



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş: 03.11.2017 ✓Accepted/Kabul: 12.02.2018

DOI: 10.30794/pausbed.424516

Araştırma Makalesi/ Research Article

Baraz, A. B. ve Atik, E. (2018). "Otel Çalışanlarının Kariyer Beklentilerinin Kariyer Stratejilerine Etkisi ve Pozitif İlişkisel Yönetim İle İlişkisi", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 32, s.1-17.

## OTEL ÇALIŞANLARININ KARIYER BEKLENTİLERİNİN KARIYER STRATEJİLERİNE ETKİSİ VE POZİTİF İLİŞKİSEL YÖNETİM İLE İLİŞKİSİ

A. Barış BARAZ\* , Ezgi ATİK\*\*

### Özet

Rekabetin yoğun olduğu günümüz işletmecilik anlayışında çalışanlar, işletme başarısında önemli bir unsur olarak görülmektedir. Hizmet sektörleri kapsamında değerlendirilen otel işletmelerinde de insan kaynaklarına verilen önem giderek artmaktadır. Bu kapsamda değerlendirebilecek önemli konulardan biri de otel çalışanlarının kariyere ilişkin algı ve davranışlarıdır. Bu çalışmanın amacı, otel çalışanlarının kariyer stratejilerini belirleyerek, kariyer beklentilerinin bu stratejilere etkisinin olup olmadığını ortaya çıkartmaktır. Ayrıca, kariyer beklenti ve stratejilerinin pozitif ilişkisel yönetim ile ilişkisini ortaya koymak da amaçlanmaktadır. Çalışmada, nicel araştırma yaklaşımından ve anket uygulamasından yararlanılmıştır. İstanbul'da Turizm İşletmesi Belgeli 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan toplam 387 kişi ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda, çalışanların kariyer beklentilerinin stratejilerine etki ettiği ve bu iki değişkenin pozitif ilişkisel yönetim ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Araştırma kapsamında ayrıca çalışanların bazı demografik değişkenlerinin kariyer stratejileri ile ilişkili olduğu da ortaya çıkmıştır. Benzer araştırmaların farklı hedef kitlelere hizmet veren otellerde yapılması ile Türkiye otelcilik sektöründe çalışanların kariyer beklentileri ve kariyer stratejileri ortaya çıkacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** *Kariyer, Kariyer beklentisi, Kariyer stratejileri, Pozitif ilişkisel yönetim, İstanbul otel işletmeleri.*

## EFFECT OF CAREER PROSPECTS OF HOTEL EMPLOYEES ON CAREER STRATEGIES AND RELATION WITH POSITIVE RELATIONAL MANAGEMENT

### Abstract

Today's competitive business sense employees are seen as an important factor in business success. The importance given to human resources in the hotels, which is evaluated within the scope of the service sectors is gradually increasing. One of the important issues that can be assessed in this scope is the perceptions and behavior of the hotel employees toward career. The purpose of this study is to reveal career strategies of employees of 4 and 5 star hotels, operate in Istanbul, and whether or not sectoral career prospects are influenced by these strategies. It is also aimed to present employees' career prospects and strategies are in relation with positive relational management. In this quantitative research, a survey was conducted with a total of 387 employees working in 4 and 5 star hotels operating in various regions of Istanbul which have Tourism Certificate. Results show that employees' career prospects affect their career strategies and these two variables are related with positive relational management. In addition to this, it is determined that demographical variables are related with career strategies. As a result of the survey conducted, it was found that employees had an effect on career strategies of career prospects and these two variables were related to positive relational management. It was also found that the demographic variables of employees are related to career strategies. Further similar researches could be conducted in the hotels which serve different target group reveal the career prospects and strategies of hotel employees in Turkey.

**Key Words:** *Careers, Career prospects, Career strategies, Positive relational management, Istanbul hotels.*

\* Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, İktisadi ve İdari Programlar Bölümü, ESKİŞEHİR.  
e-posta: bbaraz@anadolu.edu.tr (orcid.org/0000-0002-2577-4542)

\*\* Arş. Gör., Pamukkale Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, DENİZLİ.  
e-posta: easar@pau.edu.tr (orcid.org/0000-0001-7960-1463)

## **1. GİRİŞ**

İşletmelerde yaygın olarak kabul edilen görüş, işletmelerin etkinlikleri ve başarılarında insan kaynaklarının önemli bir rol oynadığıdır (Arthur, 1994; Becker ve Gerhart, 1996; Delaney ve Huselid, 1996; Nankervis ve Debrah, 2005: 507). Özellikle hizmet sektörü gibi çalışanlarla müşterilerin doğrudan iletişim durumunda olduğu sektörlerde, çalışanların işletme başarısındaki rolü daha da artabilmektedir.

Turizm, hizmet sektörü içerisinde değerlendirilen ve kendi içerisinde otelciliğin de dâhil olduğu pek çok alt işkolu barındıran önemli bir sektördür. Turizm sektörü içerisinde bir faaliyet alanı olarak otelciliğin hizmet odaklı olması ise otel işletmelerinde başarının doğrudan bu işletmelerin temel varlığı olan çalışanların olumlu tutum ve davranışları ile ilişkilendirilmesine neden olmaktadır (Kong vd., 2015: 148). Otel işletmelerinde yüksek ücret, iş güvenliği, kişisel sorunlara yardım, kişisel sadakat ve daha iyi çalışma koşulları sağlama gibi birçok unsurun çalışanların motivasyonunu arttırdığı ifade edilmektedir (Charles ve Marshall, 1992; Simons, 1995).

Turizm ve otelcilik sektöründe çalışanlara ilişkin önemli konulardan biri de kariyerdir. Barley (1989: 46) kariyeri şu şekilde tanımlamaktadır: *“kariyer, kişinin yaşamını bir bütün olarak görerek, çeşitli özelliklerini, eylemlerini ve bunların anlamını yorumladığı etkili bir bakış açısıdır”*. Arthur, Hall ve Lawrence’a göre (1989: 8) kariyer *“kişinin zamanla gelişen bir dizi iş deneyiminin gelişim serisidir”*. Super’e göre (1989) ise kariyer, *“kişinin yaşamı boyunca oynadığı bir dizi rolün birleşimidir”*. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi kariyer doğrudan kişinin eylem ve deneyimleri ile ilişkilidir ve bu nedenle kişinin beklentileri doğrultusunda şekillenmektedir.

Ladkin ve Riley’e göre (1996), turizm endüstrinin yapısı gereği sağladığı birtakım fırsatlar iş gücü piyasasını kariyer yönetimine teşvik etmektedir. Diğer yandan, yapılan çalışmalar, olumlu kariyer algılamalarının işletmelere olan bağlılık ve performans ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Renee Barnett ve Bradley, 2007; Nabi, 2001; Ferreira vd., 2010).

Otellerde kariyere ilişkin olarak gerçekleştirilen çalışmalarda, örgütsel destek ile kariyer gelişimi ve tatminine ilişkin sonuçlar ilişkilendirilmektedir. Hong Kong’da kadın yöneticiler üzerine yapılan bir çalışmada (Ng ve Pine, 2003) kadınların kariyer gelişimlerinde yapısal engellerin olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin kariyer tatminlerine ilişkin yapılan bir çalışmada (Kong vd., 2012), kariyer yetkinliğinin, otel işletmelerindeki kariyer yönetiminin kariyer tatminine etkisinde ara değişken olduğu belirlenmiştir. Yapılan bir diğer çalışmada ise (Karatepe, 2012), algılanan örgütsel desteğin, kariyer tatmini yoluyla hizmette ve iş performansında iyileştirme sağladığı belirlenmiştir.

Bu çalışmanın amacı otel işletmelerinde çalışanların kariyer beklentilerinin kariyer stratejilerine etkisini belirlemek ve bu iki değişkenin pozitif ilişkisel yönetim boyutları ile arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Kariyer konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, otel işletmelerinde birçok çalışmanın gerçekleştirildiği ancak kariyer beklentisinin kariyer stratejilerine etkisini inceleyen ve doğrudan ilişkisel yönetimle ilişkilendiren bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Bu çalışma ile hem çalışanların kariyer beklentilerinin kariyer stratejilerine etkisi hem de kariyere ilişkin bu değişkenlerin ilişkisel yönetim ile arasındaki ilişki ortaya konacaktır.

## **2. LİTERATÜR**

Araştırmanın literatürü kapsamında otel çalışanlarının kariyer beklentileri, kariyer stratejileri ve pozitif ilişkisel yönetim konuları açıklanmaktadır.

### **2. 1. Otel Çalışanlarının Kariyer Beklentileri**

Beklenti, *“bireyin belli şart ve durumların alacağı biçimler veya kendisinden beklenenler konusundaki öngörüsü”* (Türk Dil Kurumu) şeklinde tanımlanmaktadır. Woods’a göre (1993) yaşam deneyiminin bir sonucu olarak gelişen beklentiler, iş yaşamında da önemlidir ve her çalışan işe başladığı günden itibaren birtakım bireysel beklentiler içerisindedir. Bu beklentiler, kişisel istekler, aile durumu ve sorumluluklar, sağlık durumu ve kariyer gelişimi ile ilişkilidir ve zaman geçtikçe sürekli olarak değişmektedir.

Günümüzde, bilgiye erişimin artması doğrultusunda eğitimdeki artış ve iletişim olanaklarındaki kolaylıklar,

çalışanların kariyer beklentilerini de yükseltmektedir (Dündar, 2015: 267). Knight, vd. (2006)'ya göre, işletmeler tarafından çalışanların beklentileri yerine getirilmediği durumlarda çalışanlar, diğer kariyer seçeneklerini düşünebilmektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinde çalışan sürekliliği sağlamak için çalışanların kariyer beklentilerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi önemlidir.

Kariyer beklentileri literatürde sıklıkla örgütsel davranış ile ilgili konular ile ilişkilendirilmiştir. Kariyer beklentileri ile görev-iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir çalışmada (Theodossiou ve Zangelidis, 2009), kariyer beklentileri yüksek olan işlerde çalışanların iş tatmini oranının yüksek olduğu ve aynı zamanda görevleri yerine getirme düzeylerinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. Kütüphane çalışanlarının kariyer beklentilerini inceleyen bir çalışmada (Ng ve Pine, 2003), kişinin yeteneklerinin ve işi başarma seviyesinin kariyer beklentileri üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir. Kariyer beklentilerini iş tatmini ile ilişkilendiren başka bir çalışmada ise (Kong vd., 2015), otel çalışanlarının kariyer beklentisinin prestij faktörü ile iç ve dış faktörlerden oluştuğu ve otellerdeki kariyer yönetimi uygulamalarının olumlu katkılar yarattığı belirlenmiştir.

Kariyer beklentilerini belirlemeye yönelik çalışmaların bazılarının öğrenciler üzerine gerçekleştirildiği görülmektedir. Türkiye'de turizm eğitimi alan öğrenciler ile yapılan bir çalışmada (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2000), öğrencilerin yarısından fazlasının turizm sektörünü kariyer ve çalışma koşulları hakkında yeterli bilgi edinmeden tercihte buldukları belirlenmiştir. Bu bulgulara benzer olarak Wan vd. (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da turizm öğrencilerinin işin algılanan doğası ile kariyer beklentileri arasında bir ilişki bulunmadığı ve sosyal statü faktörünün öğrencilerin kariyer beklentileri hakkındaki algılarını etkilediği belirlenmiştir. Üniversitelerde ön lisans düzeyinde turizm eğitimi alan öğrencilerle gerçekleştirilen bir çalışmada, beklentiler açısından farklı bir sonuç olarak (Dinçer vd., 2013), öğrencilerin turizmde kariyere devam etme niyetlerinin olduğu, uzun dönemde üst pozisyonlarda yer almak istedikleri ve sektöre yönelik olumlu tutumları olduğu belirlenmiştir.

Kariyerin ilişkilendirildiği bir diğer konu ise eğitim ve cinsiyettir. Almanya'da eğitimin kariyer beklentilerine etkilerini belirlemeye yönelik bir çalışmada (Pollmann-Schult ve Büchel, 2004), araştırma bulguları fazla eğitim almış ve özellikle mesleki eğitim almış kişiler için eğitimin kalıcı bir iş gücü piyasası algısı oluşturmadığı ve meslek sahibi olmayan çalışanların kariyer beklentilerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. İngiltere'de kadın akademisyenlerin kariyer beklentilerine ilişkin bir çalışmada ise (Forster, 2001) az sayıda kadının üst düzey akademik görev üstlendiği, kökleşmiş birtakım yapısal ve kültürel engeller ile karşılaştıkları, kadınların bazılarının yalnızca ev ve aile içi sorumluluklardan dolayı işlerine devam ettikleri belirlenmiştir. İsveç'te özel ve kamu sektörlerinde kadın ve erkekler arasındaki kariyer beklentilerini belirlemeye yönelik bir çalışmada (Bihagen ve Ohls, 2006), alt seviyede çalışan kadınların mesleki anlamda dezavantajlar yaşadıkları, hiyerarşik anlamda seviyeleri arttıkça dezavantajların azaldığı ancak, cam tavan algısının arttığı belirlenmiştir.

## **2. 2. Otel Çalışanlarının Kariyer Stratejileri**

Kariyer stratejileri; *"bir kişinin kariyer hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için tasarladığı bir dizi etkinliklerdir"* (Chang Boon Lee, 2002, 8). Greenhous vd. (1990)'a göre işletmelerde şeflerin desteği ve kariyer stratejileri gibi örgütsel deneyimler, çalışanların iş performanslarını ve kariyer tatmini gibi kariyere ilişkin olumlu sonuçlar algılamalarını etkilemektedir.

Gould ve Penley (1984), kariyer stratejilerini maaş ilerlemesi ile ilişkili olarak fırsatların yaratılması, genişletilmiş katılım, görüşlerin uygunluğu ve diğer iyileştirme stratejileri olarak dört grupta açıklamaktadır. Lee'ye göre (2002) çalışanların kariyer stratejileri; becerileri ve deneyimleri arttırarak iş fırsatları yaratmak, iş ile ilgili konularla uzun süre ve iş dışında da ilgili olmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, üstlerden kariyer için rehberlik istemek, işletme içi veya dışı ilişkiler geliştirmek, diğerlerinin görüşlerini onaylamak ve şeflerin üstünlüğünü onaylamaktır. Kariyer stratejilerine ilişkin bir diğer sınıflandırmada ise (Lau ve Pang, 2000) yükselmeye uygun olma, dış bağlantıları güçlendirme ve üstlerin algılarını geliştirme olmak üzere üç stratejiden söz edilmektedir.

Kariyer stratejileri literatürde kişisel özellikler (Guthrie vd.,1998; Nabi, 2003; Corley, 2005), işe alım, eğitim ve işe devam (Akrivos vd., 2007), motivasyon ve örgütsel deneyimler (Nabi, 2000) ve kariyer başarıları (Golud and Penley, 1984; Tan ve Yahya, 1984; Noe, 1996; Counsell ve Popova, 2000, Lau ve Pang, 2000; Yean ve Yahya, 2008) ile ilişkilendirilmektedir.

Otel çalışanlarına yönelik yapılan çalışmalarda ise sıklıkla kariyer stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Kariyer stratejilerini belirlemeye yönelik bir çalışmada (Akrovis vd. 2007), en sık kullanılan kariyer stratejilerinin kariyer fırsatları ile ilişkili olarak yeteneklerini kullanma ve hareketlilik, kişiler arası ilişkiler kurma ve çeşitli durumlarla başa çıkabilme olduğu belirlenmiştir. Yapılan bir diğer çalışmada da (Ladkin ve Juwaheer, 2000) benzer olarak yöneticiler tarafından otelcilik sektöründe başarılı olmak için hareketliliğin ve ayrıca dil eğitimi almanın önemli stratejiler olduğu belirlenmiştir. McCabe ise (2008) yaptığı çalışmada, kariyer stratejileri olarak sektörel ve zamansal hareketliliğin yanında sektörle ilişkiler ve ağlar kurma, örgütün organizasyonlarından haberdar olma, kısa ve uzun dönemli kariyer hedeflerine sahip olma ve bir danışmana sahip olma gibi kişisel kariyer stratejilerinin de önemli olduğu vurgulamıştır.

### **2. 3. Pozitif İlişkisel Yönetim**

Kişilik, “bir bireyin diğer bireylere tepki göstermek veya onlarla etkileşime girmek için kullandığı yolların tamamı” olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 135). Çalışanlarda tükenmişlik ve kişilik özellikleri ilişkisini inceleyen bir çalışmada (Kim vd., 2007) çalışanlardaki iş tükenmişliğinde hoşgörülülük özelliğinin önemi üzerinde durulmaktadır. Otellerde hizmet yeniliği konusunu kişilik ve kültür ile ilişkilendiren bir çalışmada (Chen, 2011), proaktif kişiliklerin işletmelerdeki yeniliğe etkisi araştırılmıştır. Kore’de otelcilik sektöründe yapılan bir diğer çalışmada ise (Sohn ve Lee, 2012) dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve açık fikirliliğin duygusal emek üzerinde olumlu bir etki yarattığı belirlenmiştir.

Bilindiği gibi hizmet sektörleri içerisinde değerlendirilen turizm sektöründe, çalışanların davranışları işletme performansını doğrudan etkileyen bir unsur olmaktadır. Çalışanların performansları ile işletmelerin performansları arasında iki yönlü bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Çalışanların tutum, duygu, deneyim ve davranışları yani kişisel özellikleri örgütlerin süreç ve yapılarını etkilemektedir (Schneider, 1987: 451). Bunun yanında, örgütlerde olumlu ilişkilerin bulunduğu bir çevrenin varlığı, çalışanların kişisel yeteneklerini ortaya koymalarında ve örgüt performansını arttırmada önemli bir unsurdur (Di Fabio, 2016: 6).

İşletmelerde çalışan işveren arası ilişkiler, işveren tarafından işçinin örgüte bağlılığını destekleyebilecek ilişkiler ve örgüt içerisinde iş grupları, işletme ve departmanların iç içe olduğu ilişkiler olmak üzere üç şekilde ilişkiden söz edilebilmektedir (Gallagher ve Parks, 2001). Her üç boyut açısından düşünüldüğünde, olumlu ilişkilerin geliştirilmesinde en önemli unsur kişilerin olumlu bakış açılarıdır.

Di Fabio’ya göre (2016) kişiler kendileri, yakın gördükleri insanlar ve diğer insanlar ile saygı, önemseme ve güçlü ilişkiler konularında bir denge kurarak ilişkilerini huzurlu bir şekilde yürütmeyi amaçlamaktadır. Bu olumlu koruyucu bakış açısı, kişilerin pozitif ilişkiler geliştirmesini ve bu ilişkileri doğru olarak yönetmeleri gerekliliğini vurgulamaktadır.

Yapılan bazı çalışmalarda (Ketterson ve Blustein 1997; Richardson, 2012) kariyer araştırması ve kariyerde ilerlemenin ilişkisel desteğin varlığı ile kolaylaştığı vurgulanmaktadır. Yunanistan’daki otel yöneticilerinin kariyer stratejilerini açıklamaya yönelik gerçekleştirilen bir çalışmada (Akrovis vd., 2007), yöneticilerin kariyer fırsatları, yetenekler, hareketlilik ve çeşitli durumlarla başa çıkabilmenin yanında, kişiler arası ilişkiler ile ilişkili olarak da kariyer stratejileri geliştirdikleri belirlenmiştir. Çalışma psikolojisinin temel ilkelerini açıklayan bir çalışmada ise (Blustein vd., 2008: 295) kariyer gelişimini desteklemede örgüt psikolojisi bakış açısının çalışanların kariyer geliştirme çabalarında yeni rol ve sorumluluklarını açıklamada ilham verebileceği ifade edilmektedir. Bu nedenle, işletmelerde çalışanların bir davranış biçimi olarak kurdukları iyi ilişkilerin kariyerleri ile ilişkilendirilebilecek konularla bağlantılı olabileceği düşünülmektedir.

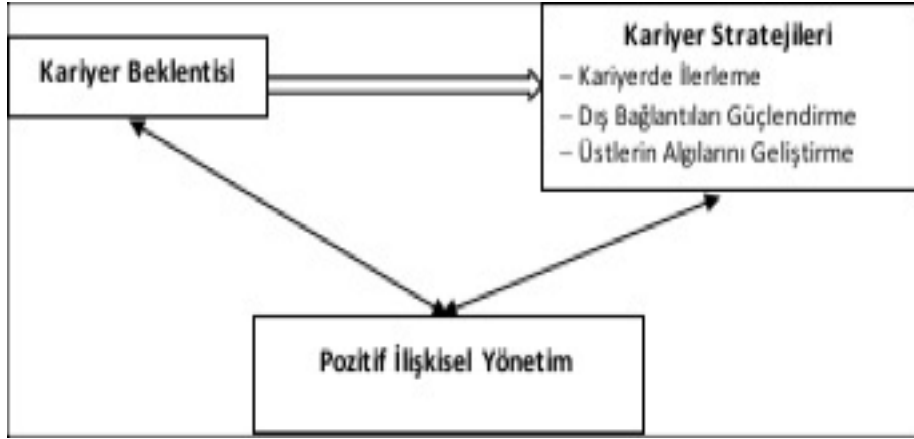
### **3. YÖNTEM**

Otel çalışanlarının kariyer beklentilerinin kariyer stratejilerine etkisini ve bu iki değişkenin pozitif ilişkisel yönetim ile ilişkisini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışmada nicel araştırma yaklaşımından ve anket uygulamasından yararlanılmıştır. Araştırma soruları şu konular üzerine odaklanmaktadır:

- Otel çalışanlarının kariyer beklentisi hangi boyutlardan oluşmaktadır?
- Otel çalışanlarının kariyer stratejileri hangi boyutlardan oluşmaktadır?

- Otel çalışanlarının pozitif ilişkisel yönetimi hangi boyutlardan oluşmaktadır?
- Otel çalışanlarının kariyer beklentisi kariyer stratejilerine etki etmekte midir?
- Otel çalışanlarının kariyer beklentisi ve kariyer stratejileri pozitif ilişkisel yönetim ile ilişkili midir?
- Otel çalışanlarının demografik özellikleri ile kariyer stratejileri arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırma kapsamında önerilen model Şekil 1'deki gibidir.



**Şekil 1: Araştırma kapsamında önerilen model**

Anket formu düzenlenirken araştırma sorularına uygun olarak literatürde daha önce de kullanılan kariyer beklentileri ölçeği (Wan vd., 2014), kariyer stratejileri ölçeği (Lau ve Pang, 2000) ve pozitif ilişkisel yönetim ölçeğinden (Di Fabio, 2016) yararlanılmıştır. Bu ölçekleri geliştiren araştırmacılardan e-posta yoluyla izin alınarak ölçekler Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçeklerin Türkçe'ye uyarlanması aşamasında İngilizce alanında yetkinliği olan iki uzmanın yardımıyla ölçekler önce İngilizce'den Türkçe'ye ve daha sonra Türkçe'den tekrar İngilizce'ye çevrilmiş ve böylece dil uyumu sağlanmıştır.

Araştırmanın evrenini İstanbul'un turizm bölgeleri olan Fatih, Eminönü, Beyoğlu, Taksim ve Bakırköy bölgelerinde hizmet veren ve Turizm İşletme Belgeli 4 ve 5 yıldızlı otellerin çalışanları oluşturmaktadır. Bu otellerin belirlenmesindeki amaç, bu otellerin kültür ve iş turizmi alanında dört mevsim hizmet veren oteller olması ve bu nedenle de çalışanlarının sürekli çalışanlar olmasıdır. İstatistik Kurumu'nun 2017 turizm istatistikleri verilerine göre araştırma evreni olarak belirlenen bölgede 4 ve 5 yıldızlı toplam 101 otel bulunmaktadır.

Örnekleme seçiminde ise gönüllü örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Her bölgeden en az 1 otel olmak üzere toplam 9 otelden araştırmaya katılmayı kabul eden çalışanlar ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Toplam 393 kişiye araştırma formları elden teslim edilmiş, araştırmanın amaçları özetlenmiş ve formlar geri toplanmıştır. Araştırma verileri Ocak 2017 – Haziran 2017 ayları arasında kapsayacak süreçte elde edilmiştir. Araştırma evreninin tahmini büyüklüğü tam olarak bilinmediğinden %95 güvenlilik düzeyinde gerekli örneklem sayısı göz önünde bulundurulmuş, bu kapsamda toplam 393 kişi ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Ancak, boş bırakılan ifade çokluğu ve tutarsız cevaplar gibi nedenlerle 6 anket formu araştırma kapsamı dışında bırakılmış, analizler toplam 387 çalışan sayısı üzerinden yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket soru formundan yararlanılmıştır. Anket soru formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde otel çalışanlarının kariyer beklentilerini belirlemeye yönelik, ikinci bölümde otel çalışanlarının kariyer stratejilerini belirlemeye yönelik ve üçüncü bölümde çalışanların ilişkilerini nasıl yönettiklerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, departman, departmandaki görev ve turizm sektöründe çalışılan yıla ilişkin demografik bilgiler ise son bölümde bulunmaktadır. Anket formunda demografik verilere kategoriler ve açık uçlu sorular halinde; kariyer beklentileri, kariyer stratejileri ve pozitif ilişkisel yönetime ilişkin ifadeler ise 5'li derecelendirme şeklinde (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) yer almıştır.

Araştırmada yapı geçerliliğini sağlamak amacıyla ilk olarak ankette yer alan ifadeler hakkında turizm ve otel işletmeciliği alanında uzman 5 akademisyenden görüş alınmıştır. Veri toplama aşamasına geçmeden ikinci olarak ise çeşitli yaş ve eğitim seviyelerinde olan ve farklı departmanlarda görev yapan 46 otel çalışanı ile pilot

çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sonucunda kariyer beklentileri ölçeğinde yer alan ve anlaşılabilen 2 ifade çıkarılmış, 2 ifade ise yeniden düzenlenmiştir. Ayrıca, kariyer stratejileri ölçeğinde yer alan 1 ifade de anlaşılabilen belirlenerek yeniden düzenlenmiştir.

#### 4. ANALİZ

Araştırmaya dahil edilen veriler, istatistik paket programı (SPSS Statistics 22) ile analiz edilmiştir. Verileri analize uygun hale getirmek için sayısal veriler doğrudan girilmiş, departman gibi açık uçlu şekilde sorulan nitel veriler de sayısallaştırılmıştır. Veriler analiz edilmeden önce ilk olarak Cronbach's Alpha değerlerine bakılmıştır. Kariyer beklentileri ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri ,713 olarak belirlenmiştir. Kariyer stratejileri ölçeğine bakıldığında korelasyon katsayısı düşük olan iki ifadeye rastlanmış ve bu ifadeler ölçekten çıkartılmıştır. Kariyer stratejileri ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri ,855 olarak hesaplanmıştır. Pozitif ilişkilere ilişkin ölçekte de yine korelasyon katsayısı düşük olan bir ifade olduğundan çıkartılmıştır. Bu ölçeğin Cronbach's Alpha değeri ise ,871 olarak hesaplanmıştır.

Güvenirlilik analizleri yapıldıktan sonra verilere ilk olarak demografik özellikleri ortaya çıkarmak için tanımlayıcı istatistikler yapılmış ve daha sonra ise araştırmada yer alan ölçekleri faktörler haline getirerek daha kolay analiz edebilmek için betimleyici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizinden sonra ise kariyer stratejileri ile demografik değişkenler arasındaki ilişki ve farklılıkları belirlemek amacıyla bazı analizler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Bağımsız Örneklem T Testi, Tek Yönlü ANOVA testi ve Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Ek olarak, kariyer beklentisinin kariyer stratejilerine etkisini belirlemede Basit Doğrusal Regresyon analizi; kariyer beklentisi ve kariyer stratejilerinin pozitif ilişki yönetimi ile ilişkisini belirlemede ise Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

#### 5. BULGULAR

Analizler sonucunda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'deki gibidir. Çalışanlara ilişkin özelliklere bakıldığında erkek çalışanların (%66,4) kadın çalışanlardan (%33,6) fazla olduğu, çalışanların en fazla üniversite (%48,1) ve lise (%38,0) düzeyinde eğitim almış oldukları görülmektedir. Katılımcıların işe yönelik bilgilerine bakıldığında ise en fazla ön büro (%32,0), yiyecek-içecek (%26,1) ve kat hizmetleri departmanı çalışanlarından katılım olduğu (%21,4) ve görev bakımından şef/yöneticilere oranlara çalışanların (%70,8) araştırmaya daha sıklıkla katıldığı belirlenmiştir.

**Tablo 1: Katılımcıların demografik özellikleri**

	Kategoriler	Sayı	Yüzde (%)
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	130	33,6
	Erkek	257	66,4
	<i>Toplam</i>	<i>387</i>	<i>100</i>
<i>Eğitim</i>	İlköğretim	28	7,2
	Lise	147	38,0
	Üniversite	186	48,1
	Lisansüstü	26	6,7
	<i>Toplam</i>	<i>387</i>	<i>100</i>
<i>Departman</i>	On Büro	124	32,0
	Kat Hizmetleri	83	21,4
	Yiyecek - İçecek	101	26,1
	Yardımcı Hizmetler	21	5,4
	İdari İşler	58	15,0
	<i>Toplam</i>	<i>387</i>	<i>100</i>

Görev	Şef / Müdür	113	29,2
	Çalışan	274	70,8
	Toplam	387	100

Soru formunda açık uçlu olarak sorulan yaş ve deneyime ilişkin bilgiler ise şu şekilde özetlenebilir: Katılımcıların yaş ortalamaları 30 olmakla birlikte en fazla 27 (%10,6) ve 28 (%9,0) yaş grubunda çalışan olduğu belirlenmiştir. Deneyim bakımından ise yüzde olarak en fazla iş deneyiminin 4 yıl (%11,1), 3 yıl (%10,6) ve 2 yıl (%10,1) olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda İstanbul'da otelcilik sektöründe gençlerin yoğun olarak istihdam edildiği ve çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Yaş aralığının düşük ve eğitim düzeyinin yüksek olmasının bir sonucu olarak da sektörde iş deneyiminin az olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında yapılan diğer analizler alt başlıklar altında verilmiştir.

### 5. 1. Betimleyici Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada ilk olarak kariyer beklentisi, kariyer stratejileri ve pozitif ilişkisel yönetim ölçeklerinde yer alan ifadeleri faktörler altında bir araya getirmek amacıyla faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Kariyer beklentisi ölçeğine ilişkin betimleyici faktör analizi sonuçları Tablo 2'deki gibidir. Bu ölçeğin KMO değeri ,746 olarak hesaplanmış ve Bartlett Küresellik testi sonuçlarının anlamlı olduğu ( $p < ,000$ ) belirlenmiştir. Analizde faktör yükü ,50'nin altında kalan bir madde ölçekten çıkartılmış ve hesaplamalar bu şekilde gerçekleştirilmiştir. Böylece, özdeğeri 1'den büyük tek boyuttan ve 5 ifadeden oluşan bir değişken elde edilmiştir.

**Tablo 2: Kariyer beklentisi ölçeğine ilişkin faktör analizi**

Kariyer Beklentisi	Faktör Yükü	Özdeğer
Turizm sektöründe çalışan biri iyi para kazanabilir.	,797	2,552
Turizm sektöründe çalışan biri diğer sektörler göre iyi para kazanabilir.	,796	
Turizm sektöründe yükselme fırsatları tatmin edicidir.	,726	
Kariyer gelişimi için üniversitede turizm eğitimi almak faydalıdır.	,582	
Genel olarak turizmde çalışmanın avantajları dezavantajlarından daha fazladır.	,547	
<i>Açıklanan Toplam Varyans (%)</i>		42,526
<i>Toplam Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı (<math>\alpha</math>)</i>		,736

\* Temel Bileşenler Analizi ve Varimax Dönüştürme yöntemi kullanılmıştır.

Kariyer stratejileri ölçeğinin faktör analizi sonuçları ise Tablo 3'teki gibidir. Kariyer stratejileri ölçeğinin KMO değeri ,868 olarak hesaplanmış ve Bartlett Küresellik testi sonuçlarının anlamlı olduğu ( $p < ,000$ ) belirlenmiştir.

Analizde faktör yükü ,50'nin altında kalan bir ifade analiz dışı bırakılmıştır. Analiz sonucunda 11 ifadeden ve özdeğeri 1'den büyük üç boyuttan oluşan bir yapı elde edilmiştir. Uyarlanan ölçekle benzer sonuçlar çıktığından dolayı faktörler isimlendirilirken orijinal ölçekteki ifadelerin kullanımı dikkate alınmış, bu ifadeler Türkçe'ye çevrilerek kullanılmıştır.

**Tablo 3: Kariyer stratejileri ölçeğine ilişkin faktör analizi**

Kariyer Stratejileri	Faktör Yükü			Özdeğer
<i>Kariyerde İlerleme</i> Kariyerimde ilerlemek için sektörel beceriler kazanmaya inanırım. Kariyerimde ilerlemek için çalıştığım kurumdaki olanaklarla ilgili bilgi almaya inanırım. Kariyerimde ilerlemek için kurum içi ilişkiler ve ağlar kurmaya inanırım. Kariyerimde ilerlemek için eğitimin devamlılığına inanırım. Kariyerimde ilerlemek için işimi etkin bir şekilde yapmaya inanırım.	,830 ,775 ,753 ,744 ,683			4,749
<i>Dış Bağlantıları Güçlendirme</i> Kariyerimde ilerlemek için meslek odalarına katılmaya inanırım (Örn. Turist Rehberleri Odası). Kariyerimde ilerlemek için sosyal kuruluşlara katılmaya inanırım (Örneğin, Uluslararası Scal Kulüpleri Birliği). Kariyerimde ilerlemek için mesleki kuruluşlara katılmaya inanırım (Örneğin, Uluslararası Otel ve Restoranlar Birliği / IH&RA).		,866 ,857 ,749		1,481
<i>Üstlerin Algılarını Geliştirme</i> Kariyerimde ilerlemek için üstlerimin beklentilerini yerine getirmeye inanırım. Kariyerimde ilerlemek için patronumun, başarılarımın farkında olmasına inanırım. Kariyerimde ilerlemek için üstlerime danışmaya inanırım.			,807 ,759 ,757	1,240
<i>Açıklanan Toplam Varyans (%)</i> <i>Toplam Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı (α)</i>				67,898 ,861

\* Temel Bileşenler Analizi ve Varimax Dönüştürme yöntemi kullanılmıştır.

Son faktör analizi ise pozitif ilişki yönetimi alt boyutlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Pozitif ilişki yönetimi ölçeğine ilişkin faktör analizleri sonucunda KMO değeri ,868 olarak hesaplanmıştır ve Bartlett Küresellik testi sonuçlarının anlamlı olduğu ( $p < ,000$ ) belirlenmiştir. Analizde iki faktör altında birbirine yakın faktör yükü ile yer alan bir ifade analiz dışı bırakılmıştır. Analiz sonucunda 9 ifadeden ve özdeğeri 1'den büyük iki boyuttan oluşan bir yapı elde edilmiştir. Faktörlerin isimlendirilmesinde literatürdeki kullanımı dikkate alınmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki gibidir (Tablo 4).

**Tablo 4: Pozitif ilişkisel yönetim ölçeğine ilişkin faktör analizi**

Pozitif İlişkisel Yönetim	Faktör Yükü			Özdeğer
<i>Saygı ve Önemseme</i> İnsanların değerlerine ve benzersiz olmalarına saygı duyarım. Kendi değerlerime ve benzersizliğime saygı duyarım. Başkalarına duyduğum saygı ile kendime duyduğum saygı arasında bir denge kurarım. İnsanlar, genellikle beni önemserler. Başkalarına ve kendime gösterdiğim özen arasında bir denge kurarım. Kendimi önemserim.	,819 ,737 ,722 ,574 ,571 ,555			4,147
<i>İlişkili Olma</i> Ailem, arkadaşlarım ve önemli gördüğüm insanlarla olan ilişkilerimde bir denge kurarım. Önemli gördüğüm insanlarla iyi ilişkilerim vardır. Ailem ile iyi ilişkilerim vardır.		,827 ,763 ,699		1,016
<i>Açıklanan Toplam Varyans (%)</i> <i>Toplam Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı (α)</i>				57,360 ,851

\* Temel Bileşenler Analizi ve Varimax Dönüştürme yöntemi kullanılmıştır.



## 5.2. Kariyer Stratejileri ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Araştırmada ikinci olarak otel çalışanlarının kariyer stratejileri ile demografik özellikleri arasındaki ilişki ve farklılıklar test edilmiştir. Bu kapsamda kariyer stratejilerinin alt boyutları olan kariyerde ilerleme, dış bağlantıları güçlendirme ve üstlerin algılarını geliştirme stratejileri çalışanların demografik özellikleri ile ilişkilendirilerek analiz edilmiştir.

**Tablo 5: Kariyer stratejilerinin cinsiyet ve göreve göre değişimi**

<b>Faktör 1. Kariyerde İlerleme Stratejisi</b>						
<i>Demografik Değişken</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>T değeri</i>	<i>P Değeri</i>
<u>Cinsiyet</u>	Kadın	130	4,20	,604	2,133	,034**
	Erkek	257	4,05	,682		
<u>Görev</u>	Şef/Müdür	113	4,24	,735	2,832	,005**
	Çalışan	274	4,04	,618		
<b>Faktör 2. Dış Bağlantıları Güçlendirme Stratejisi</b>						
<i>Demografik Değişken</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>T değeri</i>	<i>P Değeri</i>
<u>Cinsiyet</u>	Kadın	130	3,78	,757	1,627	,104**
	Erkek	257	3,64	,808		
<u>Görev</u>	Şef/Müdür	113	3,81	,849	1,896	,059**
	Çalışan	274	3,64	,765		
<b>Faktör 3. Üstlerin Algılarını Geliştirme Stratejisi</b>						
<i>Demografik Değişken</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>T değeri</i>	<i>P Değeri</i>
<u>Cinsiyet</u>	Kadın	130	3,74	,710	1,644	,101**
	Erkek	257	3,61	,779		
<u>Görev</u>	Şef/Müdür	113	3,76	,817	1,833	,068**
	Çalışan	274	3,61	,730		

\*\*Varyanslar eşit dağıldığında ortaya çıkan p değeri temel alınmıştır.

Otel çalışanlarının cinsiyetleri ve görevlerinin kariyer stratejilerine göre farklılıkları Bağımsız Örneklem T Testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 5'teki gibidir. Yapılan analiz sonucunda, otel çalışanlarının cinsiyetleri ve görevleri bakımından kariyerde ilerleme stratejilerinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu bulguya göre kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla, şef/müdür görevinde bulunanların ise diğer çalışanlara göre kariyerde ilerleme stratejisine daha fazla önem verdikleri söylenebilmektedir. Diğer yandan, dış bağlantıları güçlendirme ve üstlerin algılarını geliştirme stratejileri açısından ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Otel çalışanlarının eğitim durumları ve departmanları ile kariyer stratejileri arasındaki farklılıkların belirlenmesinde Tek Yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Analiz sonucu elde edilen veriler Tablo 6'daki gibidir. Birinci faktör olan kariyerde ilerleme stratejisi açısından çalışanların eğitim durumlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken; ön büro departmanı çalışanlarının yiyecek içecek departmanı çalışanlarına oranla kariyerde ilerleme stratejisine daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir.

İkinci olarak, dış bağlantıları güçlendirme stratejisi bakımından, çalışanların eğitim durumları ve departmanlarının bu faktör açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı belirlenmiştir.

Son olarak üstlerin algılarını geliştirme stratejisi açısından ise elde edilen bulgular şu şekildedir: Üniversite ve lisansüstü düzeyde eğitim almış çalışanların lise eğitimi almış çalışanlara oranla bu stratejiye daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca, ön büro departmanı çalışanlarının üstlerin algılarını geliştirme stratejisine kat

hizmetleri, yiyecek içecek ve yardımcı hizmetler departmanları çalışanlarına oranla daha fazla önem verdikleri de belirlenmiştir.

**Tablo 6: Kariyer stratejilerinin eğitim durumu ve departmana göre değişimi**

<b>Faktör 1. Kariyerde İlerleme Stratejisi</b>						
<i>Demografik Değişken</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Ortalama</i>	<i>F Değeri</i>	<i>P Değeri</i>	<i>Fark</i>
<u>Eğitim Durumu</u>	İlköğretim (a)	28	3,98	1,839	,140	-*
	Lise (b)	147	4,03			
	Üniversite (c)	186	4,15			
	Lisansüstü (d)	26	4,28			
<u>Departman</u>	Ön Büro (a)	124	4,22	3,296	,011	a > c*
	Kat Hizmetleri (b)	83	4,05			
	Yiyecek-İçecek (c)	101	3,94			
	Yardımcı Hizm. (d)	21	4,02			
	İdari İşler (e)	58	4,22			
<b>Faktör 2. Dış Bağlantıları Güçlendirme Stratejisi</b>						
<i>Demografik Değişken</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Ortalama</i>	<i>F Değeri</i>	<i>P Değeri</i>	<i>Fark</i>
<u>Eğitim Durumu</u>	İlköğretim (a)	28	3,64	,125	,946	-*
	Lise (b)	147	3,67			
	Üniversite (c)	186	3,71			
	Lisansüstü (d)	26	3,67			
<u>Departman</u>	Ön Büro (a)	124	3,68	1,311	,265	-*
	Kat Hizmetleri (b)	83	3,75			
	Yiyecek-İçecek (c)	101	3,59			
	Yardımcı Hizm. (d)	21	3,55			
	İdari İşler (e)	58	3,85			
<b>Faktör 3. Üstlerin Algılarını Geliştirme Stratejisi</b>						
<i>Demografik Değişken</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Ortalama</i>	<i>F Değeri</i>	<i>P Değeri</i>	<i>Fark</i>
<u>Eğitim Durumu</u>	İlköğretim (a)	28	3,70	5,301	,001	c > b* d > b
	Lise (b)	147	3,48			
	Üniversite (c)	186	3,73			
	Lisansüstü (d)	26	4,01			
<u>Departman</u>	Ön Büro (a)	124	3,95	9,876	,000	a > b * a > c a > d
	Kat Hizmetleri (b)	83	3,60			
	Yiyecek-İçecek (c)	101	3,40			
	Yardımcı Hizm. (d)	21	3,28			
	İdari İşler (e)	58	3,65			

\*Varyansların eşitliği varsayımı sağlandığından Scheffe testi sonuçlarına göre değerlendirme yapılmıştır.

Otel çalışanlarının yaşları ile kariyer stratejileri arasındaki ilişki ise Pearson Korelasyon Analizi ile belirlenmiştir (Tablo 7). Analiz sonucunda çalışanların yaşları ile kariyerde ilerleme ve dış bağlantıları güçlendirme stratejileri

arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya göre, çalışanların yaşları arttıkça kariyerde ilerleme ve dış bağlantıları güçlendirme stratejilerine verdikleri önemin de arttığı söylenebilir. Bu iki stratejiden farklı olarak üstlerin algılarını geliştirme stratejisi açısından ise otel çalışanlarının yaşları ile bu strateji arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

**Tablo 7: Kariyer stratejileri ve yaş ilişkisi**

<b>Faktör 1. Kariyerde İlerleme Stratejisi</b>			
<i>Demografik Değişken</i>	<i>N</i>	<i>Korelasyon Katsayısı (r)</i>	<i>Sig.</i>
Yaş	387	,156**	,002
İş Deneyimi	387	,061	,228
<b>Faktör 2. Dış Bağlantıları Güçlendirme Stratejisi</b>			
<i>Demografik Değişken</i>	<i>N</i>	<i>Korelasyon Katsayısı (r)</i>	<i>Sig.</i>
Yaş	387	,100*	,049
İş Deneyimi	387	,051	,320
<b>Faktör 3. Üstlerin Algılarını Geliştirme Stratejisi</b>			
<i>Demografik Değişken</i>	<i>N</i>	<i>Korelasyon Katsayısı (r)</i>	<i>Sig.</i>
Yaş	387	,055	,282
İş Deneyimi	387	,062	,221

\*  $p: 0,05$  seviyesinde anlamlıdır. \*\* $p: 0,01$  seviyesinde anlamlıdır.

### 5.3. Kariyer Beklentisinin Kariyer Stratejisine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bulgular

Çalışanların kariyer beklentisinin kariyer stratejilerine etkisi Basit Doğrusal Regresyon analizi ile test edilmiştir. Analizde, kariyer stratejilerinin alt faktörleri olan kariyerde ilerleme, dış bağlantıları güçlendirme ve üstlerin algılarını geliştirme faktörleri, kariyer beklentisine etkileri bakımından ayrı ayrı analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 8'deki gibidir.

Yapılan analizler sonucunda (Tablo 8), kariyer beklentisinin kariyerde ilerleme stratejisine ( $F=47,209$ ,  $p<0,001$ ), dış bağlantıları güçlendirme stratejisine ( $F= 24,976$ ,  $p<0,001$ ) ve üstlerin algısındaki imajı geliştirme stratejisine ( $F= 15,761$ ,  $p<0,001$ ) istatistiksel olarak etki ettiği belirlenmiştir.

**Tablo 8: Kariyer beklentisinin kariyer stratejilerine etkisi**

MODEL		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Kat.	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit) Kariyerde İlerleme	3,027 ,304	,160 ,044	,330	18,951 6,871	,000 ,000
R <sup>2</sup> = ,109; F= 47,209; p=,000						
MODEL		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Kat.	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit) Dış Bağlantıları Güçlendirme	2,727 ,273	,197 ,055	,247	13,838 4,998	,000 ,000
R <sup>2</sup> = ,061; F= 24,976; p=,000						
MODEL		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Kat.	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit) Üstlerin Algısındaki İmajı Geliştirme	2,915 ,210	,191 ,053	,198	15,294 3,970	,000 ,000
R <sup>2</sup> = ,039; F= 15,761; p=,000						

#### 5. 4. Pozitif ilişkisel yönetim ile kariyer beklentisi ve kariyer stratejileri ilişkisi

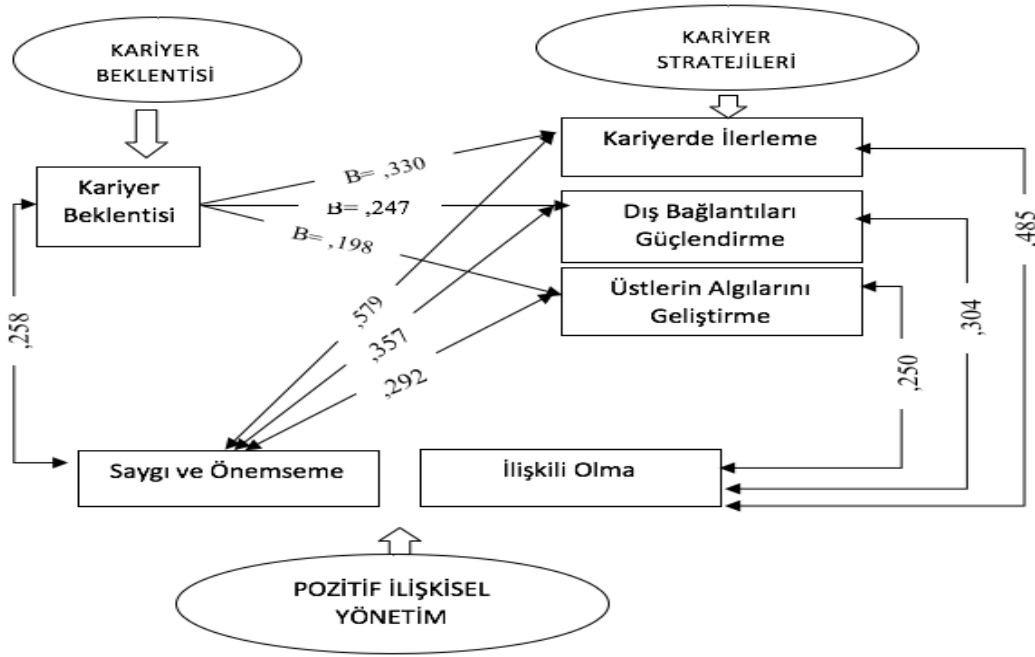
Pozitif ilişkisel yönetim değişkeninin kariyer beklentisi ve kariyer stratejileri ile ilişkisi Pearson Korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 9'daki gibidir. Analiz sonuçlarına bakıldığında, kariyer beklentisi ile pozitif ilişkisel yönetim faktörleri arasında pozitif yönlü ve düşük bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya benzer olarak kariyer stratejileri faktörleri ile pozitif ilişkisel yönetim faktörleri arasında da yine pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 9: Pozitif ilişkisel yönetim ile kariyer beklentisi ve kariyer stratejileri ilişkisi**

Değişken		Kariyer Beklentisi	Kariyer Stratejileri		
			Kariyerde İlerleme	Dış Bağlantıları Güçlendirme	Üstlerin Algısındaki İmajı Geliştirme
Saygı ve Önemsene	Korelasyon Katsayısı (r)	,258**	,579**	,357**	,292**
	Sig.	,000	,000	,000	,000
	N	387	387	387	387
İlişkili Olma	Korelasyon Katsayısı (r)	,140**	,485**	,304**	,250**
	Sig.	,006	,000	,000	,000
	N	387	387	387	387

\*\*p: 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Aşağıdaki şekilde (Şekil 2) araştırma kapsamında önerilen modele ilişkin İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları ile yapılan araştırmada elde edilen istatistiksel sonuçlara yer verilmektedir. Araştırma sonucunda hem kariyer beklentilerinin kariyer stratejilerine etkileri hem de pozitif ilişkisel yönetim ile kariyer beklentisi ve kariyer stratejisi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.



Şekil 2: Araştırma kapsamında oluşturulan modelin analizi

Kariyer beklentisinin kariyer stratejilerine etkisine bakıldığında (Şekil 1), kariyer beklentisinin en fazla kariyerde ilerleme stratejisini (%33,0) etkilediği görülmektedir. Diğer yandan, kariyer beklentisi dış bağlantıları güçlendirme stratejisinin %24,7'sini, üstlerin algılarını geliştirme stratejisinin ise %19,8'ini açıklamaktadır.

Pozitif ilişkisel yönetim ile kariyer beklentisi ve kariyer stratejileri arasındaki ilişki açısından ise şunlar söylenebilir: Hem kariyer beklentisi hem de kariyer stratejileri açısından pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu nedenle, çalışanların kariyer beklentileri arttıkça saygı ve önemseme ile ilişkili olma düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Ek olarak, çalışanların saygı ve önemseme ile ilişkili olma düzeyleri arttıkça en fazla kariyerde ilerleme stratejileri olmak üzere dış bağlantıları güçlendirme ve üstlerin algısındaki imajı geliştirme stratejilerinin artabileceği söylenebilmektedir.

## 6. SONUÇ

Bu çalışmada İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı şehir otellerinde çalışanların kariyer beklentilerinin kariyer stratejilerine etkileri ve bu iki değişkenin pozitif ilişkisel yönetim ile ilişkisi araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır:

- Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri açısından bakıldığında erkek çalışanların oranının (%66,4) kadın çalışanlara göre (%33,6) daha fazla olduğu belirlenmiştir. Otel işletmelerinde yapılan diğer çalışmalarda da (Akçadağ ve Özdemir, 2005; Taşkiran, 2006; Yirik vd., 2014) benzer bulguya rastlanmıştır. Elde edilen bu sonuca göre, İstanbul'da otel işletmelerinde işgücünün sıklıkla erkek çalışanlar ile sağlandığını söylemek mümkündür.

- Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına bakıldığında ise çalışanların büyük bir oranının (%48,1) üniversite ve lise (%38,0) düzeyinde eğitim aldıkları belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgu, otellerde yapılan diğer araştırmalarla (Akçadağ ve Özdemir, 2005; Taşkiran, 2006) benzerlik göstermektedir. Bu sonuca göre, şehir otellerinde nitelikli çalışanların istihdam edildiği söylenebilir.

- Kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla kariyerde ilerleme stratejisine önem verdikleri görülmüştür. Elde edilen bu bulgu literatürle ilişkilendirildiğinde (Tükeltürk ve Perçin, 2008; Pelit vd., 2016) bu sonuç, otel işletmelerinde kadınların kariyer engelleri ile daha fazla karşılaştığını ve cam tavan sendromunu doğrulamaktadır.

• Otel çalışanlarının dış bağlantıları güçlendirme stratejilerine ilişkin bulgulara bakıldığında demografik değişkenler açısından anlamlı farklılıklar olmadığı görülmüştür. Ayrıca her bir demografik değişken için değerlendirildiğinde bu stratejiye verilen önemin çok fazla olmadığı da belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgunun, çalışanların ülkemizde turizm ve otelcilik sektöründe mesleki kuruluşlar, meslek odaları ve sivil toplum kuruluşları ile çok fazla ilişki içerisinde bulunmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

• Üstlerin algılarını geliştirme stratejileri açısından ise üniversite ve lisansüstü düzeyde eğitim görmüş çalışanların lise düzeyindeki çalışanlara oranla; ön büro çalışanlarının ise kat hizmetleri, yiyecek-içecek ve yardımcı hizmetler çalışanlarına oranla bu stratejiye daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir. Departmanlara göre değerlendirildiğinde bu farklılığın çalışanlar açısından ön büro departmanının diğer departmanlara oranla daha fazla zihinsel çaba gerektirdiğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Diğer yandan, elde edilen bu bulguya göre otel çalışanlarının eğitim düzeyleri arttıkça işe ilişkin beklentilerinin de arttığı ve bu nedenle de üstleri ile ilişkilerine daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

• Otel çalışanlarının demografik özellikleri ile kariyer stratejileri arasındaki ilişki açısından önemli bir diğer bulgu ise çalışanların yaşları arttıkça kariyerde ilerleme ve dış bağlantıları güçlendirme stratejileri de artmaktadır. Bu durum, araştırma kapsamında edinilen bir bulgu olarak yaş ortalaması (30 yaş) ile ilişkilendirildiğinde, otelcilik sektöründe genç çalışanların istihdamının ve aynı zamanda personel değişim (turnover) oranının yüksek olmasından dolayı çalışanların yaşları arttıkça işe devam edebilme açısından farklı stratejiler belirleyebildikleri söylenebilir.

• Araştırma kapsamında öngörülen modelin analizi sonucunda elde edilen bulgular ise İstanbul'daki otel çalışanlarının kariyer beklentilerinin belirli bir düzeyde var olduğunu ve bu kariyer beklentisinin kariyer stratejilerine etki ettiğini doğrulamaktadır. Ayrıca, çalışanların kariyer beklentileri ve kariyer stratejileri ile pozitif ilişkisel yönetim davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

• Otel çalışanlarının belirli bir düzeyde eğitim almış nitelikli kişiler olduğu bulgusu, otel çalışanlarının kariyer beklentileri ve kariyer stratejileri açısından farkındalıklarının yüksek olduğunu da doğrulamaktadır. Diğer yandan, elde edilen bu sonuçlar otel çalışanlarının işletme içerisinde ve kendi özel yaşamlarında pozitif ilişkilere önem vererek bu davranışlarını kariyerleri ile ilgili kararlarında da dikkate aldıklarını göstermesi bakımından önemlidir.

Genel olarak değerlendirildiğinde turizm sektörü, istihdam olanaklarının kısıtlı, çalışan devrinin yüksek olduğu bir sektör olarak görülmektedir. Ancak, turizm türlerinin çeşitliliğine bağlı olarak otel işletmelerinin hedef kitleleri, örgüt yapıları ve çalışan politikaları birbirinden farklılaşmaktadır. İstanbul'da tüm yıl boyunca hizmet veren ve çalışanlarına tam zamanlı istihdam olanağı sunan otel işletmelerinde yapılan bu çalışmada, çalışanların eğitim seviyeleri bakımından gerekli niteliklere sahip oldukları, otel işletmelerinde kariyer beklentilerinin belirli bir seviyede olduğu ve bu nedenle de çeşitli kariyer stratejileri geliştirdikleri belirlenmiştir.

Yapılan bu çalışmanın sonuçları, yalnızca İstanbul'da hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarını kapsamaktadır. Kıyı turizmi için kurulmuş ve sezonluk hizmet veren işletmelerin çalışanları için istihdam olanaklarının kısıtlılığı düşünüldüğünde, çalışanların kariyer beklentilerinin kariyer stratejilerine etkilerinde ve kariyer stratejilerinin demografik özellikleri ile ilişkilendirilmesinde farklı sonuçların çıkabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın sonuçlarının coğrafi bölgelere ve işletme niteliklerine göre farklılaşabileceği düşünülebilir.

Literatürde otel çalışanlarının kariyer beklentilerine etkisini belirlemedeki eksiklikten yola çıkılarak yapılan bu çalışma sonucunda bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara, farklı turizm türlerinde veya farklı coğrafi bölgelerde hizmet veren işletmelerde araştırma yapmaları veya iki turizm türünü ya da bölgesini karşılaştırmaları önerilebilir. Bütün bu araştırmaların toplamı bize Türk turizm sektöründeki çalışanların kariyer haritalarını verecektir.

#### KAYNAKÇA

- Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10/2.
- Akrivos, C., Ladkin, A. and Reklitis, P. (2007). Hotel Managers' Career Strategies for Success, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 19/2, 107-119.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, **Academy of Management Journal**, 37/3, 670-687.
- Arthur, M. B., Hall, D. T. and Lawrence, B. S. (1989). **Handbook of Career Theory**. Cambridge University Press.
- Barley, S. R. (1989). Careers, Identities, and Institutions: The Legacy of the Chicago School of Sociology, **Handbook of Career Theory**, 41, 65.
- Becker, B. and Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, **Academy of Management Journal**, 39/4, 779-801.
- Bihagen, E. and Ohls, M. (2006). The Glass Ceiling—Where is it? Women's and Men's Career Prospects in the Private vs. the Public Sector in Sweden 1979–2000, **The Sociological Review**, 54/1, 20-47.
- Blustein, D. L., Kenna, A. C., Gill, N. and DeVoy, J. E. (2008). The Psychology of Working: A New Framework for Counseling Practice and Public Policy, **The Career Development Quarterly**, 56/4, 294-308.
- Chang Boon Lee, P. (2002). Career Goals and Career Management Strategy Among Information Technology Professionals, **Career Development International**, 7/1, 6-13.
- Charles, K. R. and Marshall, L. H. (1992). Motivational preferences of Caribbean Hotel Workers: An Exploratory Study, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 4/3.
- Chen, W. J. (2011). Innovation in Hotel Services: Culture and Personality, **International Journal of Hospitality Management**, 30/1, 64-72.
- Corley, E. A. (2005). How Do Career Strategies, Gender, and Work Environment Affect Faculty Productivity Levels in University-Based Science Centers?, **Review of Policy Research**, 22/5, 637-655.
- Counsell, D. ve Popova, J. (2000). Career Perceptions and Strategies in the New Market-Oriented Bulgaria: An Exploratory Study, **Career Development International**, 5/7, 360-368.

- Delaney, J. T. and Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, **Academy of Management Journal**, 39/4, 949-969.
- Di Fabio, A. (2016). Positive Relational Management for Healthy Organizations: Psychometric Properties of a New Scale for Prevention for Workers, **Frontiers in psychology**, 7.
- Di Fabio, A. and Kenny, M. E. (2016). From Decent Work to Decent Lives: Positive Self and Relational Management (PS&RM) in the Twenty-First Century, **Frontiers in Psychology**, 7.
- Dinçer, F. İ., Akova, O. ve Kaya, F. (2013). Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı Öğrencilerinin Kariyer Planlaması Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Üniversitesi ve Gümüşhane Üniversitesi Örneği, **Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi**, 1/2, 42-56.
- Ferreira, N., Basson, J. and Coetzee, M. (2010). Psychological Career Resources in Relation to Organisational Commitment: An Exploratory Study, **SA Journal of Human Resource Management**, 8/1, 1-10.
- Forster, N. (2001). A Case Study of Women Academics' Views on Equal Opportunities, Career Prospects and Work-Family Conflicts in a UK University, **Career Development International**, 6/1, 28-38.
- Gallagher, D. G. and Parks, J. M. (2001). I Pledge Thee My Troth... Contingently: Commitment and the Contingent Work Relationship, **Human Resource Management Review**, 11/3, 181-208.
- Gould, S. and Penley, L. E. (1984). Career Strategies and Salary Progression: A Study of their Relationships in a Municipal Bureaucracy, **Organizational Behavior and Human Performance**, 34/2, 244-265.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. and Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes, **Academy of Management Journal**, 33/1, 64-86.
- Guthrie, J. P., Coate, C. J. and Schwoerer, C. E. (1998). Career Management Strategies: The Role of Personality, **Journal of Managerial Psychology**, 13/5-6, 371-386.
- Karatepe, O. M. (2012). Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and Performance Outcomes: A Study of Hotel Employees in Cameroon, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 24/5, 735-752.
- Ketterson, T. U. and Blustein, D. L. (1997). Attachment Relationships and the Career Exploration Process, **The Career Development Quarterly**, 46/2, 167-178.
- Kim, H. J., Shin, K. H. and Umbreit, W. T. (2007). Hotel Job Burnout: The Role of Personality Characteristics, **International Journal of Hospitality Management**, 26/2, 421-434.
- Knight, D. K., Crutsinger, C. and Kim, H. (2006). The Impact of Retail Work Experience, Career Expectation, and Job Satisfaction on Retail Career Intention, **Clothing and Textiles Research Journal**, 24/1, 1-14.
- Kong, H., Cheung, C. and Song, H. (2012). From Hotel Career Management to Employees' Career Satisfaction: The Mediating Effect of Career Competency, **International Journal of Hospitality Management**, 31/1, 76-85.
- Kong, H., Wang, S. and Fu, X. (2015). Meeting Career Expectation: Can it Enhance Job Satisfaction of Generation Y?, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 27/1, 147-168.
- Kuşlivan, S. and Kuşlivan, Z. (2000). Perceptions and Attitudes of Undergraduate Tourism Students Towards Working in the Tourism Industry in Turkey, **Tourism Management**, 21/3, 251-269.
- Ladkin, A. and Juwaheer, T. D. (2000). The Career Paths of Hotel General Managers in Mauritius, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 12/2, 119-125.
- Ladkin, A. and Riley, M. (1996). Mobility and Structure in the Career Paths of UK Hotel Managers: A Labour Market Hybrid of the Bureaucratic Model?, **Tourism Management**, 17/6, 443-452.
- Lau, A. and Pang, M. (2000). Career Strategies to Strengthen Graduate Employees' Employment Position in the Hong Kong Labour Market, **Education+ Training**, 42/3, 135-149.
- McCabe, V. S. (2008). Strategies for Career Planning and Development in the Convention and Exhibition Industry in Australia, **International Journal of Hospitality Management**, 27/2, 222-231.
- Nabi, G. R. (2000). Motivational Attributes and Organizational Experiences as Predictors of Career-Enhancing Strategies, **Career Development International**, 5/2, 91-98.
- Nabi, G. R. (2001). The Relationship Between HRM, Social Support and Subjective Career Success among Men and Women, **International Journal of Manpower**, 22/5, 457-474.
- Nabi, G. R. (2003). Situational Characteristics and Subjective Career Success: The Mediating Role of Career-



- Enhancing Strategies, **International Journal of Manpower**, 24/6, 653-672.
- Nankervis, A. R. and Debrah, Y. (1995). Human Resource Management in Hotels: A Comparative Study, **Tourism Management**, 16/7, 507-513.
- Ng, C. W. and Pine, R. (2003). Women and Men in Hotel Management in Hong Kong: Perceptions of Gender and Career Development Issues. **International Journal of Hospitality Management**, 22/1, 85-102.
- Noe, R. A. (1996). Is Career Management Related to Employee Development and Performance?, **Journal of Organizational Behavior**, 119-133.
- Pelit, E., Güçer, E. ve Demirdağ, Ş. A. (2016). Kadın İşgörenlerin Karşılaştığı Sorunların İş Bırakma Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8/15, 43-65.
- Pollmann-Schult, M. and Büchel, F. (2004). Career Prospects of Overeducated Workers in West Germany, **European Sociological Review**, 20/4, 321-331.
- Renee Barnett, B. and Bradley, L. (2007). The Impact of Organisational Support for Career Development on Career Satisfaction, **Career Development International**, 12/7, 617-636.
- Richardson, M. S. (2012). Counseling for Work and Relationship, **The Counseling Psychologist**, 40/2, 190-242.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2012). Örgütsel Davranış, 14. Basımdan Çeviri, (Çev: İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place, **Personnel Psychology**, 40/3, 437-453.
- Simons, T. and Enz, C. A. (1995). Motivating Hotel Employees: Beyond the Carrot and the Stick, **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 36/1, 20-27.
- Sohn, H. K. and Lee, T. J. (2012). Relationship Between HEXACO Personality Factors and Emotional Labour of Service Providers in the Tourism Industry, **Tourism Management**, 33/1, 116-125.
- Super, D. E. (1990). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development, **Journal of Vocational Behaviour**, 16/3, 282-298.
- Tan, F. Y. and Yahya, K. K. (1984). Career Planning and Career Strategy: A Study of Malaysian Insurance Agents, **Organizational Behaviour and Human Performance**, 34/ 244-265.
- Taşkıran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 17/2.
- Theodossiou, I. and Zangelidis, A. (2009). Career Prospects and Tenure–Job Satisfaction Profiles: Evidence From Panel Data, **The Journal of Socio-Economics**, 38/4, 648-657.
- Tükel Türk, Ş. A. ve Perçin, N. Ş. (2008). Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavani Kırmaya Yönelik Stratejiler, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 6/2.
- Wan, Y. K. P., Wong, I. A. and Kong, W. H. (2014). Student Career Prospect and Industry Commitment: The Roles of Industry Attitude, Perceived Social Status, and Salary Expectations, **Tourism Management**, 40, 1-14.
- Woods, R. C. (1993). Managing to Meet Employee Expectations: Quality Improvement, **People and Strategy**, 16/4, 13.
- Yean, T. F. and Yahya, K. K. (2008). The Relationship Between Career Strategies and Career Success, **IJMS**, 15/1, 85-101.
- Yirik, S., Ören, D. ve Ekici, R. (2014). Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Stres ve Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Demografik Değişkenler Bazında İncelenmesi, **Journal of Yaşar University**, 9/35, 6223-6234.