araç ve gereçlerinde oluşan arıza veya aksaklıklarda çözümler üretir. Teknolojik gelişmeleri takip ederek otel bünyesinde yapılacak yeniliklerin kararlarını verir. Teknik servis bölümü faaliyetleri çoğunlukla perde arkasındadır, başka bir ifadeyle misafirlerin göz önünde gerçekleştirilmez. Buna rağmen teknik servis departmanı otel işletmenin en önemli departmanlarından biridir çünkü otelde herhangi bir teknik arıza otel işletmenin çalışmasında önemli aksatmalara neden olabilir. Örneğin ısıtmada aksatmalar ya da elektriklerde bir problem varsa otel ne kadar prestijli olsa da bundan sonra saygınlığını kaybeder ve tercih edilmez (www.osmed.com.tr).

2.1.2.10. Eğlence ve Aktivite (Animasyon) Departmanı

Otel işletmeleri, konaklama hizmeti sağlamanın dışında beslenme, istirahat etme ve eğlence hizmetlerini sunmaktadır. Animasyon bölümü eğlence hizmetlerinin organizasyonunda sorumludur. Oteldeki eğlence ve aktivite programları, otel müşterilerin zevkli bir tatil geçirmeleri sağlamaktadır. Bunun sayede misafirlerin otelde konaklama süresi uzatılabilmekte ve bir sonraki tatilde aynı otel işletmesi tercih edilmektedir. Otel işletmesi içinde gerçekleştirilen animasyon faaliyetlerini genel başlıklar halinde aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür (Milli Eğitim Bakanlığı, 2006: 43):

- Sağlıklı yaşam aktiviteleri ve sportif faaliyetler
- El işi aktiviteler
- Sosyo-kültürel aktiviteler

2.2. Konaklama İşletmelerinde Kariyer Olanakları

Konaklama işletmeleri genel yapıları itibariyle, büyük ve çok çeşitli mimari yapıları, çalışan sayısının fazlalığı ve sunulan hizmetlerin özelliği gereği çeşitli bölüm ve departmanları bünyesinde barındıran işletmelerdir. Dolayısıyla; her departman için ayrı bir yöneticiye ve departmanların bağlı olduğu yönetim kademelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların kariyer ilerlemesi açısından oldukça geniş bir olanağa sahip konaklama işletmelerinde, çalışan sayısının fazlalığı rekabet ortamını da beraberinde getirmektedir. Mesleki eğitim ve yeterliliğe sahip çalışanlar açısından konaklama işletmelerinde kariyer planlaması önündeki engeller, eğitim ve mesleki deneyim açısından daha yetersiz çalışanlara oranla daha azdır (Alkan, 2014: 50). Bu bağlamda otel işletmelerinde terfi ve ilerleme olanaklarının örnekleri tablo 2’de görülebilir:

Tablo 2: Otellerde Terfi Olanakları

Unvan	Departman	İş Tanımı	Terfi Olanığı
Müdür Yardımcısı	İdare	Genel müdüre yardımcı olur. Onun verdiği görevleri yapar.	Genel Müdür
Kat Hizmetleri Yardımcısı	Kat Hizmetleri	Kat hizmetleri ve temizlik işçilerin işlerini denetler.	Kat Hizmetleri Departman Müdür
Pazarlama/Satış Elemanı	Pazarlama-Satış	Oteli piyasaya pazarlar, otelde sunulan hizmetleri misafirlere tanıtır.	Departman Müdür
Ön Büro Elemanı	Ön Büro	Rezervasyon, kayıt ve bilgilendirme konularında otel ile müşteri arasında irtibat görevini görür.	Ön Büro Müdürü, Müdür Yardımcısı
Genel Müdür	İdare	Bütün departmanların koordinasyonundan sorumludur.	Yönetim Kurulu Üyesi

Kaynak: Su, 1997: 56

2.3. Konaklama İşletmelerinde Kariyer Yapmanın Zorlukları ve Kariyer Engelleri

Konaklama sektöründe çalışanların kariyer gelişimini zorlaştıran engeller çalışma koşullarının zorluğu (dönemsellik, tatil hakları sorunu ve gece vardiyası), yetersiz iş olanakları (yükselme olanaklarının ve ücretlerin yetersizliği), mobbing ve cinsiyet ayrımcılığı şeklinde sıralanabilir.

2.3.1. Çalışma Koşullarının Zorluğu

Konaklama sektöründe çalışan personelin çalışma ortamı ve koşulları bu sektörde kalma isteğini etkiler. Konaklama sektöründe zor çalışma koşulları işin sürekliliği sorunu, düzensiz çalışma süreleri ve tatil hakları sorunu ve gece vardiyası olarak aşağıda verilmiştir.

2.3.1.1. İşin Sürekliliği Sorunu

Türkiye gibi bazı ülkelerde turizmin genel özelliklerinden birisi dönemselliktir. Konaklama işletmelerinin işgücü talebine göre farklı sayıda işgören çalıştırdıkları görülmektedir. Yüksek sezon sonunda işletmelerin çalışan sayısındaki düşüşler sezon sonunda işletmenin kapanmasıyla birlikte en düşük seviyeye inmektedir. Sezon sonunda işletmede az sayıda çalışanın kalması bunun bir göstergesidir (Tütüncü ve Demir, 2003: 152).

2.3.1.2. Fazla Çalışma Süreleri ve Tatil Hakları Sorunu

Konaklama sektöründe çalışanların sıkça şikâyet ettikleri konulardan birisi çalışma zamanının karmaşıklığı ve günlük çalışma sürelerinin fazla olmasıdır. Konaklama işletmeleri, haftanın yedi günü 24 saat hizmet veren işletmelerdir. Bu nedenle oluşan değişken çalışma vardiyaları kişinin özel yaşamını ve aile hayatını olumsuz bir biçimde etkilemektedir. Bu olumsuz etkilerin aynı zamanda çalışma yaşamında da yansımaları kaçınılmaz olmaktadır.

Bunun dışında bazı otel işletmelerinde, özellikle sezonluk çalışan işletmelerde maliyetlerini en aza indirebilmek amacıyla personel giderlerini kırmakta, personelinin iki shift şeklinde günde 12 saat çalıştırmaktadır ve gerekli olduğu durumlarda hafta tatili kullandırmamaktadır. Bu durum uzun vadede personelin sağlığının bozulmasına yol açmakta, devamsızlık ve üretilen hizmetin kalitesi de düşmektedir. Aynı zamanda bu şekilde sürekli çalışan personele mesleğe karşı bir olumsuzluk duygusu da hakim olmaktadır (Su, 1999: 37).

2.3.1.3. Gece Vardiyası

Konaklama işletmeler, oteller günde 24 saat, haftada 7 gün, yolda 365 gün durmadan hizmet veren işletmelerdir, dolayısıyla gece vardiyaları kaçınılmazdır. Gece vardiyası gündüz vardiyadan daha yorucu, sağlık açısından zararlı, biyolojik saatlere uyulmayan, fizyolojik ve sosyal olarak ayrıca aile ilişkilerine olumsuz etkileyen durumdur. Vardiyalı çalışmanın sonucu çalışanın performansına yansıtılabilmekte, sağlık bozulmasına, evdeki sorunlarına neden olabilmektedir.

2.3.2. Yetersiz İş Olanakları

2.3.2.1. Yükselme Sorunu

Konaklama sektöründe çalışan personelin önemli sorunlarından birisi yükselme ve kariyer elde edememesidir. Terfi ve yükselme, yönetim tarafından yapılan bir değerlendirme olduğu için, işletmelerde etkin bir ilerleme ve gelişme programı ortadan kaldırılabılır. Bunun sonucunda yükselme ve terfilerde adam kayırcılık, torpil gibi faktörler etkili olabilmektedir. Bu faktörler işletme içerisinde çalışan personelin verimliliğinin düşmesine ve hatta işte devamsızlık yapmalarına yol açabilir.

2.3.2.2. Ücret Sorunu

İş görenlerin işten ayrılmalarına sebep olan etkenlerin başında aldıkları ücret gelmektedir. Çok emek gerektiren ve yoğun koşullar altında çalışan ve buna rağmen düşük ücret alan bireylerin işten ayrılmaları oldukça yaygındır. Genç iş görenler daha düşük ücret düzeyini kabul ederken, buna karşılık yaşı daha ilerlemiş çalışanlar, daha yüksek ücret düzeyi ve uzun dönemli istihdamı önemsemektedir.

Konaklama işletmelerinde iş görenlerin aldıkları ücret ve ek kazançların çeşitli nedenlerden dolayı düşük olması, başka işletmelerin daha yüksek ve ek kazanç sunması durumunda işten ayrılma etkeni olarak görülmektedir. Özellikle son yıllarda “her şey dahil” pansiyon türünü uygulayan konaklama işletmelerinde iş görenlerin bahşiş gibi benzeri ek kazançların azalması çalışanları farklı işletmelere yöneltmektedir.

Genelde otel işletmeleri ücret olarak asgari ücreti esas almaktadır. Bazı işletmelerde ise asgari ücret esas alınarak işverenin takdirine göre bir ücret belirlenmektedir. Ücret artışları ise yine otel sahibinin ya da yöneticisinin takdirine kalmıştır. Konaklama işletmelerinde işçilik maliyetleri oldukça yüksektir ve denetlenmeleri güçtür. Bunun sonucunda ortaya çıkan yüksek işgücü devir hızı olgusu, konaklama sektöre olan güvenin sarsılmasına, çalışanın şirkete bağlanmasına engel oluşturmaktadır.

Konaklama işletmelerindeki ücret sorunları işletme açısından beraberinde bir takım yeni sorunları da gündeme getirir. Bu sorunları şöyle sıralayabiliriz (Gündüz, 2012: 32-34):

- Personelin işini zevkle yapmaması,
- Çalışanlar arasında hoş olmayan çekişmeler olması,
- Personelin işten ayrılmayı düşünmeye başlaması,
- Yönetim ve personelin arasının açılması,
- Otel'deki hizmet kalitesinin düşmesi,
- İşletme faaliyetlerinin aksamasıdır.

2.3.3. Konaklama İşletmelerinde Mobbing

Konaklama işletmelerinde karşılaşılan bir diğer konu mobbing veya taciz olayıdır. Genel anlamda mobbing, mevcut pozisyonun ve yetkilerin kötüye kullanılması, sürekli ve sistematik baskı, şiddet, taciz, tehdit, negatif ilişkiler vb. duygusal saldırıdır olarak tanımlanabilir (mobbing.gazi.edu.tr).

Konaklama işletmeleri, insan merkezli ve ağırlama odaklı bir hizmet sektörü olduğundan, bu alanda iş görenlerin ne tür yıldırma davranışlarına maruz kaldığının araştırılması ve bilmesi çok önemlidir. Konaklama işletmelerinde, çalışanların uğradıkları yıldırmanın sonucunda verimlilik ve sergiledikleri performanslarda düşüşlerin ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (Aydın ve diğerleri, 2007: 69).

2.3.4. Kadın Çalışanların Konaklama Endüstride Karşılaştıkları Engeller

Konaklama sektörü kadın personelin çeşitli bölümlerde istihdam edildiği alanlardan biridir. Konaklama işletmelerde kadınlar genellikle ön-büro ve house-keeping bölümlerinde tercih edilmektedir. Ancak mutfak ve restoran gibi bölümlerde kadınlar, bulaşık yıkanmasında, garson ve komi gibi ikincil görevlerde istihdam edilmekte, daha nitelikli aşçılık, şef garsonluk gibi pozisyonlarda ise erkek çalışanlar tercih edilmektedir. Dolayısıyla bu bölümlerde kadın çalışanlar yönetici konumundan ziyade daha çok çalışan ve yardımcı konumlarda istihdam edilmekte ve kariyer yükselme olanağı bulamamaktadırlar (Alkan, 2014: 51).

Konaklama işletmelerinde kadın çalışanların kariyer ilerlemesinde karşılaştıkları bir diğer sorun ise; toplumsal değer ve ön yargılar, ayrımcılık ve fırsat eşitliğinin sağlanmamasıdır. Diğer sektörlerde olduğu gibi yönetim ve yöneticilik daha çok erkeklere uygun görülen bir statü olarak değerlendirilmektedir. Kadınlar kariyer ilerlemesi yapabilmek için mevcut yargıları değiştirebilmek ve ayrımcılığı aşabilmek adına erkek çalışma arkadaşlarına oranla daha fazla çaba sarf etmek ve kendilerini ispatlamak zorunda kalmaktadırlar. Yine kadın çalışanların erkek çalışanlara göre kariyer ilerlemesi yapabilmeleri, kendilerinden ve ailelerinden daha çok fedakârlık yapmalarını gerektirmektedir (Alkan, 2014: 51).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE ALGILANAN KARIYER ENGELLERİNİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

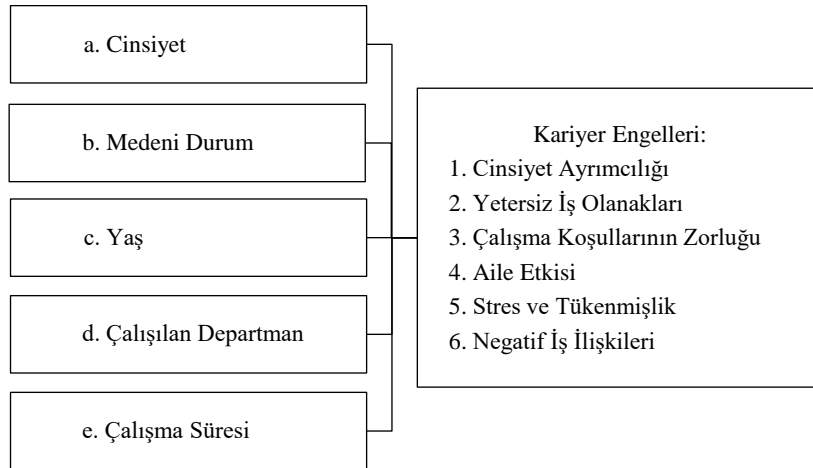
Bu çalışmanın amacı, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların çalışma yaşamında kariyer geliştirme sürecinde karşılaştıkları kariyer engellerini tespit etmek ve kariyer engelleri alt boyutlarının katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre algılama düzeylerini belirlemek ve karşılaştırmaktır.

Türkiye’de yapılan kariyer engelleri ile ilgili çalışmalar çok sınırlı sayıdadır. Kariyer engelleri konusu, Türkçe literatürde daha çok kadınların kariyer engelleri ve cam tavan sendromu üzerine ele alınmış ve çalışmalarda şeffaf bir duvarın (cam tavan) kadınların çalışma yaşamının içerisinde yükselmelerini engellediği konu edinilmiştir. Bunun dışında kariyer engelleri literatüre bakıldığında, bireylerin çalışma yaşamı içerisinde kariyer gelişimini engelleyen faktörleri sosyo-demografik özelliklerine göre değerlendirmesi ile ilgili herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışma, konaklama sektöründe çalışan personelin karşılaştıkları kariyer engelleri alt boyutlarının çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre algılama düzeylerini belirleyerek, bunların çözümlenmesi yönünde alınması gereken tedbirlere ışık tutabilmek bakımından önemlidir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli

Bu araştırma çerçevesinde geliştirilen model Şekil 5’teki gibidir.

Şekil 5. Araştırma Modeli



Bu araştırma dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların çalışma yaşamında kariyer geliştirme sürecinde karşılaştıkları kariyer engellerini tespit etmek ve kariyer engelleri alt boyutlarının katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre algılama düzeylerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaca yönelik olarak araştırma nicel bir çalışma niteliği taşımaktadır. Çalışmada “Katılımcıların kariyer engelleri algı düzeyleri nasıldır?” ve “Konaklama sektöründe çalışan personelin algıladıkları kariyer engelleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?” sorularından hareket edilerek aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- H_{1a}.** Kariyer geliştirme engeli olarak cinsiyet ayrımcılığını algılama düzeyi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.
- H_{1b}.** Kariyer geliştirme engeli olarak cinsiyet ayrımcılığını algılama düzeyi, çalışanların medeni durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H_{1c}.** Kariyer geliştirme engeli olarak cinsiyet ayrımcılığını algılama düzeyi, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.
- H_{1d}.** Kariyer geliştirme engeli olarak cinsiyet ayrımcılığını algılama düzeyi, çalışılan departmana göre farklılaşmaktadır.
- H_{1e}.** Kariyer geliştirme engeli olarak cinsiyet ayrımcılığını algılama düzeyi, çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.
- H_{2a}.** Kariyer geliştirme engeli olarak yetersiz iş olanaklarını algılama düzeyi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.
- H_{2b}.** Kariyer geliştirme engeli olarak yetersiz iş olanaklarını algılama düzeyi, çalışanların medeni durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H_{2c}.** Kariyer geliştirme engeli olarak yetersiz iş olanaklarını algılama düzeyi, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.
- H_{2d}.** Kariyer geliştirme engeli olarak yetersiz iş olanaklarını algılama düzeyi, çalışılan departmana göre farklılaşmaktadır.
- H_{2e}.** Kariyer geliştirme engeli olarak yetersiz iş olanaklarını algılama düzeyi, çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.
- H_{3a}.** Kariyer geliştirme engeli olarak zor çalışma koşullarını algılama düzeyi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

- H_{3b}**. Kariyer geliştirme engeli olarak zor çalışma koşullarını algılama düzeyi, çalışanların medeni durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H_{3c}**. Kariyer geliştirme engeli olarak zor çalışma koşullarını algılama düzeyi, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.
- H_{3d}**. Kariyer geliştirme engeli olarak zor çalışma koşullarını algılama düzeyi, çalışılan departmana göre farklılaşmaktadır.
- H_{3e}**. Kariyer geliştirme engeli olarak zor çalışma koşullarını algılama düzeyi, çalışmaya süresine göre farklılaşmaktadır.
- H_{4a}**. Kariyer geliştirme engeli olarak aile etkisini algılama düzeyi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.
- H_{4b}**. Kariyer geliştirme engeli olarak aile etkisini algılama düzeyi, çalışanların medeni durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H_{4c}**. Kariyer geliştirme engeli olarak aile etkisini algılama düzeyi, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.
- H_{4d}**. Kariyer geliştirme engeli olarak aile etkisini algılama düzeyi, çalışılan departmana göre farklılaşmaktadır.
- H_{4e}**. Kariyer geliştirme engeli olarak aile etkisini algılama düzeyi, çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.
- H_{5a}**. Kariyer geliştirme engeli olarak stres ve tükenmişliği algılama düzeyi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.
- H_{5b}**. Kariyer geliştirme engeli olarak stres ve tükenmişliği algılama düzeyi, çalışanların medeni durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H_{5c}**. Kariyer geliştirme engeli olarak stres ve tükenmişliği algılama düzeyi, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.
- H_{5d}**. Kariyer geliştirme engeli olarak stres ve tükenmişliği algılama düzeyi, çalışılan departmana göre farklılaşmaktadır.
- H_{5e}**. Kariyer geliştirme engeli olarak stres ve tükenmişliği algılama düzeyi, çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H_{6a}. Kariyer geliştirme engeli olarak negatif iş ilişkilerini algılama düzeyi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

H_{6b}. Kariyer geliştirme engeli olarak negatif iş ilişkilerini algılama düzeyi, çalışanların medeni durumuna göre farklılaşmaktadır.

H_{6c}. Kariyer geliştirme engeli olarak negatif iş ilişkilerini algılama düzeyi, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.

H_{6d}. Kariyer geliştirme engeli olarak negatif iş ilişkilerini algılama düzeyi, çalışılan departmana göre farklılaşmaktadır.

H_{6e}. Kariyer geliştirme engeli olarak negatif iş ilişkilerini algılama düzeyi, çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Kısıtları

Bu çalışma Antalya ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri kapsamında gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen bu araştırma iki varsayımına dayanmaktadır. Birinci varsayım, katılımcıların anket sorularına doğru ve içtenlikle cevap verdikleridir. İkinci olarak, katılımcıların kariyer engellerle karşılaştığı varsayılmış, böylece algıladıkları kariyer engellerinin bildirilmesine yönelik tutumları incelenmek istenmiştir.

Çalışma, konaklama sektöründeki çalışanları kapsadığı için sonuçlar bu evrenin özelliklerini yansıtmaktadır. Araştırma sonuçlarının tüm konaklama işletmelere genelleşebilmesi için bu tarz çalışmaların daha geniş örneklem üzerinde yapılması gerekmektedir.

3.4. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evreni Antalya ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri ve örneklem olarak da bu işletmelerde çalışanlardan rastgele seçilmiş 395 ön büro, yiyecek-içecek, pazarlama ve satış, kat hizmetleri, misafir ilişkileri ve diğer bölümler çalışanları oluşturulmuştur. Araştırmanın kapsamına dört ve beş yıldızlı otellerin alınmasının ve diğer konaklama işletmelerinin dahil edilmemesinin sebebi, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin iş gören sayısı açısından daha büyük olması ve daha profesyonelce yönetildiği düşüncesidir.

Antalya ilinde çok sayıda konaklama işletmesinin varlığı, araştırma döneminin bölgede en yoğun dönem olan yaz sezonuna gelmesi ve çalışanların yoğunluğunun fazlalığı dikkate alındığında 0,05 örneklem hatasıyla 384 anketin yeterli olacağı görülmektedir (Tablo 3). Ancak yapılacak anketlerin içinden eksik veya değerlendirmeye tabi tutulamayacak nitelikte anket çıkabileceği ihtimali göz önünde bulundurularak 450 anket yapılmıştır.

Tablo 3: Örneklem Hata Payına Göre Alınabilecek Örneklem Büyüklüğünü Gösteren Tablo

Evren Büyüklüğü	*-0,03 örneklem hatası (d)			*-0,05 örneklem hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5 (heterojen)	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5 (heterojen)	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
500	341	289	321	217	165	196
1.000	516	406	473	278	198	244
5.000	880	601	760	357	234	303
10.000	964	639	823	370	240	313
25.000	1023	665	865	378	244	319
50.000	1045	674	881	381	245	321
100.000	1056	678	888	383	245	322
1.000.000	1066	682	896	384	246	323

Kaynak: Erdoğan-Yazıcıoğlu, 2004: 50

Yeterli örneklem sayısına ulaşabilmek için anket yapılmasını kabul eden otellerde 450 anket dağıtılmıştır. Anketler konaklama işletmelerinde gönüllük esas alınarak kolayda örneklem yöntemiyle toplanmıştır. Çalışmada doldurulan 450 anketin hatalı ve eksik olanları elendikten sonra 395 anket değerlendirmeye alınmıştır. Uygulanan anket sonucunda ulaşılan veriler kullanarak daha sonra istatistik analizler SPSS programının 20.0 versiyonda yapılmıştır.

Evrendeki otel çalışanlarının sayısı net olarak bilinmediğinden anketlerin örneklem büyüklüğü için yeterli olup olmadığını anlamak konusunda KMO analizi yapılmıştır.

3.5. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, katılımcılardan verileri elde etmek amacıyla anket görüşmeleri yapılmıştır. Araştırma uygulamasının verileri, araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket kullanılarak toplanmıştır (Ek-1). Araştırmada kullanılan anket formu için ilgili literatürde daha önce geliştirilmiş olan, güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin test edildiği üç farklı çalışmaya ait ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırmada uygulanan anket formunun daha önce güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin yapılmış ve literatürde diğer bilimsel araştırmalarda da kullanılmış olan

ölçeklerden oluşturulmuş olması, araştırmada anlamlı ve mantıklı sonuçlar elde etmek bakımından önemlidir. Anket formu oluşturulurken kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler şöyledir:

Araştırmada kullanılan ölçeklerden ilki Sürücü'nün (2011) geliştirdiği Algılanan Kariyer Engelleri Ölçeğidir (AKEÖ). Sürücü'nün çalışmasında ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik çalışmaları kapsamında Cronbach Alpha katsayısı 0,92 olarak hesaplanmıştır (Sürücü, 2011: 71-72). Bunun dışında 2018 yılında Ulaş ve Kızıldağ "Kariyer Engelleri Ölçeğinin Geliştirilmesi" çalışmasında "Algılanan Kariyer Engelleri" ölçeğinin tekrar test güvenilirliği incelenmiş ve Cronbach Alpha katsayısı 0,75 olarak hesaplanmıştır (Ulaş ve Kızıldağ, 2018: 6). Ölçeğin kapsamı geçerliliğinde uzaman görüşü alınarak bazı maddeler ölçekten çıkarılmış, bazı maddeler ise anlam bakımından düzenlenmiştir.

Araştırmada kullanılan diğer ölçek ise 2008 yılında Deitinge ve Bonafede tarafından geliştirilen Mobbing Ölçeği'dir. Ölçek, 2013 yılında Laleoğlu tarafından Türkçe 'ye uyarlanmıştır. Ayrıca, Laleoğlu 2013 yılında ait "Mobbing Ölçeği. Geçerlilik ve Güvenirlik" çalışmasında ölçeğin Türkçe versiyonunun yapısının geçerli ve güvenilir olduğunu kanıtlamıştır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha 0,94 olarak bulunmuştur (Laleoğlu ve Özmete, 2013: 6). Mobbing Ölçeğinden 3 adet soru kariyer engelleri ölçeğinde eklenmiştir.

Ankette kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiş ve Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin "duygusal tükenme boyutu" sorularından yararlanılarak 3 adet soru ölçeğe eklenmiştir.

Hazırlanan anket uygulanmadan önce konaklama sektöründe tesadüfi olarak seçilen iş görenlere doldurtularak test edilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılarak son şeklini almıştır.

Araştırmada uygulanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin incelenmesi amacıyla düzenlenmiş olup, cinsiyet, medeni durum, yaş, sektörde çalışma süresi ve çalışılan departman ile alakalı beş adet soru içermektedir.

Anketin ikinci bölümünde çalışanların kariyer engellerine dair algılarının ölçülmesine yönelik 17 adet ifade bulunmaktadır. Araştırmada çalışanların kariyer amaçlarının gerçekleşmesini zorlaştıran etmenleri algılama düzeyleri ölçmek amacıyla, Sürücü (2011) tarafından geliştirilen Algılanan Kariyer Engelleri Ölçeğinden, Laleoğlu'nun (2013) Mobbing Scale Türkçe versiyonu ve Maslach Tükenmişlik Ölçeklerinden yararlanarak anket geliştirilmiştir. Ölçek, *cinsiyet ayrımcılığı, yetersiz iş olanakları, stres ve tükenmişlik, çalışma koşullarının zorluğu, aile etkisi, negatif iş ilişkileri* 6 alt boyutlardan oluşmaktadır. İfadeler ile ilgili çalışanların görüşleri, 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kısmen katılmıyorum, 4-katılmıyorum, 5-tamamen katılmıyorum

şeklinde 5’li Likert ölçeği kullanılarak sorulacaktır. Yani yüksek puanlar katılımcıların algıladığı kariyer engellerin yoğunluğunu göstermektedir.

AKEÖ’ne Laleoğlu’nun mobbing scale ve Maslach Tükenmişlik ölçeklerinden yararlanarak “Stres ve Tükenmişlik”, “Negatif İş İlişkileri” boyutları ankete eklenmiştir.

3.6. Verilerin Analizi, Bulgular ve Araştırma Bulgularının Yorumlanması

Araştırma verilerinin analizinde bir takım istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Anket uygulamasıyla elde edilen verilerin analizi, Statistical Package for Social Sciences (SPSS 20.0) programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde hesaplamaları ile analiz edilmiştir. Normallik analizi yapılarak verilerin normal dağılıp dağılmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Değişkenlerin, ölçeğin ve anketin güvenilirliğini ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeğin geçerliliğinin test edilmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Otel işletmeleri çalışanların farklı sosyo-demografik özelliklerine göre kariyer engellerine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi kullanılmıştır. Üç ve üstü grubun ölçüm değerleri arasındaki farkın analizinde Anova testi kullanılmıştır.

3.6.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri

Bu bölümde araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının demografik analizleri incelenmiştir. Bu bağlamda katılımcıların demografik analizi cinsiyete, medeni hale, yaşa, sektörde hizmet süresi değişkenine ve çalıştıkları departman değişkenine göre yapılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile ilgili frekanslar Tablo 4’te belirtilmiştir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri Dağılımı

Değişkenler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	203	51,4%
Erkek	192	48,6%
Medeni Durum		
Evli	142	35,9%
Bekar	253	64,1%
Yaş		
18-25	195	49,4%
26-35	128	32,4%
36-45	48	12,1%
46 ve üzeri	24	6,1%

Tablo 4 (Devamı)

Değişkenler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Departman		
Ön Büro	104	26,3%
Misafir İlişkiler	92	23,3%
Yiyecek ve İçecek	66	16,7%
Kat Hizmetleri	39	9,9%
Satış	28	7,1%
Diğer	66	16,7%
Sektörde Çalışma Süresi		
1-2 Yıl	161	40,7%
3-5 Yıl	159	40,3%
6-8 Yıl	52	13,2%
9 Yıl ve Üstü	23	5,8%

Tablo 4'te frekans analizi sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların %51,4'ünün kadın ve %48,6'sının erkek olduğu görülmektedir. Katılımcılar medeni hal değişkenine göre analiz edildiklerinde, katılımcıların %35,9'u evli iken, %64,1'i bekârdır. Katılımcıların çoğunun medeni durumu bekârdır.

Çalışanların yaş değişkenine göre yapılan analizde, 18-25 yaş aralığında olan personelin oranı %49,4'iken, 26-35 yaş aralığında olan personelin oranı %32,4'tür, 36-45 yaş aralığında olan personelin oranı %12,1'dir. Son olarak, 46 yaşından fazla olan personelin oranı ise %6,1'dir. Katılımcıların çoğu nispeten 18-25 yaş aralığında olan genç çalışanlardır.

Araştırmaya katılan iş görenlerin çalıştıkları departmana göre frekans dağılımları incelendiğinde, ön-büro bölümünde çalışanların tüm katılımcılara oranı %26,3'ten oluşmaktadır. Misafir ilişkileri bölümünde çalışanların oranı %23,3'ten oluşmaktadır. Yiyecek ve içecek bölümünde çalışanların oranı %16,7'den oluşmaktadır. Kat hizmetleri bölümünde görev yapmakta olan çalışanların oranı %9,9'dan oluşmaktadır. Pazarlama ve satış bölümünde çalışanların oranı %7,1'dir ve son olarak diğer departmanlarda (teknik bölümü, çamaşırhane, animasyon, can kurtaran bölümü) çalışan personelin oranı % 16,7'dir. Katılımcıların çoğu ön-büro bölümünde görev almaktadır.

Sektörde çalışma süresi değişkenine göre yapılan analizde, 1-2 yıl aralığında görev yapmakta olan personelin oranı %40,7'iken, 3-5 yıl aralığında görev yapmakta olan personelin oranı %40,3'tür, 6-8 yıl arasında görev yapmakta olan personelin oranı %13,2'dir. Son olarak, 9 yıl ve üzerinde görev yapmakta olan personelin oranı ise %5,8'dir. Katılımcıların çoğu nispeten 1-2 yıl aralığında görev yapmaktadır.

3.6.2. Güvenirlik ve Faktör Analizleri

Araştırma sonucunda elde edilen veriler öncelikle, algılanan kariyer engelleri ölçeğinin genel güvenilirlik (iç tutarlılık) düzeylerinin belirlenmesi amacıyla güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alpha Katsayısından (Cronbach Alpha) yararlanılmıştır. Güvenirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer alır. Eğer bu değer, 0,00 ile 0,39 arasında ise ölçek güvenilir değildir. Katsayı, 0,40 ile 0,59 arasında ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür. Sosyal bilimlerde kabul sınırı 0,60 ve üstü olup tüm ölçeklerin genel güvenilirlik katsayılarının, iyi güvenilirlik düzeylerine sahip olduğunu görülmektedir (Kayış, 2010:405).

Ankette ortaya çıkabilecek muhtemel hataları önlemek için anketin katılımcılara dağıtılmadan önce belli sayıda kişiye pilot çalışması yapılmıştır. Pilot uygulama sonucunda, anket soruları Cronbach Alpha Güvenirlik Analizi testine tabi tutulmuş ve testin sonucu 0,765 olarak saptanmış ve çalışmanın güvenilirliği sağlanmıştır. Oluşturulan anketten bir madde silindiğinde Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde ise herhangi bir maddenin anketten çıkartılmasının anketin güvenilirliğini fazla arttırmayacağı, aksine düşüreceği anlaşılmaktadır.

Çalışmada, algılanan kariyer engelleri ölçeğine yönelik olarak faktör analizi yapılmış ve alt boyutları tespit edilmiştir. Faktör analizi tablolarına geçmeden önce, veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığının değerlendirilebilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO testinin bulguları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5: Konaklama Sektöründe Algılanan Kariyer Engellerinin Bildirilmesine Dair KMO ve Barlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		0,748
Barlett Küresellik Testi	Ki kare	5806,919
	Serbestlik Derecesi	136
	Sig.	0,000

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin faktör çözümlemesi için gerekli olan minimum KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) oranı 0,5'tir. Yapılan analiz sonucunda KMO değeri 0,748 olarak tespit edilmiş ve ölçeğin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir. Barlett küresellik testinin p değeri 0,000 bulunmuş ve 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olduğundan değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Tablo 6: Algılanan Kariyer Engelleri Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktörler ve İfadeler	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Faktör 1: Cinsiyet Ayrımcılığı	Cronbach Alpha: 0,946					
İşimde karşı cinsten kişilere daha fazla ilerleme şansı tanınmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	,924					
İşimde daha çok karşı cinsten kişilerin çalışmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	,958					
İş yerimde, hemcinsim çalışanlara fazla terfi hakkı verilmemesinin kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	,949					
Faktör 2: Yetersiz İş Olanakları	Cronbach Alpha: 0,931					
İşimde ilerleme fırsatlarının az olmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum		,893				
İşimin geleceğinin olmamasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum		,932				
Türkiye’de işimin yeterince gelişmemiş olmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum		,897				
İşimin ekonomik getirisinin az olmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum		,885				
Faktör 3: Çalışma Koşullarının Zor Olması	Cronbach Alpha: 0,900					
Dinlenme zamanlarının (hafta sonu, bayram tatili, yıllık izin vb.) bana uygun olmamasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum			,918			
İşimin çalışma saatlerinin bana uygun olmamasının (vardiyalı çalışmak gibi) kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum			,888			
Faktör 4: Aile Etkisi	Cronbach Alpha: 0,947					
Ailemin beni konaklama sektöründen başka sektöre doğru yönlendirmesinin kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum				,952		
İşimin yoğun çalışma koşullarının aileme karşı sorumluluklarımı aksatmama neden olarak kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum				,964		

Tablo 6 (Devamı)

Faktörler ve İfadeler	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Faktör 5: Stres ve Tükenmişlik	Cronbach Alpha: 0,947					
İşimin çok stresli olmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum					,910	
Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissetmemin kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum					,944	
İş gününün sonunda kendimi bitkin hissetmemin kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum					,950	
Faktör 6: Negatif İş İlişkileri	Cronbach Alpha: 0,899					
Yaptığım işin sürekli olarak yönetim tarafından eleştirilmesinin kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum						,902
İş arkadaşlarım ile sağlıklı iletişim kuramamamın kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum						,882
İş arkadaşlarım ile düşmanca ilişkilerin olmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum						,949

Algılanan kariyer engelleri ölçeğinin istatistiki analizinde açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Ölçek faktör analizi testine tabi tutulduğunda ifadelerin altı faktör oluşturduğu görülmektedir. Birinci faktör 3, ikinci faktör 3, üçüncü faktör 2, dördüncü faktör 2, beşinci faktör 3 ve altıncı faktör 3 ifade olmak üzere toplam 17 ifadeden oluşmaktadır. Tablo 6'ya bakıldığında, bu ifadelerin Cronbach Alpha Güvenilirlik analizi testi sonucu 0,899-0,947 olarak elde edilmiştir. Güvenilirliğin oldukça yüksek olmasından dolayı ölçekteki tüm ifadeler analizlerde kullanılmıştır.

3.6.3. Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Kariyer Engellerini Algılamalarına Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplara göre, ölçek boyutlarına ilişkin tutum ifadelerinin ortalama, standart sapma ve ortalama puanlarına karşılık gelen algı düzeyleri tablo ve grafik halinde sunulmaktadır.

Tablo 7: Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Kariyer Engellerini Algılamalarına Yönelik Bulgular

NO	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum(%)	Katılmıyorum(%)	Kararsızım(%)	Katılıyorum(%)	Kesinlikle Katılıyorum(%)	Ort.	S.S.
1-3	Boyut 1: Cinsiyet Ayrımcılığı						2,39	1,295
1	İşimde karşı cinsten kişilere daha fazla ilerleme şansı tanınmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	34,4	23,0	18,2	13,9	10,4	2,43	1,356
2	İşimde daha çok karşı cinsten kişilerin çalışmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	35,2	24,8	17,0	11,6	11,4	2,39	1,365
3	İş yerimde, hemcinsim çalışanlara fazla terfi hakkı verilmemesinin kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	37,2	23,5	16,2	12,2	10,9	2,36	1,369
4-7	Boyut 2: Yetersiz İş Olanakları						3,78	0,718
4	İşimde ilerleme fırsatlarının az olmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	1,3	3,8	20,8	54,9	19,2	3,87	0,807
5	İşimin geleceğinin olmamasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	2	4,3	23,3	57,0	13,4	3,75	0,814
6	Türkiye’de işimin yeterince gelişmemiş olmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	1,5	5,1	29,1	54,4	9,9	3,66	0,785
7	İşimin ekonomik getirisinin az olmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	0,8	3,0	21,8	58,7	15,7	3,86	0,738
8-9	Boyut 3: Çalışma Koşullarının Zor Olması						3,89	0,763
8	Dinlenme zamanlarının (hafta sonu, bayram tatili, yıllık izin vb.) bana uygun olmamasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	1,5	3,5	18,2	55,9	20,8	3,91	0,747
9	İşimin çalışma saatlerinin bana uygun olmamasının (vardiyalı çalışmak gibi) kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	0,3	6,1	18,0	57,0	18,7	3,88	0,762

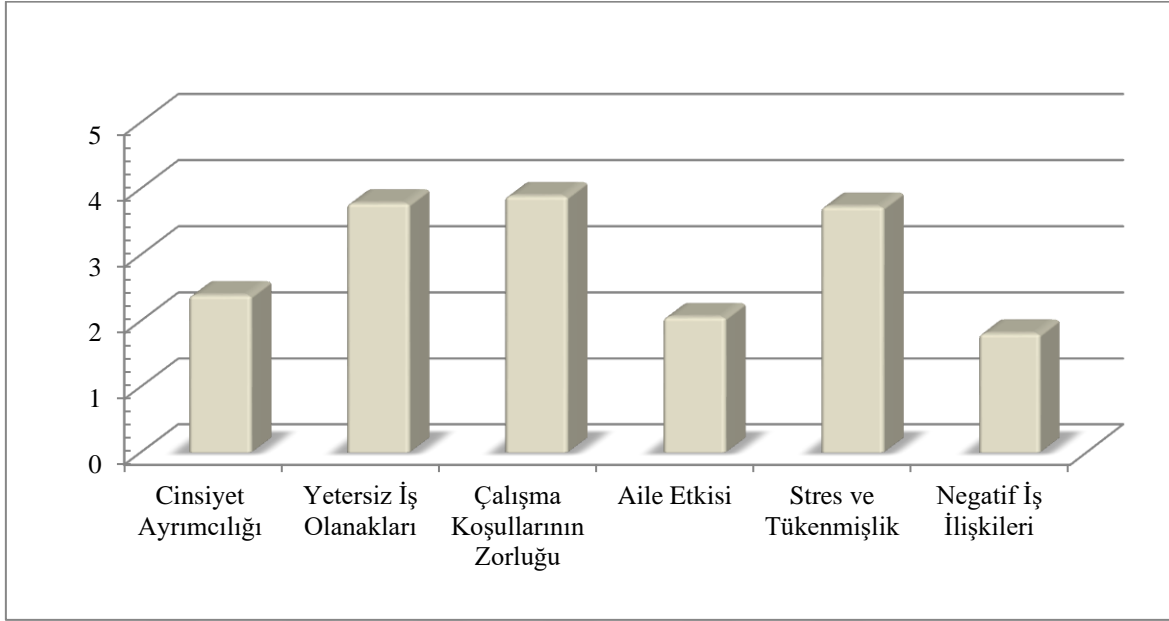
Tablo 7 (Devamı)

NO	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum(%)	Katılmıyorum(%)	Kararsızım(%)	Katılıyorum(%)	Kesinlikle Katılıyorum(%)	Ort.	S.S.
10-11	Boyut 4: Aile Etkisi						2,06	0871
10	Ailemin beni konaklama sektöründen başka sektöre doğru yönlendirmesinin kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	28,1	44,1	21,3	5,6	1,0	2,07	0,897
11	İşimin yoğun çalışma koşullarının aileme karşı sorumluluklarımı aksatmama neden olarak kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	28,4	45,3	19,7	5,6	1,0	2,06	0,891
12-14	Boyut 5: Stres ve Tükenmişlik						3,79	0,838
12	İşimin çok stresli olmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	3,0	4,1	16,5	55,4	21,0	3,87	0,892
13	Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissetmemin kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	2,0	6,3	22,5	53,9	15,2	3,74	0,864
14	İş gününün sonunda kendimi bitkin hissetmemin kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	2,0	6,3	21,3	51,9	18,5	3,78	0,888
15-17	Boyut 6: Negatif İş İlişkileri						1,81	0,904
15	Yaptığım işin sürekli olarak yönetim tarafından eleştirilmesinin kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	38,2	39,5	11,1	8,6	2,5	1,98	1,033
16	İş arkadaşlarım ile sağlıklı iletişim kuramamamın kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	49,6	38,2	7,6	2,5	2,0	1,69	0,873
17	İş arkadaşlarım ile düşmanca ilişkilerin olmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	52,7	29,6	7,1	7,8	2,8	1,78	1,058

Tablo 7’deki sonuçlara göre kariyer engellerine ilişkin en yüksek algının “çalışma koşullarının zor olması” alt boyutunda olduğu görülmektedir (Ort=3,89). Bu sırayı takiben “stres ve tükenmişlik” (Ort=3,79) ve “yetersiz iş olanakları” (Ort=3,78) alt boyutları izlemektedir.

Konaklama işletmelerinde kariyer engellerine ilişkin en düşük algı düzeyinin “negatif iş ilişkileri” (Ort=1,81) alt boyutunda olduğu görülmektedir.

Grafik 1: Faktör Gruplarının Ortalamaları



3.6.4. Normallik Testi

Normallik testi verilerin normal dağılıma olan uygunluğunu ortaya koymak amacıyla yapılan bir testtir. İstatistiksel çalışmalarda verilerin dağılımı son derece önemlidir. Çünkü istatistik araştırmalarda yapılan birçok testin uygulanabilmesi için, dağılımın normal veya normale yakın olması gerekir. Verilerin normal dağılımına uyup uymadığını ortaya koymak amacıyla çeşitli testler yapılmaktadır. Bu araştırmada verilerin normal dağılıma uyup uymadığını ortaya koymak için Skewness (eğrilik) ve Kurtosis (basıklık) değerlerine bakılmıştır (Eroğlu, 2016: 208 ve Çiçek, 2016: 53,58). Tablo 8’de Skewness ve Kurtosis değerlerine yönelik bilgiler verilmiştir:

Tablo 8: Araştırma Verilerinin Normallüğünün Testi

Değişkenler	Skewness (Eğrilik)	Kurtosis (Basıklık)
Cinsiyet Ayrımcılığı	0,633	-0,868
Yetersiz İş Olanakları	-0,779	1,056
Çalışma Koşullarının Zor Olması	-0,769	0,816
Aile Etkisi	0,718	0,308
Stres ve Tükenmişlik	-1,001	1,344
Negatif İş İlişkileri	1,470	1,929

Uygulamada skewness ve kurtosis ± 2 aralığında ise değişkenlerin normal dağıldığı kabul edilmektedir. Tablo 8'deki sonuçlar, Skewness ve Kurtosis değerlerinin ± 2 aralığında olduğunu göstermektedir. Edindiğimiz sayılara bakarak, tüm değişkenlerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Bunun sonucunda, bundan sonraki analizlerde parametrik testler kullanılacaktır.

3.6.5. Konaklama İşletmelerinde Algılanan Kariyer Engellerinin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi

Bu bölümde kariyer engelleri alt boyutlarının algılama biçiminin medeni durum, cinsiyet, yaş, departman ve çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ölçülmüştür.

3.6.5.1. Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Algılanan Kariyer Engellerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenlerine Değerlendirilmesi

Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-test sonuçları Tablo 9'da verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 9: Faktör Gruplarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Test Analizi Sonuçları

Kariyer Engelleri Boyutları	Cinsiyet	n	\bar{x}	ss	Sig. (2-tailed)
Cinsiyet Ayrımcılığı	Kadın	203	3,19	1,156	0,000*
	Erkek	192	1,55	0,810	
Yetersiz İş Olanakları	Kadın	203	3,87	0,729	0,012*
	Erkek	192	3,69	0,695	
Çalışma Koşullarının Zorluğu	Kadın	203	4,03	0,837	0,000*
	Erkek	192	3,74	0,647	
Aile Etkisi	Kadın	203	2,11	0,814	0,210
	Erkek	192	2,00	0,925	
Stres ve Tükenmişlik	Kadın	203	3,88	0,870	0,002*
	Erkek	192	3,57	0,708	
Negatif İş İlişkileri	Kadın	203	1,92	0,903	0,012*
	Erkek	192	1,69	0,893	

Tablo 9’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların, “cinsiyet ayrımcılığı” boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre, kadın çalışanların kariyer engeli olarak “cinsiyet ayrımcılığı” konusundaki algı düzeyleri, erkek çalışanlardan daha yüksektir ($p=0,000$). *Hipotez H_{1a} kabul edilmiştir.*

Araştırmaya katılan çalışanların, “yetersiz iş olanakları” boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre, kadın çalışanların kariyer engeli olarak “yetersiz iş olanakları” konusundaki algı düzeyleri, erkek çalışanlardan daha yüksektir ($p=0,012$). *Hipotez H_{2a} kabul edilmiştir.*

Araştırmaya katılan çalışanların, “çalışma koşullarının zor olması” boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre, kadın çalışanların kariyer engeli olarak “çalışma koşullarının zor olması” konusundaki algı düzeyleri, erkek çalışanlardan daha yüksektir ($p=0,000$). *Hipotez H_{3a} kabul edilmiştir.*

Araştırmaya katılan çalışanların, “aile etkisi” boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,210$). *Hipotez H_{4a} reddedilmiştir.*

Araştırmaya katılan çalışanların, “stres ve tükenmişlik” boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre, kadın çalışanların kariyer engeli olarak “stres ve tükenmişlik” konusundaki algı düzeyleri, erkek çalışanlardan daha yüksektir ($p=0,002$). *Hipotez H_{5a} kabul edilmiştir.*

Araştırmaya katılan çalışanların, “negatif iş ilişkileri” boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Buna göre, kadın çalışanların kariyer engeli olarak “negatif iş ilişkileri” konusundaki algı düzeyleri, erkek çalışanlardan daha yüksektir ($p=0,000$). *Hipotez H_{6a} kabul edilmiştir.*

Tablo 10: Faktör Gruplarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklaşması

Kariyer Engelleri Boyutları	Medeni Durum	n	\bar{x}	ss	Sig. (2-tailed)
Cinsiyet Ayrımcılığı	Evli	142	2,36	1,272	0,716
	Bekar	253	2,41	1,309	
Yetersiz İş Olanakları	Evli	142	3,48	0,696	0,000*
	Bekar	253	3,95	0,675	
Çalışma Koşullarının Zorluğu	Evli	142	4,03	0,853	0,007*
	Bekar	253	3,81	0,697	
Aile Etkisi	Evli	142	2,59	0,892	0,000*
	Bekar	253	1,76	0,704	
Stres ve Tükenmişlik	Evli	142	3,85	0,874	0,326
	Bekar	253	3,76	0,816	
Negatif İş İlişkileri	Evli	142	1,72	0,863	0,122
	Bekar	253	1,86	0,924	

Tablo 10'a bakıldığında araştırmaya katılan evli ve bekâr olan katılımcıların "cinsiyet ayrımcılığı" boyutuna ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=0,716$). *Hipotez H_{1b} reddedilmiştir.*

Araştırmaya katılan çalışanların, "yetersiz iş olanakları" boyutuna ilişkin görüşleri medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre bekâr çalışanların kariyer engeli olarak "yetersiz iş olanakları" konusundaki algı düzeyleri evli çalışanlardan daha yüksektir ($p=0,000$) *Hipotez H_{2b} kabul edilmiştir.*

Araştırmaya katılan çalışanların "çalışma koşullarının zorluğu" boyutuna ilişkin görüşleri medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre evli çalışanların kariyer engeli olarak "çalışma koşullarının zorluğu" konusundaki algı düzeyleri bekar çalışanlardan daha yüksektir ($p=0,007$). *Hipotez H_{3b} kabul edilmiştir.*

Araştırmaya katılan çalışanların “aile etkisi” boyutuna ilişkin görüşleri medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). Buna göre evli çalışanların kariyer engeli olarak “aile etkisi” konusundaki algı düzeyleri bekar çalışanlardan daha yüksektir ($p = 0,000$). *Hipotez H_{4b} kabul edilmiştir.*

Araştırmaya katılan çalışanların “stres ve tükenmişlik” boyutuna ilişkin görüşleri medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p = 0,326$). *Hipotez H_{5b} reddedilmiştir.*

Araştırmaya katılan çalışanların “negatif iş ilişkileri” boyutuna ilişkin görüşleri medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p = 0,137$). *Hipotez H_{6b} reddedilmiştir.*

3.6.5.2. Konaklama İşletmelerinin Çalışanlarının Algılanan Kariyer Engellerine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Yaş değişkenine göre konaklama işletmelerinde çalışan personelin görüşlerinin farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin Anova testi analizi sonuçları Tablo 11’de verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Çalışanlarının Algılanan Kariyer Engellerine İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenine Değerlendirilmesi

Kariyer Engelleri Boyutları	Yaş	n	\bar{x}	ss	Sig. (2-tailed)
Cinsiyet Ayrımcılığı	18-25	195	2,45	1,271	0,202
	26-35	128	2,27	1,321	
	36-45	48	2,61	1,419	
	46 yaş ve üstü	24	2,04	0,999	
Yetersiz İş Olanakları	18-25	195	4,09	0,515	0,000*
	26-35	128	3,48	0,785	
	36-45	48	3,52	0,770	
	46 yaş ve üstü	24	3,38	0,570	

Tablo 11 (Devamı)

Kariyer Engelleri Boyutları	Yaş	n	\bar{x}	ss	Sig. (2-tailed)
Çalışma Koşullarının Zorluğu	18-25	195	4,09	0,515	0,001*
	26-35	128	3,48	0,785	
	36-45	48	3,52	0,770	
	46 yaş ve üstü	24	3,38	0,570	
Aile Etkisi	18-25	195	1,74	0,743	0,000*
	26-35	128	2,19	0,885	
	36-45	48	2,53	0,753	
	46 yaş ve üstü	24	3,02	0,699	
Stres ve Tükenmişlik	18-25	195	3,80	0,807	0,069
	26-35	128	3,77	0,908	
	36-45	48	3,64	0,854	
	46 yaş ve üstü	24	4,19	0,519	
Negatif İş İlişkileri	18-25	195	1,91	0,967	0,151
	26-35	128	1,69	0,753	
	36-45	48	1,72	0,900	
	46 yaş ve üstü	24	1,90	1,069	

Tablo 11’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların, “cinsiyet ayrımcılığı”, “stres ve tükenmişlik” ve “negatif iş ilişkileri” boyutları, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Buna göre “cinsiyet ayrımcılığı”, “stres ve tükenmişlik” ve “negatif iş ilişkileri” boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ve söz konusu alt boyutlarda yaş değişkenine göre tutumların test edildiği *Hipotez H_{1c}*, *Hipotez H_{5c}* ve *Hipotez H_{6c}* reddedilmiştir.

“Yetersiz iş olanakları”, “çalışma koşullarının zorluğu”, “aile etkisi” boyutları çerçevesinde yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, yaş gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Bir başka deyişle, yaş grubu farklı olan katılımcıların arasında kariyer engellerine ilişkin algılar bakımından “yetersiz iş olanakları”, “çalışma koşullarının zorluğu”, “aile etkisi” boyutlarında bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre konaklama işletmelerinde çalışan personelin “yetersiz iş olanakları”, “çalışma koşullarının zorluğu”, “aile etkisi” boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmüştür ve söz konusu alt boyutlarda yaş değişkenine göre tutumların test edildiği *Hipotez H_{2c}*, *Hipotez H_{3c}*, *Hipotez H_{4c}* kabul edilmiştir.

Tablo 12’de çalışanların kariyer engeli olarak yetersiz iş olanaklarını algılama düzeyinin, yaş değişkenine göre nasıl farklılaştığı görülebilir:

Tablo 12: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Yetersiz İş Olanakları” Boyutuna İlişkin Farklılık Tablosu

Değişken	Uygulanan Test	Referans Alınan Yaş Grubu	Karşılaştırılan Yaş Grubu	Fark	Standart Hata	Sig.
“Yetersiz İş Olanakları”	Tamhane’s T2	18-25	26-35	0,614	0,768	0,000*
			36-45	0,568	0,117	0,000*
			46 ve üzeri	0,709	0,122	0,000*

Tablo 12’de referans alınan yaş grubu 18-25’tir. Karşılaştırılan yaş grupları ise 26-35, 36-45 ve 46 yaş ve üzerindeki yaş gruplarıdır. Yapılmış olan farklılık analizinde 18-25 yaş grubu çerçevesinde olan çalışanların, “yetersiz iş olanakları” boyutuna ilişkin görüşleri, 26-35, 36-45 ve 46 yaş ve üzerindeki kişilerin algılarından anlamlı derecede farklılaşmaktadır. Tablo 11’e bakıldığında 18-25 yaş aralığında olan personelin “yetersiz iş olanakları” boyutunu algılama düzeyleri diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir ve 46 yaşından fazla olan personelin algılama düzeyi en düşük seviyededir.

Araştırmaya katılan çalışanların karşılaştıkları engellerden “çalışma koşullarının zorluğu” boyutunun yaş grubu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Tablo 13’te çalışanların kariyer engeli olarak zor çalışma koşullarını algılama düzeyinin, yaş değişkenine göre nasıl farklılaştığı görülebilir:

Tablo 13: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Çalışma Koşullarının Zorluğu” Boyutuna İlişkin Farklılık Tablosu

Değişken	Uygulanan Test	Referans Alınan Yaş Grubu	Karşılaştırılan Yaş Grubu	Fark	Standart Hata	Sig.
“Çalışma Koşullarının Zorluğu”	Tamhane’s T2	18-25	26-35	0,613	0,117	0,005*
			36-45	0,571	0,139	0,000*
			46 ve üzeri	0,718	0,166	0,000*

Tablo 13’te referans olarak alınan yaş grubu 18-25’tir. Karşılaştırılan yaş grupları ise 26-35, 36-45 ve 46 yaş ve üzerindeki yaş gruplarıdır. Yapılmış olan farklılık analizinde 18-25 yaş grubu çerçevesinde olan çalışanların, “çalışma koşullarının zorluğu” boyutuna ilişkin görüşleri 26-35, 36-

45 ve 46 yaş ve üzerindeki yaş grupları çerçevesinde olan çalışanların görüşlerinden istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır. Tablo 11'e bakıldığında 18-25 yaş grubu çerçevesinde olan personelin "çalışma koşullarının zorluğu" boyutunu algılama düzeyi diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir ve 46 yaşından fazla olan personelin algılama düzeyi en düşük seviyededir.

Araştırmaya katılan çalışanların karşılaştıkları engellerden "aile etkisi" boyutu yaş grubu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Tablo 14'te çalışanların kariyer engeli olarak aile etkisini algılama düzeyinin, yaş değişkenine göre nasıl farklılaştığı görülebilir:

Tablo 14: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin "Aile Etkisi" Boyutuna İlişkin Farklılık Tablosu

Değişken	Uygulanan Test	Referans Alınan Yaş Grubu	Karşılaştırılan Yaş Grubu	Fark	Standart Hata	Sig.
"Aile Etkisi"	Tukey HSD	46 ve üstü	18-25	1,274	0,171	0,000*
			26-35	0,825	0,175	0,000*
			36-45	0,489	0,197	0,065

Tablo 14'te referans alınan yaş grubu 46 ve üstüdür. Karşılaştırılan yaş grupları ise 18-25, 26-35, 36-45 yaş gruplarıdır. Yapılmış olan farklılık analizinde 46 ve üstü yaş grubu çerçevesinde olan çalışanların, "aile etkisi" boyutuna ilişkin görüşleri 18-25, 26-35 ve 36-45 yaş grupları çerçevesinde olan çalışanların görüşlerinden istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılaşmaktadır. Tablo 11'e bakıldığında 18-25 yaş grubu çerçevesinde olan personelin "aile etkisi" algılama düzeyi diğer yaş gruplarına göre daha düşüktür ve 46 yaşından fazla olan personelin algılama düzeyi en yüksek seviyededir.

3.6.5.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Algılanan Kariyer Engellerine İlişkin Görüşlerinin Departman Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Çalışılan departman değişkenine göre konaklama işletmelerinde çalışan personelin görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Anova testi analizi sonuçları Tablo 15'te verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 15: Araştırmaya Katılan Personelin Algılanan Kariyer Engelleri Ölçeği Puanlarının Departman Değişkenine Göre ANOVA Testi Analizi Sonuçları

Kariyer Engelleri Boyutları	Departman	n	\bar{x}	ss	Sig. (2-tailed)
Cinsiyet Ayrımcılığı	Ön Büro	104	2,14	0,990	0,000*
	Misafir İlişkileri	92	2,13	1,156	
	Yiyecek İçecek	66	2,10	1,330	
	Kat Hizmetleri	39	3,35	1,204	
	Pazarlama Satış	28	2,10	1,465	
	Diğer	66	2,98	1,415	
Yetersiz İş Olanakları	Ön Büro	104	4,14	0,582	0,000*
	Misafir İlişkileri	92	3,70	0,744	
	Yiyecek İçecek	66	3,37	0,580	
	Kat Hizmetleri	39	4,36	0,424	
	Pazarlama Satış	28	3,24	0,614	
	Diğer	66	3,61	0,678	
Çalışma Koşullarının Zorluğu	Ön Büro	104	3,97	0,567	0,000*
	Misafir İlişkileri	92	4,11	0,515	
	Yiyecek İçecek	66	3,89	0,623	
	Kat Hizmetleri	39	4,38	0,465	
	Pazarlama Satış	28	2,33	0,472	
	Diğer	66	3,81	0,875	

Tablo 15 (Devamı)

Kariyer Engelleri Boyutları	Departman	n	\bar{x}	ss	Sig. (2-tailed)
Aile Etkisi	Ön Büro	104	2,16	1,059	0,134
	Misafir İlişkileri	92	1,99	0,853	
	Yiyecek İçecek	66	1,94	0,760	
	Kat Hizmetleri	39	1,94	0,593	
	Pazarlama Satış	28	1,89	0,711	
	Diğer	66	2,26	0,842	
Stres ve Tükenmişlik	Ön Büro	104	3,61	0,889	0,000*
	Misafir İlişkileri	92	4,29	0,551	
	Yiyecek İçecek	66	3,75	0,486	
	Kat Hizmetleri	39	3,75	0,549	
	Pazarlama Satış	28	2,11	0,506	
	Diğer	66	4,18	0,526	
Negatif İş İlişkileri	Ön Büro	104	1,76	0,905	0,067
	Misafir İlişkileri	92	1,94	0,954	
	Yiyecek İçecek	66	1,69	0,804	
	Kat Hizmetleri	39	1,98	1,086	
	Pazarlama Satış	28	1,44	0,529	
	Diğer	66	1,89	0,896	

Tablo 15'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların, “aile etkisi” ve “negatif iş ilişkileri” boyutları, çalışılan departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, departman ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$). Buna göre “aile etkisi” ile “iş yerinde negatif iş ilişkileri” boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş ve söz konusu alt boyutlarda departman değişkenine göre tutumların test edildiği *Hipotez H_{4d}* ve *Hipotez H_{6a}* reddedilmiştir.

“Cinsiyet ayrımcılığı”, “yetersiz iş olanakları”, “çalışma koşullarının zorluğu” ve “stres ve tükenmişlik” boyutlarına ilişkin görüşleri departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$) Buna göre söz konusu alt boyutlarda departman değişkenine göre tutumların test edildiği *Hipotez H_{1d}*, *Hipotez H_{2d}*, *Hipotez H_{3d}* ve *Hipotez H_{5d}* kabul edilmiştir.

Tablo 16’da çalışanların kariyer engeli olarak cinsiyet ayrımcılığını algılama düzeyinin, departman değişkenine göre nasıl farklılaştığı görülebilir:

Tablo 16: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Cinsiyet Ayrımcılığı” Boyutuna İlişkin Farklılık Tablosu

Değişken	Uygulanan Test	Referans Alınan Departman Grubu	Karşılaştırılan Departman Grubu	Fark	Standart Hata	Sig.
“Cinsiyet Ayrımcılığı”	Tamhane’s T2	Kat Hizmetleri	Ön Büro	1,202	0,215	0,000*
			Yiyecek İçecek	1,249	0,253	0,000*
			Misafir İlişkileri	1,216	0,227	0,000*
			Pazarlama Satış	1,243	0,337	0,008*
			Diğer	0,360	0,259	0,937

Tablo 16’da referans alınan çalışma birimi kat hizmetleri departmanıdır. Kat hizmetleri departmanında çalışmakta olan personelin “cinsiyet ayrımcılığı” algıları, ön büro, yiyecek içecek, misafir ilişkileri ve pazarlama departmanlarında çalışmakta olan personelin algılarından anlamlı derecede farklılaşmaktadır. Tablo 15’e bakıldığında kat hizmetleri departmanında çalışan personelin “cinsiyet ayrımcılığı” boyutunu algılama düzeyi diğer departmandaki çalışanlara göre daha yüksektir ve pazarlama-satış ve yiyecek içecek departmanlardaki personelin algılama düzeyleri en düşük seviyededir.

Araştırmaya katılan çalışanların karşılaştıkları engellerden “yetersiz iş olanakları” boyutu çalışılan departman grubu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Tablo 17’de çalışanların kariyer engeli olarak yetersiz iş olanaklarını algılama düzeyinin, departman değişkenine göre nasıl farklılaştığı görülebilir:

Tablo 17: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Yetersiz İş Olanakları” Boyutuna İlişkin Farklılık Tablosu

Değişken	Uygulanan Test	Referans Alınan Departman Grubu	Karşılaştırılan Departman Grubu	Fark	Standart Hata	Sig.
“Yetersiz İş Olanakları”	Tukey HSD	Kat Hizmetleri	Ön Büro	0,216	0,118	0,448
			Misafir İlişkileri	0,661	0,120	0,000*
			Yiyecek İçecek	0,990	0,127	0,000*
			Pazarlama Satış	1,124	0,155	0,000*
			Diğer	0,751	0,127	0,000*

Tablo 17’de referans alınan çalışma birimi kat hizmetleri departmanıdır. Kat hizmetleri departmanında çalışmakta olan personelin “yetersiz iş olanakları” algıları, misafir ilişkileri, yiyecek içecek, pazarlama ve diğer departmanlarında çalışmakta olan personelin algılarından anlamlı derece farklılaşmaktadır. Tablo 15’e bakıldığında kat hizmetleri departmanında çalışan personelin “yetersiz iş olanakları” boyutunu algılama düzeyi diğer departmandaki çalışanlara göre daha yüksektir ve pazarlama-satış departmandaki personelin algılama düzeyi en düşük seviyededir.

Araştırmaya katılan çalışanların karşılaştıkları engellerden “çalışma koşullarının zorluğu” boyutu çalışılan departman grubu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Tablo 18’de çalışanların kariyer engeli olarak “çalışma koşullarının zorluğunu” algılama düzeyinin, departman değişkenine göre nasıl farklılaştığı görülebilir:

Tablo 18: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Çalışma Koşullarının Zorluğu” Boyutuna İlişkin Farklılık Tablosu

Değişken	Uygulanan Test	Referans Alınan Departman Grubu	Karşılaştırılan Departman Grubu	Fark	Standart Hata	Sig.
“Çalışma Koşullarının Zorluğu”	Tamhane T2	Pazarlama Satış	Ön Büro	-1,636	0,105	0,000*
			Misafir İlişkileri	-1,780	0,104	0,000*
			Yiyecek İçecek	-1,554	0,117	0,000*
			Kat Hizmetleri	-2,045	0,116	0,000*
			Diğer	-1,478	0,139	0,000*

Tablo 18’de referans alınan çalışma birimi pazarlama ve satış departmanıdır. Pazarlama ve satış departmanında çalışmakta olan personelin “çalışma koşullarının zorluğu” algıları ön büro, misafir ilişkileri, yiyecek içecek, kat hizmetleri ve diğer departmanlarında çalışmakta olan personelin algılarından anlamlı derecede farklılaşmaktadır. Tablo 15’e bakıldığında kat hizmetleri departmanında çalışan personelin “çalışma koşullarının zorluğu” boyutunu algılama düzeyi diğer departmandaki çalışanlara göre daha yüksektir ve pazarlama- satış departmandaki personelin algılama düzeyi en düşük seviyededir.

Araştırmaya katılan çalışanların karşılaştıkları engellerden “stres ve tükenmişlik” boyutu çalışılan departman grubu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Tablo 19’da çalışanların kariyer engeli olarak stres ve tükenmişliği algılama düzeyinin, departman değişkenine göre nasıl farklılaştığı görülebilir:

Tablo 19: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Stres ve Tükenmişlik” Boyutuna İlişkin Farklılık Tablosu

Değişken	Uygulanan Test	Referans Alınan Departman Grubu	Karşılaştırılan Departman Grubu	Fark	Standart Hata	Sig.
“Stres ve Tükenmişlik”	Tamhane’s T2	Misafir İlişkileri	Ön Büro	0,0684	0,104	0,000*
			Yiyecek İçecek	0,544	0,083	0,000*
			Kat Hizmetleri	0,544	0,105	0,000*
			Pazarlama Satış	2,178	0,111	0,000*
			Diğer	0,110	0,086	0,968*

Tablo 19’da referans alınan çalışma birimi misafir ilişkileri bölümüdür. Misafir ilişkileri bölümünde çalışmakta olan personelin kariyer geliştirme engeli olarak “stres ve tükenmişlik” algılama düzeyi ön büro, yiyecek içecek, kat hizmetleri, pazarlama ve diğer departmanlarında çalışmakta olan personelin algılarından anlamlı derecede farklılaşmaktadır. Tablo 15’e bakıldığında “stres ve tükenmişlik” boyutunun algılarının en düşük olduğu birim pazarlama ve satış iken, misafir ilişkileri departmanındaki algıları en yüksek seviyededir.

3.6.5.4. Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Algılanan Kariyer Engellerine İlişkin Görüşlerinin Çalışılan Süre Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Çalışılan süre değişkenine göre konaklama işletmelerinde çalışan personelin görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Anova testi analizi sonuçları Tablo 20’de verilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 20: Araştırmaya Katılan Personelin Algılanan Kariyer Engelleri Ölçeği Puanlarının Çalışılan Süre Değişkenine Göre ANOVA Testi Analizi Sonuçları

Kariyer Engelleri Boyutları	Çalışılan Süre	n	\bar{x}	ss	Sig. (2-tailed)
Cinsiyet Ayrımcılığı	1-2 yıl	161	2,56	1,315	0,015*
	3-5 yıl	159	2,40	1,335	
	6-8 yıl	52	2,02	1,110	
	9 yıldan fazla	23	1,91	0,996	
Yetersiz İş Olanakları	1-2 yıl	161	4,12	0,503	0,000*
	3-5 yıl	159	3,68	0,759	
	6-8 yıl	52	3,24	0,692	
	9 yıldan fazla	23	3,25	0,470	
Çalışma Koşullarının Zorluğu	1-2 yıl	161	3,88	0,594	0,006*
	3-5 yıl	159	3,78	0,904	
	6-8 yıl	52	4,07	0,750	
	9 yıldan fazla	23	4,28	0,599	
Aile Etkisi	1-2 yıl	161	1,79	0,734	0,000*
	3-5 yıl	159	1,98	0,853	
	6-8 yıl	52	2,71	0,749	
	9 yıldan fazla	23	3,06	0,711	
Stres ve Tükenmişlik	1-2 yıl	161	3,76	0,826	0,145
	3-5 yıl	159	3,75	0,868	
	6-8 yıl	52	3,87	0,853	
	9 yıldan fazla	23	4,15	0,584	

Tablo 20 (devamı)

Kariyer Engelleri Boyutları	Çalışılan Süre	n	\bar{x}	ss	Sig. (2-tailed)
Negatif İş İlişkileri	1-2 yıl	161	1,87	0,947	0,569
	3-5 yıl	159	1,79	0,882	
	6-8 yıl	52	1,67	0,797	
	9 yıldan fazla	23	1,84	0,989	

Tablo 20’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların, “stres ve tükenmişlik” ve “negatif iş ilişkileri”, çalışılan süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, çalışılan süre grupları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Buna göre “stres ve tükenmişlik” ile “iş yerinde negatif iş ilişkileri” boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş ve söz konusu alt boyutlarda çalışılan süre değişkenine göre tutumların test edildiği *Hipotez H_{5e}* ve *Hipotez H_{6e}* reddedilmiştir.

“Cinsiyet ayrımcılığı”, “yetersiz iş olanakları”, “çalışma koşullarının zorluğu”, “aile etkisi” boyutları çerçevesinde yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, çalışılan süre gruplarının ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre söz konusu alt boyutlarda çalışılan süre değişkenine göre tutumların test edildiği *Hipotez H_{1e}*, *Hipotez H_{2e}*, *Hipotez H_{3e}* ve *Hipotez H_{4e}* kabul edilmiştir.

Tablo 21’de çalışanların kariyer engeli olarak cinsiyet ayrımcılığını algılama düzeyinin, çalışılan süre değişkenine göre nasıl farklılaştığı görülebilir:

Tablo 21: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Cinsiyet Ayrımcılığı” Boyutuna İlişkin Çalışılan Süre Değişkenine Göre Farklılık Tablosu

Değişken	Uygulanan Test	Referans Olarak Alınan Süre	Karşılaştırılan Çalışılan yıl	Fark	Standart Hata	Sig.
“Cinsiyet Ayrımcılığı”	Tamhane’s T2	1-2 yıl	3-5 yıl	0,164	0,148	0,845
			6-8 yıl	0,543	0,185	0,025*
			9 yıldan fazla	0,656	0,232	0,046*

Tablo 21’de referans alınan süre 1-2 yıldır. 1-2 sene arasında çalışmakta olan personelin kariyer engeli olarak “cinsiyet ayrımcılığı” boyutuna ilişkin algılar 3-5 sene, 6-8 yıl ve 9 yıldan fazla çalışmakta olan personelin algılarından anlamlı derecede farklılaşmaktadır. Tablo 20’ye bakıldığında 1-2 yıl iş tecrübesine sahip olan personelin “cinsiyet ayrımcılığını” algılama düzeyi

diğer çalışanlara göre daha yüksek iken 9 yıldan fazla çalışmakta olan personelin “çalışma koşullarının zorluğu” algılama düzeyi daha düşük seviyededir.

Araştırmaya katılan çalışanların karşılaştıkları engellerden “yetersiz iş olanakları” boyutu çalışılan süre değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Tablo 22’de çalışanların kariyer engeli olarak yetersiz iş olanaklarını algılama düzeyinin, çalışılan süre değişkenine göre nasıl farklılaştığı görülebilir:

Tablo 22: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Yetersiz İş Olanakları” Boyutuna İlişkin Çalışılan Yıl Değişkenine Göre Farklılık Tablosu

Değişken	Uygulanan Test	Referans Olarak Alınan Çalışılan Süre	Karşılaştırılan Çalışılan yıl	Fark	Standart Hata	Sig.
“Yetersiz İş Olanakları”	Tamhane’s T2	1-2 yıl	3-5 yıl	0,438	0,721	0,000*
			6-8 yıl	0,882	0,103	0,000*
			9 yıldan fazla	0,877	0,105	0,000*

Tablo 22’de referans olarak alınan çalışılan süre 1-2 yıldır. 1-2 sene arasında çalışmakta olan personelin kariyer engeli olarak “yetersiz iş olanakları” boyutuna ilişkin algılar 3-5 sene, 6-8 yıl ve 9 yıldan fazla çalışmakta olan personelin algılarından anlamlı derecede farklılaşmaktadır. Tablo 20’ye bakıldığında 1-2 yıl arasında çalışmakta olan çalışanların “yetersiz iş olanaklarını” algılama düzeyi diğer çalışanlara göre daha yüksektir ve 6-8 yıl çalışmakta olan çalışanların algılama düzeyi en düşük seviyededir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinde çalışanların karşılaştıkları engellerden “çalışma koşullarının zorluğu” boyutu çalışılan süre değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0.05$). Tablo 23’te çalışanların kariyer engeli olarak zor çalışma koşullarını algılama düzeyinin, çalışılan süre değişkenine göre nasıl farklılaştığı görülebilir:

Tablo 23: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Çalışma Koşullarının Zorluğu” Boyutuna İlişkin Çalışılan Yıl Değişkenine Göre Farklılık Tablosu

Değişken	Uygulanan Test	Referans Olarak Alınan Süre	Karşılaştırılan Çalışılan yıl	Fark	Standart Hata	Sig.
“Çalışma Koşullarının Zorluğu”	Tamhane’s T2	9 yıldan fazla	1-2 yıl	0,394	0,133	0,037*
			3-5 yıl	0,499	0,144	0,008*
			6-8 yıl	0,205	0,162	0,760

Tablo 23’te referans olarak alınan çalışılan süre 9 yıl ve üstüdür. Konaklama işletmelerinde 9 yıldan fazla çalışmakta olan personelin kariyer engeli olarak “çalışma koşullarının zorluğu” boyutuna ilişkin algılar 1-2 yıl ve 3-5 sene çalışmakta olan personel algılarından anlamlı derecede farklılaşmaktadır. Tablo 20’ye bakıldığında 9 yıldan fazla çalışmakta olan personelin “çalışma koşullarının zorluğu” boyutunu algılama düzeyi diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir ve 3-5 yıl arasında çalışmakta olan personelin algılama düzeyi en düşük seviyededir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinde çalışanların karşılaştıkları engellerden “aile etkisi” boyutu çalışılan süre değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Anova analizi sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Tablo 24’te çalışanların kariyer engeli olarak aile etkisini algılama düzeyinin, çalışılan süre değişkenine göre nasıl farklılaştığı görülebilir:

Tablo 24: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin “Aile Etkisi” Boyutuna İlişkin Çalışılan Yıl Değişkenine Göre Farklılık Tablosu

Değişken	Uygulanan Test	Referans Olarak Alınan Süre	Karşılaştırılan Çalışılan yıl	Fark	Standart Hata	Sig.
“Aile Etkisi”	Tukey HSD	9 yıldan fazla	1-2 yıl	1,273	0,175	0,000*
			3-5 yıl	1,080	0,175	0,000*
			6-8 yıl	0,353	0,196	0,276

Tablo 24’te referans olarak alınan çalışılan süre 9 yıl ve üstüdür. Konaklama işletmelerinde 9 yıldan fazla çalışmakta olan personelin kariyer engeli olarak “aile etkisi” boyutuna ilişkin algılar 1-2 yıl ve 3-5 sene çalışmakta olan personel algılarından anlamlı derecede farklılaşmaktadır. Tablo 20’ye bakıldığında 9 yıldan fazla çalışmakta olan personelin “aile etkisi” algılama düzeyi diğer çalışanlara göre daha yüksektir ve 1-2 yıl arasında çalışmakta olan personelin “aile etkisi” boyutunun algılama düzeyi en düşük seviyededir.

Tablo 25: Hipotezlerin Kabul Edilip Edilmediğine Dair Tablo

Hipotez İfadeleri		
H_{1a}	Kariyer geliştirme engeli olarak cinsiyet ayrımcılığını algılama düzeyi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır	Kabul
H_{1b}	Kariyer geliştirme engeli olarak cinsiyet ayrımcılığını algılama düzeyi, çalışanların medeni durumuna göre farklılaşmaktadır	Red
H_{1c}	Kariyer geliştirme engeli olarak cinsiyet ayrımcılığını algılama düzeyi, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır	Red
H_{1d}	Kariyer geliştirme engeli olarak cinsiyet ayrımcılığını algılama düzeyi, çalışılan departmana göre farklılaşmaktadır	Kabul
H_{1e}	Kariyer geliştirme engeli olarak cinsiyet ayrımcılığını algılama düzeyi, çalışma süresine göre farklılaşmaktadır	Kabul
H_{2a}	Kariyer geliştirme engeli olarak yetersiz iş olanaklarını algılama düzeyi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır	Kabul
H_{2b}	Kariyer geliştirme engeli olarak yetersiz iş olanaklarını algılama düzeyi, çalışanların medeni durumuna göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H_{2c}	Kariyer geliştirme engeli olarak yetersiz iş olanaklarını algılama düzeyi, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır	Kabul
H_{2d}	Kariyer geliştirme engeli olarak yetersiz iş olanaklarını algılama düzeyi, çalışılan departmana göre farklılaşmaktadır	Kabul
H_{2e}	Kariyer geliştirme engeli olarak yetersiz iş olanaklarını algılama düzeyi, çalışma süresine göre farklılaşmaktadır	Kabul
H_{3a}	Kariyer geliştirme engeli olarak zor çalışma koşullarını algılama düzeyi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır	Kabul
H_{3b}	Kariyer geliştirme engeli olarak zor çalışma koşullarını algılama düzeyi, çalışanların medeni durumuna göre farklılaşmaktadır	Kabul
H_{3c}	Kariyer geliştirme engeli olarak zor çalışma koşullarını algılama düzeyi, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır	Kabul
H_{3d}	Kariyer geliştirme engeli olarak zor çalışma koşullarını algılama düzeyi, çalışılan departmana göre farklılaşmaktadır	Kabul
H_{3e}	Kariyer geliştirme engeli olarak zor çalışma koşullarını algılama düzeyi, çalışama süresine göre farklılaşmaktadır	Kabul

Tablo 25 (devamı)

Hipotez İfadeleri		
H_{4a}	Kariyer geliştirme engeli olarak aile etkisini algılama düzeyi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır	Red
H_{4b}	Kariyer geliştirme engeli olarak aile etkisini algılama düzeyi, çalışanların medeni durumuna göre farklılaşmaktadır	Kabul
H_{4c}	Kariyer geliştirme engeli olarak aile etkisini algılama düzeyi, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır	Kabul
H_{4d}	Kariyer geliştirme engeli olarak aile etkisini algılama düzeyi, çalışılan departmana göre farklılaşmaktadır	Red
H_{4e}	Kariyer geliştirme engeli olarak aile etkisini algılama düzeyi, çalışma süresine göre farklılaşmaktadır	Kabul
H_{5a}	Kariyer geliştirme engeli olarak stres ve tükenmişliği algılama düzeyi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır	Kabul
H_{5b}	Kariyer geliştirme engeli olarak stres ve tükenmişliği algılama düzeyi, çalışanların medeni durumuna göre farklılaşmaktadır	Red
H_{5c}	Kariyer geliştirme engeli olarak stres ve tükenmişliği algılama düzeyi, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır	Red
H_{5d}	Kariyer geliştirme engeli olarak stres ve tükenmişliği algılama düzeyi, çalışılan departmana göre farklılaşmaktadır	Kabul
H_{5e}	Kariyer geliştirme engeli olarak stres ve tükenmişliği algılama düzeyi, çalışma süresine göre farklılaşmaktadır	Red
H_{6a}	Kariyer geliştirme engeli olarak negatif iş ilişkilerini algılama düzeyi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır	Kabul
H_{6b}	Kariyer geliştirme engeli olarak negatif iş ilişkilerini algılama düzeyi, çalışanların medeni durumuna göre farklılaşmaktadır	Red
H_{6c}	Kariyer geliştirme engeli olarak negatif iş ilişkilerini algılama düzeyi, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır	Red
H_{6d}	Kariyer geliştirme engeli olarak negatif iş ilişkilerini algılama düzeyi, çalışılan departmana göre farklılaşmaktadır	Red
H_{6e}	Kariyer geliştirme engeli olarak negatif iş ilişkilerini algılama düzeyi, çalışma süresine göre farklılaşmaktadır	Red

3.7. Araştırmada Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

H_{1a}. Kariyer geliştirme engeli olarak cinsiyet ayrımcılığını algılama düzeyi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır. *H_{1a} desteklenmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “cinsiyet ayrımcılığı” puanları ortalamalarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Daha detaylı olarak konaklama sektöründe kadın çalışanların ($\bar{x}=3,19$) “cinsiyet ayrımcılığı” boyutunu kariyer engeli olarak algılama düzeyi erkek çalışanlardan ($\bar{x}=1,55$) daha yüksek bulunmuştur. Yani bu bulguya göre “cinsiyet ayrımcılığı” boyutu kadın ve erkek çalışanlar tarafından kariyer engelleyici bir faktör olarak algılanmasa da, kadınlar bu boyutu engel olarak algılama konusunda erkeklerden daha kararsızdır. Bunun nedeni olarak kadınların çalışma yaşamında kariyer yapmalarını zorlaştıran bazı önyargılı görüşlerin ve cinsiyet ile ilgili klişelerin olmasıdır. Bu önyargıların en yaygınları; kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağı, kişilik, kararlılık ve azim açısından yetersiz oldukları ve erkeklerin kadınlarla çalışırken iletişim kurmakta zorlanması olarak sıralanabilir.

H_{1b}. Kariyer geliştirme engeli olarak cinsiyet ayrımcılığını algılama düzeyi, çalışanların medeni durumuna göre farklılaşmaktadır. *H_{1b} reddedilmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “cinsiyet ayrımcılığı” puanları ortalamalarında medeni durumuna göre anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0.05$). Ayrıca “cinsiyet ayrımcılığı” boyutu hem evli ($\bar{x}=2,36$) hem bekar ($\bar{x}=2,41$) çalışanlar tarafından kariyer engelleyici bir faktör olarak algılanmamaktadır.

H_{1c}. Kariyer geliştirme engeli olarak cinsiyet ayrımcılığını algılama düzeyi, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır. *H_{1c} reddedilmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “cinsiyet ayrımcılığı” puanları ortalamalarında yaşa göre anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0.05$). Ayrıca çalışanların yaş değişkenine göre “cinsiyet ayrımcılığı” boyutu kariyer gelişimini engelleyen bir etken olarak da algılanmamaktadır (18-25: $\bar{x}=2,45$, 26-35: $\bar{x}=2,27$, 36-45: $\bar{x}=2,61$, 46 ve üstü: $\bar{x}=2,04$).

H_{1d}. Kariyer geliştirme engeli olarak cinsiyet ayrımcılığını algılama düzeyi, çalışan departmanına göre farklılaşmaktadır. *H_{1d} desteklenmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “cinsiyet ayrımcılığı” puanları ortalamalarında departman değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Buna göre kat hizmetleri departmanında çalışan personelin “cinsiyet ayrımcılığı” boyutuna yönelik algıları ($\bar{x}=3,35$), ön büro ($\bar{x}=2,14$), yiyecek içecek ($\bar{x}=2,10$), misafir ilişkileri ($\bar{x}=2,13$) ve pazarlama ($\bar{x}=2,10$) departmanlarında çalışan personelin algılama düzeylerinden daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca

“cinsiyet ayrımcılığı” boyutu departman değişkenine göre kariyer gelişimini engelleyen bir etken olarak algılanmamaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre, “cinsiyet ayrımcılığı” algısının daha yüksek olduğu birim kat hizmetleri iken, pazarlama ve yiyecek içecek birimindeki çalışanların etkilenme düzeyleri en düşük seviyededir. Bunun nedeni olarak kat hizmetleri bölümünde kadın iş gücünün ağırlıklı olarak istihdam edilmesidir. Kadınların bu bölümde, erkeklerden daha yetenekli ve tecrübeli oldukları düşünülmektedir. Bunun yanında liderlik ve yüksek sorumluluk gerektiren görevlerde genellikle daha çok erkekler tercih edilmektedir. Dolayısıyla kat hizmetleri bölümünde kadın çalışanlar yönetici konumundan ziyade daha çok çalışan ve yardımcı konumlarında istihdam edilmekte ve kariyer geliştirme konusunda zorluk çekmektedirler (Alkan, 2014: 51).

H_{1e}. Kariyer geliştirme engeli olarak cinsiyet ayrımcılığını algılama düzeyi, sektörde çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. *H_{1e} desteklenmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “cinsiyet ayrımcılığı” puanları ortalamalarında sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Buna göre konaklama işletmelerinde “cinsiyet ayrımcılığı” boyutuna ilişkin görüşleri katılımcıların sektörde çalıştıkları süre değişkenine göre (1-2 yıl: $\bar{x}=2,56$, 3-5 yıl $\bar{x}=2,40$, 6-8 yıl: $\bar{x}=2,02$, 9 yıldan fazla: $\bar{x}=1,91$) anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Ayrıca “cinsiyet ayrımcılığı” boyutu çalışılan süre değişkeni açısından kariyer gelişimini engelleyen bir etken olarak algılanmamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre 1-2 yıl arasında çalışmakta olan personelin “cinsiyet ayrımcılığını” algılama düzeyi diğer gruplara göre daha yüksek iken 9 yıl ve fazla çalışmakta olan personelin algılama düzeyi diğer gruplara göre en düşük seviyededir.

H_{2a}. Kariyer geliştirme engeli olarak yetersiz iş olanaklarını algılama düzeyi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır. *H_{2a} desteklenmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “yetersiz iş olanakları” puanları ortalamalarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Kadın çalışanların ($\bar{x}=3,87$) erkek çalışanlardan ($\bar{x}=3,69$) “yetersiz iş olanaklarını” kariyer engeli olarak algılama düzeyi daha yüksek bulunmuştur. Buna göre kariyer yükselme konusunda “yetersiz iş olanakları” hem kadın hem erkek çalışanlar tarafından kariyer engeli olarak algılansa da, kadınlar bu faktörden daha fazla etkilenmektedir diyebiliriz. Kadın katılımcıların algı düzeylerinin erkek çalışanlardan yüksek çıkması kültürün kadınlara atfettiği rol, aşılması zor önyargılar ve alışlagelmiş düşüncelerden kaynaklanabilir. Bu tarz kalıplaşmış stereotiplerin nedeni olarak kadınların evlendiklerinde, çocuk sahibi olduklarında işi bırakacağı ya da aile ve ev sorumlulukları sebebiyle kendilerini işe veremeyecekleri inançların varlığıdır. (Zeybek, 2010: 58).

H_{2b}. Kariyer geliştirme engeli olarak yetersiz iş olanaklarını algılama düzeyi, çalışanların medeni durumuna göre farklılaşmaktadır. *H_{2b} desteklenmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “yetersiz iş olanakları” puanları ortalamalarında medeni durum değişkenine göre anlamlı fark tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Bekar çalışanların ($\bar{x}=3,95$) evli çalışanlardan ($\bar{x}=3,48$) “yetersiz iş olanaklarını” kariyer engeli olarak algılama düzeyi daha yüksek bulunmuştur. Buna göre kariyer yükselme konusunda “yetersiz iş olanakları” hem bekâr hem evli çalışanlar tarafından kariyer engeli olarak algılansa da, bekâr iş görenlerinin puanlarının ortalaması evli çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bunun nedeni olarak evli çalışanların aile sorumluluklarından kaynaklanan işte kalıcı olma isteği ve uzun dönemli çalışmalar ile ilgilenmeleri olmaktadır.

H_{2c}. Kariyer geliştirme engeli olarak yetersiz iş olanaklarını algılama düzeyi, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır. *H_{2c} desteklenmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “yetersiz iş olanakları” puanları ortalamalarında yaş değişkenine göre anlamlı fark tespit edilmiştir. ($p < 0.05$). Buna göre “yetersiz iş olanakları” boyutuna ilişkin görüşleri yaş grubu farklı olan katılımcıların (18-25: $\bar{x}=4,09$, 26-35: $\bar{x}=3,48$, 36-45: $\bar{x}=3,52$, 46 ve üstü: $\bar{x}=3,38$) arasında farklılaşmaktadır. Ayrıca “yetersiz iş olanakları” kariyer gelişimini engelleyen bir etken olarak da tüm yaştaki çalışanlar tarafından algılanmaktadır. Araştırma sonucunda dikkati en fazla çeken nokta “en genç” grubu oluşturan 18-25 yaş arasındaki konaklama işletmelerinde çalışan personel ile en olgun yaş grubunda olan 46 yaş ve üzerindeki personelin “yetersiz iş olanakları” boyutuna dair olan algılarındaki farklılıklardır. Kariyer başlangıcı çok stresli bir dönemdir ve bireyin gelecekteki kariyer planlarını yüksek derecede etkiler. Genellikle gençlerin iş beklentileri gerçeğiyle çatışmaktadır. Bireylerin beklendikleriyle, iş yerin onlara sunduğu şeylerin arasındaki çatışma sektörde kariyerin gelişimini engelleyebilmektedir. Buna karşılık olarak yaşı daha ilerlemiş çalışanlar daha tecrübeli, artık örgütsel yaşamının ipuçlarını öğrenmiş ve kariyer ilerlemesiyle ilgilenmektedir. Dolayısıyla yaşı ilerlemiş çalışanlar konaklama sektöründeki iş olanaklarını yetersiz görseler de, kariyerlerinde ilerlemek için çalışmalarını sürdürmektedir (Sadullah vd., 2015:295).

H_{2d}. Kariyer geliştirme engeli olarak yetersiz iş olanaklarını algılama düzeyi, çalışılan departmana göre farklılaşmaktadır. *H_{2d} desteklenmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “yetersiz iş olanakları” puanları ortalamalarında departman değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur ($p<0.05$). Elde edilen analiz sonuçlarına göre kat hizmetleri departmanında çalışmakta olan personelin “yetersiz iş olanakları” algıları ($\bar{x}=4,36$), misafir ilişkileri ($\bar{x}=3,70$) yiyecek içecek ($\bar{x}=3,37$), pazarlama ($\bar{x}=3,24$) ve diğer ($\bar{x}=3,61$) departmanlarında çalışmakta olan personelin algılarından daha yüksek bulunmuştur. Bunun nedeni kat hizmetleri çalışanlarının örgütsel gereksinimlerinin yeterince karşılanmaması ve mesleki prestijinin ve olanaklarının az olmasıdır. Kat hizmetleri departmanı çoğunlukla bir departman müdürü ve bir şefle, otel müdürüne bağlı olarak hizmet vermektedir.

H_{2e}. Kariyer geliştirme engeli olarak yetersiz iş olanaklarını algılama düzeyi, çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. *H_{2e} desteklenmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “yetersiz iş olanakları” puanları ortalamalarında sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Buna göre “yetersiz iş olanakları” boyutuna ilişkin görüşleri çalışılan süre değişkenine göre (1-2 yıl: $\bar{x}=4,12$, 3-5 yıl $\bar{x}=3,68$, 6-8 yıl: $\bar{x}=3,24$, 9 yıldan fazla: $\bar{x}=3,25$) anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Ayrıca “yetersiz iş olanakları” çalışılan süre değişkeni açısından kariyer gelişimini engelleyen bir etken olarak algılanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre 1-2 yıl arasında çalışmakta olan personelin “yetersiz iş olanaklarını” algılama düzeyi diğer gruplara göre daha yüksek iken 6-8 yıl arasında çalışmakta olan personelin algılama düzeyi diğer gruplara göre daha düşük seviyededir. Bunun nedeni olarak iş hayatına yeni giren çalışanların kariyer başlangıcında yaşadıkları hayal kırıklığı ve tatminsizliktir. Büyük hayallerle, kariyer beklentileriyle çalışmaya başlayan birey, beklediği bir ortamla ve olanaklarla çoğunlukla karşılaşmamaktadır (Sadullah vd., 2015: 295). Daha yüksek mesleki tecrübeye sahip olan çalışanlar ise çalışma hayatında ulaşabildikleri noktaya ulaşmış ve artık iş yaşamındaki yerini korumakla ilgilenmektedir.

H_{3a}. Kariyer geliştirme engeli olarak zor çalışma koşullarını algılama düzeyi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır. *H_{3a} desteklenmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “çalışma koşullarının zorluğu” puanları ortalamalarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Kadın çalışanların ($\bar{x}=4,03$) erkek çalışanlardan ($\bar{x}=3,74$) “çalışma koşullarının zorluğunu” kariyer engeli olarak algılama düzeyi daha yüksek bulunmuştur. Buna göre kariyer yükselme konusunda “çalışma koşullarının zorluğu” hem kadın hem erkek çalışanlar tarafından kariyer engeli olarak algılansa da, kadınlar bu faktörden daha fazla etkilenmektedir diyebiliriz. Bunun nedeni; erkeklerin yoğun iş temposu, düzensiz çalışma saatleri, gece vardiyası, fazla mesai saatleri gibi zor çalışma koşullarına karşı kadınlara göre daha dayanıklı olabilmeleridir.

H_{3b}. Kariyer geliştirme engeli olarak zor çalışma koşullarını algılama düzeyi, çalışanların medeni durumuna göre farklılaşmaktadır. *H_{3b} desteklenmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “çalışma koşullarının zorluğu” puanları ortalamalarında medeni durum değişkenine göre anlamlı fark tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Evli çalışanların ($\bar{x}=4,03$) bekâr çalışanlardan ($\bar{x}=3,81$) “çalışma koşullarının zorluğunu” kariyer engeli olarak algılama düzeyi daha yüksek bulunmuştur. Buna göre kariyer yükselme konusunda “zor çalışma koşulları” hem bekâr hem evli çalışanlar tarafından kariyer engeli olarak algılansa da, evli iş görenlerinin puanlarının ortalaması bekar çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bunun nedeni olarak, konaklama sektöründeki zor çalışma koşullarının evli çalışanların aile ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmelerini engelleyebilmesinden kaynaklanıyor olabilir. Çalışma yaşamının yükü,

standart olmayan çalışma saatleri, yasal dinlenme sürelerine ve günlerine uyulmaması bireylerin ev-aile düzenlerini de olumsuz etkilemekte, çalışma yaşamı ile ev yaşamı arasında çatışmaya yol açmaktadır. Aile hayatı üzerindeki olumsuzluklar aynı zamanda bireyin sosyal yaşamını da zarara uğratmakta ve yaşam doyumunu olumsuz etkilemektedir.

H_{3c}. Kariyer geliştirme engeli olarak zor çalışma koşullarını algılama düzeyi, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır. *H_{3c} desteklenmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “çalışma koşullarının zorluğu” puanları ortalamalarında yaş değişkenine göre anlamlı fark tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Buna göre yaş grubu farklı olan katılımcıların “çalışma koşullarının zorluğu” boyutuna ilişkin görüşleri (18-25: $\bar{x}=3,91$, 26-35: $\bar{x}=3,73$, 36-45: $\bar{x}=4,01$, 46 ve üstü: $\bar{x}=4,35$) anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Ayrıca “çalışma koşullarının zorluğu” yaş değişkenine göre kariyer gelişimini engelleyen bir etken olarak algılanmaktadır. Araştırma sonucunda 46 ve üstü yaş grubu çerçevesinde olan çalışanların “çalışma koşullarının zorluğu” boyutuna ilişkin algılama düzeyleri diğer yaş gruplarına göre daha yüksekken, 26-35 yaşında olan personelin algılama düzeyi en düşük seviyededir. Bunun nedeni emek yoğun özellik gösteren, krizlerden derin ve uzun süreli etkilenen, düzensiz çalışma saatlerinin bulunduğu turizm sektörünün zorluklarını genç çalışanlar daha kolay aşabildiklerinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca 26-35 yaşına olan çalışanlar kariyerinde belli bir noktaya ulaşmış çalışanlardır. Sorumlulukları, üstlendikleri görevleri artmış, daha fazla inisiyatif kullanmaya başlamış ve bir uzman haline gelmiştir. Bu süreçte birey mesleğinde terfi içinde olan birey, zor çalışma koşullarına rağmen kariyer planlarına ve hedeflerine ulaşma çabasıdır.

H_{3d}. Kariyer geliştirme engeli olarak zor çalışma koşullarını algılama düzeyi, çalışılan departmana göre farklılaşmaktadır. *H_{3d} desteklenmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “zor çalışma koşulları” puanları ortalamalarında departman değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Buna göre katılımcıların “zor çalışma koşulları” boyutuna ilişkin görüşleri farklı departman değişkenine göre (ön büro: $\bar{x}=3,97$, misafir ilişkileri: $\bar{x}=4,11$, yiyecek içecek: $\bar{x}=3,89$, kat hizmetleri: $\bar{x}=4,38$, pazarlama ve satış: $\bar{x}=2,33$, diğer departmanlar: $\bar{x}=3,81$) anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Ayrıca “çalışma koşullarının zorluğu” pazarlama ve satış departmandaki çalışanların dışında kariyer gelişimini engelleyen bir etken olarak algılanmaktadır. Araştırma sonucunda dikkati en fazla çeken nokta pazarlama ve satış departmanında çalışan personel ile kat hizmetleri çalışanlarının “zor çalışma koşulları” boyutuna dair algılarındaki farklılıklardır. Pazarlama ve satış departmanında çalışan katılımcıların “çalışma koşullarının zorluğu” boyutuna ilişkin görüşleri diğer departmanlara göre daha düşükken, kat hizmetleri departmanında çalışan personelin algılama düzeyi en yüksek seviyededir. House-keeping (kat hizmetleri) departmanındaki görevliler, işin yapısı gereği fiziksel ve ruhsal yorgunluk, aynı zamanda monotonluk yaşayabilmektedir. Pazarlama ve satış bölümü ise, otelin arka planında

faaliyetlerini gerçekleştiren departmandır. Pazarlama bölümündeki çalışanları doğrudan müşteriler ile etkileşim içinde bulunmamakta ve bunu gerektiren sorumlulukları üstlenmemektedir. Otel işletmelerinin pazarlama birimi, otelin tanıtımı, pazar araştırması, ürün geliştirme, fiyatlandırma, reklam gibi faaliyetlerinden sorumludur. Yani, pazarlama ve satış bölümü çalışanları vardiyalı çalışma, fazla mesai saatleri, uzun süre ayakta kalma gibi zorluklara maruz kalmamakta ve zor çalışma koşullarından etkilenmemektedir (Çatı vd., 2008:26).

H_{3e}. Kariyer geliştirme engeli olarak zor çalışma koşullarını algılama düzeyi, çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. *H_{3e} desteklenmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “çalışma koşullarının zorluğu” puanları ortalamalarında sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Buna göre “çalışma koşullarının zorluğu” boyutuna ilişkin görüşleri çalışılan süre değişkenine göre (1-2 yıl: $\bar{x}=3,88$, 3-5 yıl $\bar{x}=3,78$, 6-8 yıl: $\bar{x}=4,07$, 9 yıldan fazla: $\bar{x}=4,28$) anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Ayrıca “çalışma koşullarının zorluğu” boyutu çalışılan süre değişkenine göre kariyer gelişimini engelleyen bir etken olarak algılanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre konaklama işletmelerinde 9 yıldan fazla çalışmakta olan personelin “çalışma koşullarının zorluğu” boyutundan etkilenme düzeyi diğer gruplara göre daha yüksek iken 3-5 yıl çalışmakta olan personelin “çalışma koşullarının zorluğu” boyutundan etkilenme düzeyi diğer gruplarına göre daha düşük seviyededir. Bunun nedeni iş stresin yoğun ve iş yükünün ağır olduğu konaklama sektöründe uzun süre çalışan personelin işten soğuması, umursamazlık, istekte azalma gibi duyguların meydana gelebilmesidir. Bu evrede kişi daha önce umursamadığı ya da inkâr ettiği bazı noktalardan ve mesleğinde karşılaştığı zorluklardan giderek daha fazla rahatsızlık duyabilmektedir. Ayrıca iş dışı ilgiler (aile, arkadaşlık, spor, boş zaman aktiviteleri vb.) çok daha önemli hale gelebilmektedir. Buna karşılık olarak 3-5 yıl çalışmakta olan personelin iş yerindeki sorumlulukları, görevleri daha yeni artmaya başlamıştır. Bu süreçte mesleğinde ilerleme içinde olan kişi, zor çalışma koşullarına rağmen kariyer planlarına ve hedeflerine ulaşma çabasıdadır.

H_{4a}. Kariyer geliştirme engeli olarak aile etkisini algılama düzeyi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır. *H_{4a} reddedilmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “aile etkisi” puanları ortalamalarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0.05$). Buna göre kadın ($\bar{x}=2,11$) ve erkek ($\bar{x}=2,00$) çalışanların “aile etkisi” boyutuna ilişkin görüşleri anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Ayrıca “aile etkisi” boyutu cinsiyet değişkenine göre kariyer gelişimini engelleyen bir etken olarak algılanmamaktadır.

H_{4b}. Kariyer geliştirme engeli olarak aile etkisini algılama düzeyi, çalışanların medeni durumuna göre farklılaşmaktadır. *H_{4b} desteklenmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “aile etkisi” puanları ortalamalarında medeni durum değişkenine göre anlamlı fark tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Evli çalışanların ($\bar{x}=2,59$) bekar çalışanlardan ($\bar{x}=1,76$) “aile etkisi” kariyer engeli olarak algılama düzeyi daha yüksek bulunmuştur. Buna göre kariyer yükselme konusunda “aile etkisi” hem bekar hem evli çalışanlar tarafından kariyer engeli olarak algılanmamakta, ancak evli çalışanların puan ortalamasına göre “aile etkisi” kariyer gelişiminde engel olarak daha etkili bir faktör olarak görülmektedir. Bunun nedeni olarak evli çalışanın sahip olduğu aileyi yönetmek ya da eşiyile paylaşılan sorumlulukları yerine getirmekten ziyade iş yerindeki görevleri başarıyla yapmak, aynı anda iki zorlu rolün sahibi olmak mecburiyetinden kaynaklanmaktadır. Her iki yaşam alanında yer alan rol de önemli ölçüde zaman ve kaynak (zihinsel ve fiziksel çaba) kullanımını gerektirmektedir. Mevcut kaynaklardaki olası azalmalar ise her iki roldeki performans üzerinde olumsuz etki yaratmakta ve kariyer geliştirmeyi zorlaştırmaktadır (Çoban, 2014: 74).

H_{4c}. Kariyer geliştirme engeli olarak aile etkisini algılama düzeyi, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır. *H_{4c} desteklenmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “aile etkisi” puanları ortalamalarında yaş değişkenine göre anlamlı fark tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Buna göre yaş grubu farklı olan katılımcıların “aile etkisi” boyutuna ilişkin görüşleri (18-25: $\bar{x}=1,74$, 26-35: $\bar{x}=2,19$, 36-45: $\bar{x}=2,53$, 46 ve üstü: $\bar{x}=3,02$) anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Ayrıca “aile etkisi” boyutu yaş değişkenine göre kariyer gelişimini engelleyen bir etken olarak da algılanmamaktadır. Araştırma sonucunda 46 ve üstü yaş grubu çerçevesinde olan çalışanların “aile etkisi” boyutuna ilişkin görüşleri diğer yaş gruplarına göre daha yüksekken, 18-25 yaşında olan personelin algılama düzeyi en düşük seviyededir. Bunun nedeni olarak en genç yaş grubunu oluşturan çalışanların çoğunlukla eş, çocuk gibi yükümlülüklerini yerine getirme mecburiyetinin olmamasıdır.

H_{4d}. Kariyer geliştirme engeli olarak aile etkisini algılama düzeyi, çalışılan departmana göre farklılaşmaktadır. *H_{4d} reddedilmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “aile etkisi” puanları ortalamalarında departman değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0.05$). Buna göre departman değişkenine göre katılımcıların “aile etkisi” boyutuna ilişkin görüşleri (ön büro: $\bar{x}=2,16$, misafir ilişkileri: $\bar{x}=1,99$, yiyecek içecek: $\bar{x}=1,94$, kat hizmetleri: $\bar{x}=1,94$, pazarlama ve satış: $\bar{x}=1,89$, diğer departmanlar: $\bar{x}=2,26$) anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Ayrıca “aile etkisi” boyutu departman değişkenine göre kariyer gelişimini engelleyen bir etken olarak da algılanmamaktadır.

H_{4e}. Kariyer geliştirme engeli olarak aile etkisini algılama düzeyi, çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. *H_{4e} desteklenmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “aile etkisi” puanları ortalamalarında sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Buna göre katılımcıların “aile etkisi” boyutuna yönelik görüşleri (1-2 yıl: $\bar{x}=1,79$, 3-5 yıl $\bar{x}=1,98$, 6-8 yıl: $\bar{x}=2,71$, 9 yıldan fazla: $\bar{x}=3,06$) anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Ayrıca “aile etkisi” boyutu çalışılan süre değişkenine göre kariyer gelişimini engelleyen bir etken olarak algılanmamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre konaklama işletmelerinde 9 yıldan fazla çalışmakta olan personelin “aile etkisi” algılama düzeyi diğer gruplara göre daha yüksek iken 1-2 yıl çalışmakta olan personelin “aile etkisi” boyutunun algılama düzeyi diğer gruplarına göre daha düşük seviyededir. Bunun nedeni iş stresinin yoğun ve iş yükünün ağır olduğu konaklama sektöründe uzun süre çalışan personelin ailesine yeterince zaman ayıramama gibi sorunlarla karşılaşabilmesidir. Buna karşılık olarak 1-2 yıl çalışmakta olan personelin iş yerindeki sorumlulukları ve görevleri daha yeni artmaya başlamıştır. Bu süreçte mesleğinde daha yeni ilerlemeye başlayan kişi, kariyer hedeflerine ulaşma çabasıdadır.

H_{5a}. Kariyer geliştirme engeli olarak stres ve tükenmişliği algılama düzeyi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır *H_{5a} desteklenmiştir*.

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “stres ve tükenmişlik” puanları ortalamalarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Kadın çalışanların ($\bar{x}=3,88$) erkek çalışanlardan ($\bar{x}=3,57$) “çalışma koşullarının zorluğu” kariyer engeli olarak algılama düzeyi daha yüksek bulunmuştur. Buna göre kariyer yükselme konusunda “çalışma koşullarının zorluğu” hem kadın hem erkek çalışanlar tarafından kariyer engeli olarak algılsa da, kadınlar bu faktörden daha fazla etkilenmektedir diyebiliriz. Kadınlar cinsiyetlerinden kaynaklanan içgüdüleri ve karşılarındaki insanları daha çok gözetmeleri nedeniyle daha fazla tükenme yaşayabilmektedir. Ayrıca kadınların hem eş ve anne, hem de çalışan kadın rollerinin eş zamanlı baskısı, cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığın yapılması ve kariyer ilerleme olanaklarının yetersizliği gibi durumlar da stres ve tükenmişliğe sebep olabilmektedir (Şad, Berna: 2017:142).

H_{5b}. Kariyer geliştirme engeli olarak stres ve tükenmişliği algılama düzeyi, çalışanların medeni durumuna göre farklılaşmaktadır. *H_{5b} reddedilmiştir*.

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “stres ve tükenmişlik” puanları ortalamalarında medeni durumuna göre anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0.05$). Buna göre katılımcıların “stres ve tükenmişlik” boyutuna ilişkin görüşleri (evli, $\bar{x}=3,85$, bekar, $\bar{x}=3,76$) farklılaşmamaktadır. Ayrıca “stres ve tükenmişlik” katılımcıların medeni durumuna göre kariyer gelişimini engelleyen bir etken olarak algılanmaktadır.

H_{5c}. Kariyer geliştirme engeli olarak stres ve tükenmişliği algılama düzeyi, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır. *H_{5c} reddedilmiştir*.

Konaklama işletmeleri çalışanlarının yaş değişkenine göre “stres ve tükenmişlik” algılama düzeyi incelendiğinde anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0.05$). Buna göre “stres ve tükenmişlik” boyutu yaş değişkenine göre (18-25: $\bar{x}=3,80$, 26-35: $\bar{x}=3,77$, 36-45: $\bar{x}=3,64$, 46 ve üstü: $\bar{x}=4,19$) benzer derecede kariyer gelişimini engelleyen bir etken olarak algılanmaktadır. “Stres ve tükenmişlik” ortalamalarının tüm yaş grupları arasında benzer derecede yüksek olması işletmenin doğasında olan yoğun tempodan kaynaklanmaktadır. Yani sektörün kendine özgü özellikler sergilemesi yaşa bakılmaksızın çalışanları stres ve tükenmişlik ile karşı karşıya getirebilmektedir. Konaklama işletmelerdeki çalışanları etkileyen stres; yoğun iş yükü, zaman kısıtlılığı, bireyler ve organizasyon arasındaki uyumsuzluklar, müşterilerin farklı ve haksız isteklerinin verdiği gerginlik, işi kaybetme korkusu, çalışma koşulları, çalışanlar arasındaki ilişkiler gibi faktörlerden dolayı oluşabilmektedir (Yirik vd., 2014:6224

H_{5a}. Kariyer geliştirme engeli olarak stres ve tükenmişliği algılama düzeyi, çalışılan departmana göre farklılaşmaktadır. *H_{5a} desteklenmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “stres ve tükenmişlik” puanları ortalamalarında departman değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur ($p < 0.05$). Buna göre, katılımcıların “stres ve tükenmişlik” boyutuna yönelik görüşleri (ön büro: $\bar{x}=3,61$, misafir ilişkileri: $\bar{x}=4,29$, yiyecek içecek: $\bar{x}=3,75$, kat hizmetleri: $\bar{x}=3,75$, pazarlama ve satış: $\bar{x}=2,11$, diğer departmanlar: $\bar{x}=4,18$), anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Ayrıca “stres ve tükenmişlik” boyutu pazarlama ve satış departmandaki çalışanların dışında kariyer gelişimini engelleyen bir etken olarak algılanmaktadır. Araştırma sonucunda misafir ilişkileri departmanında çalışan personelin “stres ve tükenmişlik” boyutuna ilişkin görüşleri diğer departmanlara göre daha yüksekken, pazarlama ve satış departmanının personelin algılama düzeyi en düşük seviyededir. Stres ve tükenmişliğe sebep olan faktörler konaklama sektörü bakımından ele alındığında bahsedilenlerden çok farklı değildir. Konaklama işletmelerin sektörel yapısı, çalışanların verimliliğini ve performansını azaltan özellikler içermektedir. Bu özellikler; müşterileri memnun etmenin zorluğu, iş yükü ve yoğun çalışma şartları, yapılan işin tekdüze olması, düşük ücret, zaman ve yönetici baskısı, sorunlu müşteriler olarak sıralanabilir.

H_{5e}. Kariyer geliştirme engeli olarak stres ve tükenmişliği algılama düzeyi, çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. *H_{5e} reddedilmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “stres ve tükenmişlik” puanları ortalamalarında sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0.05$). Buna göre “stres ve tükenmişlik” boyutu çalışılan süre değişkenine göre (1-2 yıl: $\bar{x}=3,76$, 3-5 yıl $\bar{x}=3,75$, 6-8 yıl: $\bar{x}=3,87$, 9 yıldan fazla: $\bar{x}=4,15$) benzer derecede kariyer gelişimini engelleyen bir etken olarak algılanmaktadır Tüm grupları arasında stres ve tükenmişlik boyutunun yüksek derecede algılanması turizm ve konaklama sektörlerinin emek-yoğun özelliğinden kaynaklandığını düşünülmektedir. Bu

özellikler; yoğun çalışma ortamı ve aşırı iş yükü, düzensiz çalışma saatleri, vardiyalı çalışma, ücret yetersizliği, müşterileri memnun etmenin zorluğu, iş nedeniyle aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama, zaman ve yönetici baskısı, görev çatışması, zayıf yönetim, zayıf iletişim, sorunlu müşteriler gibi tükenmişlik yaratabilecek etmenlerdir.

H_{6a}. Kariyer geliştirme engeli olarak negatif iş ilişkilerini algılama düzeyi, çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır *H_{6a} desteklenmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “negatif iş ilişkileri” puanları ortalamalarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Kadın çalışanların ($\bar{x}=1,92$) erkek çalışanlardan ($\bar{x}=1,69$) “negatif iş ilişkileri” boyutundan etkilenme düzeyi daha yüksek bulunmuştur. Buna göre kariyer yükselme konusunda “negatif iş ilişkileri” hem kadın hem erkek çalışanlar tarafından kariyer engeli olarak algılanmasa da, kadın iş görenlerinin puanlarının ortalaması erkek çalışanlara göre daha yüksektir.

H_{6b}. Kariyer geliştirme engeli olarak negatif iş ilişkilerini algılama düzeyi, çalışanların medeni durumuna göre farklılaşmaktadır. *H_{6b} reddedilmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “negatif iş ilişkileri” puanları ortalamalarında medeni durumuna göre anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0.05$). Buna göre “negatif iş ilişkileri” boyutu hem evli ($\bar{x}=1,72$) hem bekar çalışanlar ($\bar{x}=1,86$) tarafından kariyer engeli olarak algılanmamakta ve medeni durumuna göre algılama düzeyleri farklılaşmamaktadır

H_{6c}. Kariyer geliştirme engeli olarak negatif iş ilişkilerini algılama düzeyi, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır. *H_{6c} reddedilmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının yaş değişkenine göre “negatif iş ilişkileri” algılama düzeyi incelendiğinde anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0.05$). Buna göre yaş grubu farklı olan katılımcıların görüşleri (18-25: $\bar{x}=1,91$, 26-35: $\bar{x}=1,69$, 36-45: $\bar{x}=1,72$, 46 ve üstü: $\bar{x}=1,90$) anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Ayrıca “negatif iş ilişkileri” boyutu yaş değişkenine göre kariyer gelişimini engelleyen bir etken olarak da algılanmamaktadır.

H_{6d}. Kariyer geliştirme engeli olarak negatif iş ilişkilerini algılama düzeyi, çalışılan departmana göre farklılaşmaktadır. *H_{6d} reddedilmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “negatif iş ilişkileri” puanları ortalamalarında departman değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Ayrıca “negatif iş ilişkileri” (ön büro: $\bar{x}=1,76$, misafir ilişkileri: $\bar{x}=1,94$, yiyecek içecek: $\bar{x}=1,69$, kat hizmetleri: $\bar{x}=1,98$, pazarlama ve satış: $\bar{x}=1,44$, diğer departmanlar: $\bar{x}=1,89$), kariyer gelişimini engelleyen bir etken olarak da algılanmamaktadır.

H_{6e}. Kariyer geliştirme engeli olarak negatif iş ilişkilerini algılama düzeyi, çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. *H_{6e} reddedilmiştir.*

Konaklama işletmeleri çalışanlarının “negatif iş ilişkileri” puanları ortalamalarında sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Ayrıca “negatif iş ilişkileri” boyutu çalışılan süre değişkenine göre (1-2 yıl: $\bar{x}=1,87$, 3-5 yıl $\bar{x}=1,79$, 6-8 yıl: $\bar{x}=1,67$, 9 yıldan fazla: $\bar{x}=1,84$) kariyer gelişimini engelleyen bir etken olarak da algılanmamaktadır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde büyük bir önem taşıyan ve her geçen gün dünya ekonomisinden daha büyük pay alarak büyüyen turizm endüstrisinin önemli sektörlerinden birisi konaklama işletmeleridir. Küresel rekabet ortamında konaklama işletmelerinin başarısı, hizmetlerin sunulması ve misafirlerin memnun edilmesi büyük ölçüde çalışanların gayretine bağlıdır. Müşterilerin beklentisine uygun hizmet üretebilmek ve sonuçta müşteri tatminini sağlamak konaklama endüstrisindeki çalışanı odak noktası haline getirmektedir. Bu nedenle konaklama işletmeleri sadece müşteri odaklı olmaktan ziyade iş görenlerin memnuniyetini sağlamak, ihtiyaçlarını bilmek ve karşılamak ayrıca kariyer gelişim olanakları sağlamak durumundadır. Ancak emek-yoğun özellik gösteren, krizlerden etkilenen, düzensiz ve yoğun çalışma saatlerinin bulunduğu konaklama sektörünün yapısı nedeniyle pek çok sorun çalışanların kariyer gelişimini zorlaştırmaktadır. Bu zorluklar sektör çalışanlarını yoksulluğa ve güvencesizliğe itmekte ve sağlıklı bir kariyer yapısının oluşmasını engellemektedir. Bunun için önemli olan, bireyin kariyer gelişimini zorlaştıran veya zarara uğratan engellerinden farkında olması ve bu engellerle başa çıkabilecek yetkinliğe sahip olmasıdır.

Konaklama işletmelerinin hizmet sektöründe bulunması ve bu hizmetin sunumunda kalifiye personel kaynağına ihtiyaç duyması gibi nedenlerle konaklama sektöründe kariyer ve kariyer engelleri konusunu önemli bir konuma getirmektedir. Bu nedenle yapılan bu araştırma kariyer engelleri konusu ile ilgili mevcut durumun ortaya konması ve sonuçlarının işletme yöneticilerine yol göstermesi, büyük ölçüde veri kaynağı sağlaması açısından önemlidir.

Bu araştırma dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların çalışma yaşamında kariyer geliştirme sürecinde karşılaştıkları kariyer engellerini tespit etmiş ve kariyer engelleri alt boyutları ile katılımcıların sosyo-demografik özellikleri arasındaki algı düzeyleri belirlemiş ve karşılaştırmıştır. Çalışmanın amacı kapsamında, Antalya ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları ile anket çalışması yürütülmüştür. Anket formu, cinsiyet ayrımcılığı, yetersiz iş olanakları, çalışma koşullarının zorluğu, stres ve tükenmişlik, aile etkisi ve negatif iş ilişkileri olmak üzere toplam 6 faktöre ilişkin yargılardan oluşmuştur. Uygulanan analizler sonucunda bu faktörlere yönelik katılımcıların demografik özellikleri toplanarak, bu bilgilere göre bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır.

Araştırma bulgularına göre konaklama işletmelerinde “çalışma koşullarının zor olması” ($\bar{x}=3,89$), “yetersiz iş olanakları” ($\bar{x}=3,78$) ve “stres ve tükenmişlik” ($\bar{x}=3,79$) çalışanların kariyer basamaklarında yükselmesi konusunda engel olarak algılanmaktadır. Bu faktörlerin engel olarak algılama sebebi sektörün yapısından kaynaklanmaktadır. Konaklama sektöründe özellikle yoğun

sezonda uzun çalışma saatleri uygulanmakta ve fiziksel güç gerektiren çalışma şartları ön plana çıkmaktadır. Ağır yük taşımak ya da uzun süre ayakta kalmak, gürültü ve dumana maruz kalmak, yüksek sıcaklıklarda çalışmak, temizlik, ilaçlama gibi kimyasal malzemeleri ile çalışmak bu sektörün önemli risk alanlarıdır. Bu şartların altında kalan iş görenlerin zamanla sağlık sorunları olabilmektedir. Bunun dışında iş görenler standart olmayan çalışma saatleri, ağır iş yükleri, iş-hayat dengesinin yetersizliği ve stres düzeyi arttıran zaman baskısı nedeniyle çok sayıda psikososyal risklere maruz kalmaktadır. Araştırmanın sonucunda söz konusu sebeplerden dolayı konaklama işletmelerinde çalışanların kariyer engelleri olarak ilk sırada “çalışma koşullarının zor olması”, “stres ve tükenmişlik” ve “yetersiz iş olanakları” yer almaktadır.

“Cinsiyet ayrımcılığı” boyutu açısından,

Kariyer engeli olarak “cinsiyet ayrımcılığı” boyutu için çalışanların cinsiyetlerine göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre kadınların bu faktörden etkilenme düzeyi erkek çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır.

Kariyer engeli olarak “cinsiyet ayrımcılığı” boyutu için çalışanların medeni durumuna göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Kariyer engeli olarak “cinsiyet ayrımcılığı” boyutu için çalışanların yaş gruplarına göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Kariyer engeli olarak “cinsiyet ayrımcılığı” boyutu için çalışanların görev aldıkları departmana göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, “cinsiyet ayrımcılığı” faktöründen etkilenme düzeyinin en yüksek olduğu birim kat hizmetleri iken, pazarlama ve yiyecek-içecek birimindeki etkilenme düzeyi diğer departmanlardaki çalışanlardan daha düşük seviyededir.

Kariyer engeli olarak “cinsiyet ayrımcılığı” boyutu için çalışanların sektörde çalıştıkları süreye göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre 1-2 yıl arası çalışmakta olan personelin “cinsiyet ayrımcılığı” faktöründen etkilenme düzeyi diğer çalışanlara göre en yüksek iken, 9 yıldan fazla çalışmakta olan bireylerin etkilenme düzeyi diğer çalışanlardan daha düşük seviyededir.

“Yetersiz iş olanakları” boyutu açısından,

Kariyer engeli olarak “yetersiz iş olanakları” boyutu için çalışanların cinsiyetlerine göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre kadın çalışanlarının bu faktörden etkilenme düzeyi erkek çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Kariyer engeli olarak “yetersiz iş olanakları” boyutu için çalışanların medeni durumuna göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre bekar çalışanların bu faktörden etkilenme düzeyi evli çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Kariyer engeli olarak “yetersiz iş olanakları” boyutu için çalışanların yaş gruplarına göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, “yetersiz iş olanakları” faktöründen etkilenme düzeyinin en yüksek olduğu yaş grubu 18-25 iken, 46 ve üzeri yaş grubundaki bireylerin etkilenme düzeyi en düşük seviyededir..

Kariyer engeli olarak “yetersiz iş olanakları” boyutu için çalışanların görev aldıkları departmana göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, “yetersiz iş olanakları” faktöründen etkilenme düzeyinin en yüksek olduğu departman kat hizmetleri iken, pazarlama ve satış bölümünde çalışmakta olan bireylerin etkilenme düzeyi diğer departmanlardaki çalışanlardan daha düşük seviyededir.

Kariyer engeli olarak “yetersiz iş olanakları” boyutu için çalışanların sektörde çalıştıkları süreye göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre 1-2 yıl arası çalışmakta olan personelin “yetersiz iş olanakları” faktöründen etkilenme düzeyi diğer çalışanlara göre en yüksek iken, 9 yıldan fazla çalışmakta olan bireylerin etkilenme düzeyi diğer çalışanlardan daha düşük seviyededir.

“Çalışma koşullarının zorluğu” boyutu açısından,

Kariyer engeli olarak “çalışma koşullarının zorluğu” boyutu için çalışanların cinsiyetlerine göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre kadın çalışanlarının bu faktörden etkilenme düzeyi erkek çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Kariyer engeli olarak “çalışma koşullarının zorluğu” boyutu için çalışanların medeni durumuna göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre evli çalışanların bu faktörden etkilenme düzeyi bekar çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Kariyer engeli olarak “çalışma koşullarının zorluğu” boyutu için çalışanların yaş gruplarına göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre bu faktörden etkilenme düzeyinin en yüksek olduğu yaş grubu 46 ve üzeri iken, 18-25 yaş arası bireylerin etkilenme düzeyi diğer çalışanlardan daha düşük seviyededir.

Kariyer engeli olarak “çalışma koşullarının zorluğu” boyutu için çalışanların görev aldıkları departmana göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz

sonuçlarına göre, bu faktörden etkilenme düzeyinin en yüksek olduğu departman kat hizmetleri iken, pazarlama ve satış bölümünde çalışmakta olan bireylerin etkilenme düzeyi diğer departmanlardaki çalışanlardan daha düşük seviyededir.

Kariyer engeli olarak “çalışma koşullarının zorluğu” boyutu için çalışanların sektörde çalıştıkları süreye göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre 9 yıldan fazla çalışmakta olan personelin bu faktörden etkilenme düzeyi diğer çalışanlardan en yüksek iken, 3-5 yıl arası çalışmakta olan bireylerin etkilenme düzeyi diğer çalışanlardan daha düşük seviyededir.

“Aile etkisi” boyutu açısından,

Kariyer engeli olarak “aile etkisi” boyutu için çalışanların cinsiyetlerine göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Kariyer engeli olarak “aile etkisi” boyutu için çalışanların medeni durumuna göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre evli çalışanların bu faktörden etkilenme düzeyi bekar çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Kariyer engeli olarak “aile etkisi” boyutu için çalışanların yaş gruplarına göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre bu faktörden etkilenme düzeyinin en yüksek olduğu yaş grubu 46 ve üzeri iken, 18-25 yaş arası bireylerin etkilenme düzeyi diğer çalışanlardan daha düşük seviyededir.

Kariyer engeli olarak “aile etkisi” boyutu için çalışanların görev aldıkları departmanlara göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Kariyer engeli olarak “aile etkisi” boyutu için çalışanların sektörde çalıştıkları süreye göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre 9 yıldan fazla çalışmakta olan personelin bu faktörden etkilenme düzeyi diğer çalışanlardan en yüksek iken, 1-2 yıl arası çalışmakta olan bireylerin etkilenme düzeyi diğer çalışanlardan daha düşük seviyededir

“Stres ve tükenmişlik” boyutu açısından,

Kariyer engeli olarak “stres ve tükenmişlik” boyutu için çalışanların cinsiyetlerine göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre kadın çalışanlarının bu faktörden etkilenme düzeyi erkek çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Kariyer engeli olarak “stres ve tükenmişlik” boyutu için çalışanların medeni durumuna göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Kariyer engeli olarak “stres ve tükenmişlik” boyutu için çalışanların yaş gruplarına göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Kariyer engeli olarak “çalışma koşullarının zorluğu” boyutu için çalışanların görev aldıkları departmana göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, bu faktörden etkilenme düzeyinin en yüksek olduğu departman misafir ilişkileri iken, pazarlama ve satış bölümünde çalışmakta olan bireylerin etkilenme düzeyi diğer departmanlardaki çalışanlardan daha düşük seviyededir.

Kariyer engeli olarak “stres ve tükenmişlik” boyutu için çalışanların sektörde çalıştıkları süreye göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

“Negatif iş ilişkileri” boyutu açısından,

Kariyer engeli olarak “negatif iş ilişkileri” boyutu için çalışanların cinsiyetlerine göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre kadın çalışanlarının bu faktörden etkilenme düzeyi erkek çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Kariyer engeli olarak “negatif iş ilişkileri” boyutu için çalışanların medeni durumuna göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Kariyer engeli olarak “negatif iş ilişkileri” boyutu için çalışanların yaş gruplarına göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Kariyer engeli olarak “negatif iş ilişkileri” boyutu için çalışanların görev aldıkları departmana göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Kariyer engeli olarak “negatif iş ilişkileri” boyutu için çalışanların sektörde çalıştıkları süreye göre ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Sonuç olarak, konaklama işletmelerinde kariyer engelleri çalışanların sosyo-demografik özelliklere göre çoğunlukla farklılaşmaktadır. Ayrıca konaklama işletmelerinde çalışan bireyler kariyer engelleri olarak az düzeyde “cinsiyet ayrımcılığı”, “aile etkisi”, “negatif iş ilişkileri” ve yüksek düzeyde “çalışma koşullarının zorluğu”, “yetersiz iş olanakları” ve “stres ve tükenmişlik” faktörlerini algılamaktadır. Sürekli olarak kariyer engelleri ile karşılaşp aşmayı bilmeyen, mesleki başarısızlık ve yetersizlik duygusunu yasayan çalışanların tükenme durumu yaşaması hem kendisi için hem de aile ve sosyal çevresini negatif olarak etkilemekte, bunun sonucunda yaşamından aldığı hazzı ve memnuniyeti azaltmaktadır. Bu araştırmanın elde edilen sonuçların doğrultusunda konaklama işletmelerine ve çalışanlara farklı bir takım önerilerde bulunulabilir.

İşletmelere yönelik

- **Problemleri Tespit Etme Amaçlı Araştırmalar:** İşletmeler, iş görenlerin çalışma sürecinde kariyer engelleri ortaya çıkmadan önlenmesinin daha kolay olduğu unutmamalıdır. Bu sebeple işletmeler tarafından belirli aralıklarla çalışanların karşılaştıkları sorunlara ilişkin araştırmalar yapılmalı ve problemlerin tespit edilmesi durumunda iş görenlere destek sağlanmalı, çalışanların kariyer gelişimini zorlaştıran engellerin kurumdan kaynaklı olup olmadığı sorgulanmalı ve uygun çözümler geliştirilmelidir.
- **Hizmet Eğitimi:** Öncelikle konaklama işletmelerinde çalıştırılacak personelin hizmet vermeye yatkın kişiler olmasına özen gösterilmeli, çalışanlara hizmet verme yatkınlığını geliştirici eğitimler verilmelidir. Bu eğitimlerin sürekli hale getirilmesi iş görenlerin iş tatminini artıracak dolayısıyla iş görenlerin çalışma performansı olumlu yönde artıracak ve hem iş gören hem de müşteri memnuniyet oranı yükselecektir.
- **Koçluk, Danışmanlık:** İş yerlerinde koçluk, danışmanlık ve rehberlik vb. gibi iş görenlerin güvenebilecekleri ve kararlarında onlara yardımcı olabilecek bir sistem kurulmalıdır. Eğitim ve gelişim konusunda elemanlara fırsat verilerek işe uyum sağlama ve daha verimli olma konusunda teşvik edilmelidir.
- **Teşvik ve Takdir Sistemi, Geri Bildirim:** İşletmeler, iş görenlerin verimliliğine ve performanslarına ilişkin geri bildirimlerde bulunmalıdır. Ayrıca çalışan bireylerin toplum önünde takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi de kariyer engelleri aşabilme konusunda çalışanlar üzerinde oldukça etkili olacaktır. İşletmeler iş görenlerin beklentilerine uygun liderlik tarzlarını sergilemeli ve onların uzun vadeli kariyer planları yapabilmelerine olanak sağlayacak personel politikalarını da göz önünde bulundurmalıdır.
- **Sorumluluk Miktarı Yoğunluğa Göre Ayarlanmalı:** Konaklama işletmeleri; özellikle yoğun sezonda işin gerektirdiği sorumluluk miktarını ayarlamalı, gerektiğinde ek donanım ile yardımcı personele başvurmalı, strese karşı eğitimler vermeli ve iş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemelidir. İşletmeler personel seçimi sırasında gereken özellikleri ve çalışma şartlarını açık ve net bir şekilde belirlemeli ve böylelikle daha sonra sorumluluk, rol çatışması, rol belirsizliği, iş yükü vb. nedenler yüzünden yaşanacak sorunların önüne geçilmelidir.
- **Gençlere Yönelik Gelişim Olanakları, Kariyer Merkezleri:** Yöneticiler, genç iş görenlerin kariyerlerine daha fazla önem vermeyi deneyebilir. Bu yapılmadığında, birey kendisine bir şey katmayan işyerinde kalmak istemeyerek işyerini değiştirebilmektedir. Bu açıdan, emeklilik ve kariyer sonu aşamasındaki çalışanlardan, kariyer danışmanlığı ya da kariyer merkezleri aracılığı ile yararlanılabilir. Bu şekilde hem genç iş görenlerin gelişim isteği sağlanabilir hem de kariyer hayatının son dönemini yaşayan çalışanın saygınlık ihtiyacı karşılanabilecektir.

Kariyer engelleri bireyin tek başına baş edebileceğinden daha ciddi ve zor bir problem olsa da, bireyin kariyer engellerine teslim olup hiçbir şey yapmaması anlamına gelmemektedir.

Çalışanlara Yönelik:

- **Psikolojik Destek:** Öncelikle kariyer gelişimini engelleyen zorlukların yaşanması durumunda psikolojik destek almanın utanılacak bir durum olmadığı bilinmelidir. Kariyer geliştirmeye yeni başlamış olan çalışanlar, olaylar karşısında yapabileceklerinin farkında olmalıdır. Bu doğrultuda bireyler işe başlamadan önce işin riskleri ve zorluklarıyla ilgili bilgi edinmelidir, zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmalıdır.
- **Vizyon Oluşturmak:** Çalışanlar kariyerlerinde harekete geçirici bir vizyon oluşturarak, eylemlerini ve geleceğini bu vizyon doğrultusunda yönlendirmelidir. Bunun dışında kariyer konusunda vizyonlarını üst yönetim üyeleri ile paylaşmak, onlardan destek ve gerekli tavsiye ve önerileri almak kariyer basamaklarında ilerleyebilmek için yararlı olacaktır.
- **İşin Riskleri ve Zorluklarıyla İlgili Bilgi Edinmek:** Kariyer geliştirmeye yeni başlamış olan çalışanlar, olaylar karşısında yapabileceklerinin farkında olmalıdır. Bu doğrultuda eğitim hayatında gerekli donanımları edinmeli ve sektördeki deneyimli kişilerden yardım almalıdır. İşe başlamadan önce işin riskleri ve zorluklarıyla ilgili bilgi edinmelidir, zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmalıdır.
- **İşin Olumlu Yanları Görebilmek**

Sonuç olarak, işletmeler için çalışanların kariyer konusunda ne istediğini anlayıp, hangi engellerle karşılaştığını bilmek çalışanların performansını yükseltme konusunda ve bunun sonucunda en iyi hizmeti sunmak açısından önemlidir. Bunun dışında iş görenler, kariyer planlama faaliyetlerini yalnızca işletmelerin eline bırakmamalı, bireyler kendi gelişimlerini sağlayacak aktivitelere katılarak kariyer planlarını yapmalıdır. Kariyer planlama sürecinin çift yönlü olduğu unutulmamalıdır. İşletme açısından da bu şekilde düşünülmeli, gelişimi sağlamak zorunda olanın yalnızca iş gören olduğu düşüncesi bir kenara bırakılmalıdır. İşletmeler bu bilincin farkında oldukları sürece iş görenlerin kariyer zorlukları ve problemleri azalacak, buna bağlı olarak verimlilik ve performans düşürücü etkenler de azalarak hem çalışanların hem de işletmenin performansı olumsuz etkilenmeyecektir.

Konaklama işletmelerinde çalışanların kariyer engelleri bağlamında ele alınan çalışmalar incelendiğinde, konunun çok sınırlı olarak ele alındığı anlaşılmıştır. Daha çok Türkçe literatürde kariyer engelleri, kadınların kariyer engelleri ve cam tavan sendromu üzerine odaklanmış ve kadınların çalışma yaşamını içerisinde yükselmelerini engelleyen faktörler araştırılmıştır. Diğer taraftan bireylerin çalışma yaşamı içerisinde engel olduğu düşündükleri durumlar ile ilgili herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan araştırmanın konaklama sektöründe çalışanların

algıladıkları kariyer engellerini araştıran ilk çalışma olması araştırmanın orijinalliğini göstermekte ve ilgili literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır.

Yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar hem Antalya hem de sektör bazında yaşanan sorunlara ışık tutması açısından ve literatüre yapacağı katkısı bakımından önem taşımaktadır. Kariyer engellerinin çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre algılama düzeyi konaklama işletmeleri özelinde irdelenmiştir. Bu önemli iki başlığın bir arada ele alınması gelecekte yapılacak olan çalışmalara da kaynak olacaktır.

Araştırma birçok çalışmalarda olduğu gibi, belirli şartlar altında geçerlidir. Araştırma zaman ve maliyet eksikliğinden dolayı, Antalya ilinde konaklama işletmelerinde seçilen çalışanlar ile belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmiştir. Yine bu konuda araştırma çalışması yapacak araştırmacılara farklı bir örnekleme yöntemi kullanılarak daha kapsamlı araştırma yapılması, farklı kategorideki otellerde ya da farklı sektörlerde gerçekleştirilmesi, farklı iller çalışmaya eklenip çalışmanın kapsamı genişletilmesi, başka sosyo-demografik özelliklere (gelir, eğitim, vb.) odaklanılması önerilmektedir. Bununla birlikte, kurum kültürü, örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık gibi örgütlerde kariyer engellerini ya da kariyer gelişimini değişkenlerin gelecek çalışmalar bağlamında ele alınabileceği önerilmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akat, İter vd. (2002), “**İşletme Yönetimi**”, Barış Yayınları, İzmir.
- Akoğlan Kozak, Meryem (2001), **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**, Eskişehir, TC Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aldag, Ramon ve Stearns, Timothy (1987), **Management**, South Western Publishing, Ohio, USA.
- Alkan, Özge (2014), **Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engeller**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anafarta, Nilgün vd. (2008), Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma, **Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 115-116.
- Aydın, Şule (2007), Örgütlerde Yaşanan Psikolojik Şiddet Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16 (12), 9, 69-70.
- Aytaç, Serpil (2005) **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Bal, Gökşin (2017), “**Bireysel Kariyer Planlamasında Kişisel Özelliklerin Kamu Sektöründe Çalışmaya Yönelik Etkisi: Bir Pilot Araştırma**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barutçugil, İsmet (2006), **Yöneticinin Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Batman, Orhan vd. 2006, “**Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri**”, Değişim Yayınları, Sakarya.
- Bingöl, Dursun (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6 Baskı, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Can, Halil (1999), **Organizasyon ve Yönetim**, 5 Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Can, Halil ve Kavuncubaşı, Şahin (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5 Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Can, Saruhan vd. (2014), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2 Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Certo, Samuel (1997), **Modern Management. Diversity, Quality, Ethics and The Global Environmet**, 7th Edition, New Jersey, USA.
- Cook, Curtis ve Hunsaker Phillip (2001), **Management and Organizational Behavior**, 3rd edition, McGraw-Hill İrwin, New York.

- Çakıcı, Celil (2002), **Otel İşletmeciliği**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çatı, Kahraman vd. (2008), Otel İşletmelerinin Pazarlama Birimi Yapılarına Göre Performanslarının Değerlendirilmesi, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 8 (8), 26-27.
- Çetin, Canan (2017), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta, İstanbul.
- Çetiner, Melike (2014), **Bireysel Kariyer Planlaması ile Kişilik Arasındaki İlişkinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: SDÜ Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çiçek, Eda vd. (2017) “Tanımlayıcı İstatistikler”, Şeref Kalaycı (Ed.), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 7. Baskı içinde (53-58), Asil Yayıncılık, Ankara.
- Çiftçi, Birgül (2007), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Çoban, Hatice (2014), **İş-Aile Çatışması Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi- Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- Dikili, Ali (2012), Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler Evaluations On New Career Approaches, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** (17), 477-478.
- Erdoğan, Zafer (2008), **Bireyden Profesyonele. Kariyere İlk Adım**, Ekin Yayın Evi, Bursa.
- Erdoğan, Nihat (2003), **Kariyer Geliştirme. Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 14-22, 166- 169.
- Erdoğan, Nihat ve AYTEKİN, İHSAN (2012), The Effects of Culture on Psychological Mobility: Comparative Analyses of Turkish and Canadian Academicians, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi**, 12, 2535-2540.
- Ergin, Canan, (1992), **Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Eroğlu, Abdullah (2010), Çok Değişkenli İstatistik Tekniklerin Varsayımları, Şeref Kalaycı (Ed.), “**SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**”, 7. Baskı içinde (207-212), Ankara: Asil Yayıncılık.
- Ersoy, Sevdije (2007), **Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eryiğit, Nimet (2008), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Derya Kitapevi, Trabzon.
- Gezer, Mehmet (2010), **Kariyer Planlamasında Meslek Seçiminin Önemi**, Yüksek Lisans Tezi, TC Sakarya Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Gündüz, Fatma (2012), **Genel Olarak Otel İşletmelerini Etkileyen Sorunlar: Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi –Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, Salih (2006), **Davranış Bilimleri**, 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- İbicioğlu, Hasan (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi. KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma**, 1 Baskı, Fakülte Kitapevi, Isparta.
- Kayış, Aliye (2010), “Güvenirlilik Analizi”, Şeref Kalaycı (Ed.), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 5 Baskı içinde (404-420), Ankara: Asil Yayıncılık.
- Keser, Aşkın (2009), **Çalışma Psikolojisi**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Kılıç, Gonca ve Öztürk, Yüksel (2009), “Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 20 (1), 45.
- Kıngır, Said ve Gün, Gül (2007), “Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Sorunları” **Ekev Akademi Dergisi**, 30, 282-290.
- Maviş, Fermani (1985), Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması, **Anadolu Üniversitesi Yayınları** 111, 5, 78
- Okakın, Neslihan (2009), **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2 Baskı, Beta, İstanbul.
- Özdemir, Ekrem ve Akpınar, Ali Talip (2002), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (3), 87.
- Özen, Yener (2011), Kişisel Sorumluluk Bağlamında Kariyer Seçimini Etkileyen Sosyal Psikolojik Faktörler, **Journal of Education and Humanities: Theory and Practice**, (3), 84.
- Özgen, Hüseyin (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitapevi, Adana.
- _____ (2010), **İnsan Kaynakları Yönetimi. Stratejik bir Yaklaşım**, Nobel Kitapevi, Adana.
- Pilavcı, Dilek (2007), **Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı Ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Platman, Kerry (2003), **The self-designed career in later life: a study of older portfolio workers in the United Kingdom**, Ageing & Society, Cambridge University Press.
- Robbins, Stephen ve Judge Timothy (2015), **Organizational Behavior**, 14 Basımdan Çevri, Nobel, Ankara.

- Sabuncuoğlu Zeyyat (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1 Baskı, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tokol, Tuncer (2013), **İşletme**, İstanbul, 9 Baskı, Beta.
- Sadullah, Ömer vd, (2015), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yenilenmiş 7 Baskı, Beta, İstanbul.
- Sav, Duygu (2008), **Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler Ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schermerhorn, John (2001), **Management**, 6th Ed., John Wiley and Sons Inc., USA.
- Sönmez, Emre (2017), **Girişimcilik Niyetinin Kariyer Planlamasındaki Yeri: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stoner, James ve Wanlker, Charles (1986), **Management**, 3 Ed., New Jersey, USA.
- Summak, Erhan (t.y), Otel İşletmelerinde Halkla İlişkiler: Konya İli Otel İşletmelerinde Halkla İlişkiler Birimlerinin Örgütsel Yapısı Ve Fonksiyonlarına Yönelik Bir Araştırma, **Journal of Azerbaijani Studies**, 43.
- Şad, Berna (2017), **Konaklama İşletmelerinde Çalışan Bireylerin Tükenmişlik Düzeylerinin Yaşam Doyumuna Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, Şerif vd. (2003), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 3.Baskı, Adım Matbaa, Konya.
- Şimşek, Şerif vd. (2007), **Kariyer Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, 2 Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Taş, Ramazan (2011), **Kariyer Planlama Ve Geliştirme El Kitabı**, Turgut Özal Üniversitesi, Ankara.
- TDK (Türk Dil Kurumu), (t.y), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a096d7e796f25.77990980 (15.10.2017).
- Tunçer, Polat (2012) Career Management In The Understanding of Changing Human Resources Management, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** ,31(1), 230.
- _____ (2011), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, (2005), **TC. Resmi Gazete**, 2005/8948, (10.05.2005).

- Tütüncü, Özkan ve Demir, Mahmut (2003), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İş Gücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, **Sosyal Enstitüsü Bilimler Dergisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2.
- URL “Teknik Servis Bölümü” (t.y), <https://www.osmed.com.tr/teknik-servis-bolumu/> (05.01.2019).
- _____ “I Uluslararası İş ve Meslek Danışmanlığı Kongresi”, (2013), http://kongreug.iskur.gov.tr/P_ortals/0/Bildiri%20Kitabi.pdf (17.04.2018).
- Uyargil, Cavide vd. (2009), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4 Baskı, Beta, İstanbul.
- Van Fleet, David (1988), **Contemporary Management**, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Yazıcıoğlu, Yahşi ve Erdoğan, Samiye (2004), **Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık Ankara.
- Yıldız, Şeyda (2011), **Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik-Organik Örgüt Yapısı Bağlamında İncelenmesi**, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yirik, Şefket vd. (2014), Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Stres ve Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Demografik Değişkenler Bazında İncelenmesi, **Journal of Yasar University**, 9 (35), 6224-6225.
- Zeybek, Ece (2010), **Kariyer Engelleri Ve Cam Tavan: Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama** Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü.



EKLER

Ek-1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Elinizdeki bu anket formu, “Konaklama Sektöründe Algılanan Kariyer Engellerinin Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi” konulu bilimsel bir yüksek lisans tezine veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketin sonucunda elde edilen bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacaktır ve üçüncü kişilere verilmeyecektir. Zaman ayırdığınız ve değerli görüşlerinizi paylaşma nezaketinde bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Karadeniz Teknik Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü

Prof. Dr. Taner ACUNER

Yüksek Lisans Öğrencisi Assel ABİLOVA

BÖLÜM 1

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız: () 18-25 () 26-36 () 37-45 () 46 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar
4. Çalıştığınız Departman () Ön Büro () Misafir İlişkileri () Yiyecek İçecek () Kat Hizmetleri () Pazarlama ve Satış () Diğer
5. Bu sektörde çalıştığınız süre () 1-2 yıl () 3-5 yıl () 6-8 yıl () 8 yıldan

BÖLÜM 2

II BÖLÜM						
Yönerge: Bu bölümde bireysel kariyer planlamasıyla ilgili yer alan anket ifadelerini 1- kesinlikle katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3-kısmen katılıyorum, 4-katılıyorum, 5-tamamen katılıyorum şeklinde işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşimde karşı cinsten kişilere daha fazla ilerleme şansı tanınmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
2	İşimde daha çok karşı cinsten kişilerin çalışmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
3	İş yerimde, hemcinsim çalışanlara fazla terfi hakkı verilmesinin kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
4	İşimde ilerleme fırsatlarının az olmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
5	İşimin geleceğinin olmamasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5

6	Türkiye’de işimin yeterince gelişmemiş olmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
7	İşimin ekonomik getirisinin az olmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
8	Dinlenme zamanlarının (hafta sonu, bayram tatili, yıllık izin vb.) bana uygun olmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
9	İşimin çalışma saatlerinin bana uygun olmamasının (vardiyalı çalışmak gibi) kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
10	Ailemin beni konaklama sektöründen başka sektörlere doğru yönlendirmesinin kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
11	İşimin yoğun çalışma koşullarının aileme karşı sorumluluklarımı aksatmama neden olarak kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
12	İşimin çok stresli olmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
13	Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissetmemin kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
14	İş gününün sonunda kendimi bitkin hissetmemin kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
15	Yaptığım işin sürekli olarak yönetim tarafından eleştirilmesinin kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum					
16	İş arkadaşlarımla sağlıklı iletişim kuramamamın kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5
17	İş arkadaşlarımla ile düşmanca ilişkilerin olmasının kariyerimin gelişimini engellediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5

Verdiğiniz cevaplar için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Assel ABİLOVA, 12.11.1992 tarihinde Kazakistan'ın Rudny İlçesi'nde doğdu. 2001 yılında İlkokulu'nu; 2005 yılında Ortaokulu'nu; 2011 yılında Liseyi; 2015 yılında Kazakistan Teknoloji ve İşletme Üniversitesi – İktisat Fakültesi, Otelcilik ve Lokantacılık Bölümü'nü bitirdi. 2016 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans programına başladı.

ABİLOVA bekâr olup Rusça, Türkçe, İngilizce ve İtalyanca bilmektedir.

