

## YETENEKLİ ÇALIŞANLARIN KARIYER YÖNETİMLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Mehmet ALTINÖZ\*

Serdar ÇÖP\*\*

\*Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Ankara, Türkiye, maltinoz@hacettepe.edu.tr  
\*\*Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Ankara, Türkiye, serdar.cop@hacettepe.edu.tr

### ÖZET

Yetenekli çalışanların uzun süreli kariyer beklentileri ile işletme çıkarlarının bütünlük oluşturduğu durumlarda yetenek yönetimi süreci, kariyer yönetimi ile doğrudan ilgili olmaktadır. İşletmeler, uzun vadeli plânlama ile gelecekte ortaya çıkabilecek iş gücü ihtiyacını sistematik kariyer geliştirme programlarıyla karşılamalı ve böylelikle gelişmelere her zaman hazır olmalıdır. Yetenek yönetimi, yetenekli çalışanın mevcut pozisyonundan üst düzeydeki pozisyonlara yönelik hazırlanması için, kariyer hareketliliğinin plânladığı bir uygulama olarak görülmektedir. Kariyer plânlaması, bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin plânlamasıdır. Kariyer plânlaması, bireyin iş yaşamında bulunmak istediği pozisyonu, çalışmak istediği alanı, ulaşmak istediği hedefi ve geleceği plânlaması olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada söz konusu tartışma sürecine katkı sağlamak amacıyla, yetenekli çalışanların kariyer yönetimi kavramı ve bunun algılanma biçimi karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Yedekleme, Yetenek, Yetenek Yönetimi.

### 1. Giriş

Kariyer, seçilen bir iş sürecinde ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla güç ve saygınlık elde etmektir. Kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışların tamamıdır [1]. Kariyer plânlaması, bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin

plânlamasıdır [2]. Kariyer plânlaması, bireyin iş yaşamında bulunmak istediği pozisyonu, çalışmak istediği alanı, ulaşmak istediği hedefi ve geleceği plânlaması olarak kabul edilmektedir [3]. Kariyer plânlaması bu yoldaki temel taşları açıkça ortaya koyar. Bu temel taşlar bilinçli olarak yerleştirilmiş ve ulaşma olanağı sağlanmışsa, bireyin başarıya ulaşma duygusu daha da kuvvetlenmiş olacaktır. Böylelikle, bu duygular kişinin bireysel tatmininin ve motivasyonunun artmasını sağlayacaktır [4].

Kariyer gelişim aşaması, gerek aynı örgüt içinde gerekse örgütler arası bir işten başka bir işe geçme süreci olarak kabul edilmektedir. Kişinin ilgisi güvenlik ihtiyacından başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyacına doğru kaymaktadır. Bireylerin ihtiyaçları Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine bağlı olarak yukarıya çıkmaktadır. Çalışanlarda, sorumluluk ve önderlik etme özellikleri taşıyan işlere geçme isteği ağırlıklı olarak görülmektedir [1]. Kariyer geliştirme, kariyer seçimine, bu kariyer seçimine sağlıklı uyum ve bu yolla çalışanın yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetler olarak kabul edilmektedir.

Öte yandan, yetenekli çalışanların kişisel gelişimlerine katkı vermek amacıyla, yönetim tarafından *bireysel gelişim katalogu* verilebilir. Çalışanın geliştirmesi gereken yetkinlikleri ile ilgili yararlanabilecekleri kaynakları içeren bireysel gelişim katalogu, kişisel gelişim sorumluluğu üstlenen yetenekli çalışanlar ve diğer çalışanlar açısından yararlı olacak bir uygulama olarak görülmektedir [5].

## 2. Yetenekli Çalışanlara Yönelik Kariyer Canlandırma Stratejisi

Son yıllarda yaşanan hızlı teknolojik değişim, işletmelerin yapılarında değişime yol açan küreselleşme hareketleri ve ihtiyaç duyulan personelin niteliklerinde meydana gelen değişim süreci, çalışanın kariyerinde gerilemesine, yani kariyer platosuna girmesine neden olmuştur [6].

Kariyer platosunda bulunan çalışanlar için kariyer canlandırma eğitimlerinin verilmesi suretiyle, daha önceden yetenekli olarak değerlendirilen ve küreselleşmenin etkileri ile kendini kariyer platosunda bulan çalışanların bu durumdan kurtulmaları olanaklı hale gelebilecektir.

Kurumlar, kariyerli çalışanlarını yeniden canlandırmak için önemli sayılan bazı adımları atmaları yararlı olacaktır. Çalışmaya mesleki hareketliliğin önündeki engelleri kaldırmakla başlanmalıdır. Daha sonra işletmenin, performans yönetimi sisteminden yararlanarak yetenekli çalışanları saptamak gerekecektir. Söz konusu bu çalışanlara yönelik bazı temel araçları uygulamak yararlı olacaktır. Bunlar [7];

- Yetenekli çalışana yeni görevler vermek,
- İşletme içinde kariyer değişikliği sağlamak,
- Yetenekli çalışana, yönderlik, eğitmenlik ve bilgi paylaşımı sorumluluğu vermek,
- Tazeleyici eğitimler organize etmek,
- Uzun süreli ve ücretli izinler vermek,
- Liderlik geliştirme programları düzenlemek.

Böylelikle yetenekli çalışanın kariyerinin canlandırılmasıyla; eğitim ve iş deneyimi yoluyla kariyerinin yeniden plânlanması ve kariyerine ilişkin yapılan plânların gerçekleşmesi sağlanmış olacaktır [8].

## 3. Yetenekli Çalışanın Kariyer Ortası Krizinden Kurtulma Yöntemleri

Meslekte ilerleme olanaklarının azalması, verimliliğin düşmesi ve örgütten ayrılma, transfer ve yükselme ölçütlerinin değişmesi, rekabet, stres ve orta yaştaki çalışanların ölüm

kaygısı gibi korku ve gerilim kaynaklarının tümü *orta yaş krizi* olarak bilinen durumu ortaya çıkarmaktadır [1].

İş ortamında çalışanların, kariyer ortası krizine girmelerindeki en önemli neden; yeteneklerinin eksik olduğunu düşünmeleri, teknolojik gelişmelere ayak uyduramamaları, tükenmişlik duyguları olmaktadır. Bu durumda olan çalışanların motive edilmeleri de oldukça zor olmaktadır.

Çalışanın, kariyer yaşamının orta dönemlerinde karşılaştığı ve iş yaşamında önemli gelişme ve ilerlemenin durduğu nokta, kariyer platosu ya da düzleşmesi olarak tanımlanmaktadır.

İş ortamında çalışanların orta yaş dönemlerinde karşılaştıkları bu sorunun çözümü, ancak etkili bir kariyer danışmanlığı hizmetinin yürütülmesi ve yönetim kademesinin çalışana bu dönemde verebileceği destekle sağlanabilecektir. Yönetim alacağı önlemler ve düzenleyeceği çeşitli eğitim faaliyetleriyle, işletmede çalışanların kariyer platosuna girme süresini uzatabilir veya bu durumu tümüyle ortadan kaldıracaktır [9].

İşletmenin, kariyerinin ortasına gelmiş çalışanlarının, kariyerlerinin yeniden canlandırılmasının olanaklı olup olmadığını anlaması ve teşvik edebilmesi amacıyla gerekli değerlendirmelerde bulunması yararlı olacaktır [7].

İşletmeler, çalışanların kariyer ortası krizinden kurtulmalarına olanak sağlamak üzere, destek programları hazırlamalıdır. Ayrıca yetenekli çalışanlara, deneyimlerinden orta kariyer döneminde de yararlanabilecekleri hususu belirtilmelidir [10].

## 4. Yetenekli Çalışanların Yedekleme Programları

İnsan kaynakları bölümleri tarafından yapılan işgücü plânlamasının asıl amacı gelecek dönemlerde ihtiyaç duyulacak elemanları öngörüp işletme bünyesine katmaktır. Özellikle yetenekli personelin işletmeye alınması için özel çabalar gerekmektedir [5]. Özellikle kritik pozisyonlarda çalışanlar için üst rol modelleri geliştirmeye özen gösteren işletmeler,

yedekleme ve yetenek havuzu oluşturma sistemlerinden yararlanmaktadır. Oluşturulan yedekleme ve yetenek havuzu sistemi ile oluşacak boş pozisyonlar için uygun ve uyumlu çalışanlara en hızlı bir biçimde ulaşılması sağlanmış olacaktır.

Kendi isteği, işletme sahibinin veya yöneticilerin kararı ile işten çıkartılan, kritik pozisyondaki çalışanların yerine zaman kaybetmeden yerleştirme yapılabilmesi için işletmelerin, yedekleme plânlarının ellerinde hazır bulunması gerekmektedir [11].

Yedekleme plânlaması, işletmenin kritik liderlik kademeleri için, yetenekli, uygun potansiyele ve kariyer geçmişine sahip çalışanların, yine organizasyon açısından kritik bir süre öncesinden belirlenmesi ve liderlik gelişimleri sağlanarak, söz konusu pozisyona hazır bir duruma getirilmesi sürecidir [12]. Yedekleme plânlarının yöneticiler tarafından kararlaştırılmasından sonra yedekleme çalışmasına geçilmiş olacaktır [13].

Etkili bir örgütsel yedekleme plânlaması doğru zamanda, doğru pozisyonlar için yetenekli kişileri saptamayı ve hazırlamayı gerektirir. Bu aşamada performans değerlendirme yönteminden yararlanılabilmektedir [14]. Öte yandan çalışandan beklenen yetkinliklerin neler olacağı konusu göz önünde bulundurulmaktadır.

Türkiye'deki uygulamalarda işletmelerin üst düzey yöneticileri, yapacakları terfi ve atamalarda, çalışanın daha çok işle ilgili performansına, deneyimine ve kuruluş içindeki çalışma süresine ve uyumluluğuna ağırlık vermekte, o iş için beklenen yetkinlik ve düzeyleri konusu fazlaca sorgulanmamaktadır. Yapılan incelemeler, uzmanlık alanlarında yüksek performans gösteren bir çok çalışanın, yönetsel yetkinliklerinin aynı düzeyde olmadığı hususunu ortaya koymaktadır [15].

## 5. Araştırma Yöntemi

### 5.1. Araştırma Evreni ve Örnek Kitle Seçimi

Bu araştırmaya konu olan evren Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinden oluşmaktadır. 4 ve 5 yıldızlı otellerin seçilmesinin nedeni, sahip oldukları eğitimi ve

becerili insan gücünün çokluğu, kariyer yönetim sistemlerinin durumunu en iyi yansıtacak işletmeler olduğu ve kariyer yönetim faaliyetlerinin önemli yatırımlar gerektiren uzun süreçleri kapsadığıdır. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan elde edilen verilere göre Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerden (11 adet beş yıldızlı otel, 29 adet dört yıldızlı otel) örneklem alma yoluna gidilmemiş evrenin tamamına ulaşılma istenmiştir. Anket çalışmalarına katılmaları için destek istenen 23 otel iş yoğunluğu nedeniyle, anket çalışmasına katılmayı kabul etmemişlerdir. Anket çalışmasına katılmayı kabul eden 17 otele (7 adet beş yıldızlı, 10 adet dört yıldızlı) anketler gönderilmiştir.

### 5.2. Anketin Hazırlanması ve Uygulanması

Araştırmada anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgilere (cinsiyet, yaş, işletmede çalışma süresi, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan departman), ikinci bölümde ise kariyer ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan kariyer anketi Priscilla Puah ve Subramaniam Ananthram [16] tarafından kullanılan daha sonrada Türkçe'ye uyarlayıp çalışmasında yer veren Kırççı'ya [17] aittir. Kullanılan ölçekte kariyer yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme başlıklarında yer alan 19 soru bulunmaktadır. Ankette yer alan ilk 9 soru (1,2,3,4,5,6,7,8,9) kariyer planlama, sonraki 6 soru (10,11,12,13,14,15) kariyer yönetimi ve son 4 soru (16,17,18,19) kariyer geliştirmeye ilişkin sorulardır. Bu sorulara literatüre dayanılarak işletmedeki yetenekli çalışanların kariyer yönetimleri ile ilgili 5 soru daha eklenmiştir.

Anketler otellerin insan kaynakları yöneticileri ile iletişime geçilerek çalışanların dinlenme aralarında doldurulmuştur. Toplamda 300 adet anket otellere gönderilmiş, 168 adet anket geri dönmüş, 154 anket ise çalışma için değerlendirmeye alınmıştır. Kariyer ile ilgili anket 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket, güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve Cronbach Alpha=0,91 olarak saptanmıştır. Alt boyutlarda da kariyer planlama boyutunun  $\alpha=0,86$ , kariyer yönetimi

boyutunun  $\alpha=0,78$ , kariyer geliştirme boyutunun  $\alpha=0,61$ , yetenekli çalışanların kariyer yönetimi  $\alpha=0,67$  olarak tespit edilmiştir. Güvenirlilik analizi her hangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme soru vb.), kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kullanılır. Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbiri ile tutarlılık gösterip göstermediğini, aralarındaki ilişkinin (korelasyonun) ölçülmesi ile ortaya çıkmaktadır. Güvenirlilik katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenirlilik artar [18]. Alpha katsayına bağlı olarak ölçeğin güvenirliliği aşağıdaki gibi yorumlanır [19]:  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilirli değildir;  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenirliliği düşük;  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise oldukça güvenilir;  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek güvenilir bir ölçektir. Bu elde edilen sonuçlara göre ölçeğin genelinin ve alt boyutlarının Cronbach Alpha değerinin sosyal bilimler açısından oldukça güvenilir ve kabul edilebilir bir düzeyde olduğu söylenebilir.

### 5.3. Verilerin Analizi

Deneklerin ölçme araçlarına verdikleri cevapların geri dönüşümünden sonra bilgisayarda veri tabanı oluşturulmuş, sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS 11.0 (Statistical Packages for the Social Sciences) istatistik paket programı kullanılmıştır.

Herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacıyla geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha güvenirlilik analizi yapılmıştır.

Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin çözümünde öncelikle demografik bilgiler için frekans yüzde yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan deneklerin 0,05 anlamlılık düzeyinde kişisel özellikleri ile kariyer algıları arasında farklılık olup olmadığına nonparametrik testler kullanılarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların kişisel özelliklerinden yaşa, çalışma süresine, eğitim durumuna, çalışılan departmana göre

kariyer algısının farklılık gösterip göstermediği Kruskal- Wallis H testi ile; medeni durum ve çalışılan işletmenin yıldız sayısının kariyer algısına göre farklılık gösterip göstermediği ise Mann-Whitney U testi ile analiz edilmiştir.

Kariyer yönetimi ile ilgili anketin alt boyutları arasında ilişki "Pearson Korelasyon" yöntemi ile analiz edilmiştir. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirtmek amacıyla yapılır. Kariyer algısına yönelik anketin alt boyutları olan kariyer planlama, kariyer gelişimi, kariyer yönetimi ve yetenekli çalışanların kariyer yönetimi boyutları korelasyon yöntemi ile analiz edilmiştir.

### 5.4. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, kariyer algısı ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki anlamlı farklılık olup olmadığı ve kariyer algısı anketinin alt boyutları arasındaki ilişki Pearson Korelasyon yöntemi ile bu bölümde analiz edilip bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 1'de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların % 55'i 85 kişi ile erkek, % 45'i 69 kişi ile kadındır. Araştırmaya katılan çalışanların yaş dağılımı; 16-20 yaş aralığında çalışanların sayısı 13 kişi ile % 8, 21-25 yaş aralığında çalışanların sayısı 51 kişi ile % 33, 26-30 yaş aralığında 34 kişi ile % 22, 31-35 yaş aralığında 21 kişi ile % 14, 36-40 yaş aralığında olanların sayısı 19 kişi ile % 12, 41-45 yaş aralığında 8 kişi % 5, 46 ve üzerinde 9 kişi ile % 6 olarak saptanmıştır. Yaş gruplarına bakıldığında çalışanların genelde genç gruplardan oluştuğu ve turizm sektörünün yapısı ile uyum sağladığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların çalışma sürelerine göre dağılımı; Ankara'daki otel işletmelerinde 1 yıldan az çalışanlar 30 kişi ile % 19, 1-5 yıl çalışanlar 75 kişi ile % 49, 6-10 yıl çalışanlar 29 kişi ile % 19, 11-15 yıl çalışanlar 7 kişi ile % 5, 16-20 yıl çalışanlar 5 kişi ile % 3, 21-+ yıl çalışanlar 8 kişi ile % 5 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 1. Çalışma Grubuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

Kişisel Bilgiler		n	%	Kişisel Bilgiler		n	%
Cinsiyet	Erkek	69	45	Medeni Durum	Evli	50	33
	Kadın	85	55		Bekar	104	67
Yaş	16-20	12	8	Çalışılan Departman	Ön Büro	40	26
	21-25	51	33		F&B	23	15
	26-30	34	22		Kat Hizmetleri	33	21
	31-35	21	14		Fitness Center	4	3
	36-40	19	12		İnsan Kaynak.	5	4
	41-45	8	5		Muhasebe	14	9
	46 - +	9	6		Satış Pazarlama	12	8
Eğitim	İlköğretim	26	17		Teknik Servis	16	10
	Lise	48	31		Güvenlik	7	4
	Önlisans	35	23		İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	30
	Lisans	43	28	1-5 yıl		75	49
	Lisansüstü	2	1	6-10 yıl		29	19
Toplam	154	100	11-15 yıl	7		5	
			16-20 yıl	5		3	
			21+ yıl	8		5	
			Toplam	154	100		

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 1’de gösterilmiştir. Buna göre Ankara’daki otel işletmelerinde çalışanların % 33’i (50 kişi) evli, % 67’si (104 kişi) bekadır. Araştırmaya katılanların eğitim durumları yine Tablo 1’de gösterilmiştir. Buna göre Ankara’daki otel işletmelerinde çalışanlar 26 kişi ile % 17 oranında ilköğretim, 48 kişi ile % 31 lise, 35 kişi ile % 23 ön lisans, 43 kişi ile % 28 lisans, 2 kişi ile % 1 oranında lisansüstü eğitim almışlardır. Eğitim düzeylerine bakıldığında genelde orta öğretim seviyesinde yoğunlaşma olduğu görülmektedir ve buradan turizm sektörünün nitelikli personel sorununun devam ettiği görülmektedir. Araştırmaya katılanların

çalıştıkları departmana göre dağılımı; Ankara’daki otel işletmelerinde çalışanların % 26’si ön büro, % 15’i yiyecek içecek, % 21’i kat hizmetleri, % 3’ü fitness center, % 4’ü insan kaynakları, % 9’u muhasebe, % 8’i satış ve pazarlama, % 10’u teknik servis, % 4’ü de güvenlik departmanında çalışmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları departmanların ağırlıklı olarak ön büro, yiyecek içecek, kat hizmetleri departmanlarında yoğunlaşması, otel işletmelerinde bölümlere göre istihdam dağılımıyla uyumaktadır. Bu departmanlar ağırlıklı olarak müşteri ile yüz yüze iletişimin daha çok olduğu ve personel istihdamının daha fazla yapıldığı departmanlardır.

**Tablo 2. Araştırmaya Katılan Personelin Kariyer Algısının Yaşa Göre Farklılığının Saptanmasına Yönelik Kruskal - Wallis H Testi**

BOYUT	Yaş	n	Ort.	s.s	$\chi^2$	df	p (sig)
Kariyer Algısı	16-20	12	4,8646	0,15903	96,042	6	0,000
	21-25	51	3,9820	0,74285			
	26-30	34	3,6924	0,86323			
	31-35	21	2,4960	0,80309			
	36-40	19	2,2281	0,53600			
	41-45	8	1,8177	0,26997			
	46+	9	2,3194	0,24206			

Yetenekli çalışanların kariyer algıları ile yaşları arasında, 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla Kruskal- Wallis H testi yapılmıştır. Tablo 2'ye göre kariyer algısı için  $\chi^2 = 96,042$  ve  $p=0,000$  olarak tespit edilmiştir. Bu bulguya göre kariyer algısı ile yaş arasında anlamlı bir

farklılığın varlığı saptanmıştır. Ortalamalara bakacak olursak genç çalışanların kariyer algıları daha yüksektir. Kariyer algısı daha yüksek olan çalışanların geleceğe yönelik olarak işe ilişkin tutumlarının daha olumlu olacağı söylenebilir.

**Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Kariyer Algıları ile İşletmede Çalışma Süresine Göre Farklılığının Saptanmasına Yönelik Kruskal - Wallis H Testi**

BOYUT	Firma Yılı	n	Ort.	s.s.	$\chi^2$	df	p (sig)
Kariyer Algısı	1 Yıldan Az	30	4,4458	0,66731	75.075	5	0,000
	1-5 Yıl	75	3,5700	0,93198			
	6-10 Yıl	29	2,6595	0,81468			
	11-15 Yıl	7	1,8333	0,36404			
	16-20	5	1,8000	0,34283			
	21+	8	2,1354	0,27526			

Kariyer algısı ile işletmede çalışma süresi arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı Kruskal- Wallis H testi ile araştırılmış, 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Tablo 3'e göre kariyer algısı ile işletmede çalışma süresi arasında  $\chi^2=75.075$  ve  $p=0,000$  bulunmuş, buna göre kariyer algısı ile işletmede çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Alt boyutlardan, kariyer planlama, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme

ve yetenekli çalışanların kariyer yönetimi ile firmada çalışılan süre arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. İşletmelerde çalışma süresi daha kısa olanların kariyer ile ilgili beklentilerinin daha yüksek oldukları, ortalamalara bakarak öngörülmektedir. Turizm sektöründe çalışanların zaman içinde kariyer beklentilerinin azaldığı, tükenmişlik duygularının arttığı söylenebilir.

**Tablo 4. Katılımların Kariyer Algısının Medeni Duruma Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Yapılan Mann - Whitney U Testi**

BOYUT	Medeni Durum	n	Ort.	s.s.	Z	Mann-Whitney U	p (sig)
Kariyer Algısı	Evli	50	4,1600	0,98203	-6,445	930,000	0,000
	Bekar	104	2,9728	0,96596			
Kariyer Planlama	Evli	50	4,1867	0,88646	-6,536	908,000	0,000
	Bekar	104	2,9669	0,98373			
Kariyer Yönetimi	Evli	50	4,1333	1,06213	-6,284	974,500	0,000
	Bekar	104	2,9760	0,92706			
Kariyer Geliştirme	Evli	50	4,1600	1,09120	-5,855	1090,00	0,000
	Bekar	104	3,0529	1,27745			
Yetenekli Çalışanların Kariyer Yönetimi	Evli	50	4,1440	1,11980	-5,916	1071,50	0,000
	Bekar	104	2,9154	1,05082			

Çalışanların kariyer algısı ile medeni durumları arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde

araştırılmıştır. Kariyer algısı ve alt boyutlardan kariyer planlama, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, yetenekli çalışanların kariyer yönetimi ile katılımcıların medeni durum

arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Anketin genelini oluşturan kariyer algısı ile medeni durum arasında  $Z=-6,445$  ve  $p=0,000$  olarak bulunmuştur.

Ortalama değerlerine bakarak evli olanların kariyer beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 5. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Algıları ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılığının Saptanmasına Yönelik Kruskal- Wallis H Testi**

BOYUT	Eğt. Durumu	n	Ort.	s.s.	$\chi^2$	df	p (sig)
Kariyer Algısı	İlköğretim	26	2,0224	0,35673	119,381	4	0,000
	Lise	48	2,6259	0,73112			
	Ön lisans	35	3,7179	0,46012			
	Lisans	43	4,6202	0,36779			
	Lisansüstü	2	4,8750	0,17678			

Çalışanların kariyer algıları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış, 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Tablo 5'e göre kariyer algısı ile eğitim durumu arasında  $\chi^2= 119,381$  ve  $p=0,000$  olarak bulunmuştur. Kariyer algısının alt boyutları, kariyer planlama, kariyer yönetimi, kariyer

geliştirme ve yetenekli çalışanların kariyer yönetimi ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ortalamalara bakıldığında, eğitim düzeyi arttıkça ortalamaların da arttığı görülmektedir. Buradan hareketle, çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe kariyer beklentilerinin de yükseleceğini söyleyebiliriz.

**Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Kariyer Algıları ile Çalışılan Departman Arasındaki Farklılığının Saptanmasına Yönelik Kruskal - Wallis H Testi**

Boyutlar	Çalışılan Depart.	n	Ort.	s.s.	$\chi^2$	df	p (sig)
Kariyer Algısı	Ön büro	40	4,4938	0,4551	84,700	8	0,000
	F&B	23	3,6630	0,9667			
	Kat Hizmetleri	33	2,5606	0,7809			
	Fitness Center	4	3,2917	0,6472			
	İnsan Kaynakları	5	4,0833	0,7186			
	Muhasebe	14	2,9554	0,9885			
	Satış ve Pazarlama	12	3,4167	0,4683			
	Teknik Servis	16	2,4036	1,0436			
Güvenlik	7	2,0357	0,5048				

Kariyer algısı ile çalışılan departman arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Tablo 6'da araştırmaya katılan çalışanların kariyer algıları ile çalışılan departman arasında  $\chi^2=84,700$  ve  $p=0,000$  olarak saptanmıştır. Kariyer algısı alt boyutları kariyer planlama, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, yetenekli çalışanların kariyer yönetimi ile çalışılan departman

arasında anlamlı bir farklılık ( $p=0,000$ ) ortaya çıkmıştır. Otel işletmelerinde en çok gelir getiren ön büro departmanı ve yiyecek içecek departmanları müşteri ile en çok iletişim halinde olan departmanlardır. Özellikle ön büro departmanı işletmelerin beyni niteliğindedir. Bu iki bölümde çalışanların kariyer algılarına ait ortalamaların daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 7. Katılımcıların Kariyer Algısının Çalışılan Otelin Yıldız Sayısına Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Yapılan Mann - Whitney U Testi**

BOYUT	Yıldız Sayısı	n	Ort.	s.s.	Z	Mann-Whitney U	p (sig)
Kariyer Algısı	4 Yıldız	88	2,8987	1,0375	-5,791	1264,500	0,000
	5 Yıldız	64	3,9661	0,9246			
Kariyer Planlama	4 Yıldız	88	2,9230	1,0429	-5,707	1288,500	0,000
	5 Yıldız	64	3,9705	0,9169			
Kariyer Yönetimi	4 Yıldız	88	2,9299	1,0503	-5,457	1356,500	0,000
	5 Yıldız	64	3,9297	0,9399			
Kariyer Geliştirme	4 Yıldız	88	2,9034	1,1221	-5,531	1341,500	0,000
	5 Yıldız	64	3,9844	1,0008			
Yetenekli Çalışanların Kariyer Yönetimi	4 Yıldız	88	2,8136	1,1186	-5,954	1225,500	0,000
	5 Yıldız	64	3,9875	1,0116			

Çalışanların kariyer algısı ile otelin yıldız sayısı arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Tablo 7'ye göre kariyer algısı ile otelin yıldız sayısı arasında  $Z=-5,791$  ve  $p=0,000$  olarak tespit edilmiştir. Kariyer algısının boyutları kariyer planlama, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme ve yetenekli çalışanların kariyer

yönetimi ile çalışılan otelin yıldız sayısı arasında  $p=0,000$  anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yıldız sayılarına göre ortalamalara bakıldığında 5 yıldızlı otellerin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan 5 yıldızlı otellerde çalışanların kariyerle ilgili olarak beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 8. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Algısının Alt Boyutları Göre Pearson Korelasyon Tablosu**

	Pearson Korelasyonu (r)	Kariyer Planı	Kariyer Yönetimi	Kariyer Geliştirme	Yetenekli Çalışanların Kariyer Yönetimi
Kariyer Planı	r	-	0,747	0,681	0,600
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Kariyer Yönetimi	r	0,747	-	0,589	0,568
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Kariyer Geliştirme	r	0,681	0,589	-	0,622
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Yetenekli Çalışanların Kariyer Yönetimi	r	0,600	0,568	0,622	-
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

Kariyer algısının alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını 0,05 önem seviyesinde korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Tablo 8'e göre kariyer planı ile kariyer yönetimi arasında Pearson korelasyon katsayısı  $r=0,747$  ve  $p=0,000$  olarak bulunmuştur. Buna göre kariyer planı ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette ilişki (korelasyon) vardır. Kariyer planı ile kariyer geliştirme arasında  $r=0,681$  ve  $p=0,000$  olarak bulunmuştur. Kariyer planı ile

kariyer geliştirme arasında yüksek kuvvette pozitif yönlü ilişki vardır. Kariyer planı ile yetenekli çalışanların kariyer yönetimi arasında  $r=0,600$  ve  $p=0,000$  olarak belirlenmiştir. Buna göre kariyer planı ile yetenekli çalışanların kariyer yönetimi arasında pozitif yönde orta kuvvette ilişki söz konusudur. Kariyer yönetimi ile kariyer geliştirme arasındaki Pearson korelasyon katsayısı  $r=0,589$  ve  $p=0,000$  olarak saptanmıştır. Kariyer yönetimi ile kariyer gelişimi arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki durumu söz konusudur. Kariyer



yönetimi ile yetenekli çalışanların kariyer yönetimi arasında  $r=0,568$  ve  $p=0,000$  olarak ve kariyer yönetimi ile yetenekli çalışanların kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki görülmektedir. Kariyer geliştirme ile yetenekli çalışanların kariyer yönetimi arasında Pearson korelasyon katsayısı  $r=0,622$  ve  $p=0,000$  olarak tespit edilmiştir. Buna göre kariyer geliştirme ile yetenekli çalışanların kariyer geliştirme arasında pozitif yönlü orta kuvvette ilişki saptanmıştır. Buradan yetenekli çalışanların kariyer yönetimi sürecinde, kariyer geliştirme beklentilerinin daha yüksek olduğundan söz etmek olanaklıdır.

## 6. Sonuç

Son yıllarda ulusal ve uluslararası alanda yaşanan yoğun rekabet ortamında fark yaratmak ve varlıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin karşılaştıkları en önemli sorun, yetenekli çalışanlara sahip olunması ve onların elde tutulmasıdır. Yetenekli çalışanların çok fazla olmadığı günümüz iş ortamında, bu çalışanlara ulaşmak, onları işletmeye çekmek, elde tutmak ve kariyer beklentilerine uygun bir davranış sergilemek insan kaynakları departmanlarının öncelikli konularından biri haline gelmiştir.

Yapılan çalışmalar, yetenekli çalışanların kariyer yönetimleri anlayışının işletmenin tüm birimleri tarafından benimsenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Tepe yönetimin, yetenek yönetimini kabul ederek uygulamaya koyması ve bunun tüm yönetim kademelerince kabul görmesi, sonuca ulaşmak adına önemli görülmektedir.

Kariyer yönetiminde özen gösterilecek konulardan bir diğeri, yetenekli çalışanlara yönelik anlayışın işletmenin genel stratejisiyle uyumlu olmasıdır. Genel stratejiye uyumlu olmayan bir uygulamanın başarılı olması olanaklı olmayacaktır. Bu nedenle, yetenekli çalışanların kariyer yönetimlerine katkı vermek için mevcut kadrolar ve oluşacak pozisyonlar için çeşitli kaynaklardan yararlanarak bir yetenek havuzu hazırlanmalıdır [5].

İşletmelerde farkı yaratacak olanların yetenekli çalışanlar olduğu gerçeği göz önünde bulundurularak, sahip olunan değerlerin kariyerleri iyi bir şekilde yönetildiği takdirde, rekabetçi üstünlük ve başarı elde edilecek ve bu konuda yapılacak olan yatırım, en doğru ve kârlı bir yatırım olacaktır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; yetenekli çalışanların kariyer yönetimleri ve alt boyutlarıyla, yaş arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Ortalamalara bakarak genç çalışanların kariyer konusunda daha bilinçli olduklarını söylemek olanaklıdır. Otel işletmelerinde çalışma süresi daha az olanların kariyer ile ilgili beklentilerinin daha yüksek olduğu öngörülmüştür. Otel işletmelerinde evli olanların kariyer beklentilerinin bekârlara göre daha yüksek olduğu, çalışanların eğitim seviyeleri yükseldikçe kariyer beklentilerinin de yükseldiği saptanmıştır. Kariyer algısı alt boyutları kariyer plânlama, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, yetenekli çalışanların kariyer yönetimi ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Otel işletmelerinin yıldız sayılarına göre ortalamalara bakıldığında; 5 yıldızlı otellerin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan 5 yıldızlı otellerde çalışanların kariyerle ilgili olarak beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Böylelikle, kariyer geliştirme ile yetenekli çalışanların kariyer gelişimleri arasında anlamlı bir ilişkiden söz etmek olanaklıdır.

Yapılan araştırmanın sonunda; yetenekli çalışanların kariyer yönetiminin, işletme verimliliği ve etkinliği açısından da önemli olduğu görülmektedir. Araştırma ayrıca, yetenekli çalışanların kariyer yönetimlerinin gerekliliğini ve önemini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede işletme yöneticileri yetenekli çalışanların kariyer gelişimlerine önderlik etmeli ve gerekli desteği verme konusunda özenli davranmalıdır.

### Kaynakça

- [1] Can, H. *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005: 402.
- [2] Sabuncuoğlu, Z. *Personel Yönetimi- Politika ve Yönetmelikler*, 8. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1997: 70.
- [3] Akçay, A. D. Kariyer Geliştirmenin Güdülemedeki Yeri ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2002: 11.
- [4] Ramazanoğlu, F., Arslan, C. ve Karahüseyinoğlu, M. F. (2003). İşletme ve Organizasyonlarda Personel Yönetimi, İşlevi ve Boyutlarının Değerlendirilmesi, *F. Ü. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 2003; 2 (1): 1-6.
- [5] Ceylan, N. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2007: 93.
- [6] Özpala, N. Kariyer Değerlendirme Sonuçlarının Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanımı ve Bir Uygulama Örneği (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Programı, 2007: 67.
- [7] Morison, R., Erickson, T. ve Dychtwald K. Orta Yaşı Yönetmek, *Harvard Business Review- Dergisinden Seçmeler*, Çev. İlker Gülfidan, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2008: 115-136.
- [8] Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akgeçici, T., Soysal A. *Kariyer Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2004: 139.
- [9] Gümüştekin, E. ve Gültekin, F. (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri, *Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009; 23: 147-158.
- [10] Altınöz, M. *Yetenek Yönetimi*. 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2009: 71.
- [11] Eryiğit, S. Kariyer Yönetimi, *Kamu-İş Dergisi*, 2000; 6 (1): 1-26.
- [12] Güneş, M. Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2006: 112.
- [13] Yazıcıoğlu, S. Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama: Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 2006: 59-62.
- [14] Kılıç, G. Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma (*Basılmamış Doktora Tezi*). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, 2008: 30.
- [15] Altıntaş, N. "Yetenek Yönetimi Nedir?", 2007. <http://www.kobifinans.com.tr>. (31.08.2009).
- [16] Pua, P. ve Anantham, S. Exploring the Antecedents and Outcomes of Career Development Initiatives: Empirical Evidence from Singaporean Employees, *Research and Practice in Human Resource Management*, 2006; 14 (1), Singapore.
- [17] Kırç, Z. Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2007: 138.
- [18] Ural, A. ve İbrahim, K. *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, 2. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2006: 258.
- [19] Kalaycı, Ş. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 3. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2008: 405.