

**ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON  
TAKTİKLERİNİN İŞGÖRENLERİN KARIYER  
PLANLAMALARI ÜZERİNE ETKİSİ: BEŞ  
YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ALAN  
ARAŞTIRMASI**  
Mehmet KAHYAOĞLU  
Yüksek Lisans Tezi  
Danışman: Yrd. Doç.Dr. Elbeyi PELİT  
Eylül, 2012  
Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON TAKTİKLERİNİN**  
**İŞGÖRENLERİN KARIYER PLANLAMALARI ÜZERİNE**  
**ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR**  
**ALAN ARAŞTIRMASI**

**Hazırlayan**

**Mehmet KAHYAOĞLU**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Elbeyi PELİT**

**AFYONKARAHİSAR 2012**

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

14.09.2012

Mehmet KAHYAOĞLU

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Elbeyi PELİT  
Jüri Üyeleri : Doç.Dr. Abdullah KESKİN  
: Yrd.Doç.Dr. Ahmet BAYTOK

İmza  


Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Mehmet KAHYAOĞLU'nun "Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 14.09.2012 günü saat 14:00'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir

**Prof.Dr.Mehmet KARAKAŞ**  
**MÜDÜR**



## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

### ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON TAKTİKLERİNİN İŞGÖRENLERİN KARIYER PLANLAMALARI ÜZERİNE ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Mehmet KAHYAOĞLU

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

Eylül 2012

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Elbeyi PELİT

Örgüte yeni giren işgörenler başta olmak üzere, örgüt içerisinde olan tüm işgörenleri, örgütün amaç kural ve yerine getirmesi gereken davranışlara yöneltme sürecinde önemli etkisi olan örgütsel sosyalizasyon, tüm işletme türlerinde olduğu gibi özellikle bir hizmet işletmesi türü olan otel işletmeleri işgörenlerinin kariyer planlamalarında da önemli etkiler ortaya çıkarabilecek sonuçları içerisinde barındırmaktadır. Diğer taraftan konuyla ilgili alanyazın taramasında konunun ülkemizdeki otel çalışanları kapsamında ele alınmadığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda, otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işgörenlerin kariyer planlamasına olan etkisinin belirlenmesi amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Bu çalışmada otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işgörenlerin kariyer planlamaları üzerine etkisini belirlemek amacıyla İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 408 işgörene anket uygulanmıştır. Söz konusu anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işgörene ve işletmeye ait özellikleri belirlemeye yönelik demografik sorular, ikinci bölümde örgütsel sosyalizasyon taktiklerini belirlemeye yönelik sorular, üçüncü bölümde ise kariyer planlamaya yönelik sorular yer almıştır. Ankete katılanların örgütsel sosyalizasyon taktikleri ve kariyer planlamaya ilişkin görüşlerinin bireysel ve işletmeye ait özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için "t-testi" ve "varyans analizi" ile test edilmiştir. Ayrıca katılımcıların örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile kariyer planlamaya ilişkin görüşleri arasındaki ilişki "korelasyon", "basit ve çoklu doğrusal regresyon" analizleri ile tespit edilmiştir.

Ankete katılan işgörenlerin örgütsel sosyalizasyon taktikleri ve kariyer planlamaya ilişkin görüşleri, yaşları ve çalıştıkları departmanlara göre anlamlı farklılık gösterirken, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahipliği, sektörde çalışma yılı ve işletmelerin sahiplik türü değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Ayrıca örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile kariyer planlama arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan korelasyon analizi sonucu " $r=0,759$ " düzeyinde pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda ise "kollektife karşı bireysel", "atamaya karşı yoksun bırakma" ve "sabite karşı değişken" boyutlarının genel kariyer planlama üzerine anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel sosyalizasyon, kariyer Planlama, otel işletmesi

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION TACTICS ON EMPLOYEES' CAREER PLANNING: A STUDY IN FIVE-STAR HOTELS

MEHMET KAHYA OGLU

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT

September 2012

Advisor: Asst. Prof. Dr. Elbeyi PELIT

Organizational socialization that has important effect on process of heading both newcomers and also all employees for aims, rules of organization and attitudes of employees, and involves results that can cover effects on employees' career planning in hotel establishments as in other establishment types. On the other hand, no study can be found on hotel establishments in our country during the search for literature of the subject. In this regard this study has been done for setting the effect of organizational socialization tactics on employees' career planning.

In this study questionnaire was applied to 408 employees who were working in five stars hotel establishments in Istanbul to set effects of organizational socialization tactics on employees' career planning. This questionnaire consists of three parts. In the first part there are demographic questions to define features of employees and establishments. In the second part there are questions to define organizational socialization tactics, in the third part there are questions for career planning. The opinions of the participants about the organizational socialization tactics and career planning were tested with t-test and variance analysis, to understand whether they show a statistically significant relation. And also the relation between the opinions of participants about organizational socialization tactics was also tested to find a correlation with career planning, using correlation and regression analysis.

A significant difference was defined among the features of participants (ages, departments) and organizational socialization tactics and career planning. No significant difference was defined among the features of participants (gender, marital status, child ownership, years of employment in the sector and ownership type of establishment) and organizational socialization tactics and career planning. And also according to results of correlation analysis to define correlation between organizational socialization tactics and career planning, a positive and strong correlation was found at the level of " $r=0,759$ ". According to Regression Analysis results, the most important dimensions of the organizational socialization tactics which affected general career planning most were "collective versus individual", "investiture versus divestiture" and "fixed versus variable"

**Keywords:** Organizational socialization, career planning, hotel establishment

## ÖNSÖZ

Sosyalizasyon, bireyin içerisinde bulunacağı toplumun etkin bir üyesi olma süreci olarak alanyazında tanım bulmuştur. Benim de etkin bir üyesi olmak istediğim akademik camiaya yönelik ilk adımım olarak algıladığım bu çalışmada sabır ve destekleriyle çalışmanın hazırlık aşamasını yönlendiren danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Elbeyi PELİT'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim süresince yetişmeme katkıda bulunan hocalarım; Prof. Dr. İsmet DOĞAN, Yrd. Doç. Dr. Oktay EMİR, Yrd. Doç. Dr. H. Hüseyin SOYBALI, Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK, Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ'a, fikir alışverişinde bulunduğum dostum Ersin ARIKAN'a, Merhum İsmail AKDAĞ'a, meslektaşım Öğr. Gör. Hakan ÖZDEMİR'e, elde edilen verilerin analizinde desteğine başvurduğum Yrd. Doç. Dr. İbrahim KILIÇ'a, kendime rol model olarak aldığım ve bu yola adım atmamda yol gösteren hocam Öğr. Gör. Ahmet EMREN'e teşekkürlerimi sunarım. Yine yüksek lisans eğitimim süresince görüşlerine başvurduğum Arş. Gör. Soner ARSLAN, Arş. Gör. Ali AVAN ve Arş. Gör. Özcan ZORLU'ya desteklerinden ötürü şükranlarımı sunarım.

Eğitim hayatım boyunca maddi, manevi desteklerini esirgemeyen ve gölgelerine sığınmaktan onur duyduğum; anneme, babama ve kardeşime ayrıca müstakbel eşim Ayşegül ÇELİK'e minnet duygularımı iletirim.

*Aileme...*



## İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ.....	i
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI .....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON

1. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON KAVRAMI.....	3
2. ÖRGÜTSEL SOYALİZASYONUN AMACI VE ÖNEMİ.....	5
3. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYONUN ÖZELLİKLERİ.....	8
4. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON SÜRECİ VE AŞAMALARI .....	10
4.1 ÖN SOSYALİZASYON .....	11
4.2 KARŞILAŞMA AŞAMASI .....	12
4.3 DEĞİŞİM VE KAZANMA.....	14
5. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYONUN SONUÇLARI.....	15
6. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON TAKTİKLERİ.....	18
6.1 KOLLEKTİFE KARŞI BİREYSEL.....	20
6.2 BİÇİMSELE KARŞI BİÇİMSEL OLMAYAN .....	20
6.3 ARDIŞIĞA KARŞI RASTGELE.....	21
6.4 SABİTE KARŞI DEĞİŞKEN .....	21
6.5 SIRALIYA KARŞI KOPUK.....	22
6.6 ATAMAYA KARŞI YOKSUN BIRAKMA .....	23
7. TURİZM SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON OLGUSUNUN MEVCUT DURUMU VE KONUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	24

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**KARİYER VE KARİYER PLANLAMA**

<b>1. KARİYER KAVRAMININ TARİHÇESİ .....</b>	<b>27</b>
<b>2. KARİYER KAVRAMININ TANIMI.....</b>	<b>28</b>
<b>3. KARİYER SAFHALARI.....</b>	<b>29</b>
3.1 OLUŞUM SAFHASI.....	29
3.2 GELİŞİM SAFHASI .....	29
3.3 SÜRDÜRME SAFHASI .....	30
3.4 AYRILMA SAFHASI.....	30
<b>4. KARİYER SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>31</b>
4.1 SOSYAL FAKTÖRLER .....	31
4.2 PSİKOLOJİK FAKTÖRLER.....	32
<b>5. KARİYER PLANLAMA .....</b>	<b>35</b>
5.1 KARİYER PLANLAMA TANIMI.....	35
5.2 KARİYER PLANLAMANIN ÖNEMİ.....	35
5.3 KARİYER PLANLAMA SİSTEMİ.....	36
<b>5.3.1 Örgütsel Kariyer Planlama .....</b>	<b>37</b>
<b>5.3.2 Bireysel Kariyer Planlama.....</b>	<b>38</b>
5.4 KARİYER PLANLAMANIN AMAÇLARI.....	40
<b>6. TURİZM SEKTÖRÜNDE KARİYER OLGUSUNUN MEVCUT DURUMU VE KONUSYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR .....</b>	<b>42</b>

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON TAKTİKLERİNİN İŞGÖRENLERİN KARİYER PLANLAMALARI ÜZERİNE ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

<b>1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, AMACI VE HİPOTEZİ.....</b>	<b>45</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI.....</b>	<b>47</b>
<b>3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>47</b>
3.1 EVREN VE ÖRNEKLEM .....	47
3.2 VERİLERİN TOPLAMA YÖNTEMİ .....	49
3.3 VERİLERİN ANALİZİ.....	50
3.4 KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİ .....	50
<b>4. BULGULAR VE TARTIŞMA .....</b>	<b>53</b>
4.1 KATILIMCILARA VE İŞLETMELERE AİT TANIMLAYICI BİLGİLER.....	53
4.2 KATILIMCILARIN İŞLETMEDE UYGULANAN ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON TAKTİKLERİNE İLİŞKİN ALGILARINA YÖNELİK BULGULAR .....	57
4.3 KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL VE BİREYSEL KARİYER PLANLAMAYA İLİŞKİN ALGILARINA YÖNELİK BULGULAR .....	64

4.4 KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON TAKTİKLERİ VE KARİYER PLANLAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ İLE BİREYSEL VE İŞLETMEYE AİT ÖZELLİKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	67
4.5 ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON TAKTİKLERİNİN İŞGÖRENLERİN KARİYER PLANLAMASI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BULGULAR.....	77
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>83</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>89</b>
<b>EK: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU .....</b>	<b>99</b>

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa

<b>Tablo 1.</b> Sosyallaşyon Taktiklerinin Boyutsal Sınıflandırılması .....	19
<b>Tablo 2.</b> Dağıtılan Anketlerin Otel İşletmelerinin Sahiplik Türüne Göre Dağılımı .....	48
<b>Tablo 3.</b> Kariyer Planlaması Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenirlilik Analizi .....	51
<b>Tablo 4.</b> Örgütsel Sosyallaşyon Taktikleri Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenirlilik Analizi.	52
<b>Tablo 5.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı .....	53
<b>Tablo 6.</b> Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı .....	54
<b>Tablo 7.</b> Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı .....	54
<b>Tablo 8.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Departman Değişkenine Göre Dağılımı .....	55
<b>Tablo 9.</b> Katılımcıların Çocuk Sahibi Olup Olmadıkları Değişkenine Göre Dağılımı .....	55
<b>Tablo 10.</b> Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı .....	56
<b>Tablo 11.</b> Katılımcıların İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre dağılımı.....	56
<b>Tablo 12.</b> İşletmelerin Sahiplik Türü Değişkenine Göre Dağılımı.....	57
<b>Tablo 13.</b> Kollektife karşı bireysel Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	58
<b>Tablo 14.</b> Biçimsele Karşı Biçimsel Olmayan Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	59
<b>Tablo 15.</b> Atamaya Karşı Yoksun Bırakma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	60
<b>Tablo 16.</b> Ardışığa Karşı Rastgele Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	61
<b>Tablo 17.</b> Sıralıya Karşı Kopuk Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	62
<b>Tablo 18.</b> Sabite Karşı Değişken Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler .....	63
<b>Tablo 19.</b> Örgütsel Kariyer Planlamasına İlişkin Betimsel İstatistikler .....	64
<b>Tablo 20.</b> Bireysel Kariyer Planlamasına İlişkin Betimsel İstatistikler .....	66
<b>Tablo 21.</b> Katılımcıların Örgütsel Sosyallaşyon Taktikleri ve Kariyer Planlamaya İlişkin Görüşleri İle Cinsiyetlerinin Karşılaştırılmasına Ait t-testi Sonuçları .....	67
<b>Tablo 22.</b> Katılımcıların Örgütsel Sosyallaşyon Taktikleri ve Kariyer Planlamaya İlişkin Görüşleri İle Çocuk Sahibi Olup Olmamalarının Karşılaştırılmasına Ait t-testi Sonuçları	68
<b>Tablo 23.</b> Katılımcıların Örgütsel Sosyallaşyon Taktikleri ve Kariyer Planlamaya İlişkin görüşleri ile Medeni Durumlarının Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi (ANOVA)Sonuçları.....	69

<b>Tablo 24.</b> Katılımcıların Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri ve Kariyer Planlamaya İlişkin görüşleri ile Yaşlarının Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi (ANOVA)Sonuçları .....	70
<b>Tablo 25.</b> Katılımcıların Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri ve Kariyer Planlamaya İlişkin görüşleri ile Çalıştıkları Departmanların Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	72
<b>Tablo 26.</b> Katılımcıların Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri ve Kariyer Planlamaya İlişkin görüşleri ile Sektörde Çalışma Yıllarının Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	75
<b>Tablo 27.</b> Katılımcıların Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerine İlişkin Görüşleri ve Kariyer Planlamaya İlişkin görüşleri ile işletmelerin sahiplik türlerinin karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	76
<b>Tablo 28.</b> Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri (Genel) ve Alt Boyutları İle Kariyer Planlama Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi .....	77
<b>Tablo 29.</b> Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin Örgütsel Kariyer Planlamaya Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	79
<b>Tablo 30.</b> Örgütsel Sosyalizasyon taktiklerinin Bireysel Kariyer Planlamaya Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	80
<b>Tablo 31.</b> Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin Kariyer Planlamaya (Genel) Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	81
<b>Tablo 32.</b> Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin (Genel) Kariyer Planlamaya (Genel) Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi .....	82

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
<b>Şekil 1.</b> Örgütsel Sosyalizasyon Süreci: Aşamalar ve Sonuçlar .....	11
<b>Şekil 2.</b> Örgütsel Sosyalizasyon Sürecinin Sonuçları .....	17
<b>Şekil 3.</b> Sosyalizasyon Taktikleri ve Öngörülen Etkileri .....	24
<b>Şekil 4.</b> Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlamanın Karşılaştırılması .....	37

## KISALTMALAR DİZİNİ

Akt.	: Aktaran
Ed.	: Editör
Çev.	: Çeviri
ANOVA	: Analysis Of Variance
f	: Frekans
F	: Varyans Analizine (ANOVA) İlişkin Parametre
P	: Önemlilik Testlerine İlişkin Olasılık Değeri
r	: Korelasyon Katsayısı
R <sup>2</sup>	: Belirtme Katsayısı
SPSS	: Statistical Package For The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)
S.S.	: Standart Sapma
vd	: Ve Diğerleri
t	: t-Testine İlişkin Parametre
vb	: Ve Benzeri
$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama
YL	: Yüksek Lisans

## GİRİŞ

Günümüz ekonomisinde örgütler, insan sermayesini örgüte çekme, onları geliştirme ve elde tutma yetileri sayesinde rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Bu sebeple, işe alınan bireylerin örgüte uyum konusu giderek önem kazanmaktadır. Bu bağlamda işgörenler için uygun işe alım prosedürlerinin geliştirilmesi, eğitimlerin düzenlenmesi ve işgörenin kariyerine yönelik uygulamalara ağırlık verilmesi birey-iş ve birey-örgüt uyumunun anahtarı olarak düşünülebilir. İşte bu uyum sürecinde etkili olan temel iki kavram da, örgütsel sosyalizasyon ve bireylerin kariyer planlamaları olarak düşünülebilir.

Örgütsel sosyalizasyon; örgüte yeni giren bireyi örgütün amaçlarına, kurallarına ve yapması gereken davranışlara yöneltme sürecidir. Sosyalizasyon işe yeni giren bireyi örgüte uygun hale getirir. Örgüte yeni giren ya da örgüt içinde başka bir göreve atanan bireyler yeni işe uyum sağlamak için örgütün değerler sistemini, normlarını ve davranış kalıplarını öğrenerek sosyalleşirler (Keleş ve Özbek, 2008). Çağdaş örgüt ve yönetim kuramları, işgörenlerin uyumunun, örgüte ve işgörelere yarar sağlayacağını öngörmektedir. Örgüt içindeki işgörelerin çalıştıkları ortamdan doyum sağlamaları, performanslarının istenilen şekilde olması, kendilerini örgütün etkin bir üyesi olmalarını hissedebilmeleri, örgüt-birey uyumunun sağlanması ile gerçekleşir (Balci, 2000). Örgüte yeni katılan işgörelerin etkili bir örgütsel sosyalizasyon süreci geçirmeleri; kendileri ile seçtikleri işler arasında uyuma olması, işlerine ve iş ortamlarına kolayca uyum sağlamaları, işlerinde üretken, doyum sağlayıcı olmaları, sağlıklı bir kariyer elde etmeleri ve işte mutlu olmaları açısından önemlidir (Çalık, 2006). Bir kişinin kariyeri sadece onun sahip olduğu işler değil, çalıştığı işletmede pozisyonuna ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, yetenek ve çalışma arzusu ile yükselmesi, ilerlemesi, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi anlamını taşır.

Kariyer planlama, çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Çalışanların daha mutlu ve işlerinde daha verimli olmalarını sağlar. Geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip, kendini işine adayan çalışanlar yaratır (Barutçugil, 2004). Bireyler



ileride yer alacakları örgütlerde kendilerinden istenecek görevleri yerine getirebilmek için görevin gerektirdiği gelişimi sağlamak zorundadırlar. Kişinin yukarıda sözü edilen gelişimleri sağlaması da etkili bir örgütsel sosyalizasyon süreci ile sağlanacaktır (Öztürk ve Teber, 2006). Turizm endüstrisinin içinde yer alan ve endüstrinin bel kemiğini oluşturan konaklama işletmeleri, büyük oranda fiziksel verilere dayanmakla birlikte, işletmelerin başarıları bütünü ile insan gücünün etkinliğine dayanmaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2009). Etkili bir iş gücü potansiyelinin oluşturulmasında iyi organize edilmiş bir örgütsel sosyalizasyon sürecinin olumlu etkileri olacaktır. Bireyin örgüte uyumu, başarısı, kariyer yapması ve iş doyumunu, sosyalizasyon ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla örgütün ve bireyin varlığı sosyalizasyon ile yakından ilişkilidir (Balcı, 2000).

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütlerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerine ilişkin algılamaları ile kariyer planlamaları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel sosyalizasyon kavramının kavramsal çerçevesini oluşturmak amacıyla kavramın tanımı, örgütsel sosyalizasyonun amacı ve önemi, örgütsel sosyalizasyonun özellikleri, örgütsel sosyalizasyon süreci ve örgütsel sosyalizasyon taktikleri konularının yanı sıra kavramın turizm sektöründeki mevcut durumunu belirlemek amacıyla konu ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde kariyer planlama kavramına ilişkin kavramsal bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda kariyer kavramının tarihçesi, tanımı, kariyer süreci, kariyer seçimini etkileyen faktörler, kariyer planlama kavramı, kariyer kavramının turizm sektöründeki mevcut durumu ve örgütsel sosyalizasyon ile kariyer kavramlarının ilişkisi konularına yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı doğrultusunda İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörelere yönelik uygulanan anket aracılığıyla elde edilen bulgulara yer verilerek araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanmış ve sonuç ve öneriler bölümünde araştırmada elde edilen bulguların sonuçları özetlenerek bu bulgular doğrultusunda sektöre ve alanyazına yönelik geliştirilen önerilere yer verilerek çalışma tamamlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON

Bu bölümde, örgütsel sosyalizasyon kavramının tanımı, örgütsel sosyalizasyonun amacı ve önemi, örgütsel sosyalizasyonun özellikleri, örgütsel sosyalizasyon süreci ve aşamaları, örgütsel sosyalizasyon taktikleri konularına yer verilmiştir.

#### 1. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON KAVRAMI

Sosyalizasyon kavramı, sosyolojide açık bir şekilde tanımlanmasına rağmen yönetim açısından tanımlanması zor bir kavram olmuştur. Bununla birlikte, sosyalizasyon kavramı açık bir şekilde, sabit bir sosyal sistem ile bu sisteme yeni giren bir üyenin arasındaki karşılıklı etkileşim üzerine odaklanmaktadır şeklinde tanımlanabilir (Zorlu ve Kara, 2010). Sosyalizasyon en genel ifade ile kişilerin içinde yaşadıkları sosyal ve kültürel yapıya uyum sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır.

Sosyalizasyon bir diğer adıyla “toplumsallaşma” bir öğrenme sürecidir. Bu süreç içerisinde birey, parçası olduğu toplum içerisinde nasıl davranacağını öğrenir. Sosyalizasyon kavramını kurum kültürünün özümsemesi olarak tanımladığımızda da, genel anlamda “toplum” değerlerinin, öğretilerinin ve rol modellerinin öğrenilmesi niteliğinden örgüt’ün değer, öğreti ve rol modellerinin öğrenilmesi sürecine dönüştüğünü görürüz. Bu nedenle örgütsel sosyalizasyon; örgüt ve kurum kültürünün devamlılığının, sürdürülmesi ve örgüte katılan bireyin o örgütün bir vatandaşı haline getirilmesidir (Fırat, 2010). Özetle örgütsel sosyalizasyon, işgörenin örgüt kültürünü oluşturan, örgütün değer ve normlarını öğrenme sürecidir.

Sosyalizasyon terimi genel bir ifade ile bir toplumdaki yaşlı üyelerinin o toplumun genç üyelerinin toplumun işlevlerini etkin bir şekilde yerine getirmeleri için gerekli sosyal yeteneklerin ve bilgilerin aktarılması olarak tanımlanabilir. Örgütsel boyutta düşünüldüğü takdirde, örgütsel sosyalizasyon için de benzer bir tanım yapılabilir. Kıdemli çalışanların, yeni işgörenlere örgüt kültürünü, örgütsel rollerini aktarma süreci örgütsel sosyalizasyon olarak tanımlanabilir (Özçelik, 2008). Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde birçok bilimsel çalışmada örgütsel sosyalizasyon kavramı ile ilgili farklı şu tanımlar karşımıza çıkmıştır.

Keleş ve Özbek (2008) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sosyalizasyon, örgüte yeni giren ya da örgüt içinde başka bir göreve atanan bireyler yeni işe uyum sağlamak için örgütün değerler sistemini, normlarını ve davranış kalıplarını öğrenerek sosyalleşmesi olarak tanımlanmıştır.

Van Manen (1979), örgütsel sosyalizasyonu, örgüt tarafından tanımlanmış, değerlerin, normların ve davranışların bireye öğretilmesi süreci olarak tanımlamıştır. Pascale (1985)'e göre örgütsel sosyalizasyon, bireyin grubun bir üyesi haline getirilmesi, bireye ipuçlarının, işlerin yapılması için gerekli iletişimin öğelerinin öğretilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sosyalizasyon, Balcı (2000) tarafından çalışanların kuralları, normları, örgütün kültürünü; örgüt tarafından kendine verilen rolleri, işleri iyi yapmaları için kaçınılmaz teknik becerileri öğrendikleri bir süreç şeklinde tanımlanmıştır. Örgüt kültürünün işgörene öğretilmesi, benimsetilmesi ve onunda örgütsel kültüre katkısının sağlanması süreci olarak karşımıza çıkan bir başka tanım da Uğurlu Vd. (2011) tarafından yapılmıştır.

Örgütsel sosyalizasyon, çalışanların örgüt kültürüne adaptasyonunun sağlanması sürecidir (Robbins, 1989). Örgütsel sosyalizasyon; örgüte dışarıdan gelen birinin örgütün etkili bir üyesi olması için iş ilişkilerini ve iş uygulamalarını öğrendiği çoklu bir süreçtir (Feldman, 1981). Örgütsel sosyalizasyon, gerekli tutum ve davranışları öğrenerek örgütteki rolleri üstlenebilme sürecidir (Garip, 2009).

Çalık (2003), örgütsel sosyalizasyon kavramına ilişkin, örgütsel yaklaşımlar ve değişik disiplinler perspektifinden geniş bir model içerisinde tanımlamalarda bulunmuştur. Söz konusu bu tanımlar ve bakış açıları aşağıda sunulmuştur (Van Maanen ve Schein, 1979):

*Klâsik anlamda;* işgörenlerin maksimum etkililik için uygun bir şekilde eğitilmelerinin sağlanması, *İnsan ilişkileri açısından;* işgörenlerin yüksek iş doyumuna ulaşmaları ve ihtiyaçlarını karşılamaları ihtimalini maksimuma ulaştırmak için bir yöntem, *İnsan Kaynakları açısından;* işgörenlerin katkılarını, yetkilendirme ve kaliteyi artırma yoluyla maksimuma ulaştırmanın bir yolu, *Sistem Yaklaşımı açısından;* sistemin dışından sistemin içine bir geçiş süreci, *kültürel açıdan;* örgütsel kültürün değer ve normlarının iletildiği bir

süreç, *post-modern açıdan*; bir adaptasyon ve sınırlara nüfuz edebilme süreci olarak tanımlanmaktadır (Çalık, 2003).

Örgütsel sosyalizasyona ilişkin farklı tanımlar bulunmasına karşın, bu tanımların ortak noktası, bireyin çalıştığı işletmenin üyesi olması ve tam anlamıyla uyum sağlaması için edinmesi gereken tutum, davranış ve bilgi birikiminin bireye aktarılması olarak ifade edilebilir. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sosyalizasyon kavramına ilişkin tanımlar verilerek kavramın tanımı hakkında genel bir perspektif oluşturulması amaçlanmıştır. Çalışmanın izleyen bölümünde ise örgütsel sosyalizasyon uygulamalarının amacı ve örgütler açısından önemine değinilmiştir.

## **2. ÖRGÜTSEL SOYALİZASYONUN AMACI VE ÖNEMİ**

Örgütsel sosyalizasyonun amacı, Güçlü (2004), tarafından örgüt çevresiyle ilgili bilgi edinmek, örgütteki bireylerin performansı, becerileri, örgütün politikaları, örgütün dili, örgütün tarihi ve örgütsel amaçlar, değerler hakkında öğrenmeyi kolaylaştırmak olarak vurgulanmıştır. Örgüte yeni gelenler örgütsel sosyalizasyon boyunca farklı alanları inceler ve öğrenirler. Bu öğrenme süreci (Garip, 2009:11):

- Öğrenmeye ön hazırlık,
- Örgüte alışmayı öğrenme,
- Örgütün değerlerini, amaçlarını, kültürünü öğrenme,
- Çalışma grubunun değerleri, standartları ve arkadaşlığını öğrenme,
- İşin nasıl yapılacağı, ihtiyaç duyulan bilgi ve becerileri öğrenme ve
- Kişisel değişim ile öz benlik arasında bağlantı kurma bilgilerini içermelidir.

Bu bilgiler doğrultusunda, temel amacı, işgörenin örgüte uyumunu sağlamak (Schein, 1983) ve örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmek olan örgütsel sosyalizasyonun amaçlarını; işin gereklerini öğrenmek, bireyler arası sağlıklı ilişkiler kurulmasını sağlamak, örgüt içi güç odaklarını tanıtmak, ortak örgüt dilini öğretmek, örgüt tarihini ve örgütsel amaç ve değerleri öğretmek şeklinde altı genel başlık altında toplamak mümkündür. Söz konusu bu amaçlara ilişkin genel bilgiler/içerikler aşağıda sunulmuştur.

(İshakoğlu, 1998, akt. Özçelik, 2008; Memduhoğlu, 2008; Garip, 2009; İplik, 2009; Kartal 2007):

**İşin gereklerini öğrenmek;** bireyin örgüt içerisinde örgütün bir üyesi olarak kendisinden beklenen işi etkin bir şekilde yapabilmeyi öğrenmesi örgütsel sosyalizasyon sürecinin amaçları içerisinde yer almaktadır. Birey bu süreçte işiyle ilgili hangi araçları kullanacağını, hangi başarı değerlendirme ölçütlerine göre çalışacağını, hangi yeteneklerini ve bilgilerini ve bilgilerini kullanacağını öğrenir.

**Bireyler arası sağlıklı ilişkiler kurulmasını sağlamak;** yeni işgörenler eski üyeler ile tanışarak, örgüt hakkında, çalışma grubu hakkında ve kendisine verilen işi hakkında bilgi edinir. Bu bilgi edinme biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkiler kurularak sağlanabilir. Bireyin örgüt içerisindeki yükleneceği görevler bu yolla belirlenir.

**Örgüt içi güç odaklarını tanıtmak;** örgüt içerisinde farklı konularda güç sahibi olan kişileri işgörelere tanıtmak örgütsel sosyalizasyonun bir diğer amacıdır. Farklı konularda uzmanlık gerektiren işlerin kim ya da kimler tarafından yapıldığından, organizasyon içinde bulunan gayri resmi liderlerin kimler olduğuna kadar çeşitlilik gösteren konuları inceler.

**Ortak örgüt dilini öğretmek;** örgütlerin üyeleri tarafından bilinen, üyelerin ortak kullandıkları bir dilleri mevcuttur. Bu dil, teknik terimleri ve örgüt içerisinde kullanılan gerekli kısaltmaları içerir. Bu durum örgütsel lisan olarak adlandırılır ve sosyalizasyon süreci içerisinde işgören tarafından öğrenilmesi amaçlanır.

**Örgüt tarihini öğretmek;** örgütlerin kendilerine özgü gelenek ve göreneklerini, adetleri, özel günleri, hikâyeleri, bulunur. Bu örgütsel tarih sürecinin örgüte yeni giren üyelerce öğrenilmesi örgütsel sosyalizasyon sürecinin diğer bir amacıdır.

**Örgütsel amaç ve değerleri öğretmek;** sosyalizasyon süreci içerisinde örgüte ilişkin değerler ve örgütün kuruluş sebebi olan amaçların işgörelere öğretilmesi amaçlanır. Yukarıda belirtilen başlıkların işgören tarafından öğrenilmesi ile beraber örgüte ilişkin değerler ve örgütün amaçları öğrenilmiş olmaktadır. Örgütsel sosyalizasyonun en geniş kapsamlı amacı örgütsel amaç ve değerlerin öğretilmesi amacıdır.

Örgütsel sosyalizasyona ilişkin yukarıda genel olarak sunulan amaçlar doğrultusunda, işi ve üyesi olacağı örgüt hakkındaki konularda bilgi edinen işgören, örgütsel sosyalizasyon aracılığıyla belirsizliklerden kurtulur ve örgütün etkin bir üyesi haline gelir. Bu bağlamda örgütsel sosyalizasyonun önemini belirtmek adına örgütsel sosyalizasyon aracılığıyla sağlanacak alt faydaları aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Özçelik, 2008; Memduhoğlu, 2008; Garip, 2009; Zonana, 2011):

- Örgütsel sosyalizasyon yeni işgörenin işe başlama maliyetlerini düşürür. İşe yeni başlayan birinin çevreyi, örgütü ve işi tanınması zaman alır. Bu nedenle işe yeni başlayan işgören bir müddet için deneyimli işgörenden daha az iş üretir. Sosyalizasyon yeni işgörenin işi kısa sürede öğrenerek beklenen standartlara ulaşmasını ve başlangıç maliyetlerinin düşürülmesini sağlar.
- Örgütsel sosyalizasyon yeni işgörendeki gerginliklerin azalmasını sağlayarak işteki başarısızlık korkusunu önler.
- Örgütsel sosyalizasyon işten ayrılmaları azaltır. Yeni işe başlayan işgören kendisini istenmeyen, ihtiyaç duyulmayan, sevilmeyen biri gibi hissederse işi terk etmek ister. Örgütsel sosyalizasyon bu olumsuz duyguların olumlu duygulara dönüştürülmesine yardım eder.
- Örgütsel sosyalizasyon işe yeni giren işgörenin amir ve iş arkadaşları açısından zaman tasarrufu sağlar. Örgütsel sosyalizasyon eğitimi verilmediğinde işe yeni giren işgören öğrenmek istediklerini sürekli en yakın amirine veya iş arkadaşlarına sorarak, onların zaman kaybetmesine neden olur. Örgütsel sosyalizasyon gerekli bilgilerin verilmesiyle bu zaman kaybını önler ve
- Örgütsel sosyalizasyon iş hakkında gerçek beklentilerin oluşmasına, işgörende olumlu tutumların geliştirilmesine ve işgörenin iş tatminine ulaşmasına yardımcı olur.

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında örgütsel sosyalizasyon uygulamalarının amacı, örgütler açısından önemi ve son olarak örgütlere sağlayacağı faydalara değinilmiştir. İzleyen bölümde alan yazıda yer alan çalışmalarda karşılaşılan örgütsel sosyalizasyonun özellikleri konusuna ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### 3. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYONUN ÖZELLİKLERİ

Daha önceki aşamalarda yapılan tanımlar örgütsel sosyalizasyonun belli başlı özelliklerini öne çıkarmaktadır. Feldman ve Arnold (1979), örgütsel sosyalizasyonun 5 temel özelliğine aşağıdaki gibi değinmiştir (Sökmen, 2007; Kartal 2003; Özkan 2004; Özkan, 2005):

**Tutum, değer ve davranışların değişimi;** örgütsel sosyalizasyon, bir değişim sürecidir. Bu değişim belirli tutum, değer ve davranışların bırakılarak yerine yenilerinin kazanılmasını ifade eder. Bu süreçte işgören tutum, değer ve davranışlarından vazgeçmek veya kendisine ilişkin yeni bir bakış açısı edinme yolunda adımlar atar. Bununla birlikte örgüte gelen yeni işgörenin değer ve davranışları, örgütçe beklenenden ayrı ise sosyalleşen sürecinin ilk adımında kişiyi eski değerlerinden ayırma, mevcut durumunun örgü açısında değersiz olduğunu anlatma verilen yeni görevine uygun olarak kendisini yeniden tanımlaması gerektiğini söyleme görevleri önem kazanır.

**Sosyalizasyon sürecinin devamlılığı;** örgütsel sosyalizasyon süreci ele alınırken, sürecin devamlılık göstermesi gerektiğini unutmamak gerekir. Birey örgüte girmeden bu süreç başlar. Bireyin örgüte girmeden önceki yaşantısında ailesi ve diğer sosyal çevresinde istihdam sağlanan örgütlerin değerleri ve normları hakkında bilgi alışverişi olur. Birey örgüte girdikten sonra da bu süreç yoğun bir şekilde devam eder. İş gören transfer olduğunda, iş değiştirdiğinde, terfi ettiğinde ya da başka bir kurumda çalışmaya başladığında da devam etmektedir. Değişim aşamasında yeni işgören gerçekten örgüte uyumda gerekli kazanımları elde eder. Karşılaşma aşamasında işgörenler meslektaşlarından izole edilecekleri duygusu ve korkusuyla bunalım yaşayabilirler. Değişim aşamasında işgörenler meslektaşları ile gerçek bir uyum içinde çalışırlar ve işlerinde uzmanlaşırlar.

**Yeni görevlere, çalışma gruplarına ve örgütsel uygulamalara uyum;** örgütsel sosyalizasyon, işgören örgüte girdiğinde eş zamanlı olarak meydana gelen farklı süreçleri içermektedir. Örgütsel sosyalizasyon ile yeni işgören iş için gerekli olan yetenek ve becerilerini geliştirir, uygun rol davranışlarını edinir, çalışma grubuna ve grubun normlarına uyum sağlar ve örgütsel değerleri öğrenir. İşgören örgüte girdiği zaman; işte

yetenek ve becerilerin gelişimi, uygun rol davranışlarının edinilmesi, iş grubuna ve onların kurallarına uyum ve örgütsel değerlerin öğrenilmesi gibi farklı süreçlerle karşılaşır.

**Yeni çalışanlar ve yöneticileri arasındaki karşılıklı etkileşim;** örgütsel sosyalizasyon, bireyler ve örgütleri arasındaki etkileşim sürecidir. Bu süreçte, bireyin rolünün kurumsallaşmış olup olmamasına bakılmaksızın, işin beklentilerinin değiştirilmesi ve düzenlenmesi yer alır. Bu karşılıklı etkileşim kaçınılmaz biçimde ortaya çıkar. Örgütsel sosyalleşmede bireyler ve örgütler arasında karşılıklı etkileşim sürecinde iki yol bulunmaktadır. Bazı değişimler iş beklentilerinin yerini alır. İş görenler örgütün isteklerine tamamen uymayabilirler. Örgüt daha fazla değişimi yeni işgörenlerin beklenti ve davranışları doğrultusunda değiştirir. Yöneticiler yeni işgörenlerin zayıf yanlarını minimize eder, güçlü yanlarını da avantaja çevirirler. Yeni işgörenler için uzun dönemli mesleki gelişim planları düzenlenir, bu planlarda farklı oryantasyon ve eğitim planı yer alır. Kişisel etkileşimin olmaması etkili olmayan bir sosyalizasyon göstergesidir.

**Erken sosyalizasyon döneminin kritikliği;** erken sosyalizasyon dönemi tüm kariyer süreci açısından kritik bir önem taşımaktadır. Yaşadıkları olumsuzluklar işgörenlerin, işlerine daha az bağlı ve örgüt içerisindeki başarı inançlarını olumsuz etkileyebilir. Bu problemler oldukça ciddidirler. Erken kariyer dönemindeki başarının sonraki başarıları elde etme de önemli bir adımdır. Erken dönemdeki başarı, sonraki başarı fırsatları için yol açmasının yanı sıra başarısızlıklar ise istek kaybına neden olur. Örgütsel öğrenmenin ilk dönemi olarak belirtilen mesleki gelişim sürecinde işgörenlerin ilk yıllarda türlü sebeplerden ötürü hayal kırıklığı yaşadıkları görülmektedir. Yeni işgörenlerin büyük çoğunluğu mesleklerinin ilk zamanlarında mesleklerini sevmemeye başladıkları, çalışmalarında rutin ve teknik konuların dışında iş yaptıkları görülmüştür. Teorik bilginin önemsenmediği, politik uygunluk öne çıktığı bundan dolayı birçok yeni işgörenin örgüt politikalarından soğuduğu görülmektedir. Buna ek olarak yetersiz bir denetim ve denetim organlarınınca çalışmaların engellenmesi, yeni işgörenleri hayal kırıklığına uğratmaktadır. Performans değerlendirme objektif ölçütlere göre yapılmamakta, denetim birimlerinin biçimsel olmayan iletişimine ağırlık verilmemektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel sosyalizasyon çok yönlü bir süreçtir. Örgüte uyum amacı doğrultusunda sürekli değişim ve öğrenmeyi ifade eden



bir süreçtir. Sözü edilen bu süreç ve aşamalarına çalışmanın izleyen bölümünde yer verilmiştir.

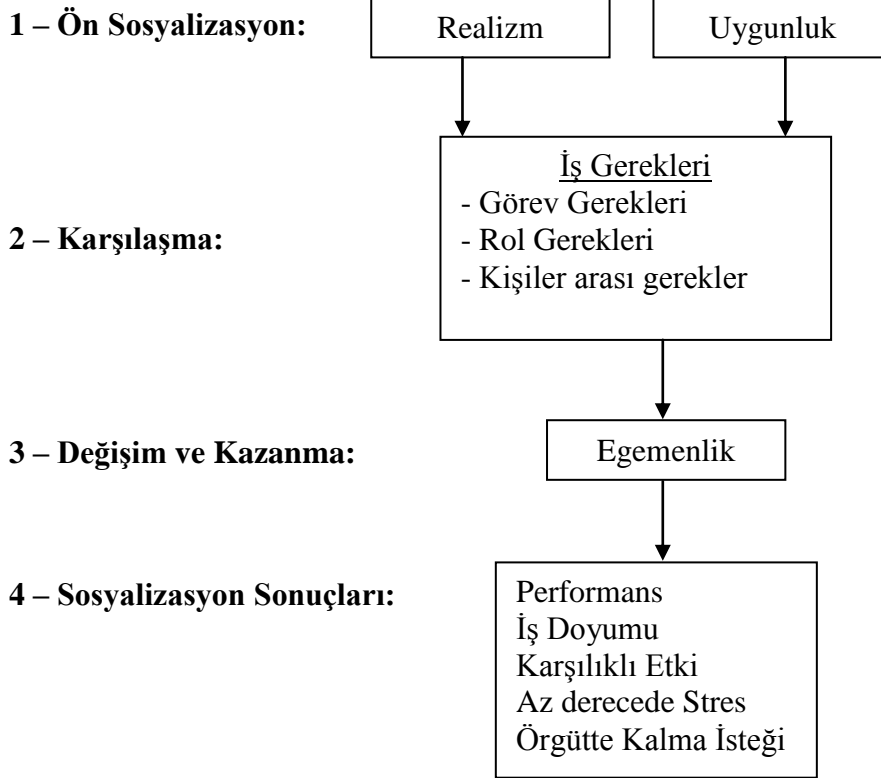
#### **4. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON SÜRECİ VE AŞAMALARI**

Sosyalizasyon teorisi üzerinde yapılan çalışmalarda “aşama modelleri” geliştirmeye büyük çaba harcanmıştır. Bu modeller, yeni işgörenlerin “içeriden biri” olma statüsüne geçerken yaşadıkları tipik tecrübeleri tanımlamayı amaçlamaktadırlar. Ortaya atılan modellerin çoğu, aşağıda sunulan aşamaların birkaçını veya da hepsini içerirler (Nicholson, 1998: 523, Akt. Çalık, 2003:5):

1. Örgütsel gerçeklikle yüzleşme ve kabul etme,
2. Rol belirginliğini başarma,
3. Bireyi örgütsel bağlamda uygun pozisyona yerleştirme,
4. Başarılı sosyalizasyon işaretlerini ortaya çıkarma.

Örgütün bütünlüğünü sürdürebilmek açısından genellikle ve kuralların işgörenler tarafından anlaşılmasını kapsayan örgütsel sosyalizasyon süreci, rol alma, yeni işgörenin kimliğinin biçimlenmesi, uyumu, tutum ve davranışları gibi unsurları kapsamaktadır (İplik,2009).

Sosyalizasyonun farklı aşamalarında farklı deneyimler işgören tarafından elde edilir (Young, 2003). Bu doğrultuda işgören seçim sürecinde en fazla uyum gösterme potansiyeline sahip adayların örgüte alınmasıyla birlikte sosyalizasyon faaliyetleri için harcanacak zaman ve çaba büyük ölçüde azalacaktır (Levine ve Moreland 1999). Sürekliliği olan ve uzun dönemi kapsayan örgütsel sosyalizasyon sürecinde genellikle öngörme, karşılaşma ve değişim olmak üzere üç aşama bulunmaktadır (Chiu 2007, Akt. İplik, 2009).



Şekil 1. Örgütsel sosyallaşyon süreci: Aşamalar ve Sonuçlar

**Kaynak:** Nelson ve Quick, 1997: 487, Akt. Çalık, 2003:5

Alanyazında örgütsel sosyallaşyon sürecinin aşamaları ile birçok örnek bulunması ile birlikte Feldman tarafından geliştirilen Şekil 1’de de belirtilen üç aşamalı model en çok bilinen modellerden birisi olma özelliğini taşımaktadır. Feldman tarafından geliştirilen bu modelin ayrıntılarına aşağıda yer verilmiştir.

#### 4.1. ÖN SOSYALİZASYON

Sosyallaşyon sürecinin ilk aşamasına genellikle “ön sosyallaşyon” veya “tahmin edilen sosyallaşyon” adı verilir. Bu şama, yeni işgörenin işindeki ilk gününden önce meydana gelen tüm öğrenmelerini kapsar ve yeni işgören realist beklentiler oluşturmaya ve belirsizlikle başa çıkmaya çalışır (Çalık, 2003:6) Bireyler bir işe girmeden önce örgüt hakkında bilgi edinmek isterler. Ancak iş ve örgüte uyum konusunda belirsizliğe sahiptirler. Birey henüz örgüte katılmadığından, örgüte ilişkin bilgiler hakkında öngörüye sahiptirler. Bu doğrultuda belirsizlik ve stres düzeyinin yüksek olduğu bu aşamada işe alındıkları takdirde, örgütün kendilerine ne gibi olanaklar sağlayabileceğine ilişkin

birtakım beklentilere sahip olurlar (İplik, 2009). Bu aşama işgörenin örgüte girmeden ya da örgütte başka bir görevi üstlenmeden önce yapılan faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetlerin temel amacı, işgörelere örgüt ya da yeni görevi hakkında bilgi vermektir. İşgörelenler yeni bir görev üstlenmeden ya da yeni bir işe girmeden önce iki tür bilgi edinmek ister. Bunlardan ilki girecekleri örgüt içinde işlerin ne olacağı, ikincisi ise girmek istedikleri işin kendilerine uygun olup olmayacağıdır. Bu aşamada iki önemli konu “realizm” ve “uygunluk” tur (Nelson ve Quick, 1997, Akt. Çalık, 2003):

Realizm işgörenin örgüt ve iş hakkındaki realist beklentilerinin derecesidir. Kültür, yeni gelenlerin örgüte giriş sırasında bilgi edinmeleri gereken bir konudur. Bu aşamada, örgütsel değerler hakkında bilgi almak, yeni işgörelenlerin örgütsel yaşantılarını yorumlamada bir taslak oluşturmalarına yardımcı olur. Örgütün kültürünü daha iyi anlama, örgüt içinde daha çok zaman geçirme ve daha çok yaşantı ile mümkün olacaktır. Birey ve örgüt arasında iki tür uygunluk vardır. Birinci uygunluk bireyin yetenekleri ve işin gerektirdikleri arasındadır. İkincisi ise örgütün değerleri ve bireyin değerleri arasındaki uyumdur. Değerlerin uygunluğu özellikle örgütsel kültür için önemlidir. Bu ayrıca, yeni işgörelenin uyumu açısından da önemlidir. Kendi değerleri örgütün değerleri ile uyuşan yeni işgörelenler, yeni işlerinden daha çok doyum sağlamakta, yeni işlerine daha hızlı uyum göstermekte ve örgütte daha uzun süre kalmak istediklerini söylemektedirler (Nelson ve Quick, 1997, Akt. Çalık, 2003).

#### 4.2. KARŞILAŞMA AŞAMASI

Örgütsel sosyalizasyon sürecinin en önemli aşaması olan bu aşamada bireyler örgüt ile ilk temaslarını gerçekleştirir. Bu aşamada birey ve örgüt karşılıklı olarak birbirlerini uygunluk ve uyumluluk açısından test etmekte biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim bu aşamada gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda işgörelene örgüt içerisinde önceden planlanmış deneyimler yaşatılarak (İplik, 2009);

- Onların örgütün değer ve normlarını kabul edip etmeyecekleri,
- İşe ne ölçüde adapte olacaklarının ölçülmesi,
- İyi hazırlanmış eğitim programları ve uygulamaları ile işgörelenin deneyimlerinin arttırılması,

- Önemli görülen ilke ve değerlere bağlılığı sağlamak,
- Çalışanların örgüte yüksek düzeyde güven duymaları
- İşte daha fazla çaba göstermelerinin sağlanması gibi faaliyetler bu aşamada gerçekleştirilmektedir.

Feldman'ın (1980) "alışma"; Porter, Lawler ve Hackman'ın (1975) "karşılaşma"; Graen'in (1976) "ilk karşılaştırma"; Brief ve arkadaşlarının (1979) "uyum göstermek" olarak tanımladığı bu aşama, etkili sosyalizasyon için en kritik aşamadır. Beklentilerin karşılandığı ya da karşılanmadığı, belirsizliklerle ve çatışmalarla karşılaşılan, performansın birey ve örgüt tarafından değerlendirildiği ve karşılaştırıldığı bu aşama hem birey hem de örgüt açısından kritik önem taşır (Çalık, 2003).

Bu anlamda, karşılaşma aşamasında sosyalizasyon süreci boyunca gelişmeyi gösteren dört süreç; göreve başlama, gruba kabul, rol tanımı ve değerlendirmenin uyumudur. Örgüte giriş anında, bireylerin tutumları ve davranışları örgüt beklentileri ve değerleriyle karşılaşır. Nadiren, karşılaşma baştan çatışma görünümü alabilir. Daha tipik olarak, birey, örgüt ve örgüt üyelerinin politika ve uygulamalarıyla karşı karşıya kalır. Örgüt, "karşılaşma" aşamasında esas olarak aşağıdaki destek taktiklerini uygular (Porter ve Diğerleri, 1981):

**Destek ve doğrulama;** örgüt, işe yeni başlayan işgörenlerin tutum ve tavırlarına olumlu tepki gösterir. Bu konuda ki varsayım, kişi daha çok çatışma durumunda, örgüt tercihleriyle kendinde var olan davranış yönelimleri arasında en alt düzeyde çatışma yaşar. Böylelikle, yeni işgörenin davranış alanı artar ve birey örgütü destekleyecek duruma gelebilir.

**Desteklememe;** örgüt tepkilerinin olumsuz desteklemeden ayrı olmasıdır. Esasında, bireyin yaptıkları ve söylediklerine örgütün kayıtsız kalma ya da açık onay vermemesi durumudur. Örneğin, yeni işgören örgütteki çalışma arkadaşlarıyla özellikle bir arada bulunma girişimlerinde bulunmak isterler. Özellikle bireylere olumlu tepkisizlik yeni durumda başarılı olmak için yalnız olma yolunu tercih etmemesi gerektiğini işaret eder.

**Olumsuz destek;** bu tepki örgüt ya da örgüt üyeleri tarafından verilen tepkilerdir. Kesinlikle yaptırım bireyler tarafından yorumlanır. Örgüt tarafından davranışların seviyesi hareketin oluşmasından önce meydana gelir ve sonuca bağlanır.

#### 4.3. DEĞİŞİM VE KAZANMA

Bu aşamada, işgören görev talepleri ve sosyal ilişkiler konusunda rahatlamaya başlar. İş çatışmalarını, işletme içi ve dışı faaliyetler arasındaki farkları çözmeye başlar. İşgören, performanslarının değerlendirilmesi ve örgüt içi muhtemel kariyer olanakları ile ilgilenmeye başlar (Zonana, 2011).

Değişim ve kazanma aşamasında, bireyin düşünce ve fikirleri gelişir ve kazanımlar elde eder. Bu kazanımlar şu şekildedir (Porter ve diğerleri, 1981):

**Kendinin yeni imajı;** örgüte yeni katılan işgörenin örgüte yönelik algısı, işgörenin örgütsel roller ile etkileşiminden kaynaklanır. Bütün örgütsel deneyimleri sonucunda, işgören bir bakış açısı elde eder. Değişimin düzeyi hakkında öngörülerde bulunulabilir. Değişimin düzeyi, örgütün sosyalizasyon çabalarına teşebbüs etmesinin boyutu, belirli rollerin belirginliği ve önceki iş deneyimlerinin derecesi ile doğrudan orantılıdır. Birey kendi imajını bir kerede geliştiremez ve kolaylıkla değiştiremez.

**Yeni ilişkiler;** bu kazanma ihtiyaçları yeni ilişkilerin gelişiminden daha çok şeyi kapsar; eski ilişkilerini bırakması gereklidir. Sürekli uygun olanların farkında olmalıdır ve örgüte girmeden önceki ilişkilerini unutmamalıdır. Deneyimli örgüt üyeleri ile yeni başlayan örgüt üyelerinin ilişkileri, örgütün kurallarını iletmeyi ve bireyin sosyalizasyonunda uygun rolleri kazanmasını sağlamayı kapsar. Onların iletişim kurabilmelerine izin vermek ve yeni işgörenleri onaylamak yeni ilişkilerin düzeyini gösterir.

**Yeni değerler;** birey sosyalizasyon sürecinde, örgütün kabul ettiği uygun değerleri kazanır, değerler hakkında bilgi sahibi olur, onları kabul ettiği takdirde onları içselleştirir. Ayrıca bazı değerlere uymakla, sosyalizasyon sürecinin bu üç adımının birinde durabilmelidir. Yeni gelenler örgütsel rolü diğer iş arkadaşlarından öğrenirler. Bazı değerlerin daha çok merkezi olduğunu ve sosyalizasyon başarısının bir ölçütünün de (örgütün bakış açısı) farklı olabilmek olduğunu öğrenir.

**Davranışların yeni modelleri;** yalnızca birey kendi imajını, ilişkilerini ve değerlerinin düzeyini azaltmaz ya da büyüterek değiştirmez. Bunlardan başka, birde uygun yeni davranışları kazanır. Gerçekten, bunların bazıları tamamıyla bireyin örgütle kalmasıyla gerçekleşir ve kazanımların bazılarını elde eder.

İşgörenin örgüte tam olarak katkıda bulunması için her üç safhayı da tamamlaması gerekir. Örneğin; İş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmadığını düşünen işgören olasılıkla ürün geliştirme ya da misafir hizmetleriyle ilgilenmektense zamanını ve enerjisini diğer işgörenlerle ilişkileri konusunda endişe duyarak harcayacaktır. Başarılı bir sosyalizasyon geçiren işgörenler daha çok motive olurlar, örgüte bağlılıkları artar ve işlerinden daha çok tatmin olurlar.

Bu aşamaların sonunda işgören artık, işini en iyi biçimde nasıl yapacağını, yeni rollerin altından nasıl başarı ile kalkacağını öğrenmiştir. İçinde bulunduğu yeni grubun değerlerini ve normlarını benimsemiş ve onlarla bütünleşmiştir. Kendine güven artmış, arkadaşları tarafından kabul edilmiştir. Artık yeni işi için kariyer planları yapmaya başlayacaktır (Özkan, 2005). Sözü edilen bu süreç sonunda örgütsel sosyalizasyon, örgütün ve bireyin yararlı sonuçlar elde etmesini sağlayacaktır. Söz konusu bu sonuçlara çalışmanın izleyen bölümünde yer verilmiştir.

## **5. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYONUN SONUÇLARI**

Sosyalizasyonun sonuçları net bir şekilde görülebilir. İşe devamsızlık, zayıf sosyalizasyonun güçlü bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarılı sosyalizasyon sürecinin belirtileri olarak da iş doyumunu, motivasyonu ve örgütsel bağlılık karşımıza çıkmaktadır (Özkan, 2005). Örgüt ile işgören uyumunun sağlanmasında, işgörenin kişisel değer yargıları ile örgüte egemen olan örgüt kültürü arasında denge sağlanmak, ancak sosyalizasyon faaliyetleri ile mümkündür. Sosyalizasyon bu dengeyi sağlamanın yanı sıra, işgöreni örgütün etkin bir üyesi yaparak bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirir (Sökmen, 2007).

Sosyalizasyonun bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Bilim adamları sosyalizasyonun özellikleri ve taktiklerinin olası uyum sağlayan sonuçlarını ön görmüşlerdir. Tahminlerin sonuçları bireysel ve örgütsel düzeyde meydana gelmektedir.

Tahminlerin sonuçları en çok, geçmişten kaynaklanan tepkiler, memnuniyet yeniliği ve rol yeniliğidir ( Garip, 2009). Söz konusu bu sonuçlar şunlardır:

**Geçmişten kaynaklanan tepkiler**, koruma tepki çoğu durağan sonuçtur. Koruma tepkinin anlamı, geçmişte hakim olan, mimikler, hareketler, değerler, inançlar ve rollerin tanımlanması miras olarak alınması olarak belirtilebilir. Birey güncel uygulamaları sürdürür. Rolünün tüm yönleri hemen hemen değişmeden kalır.

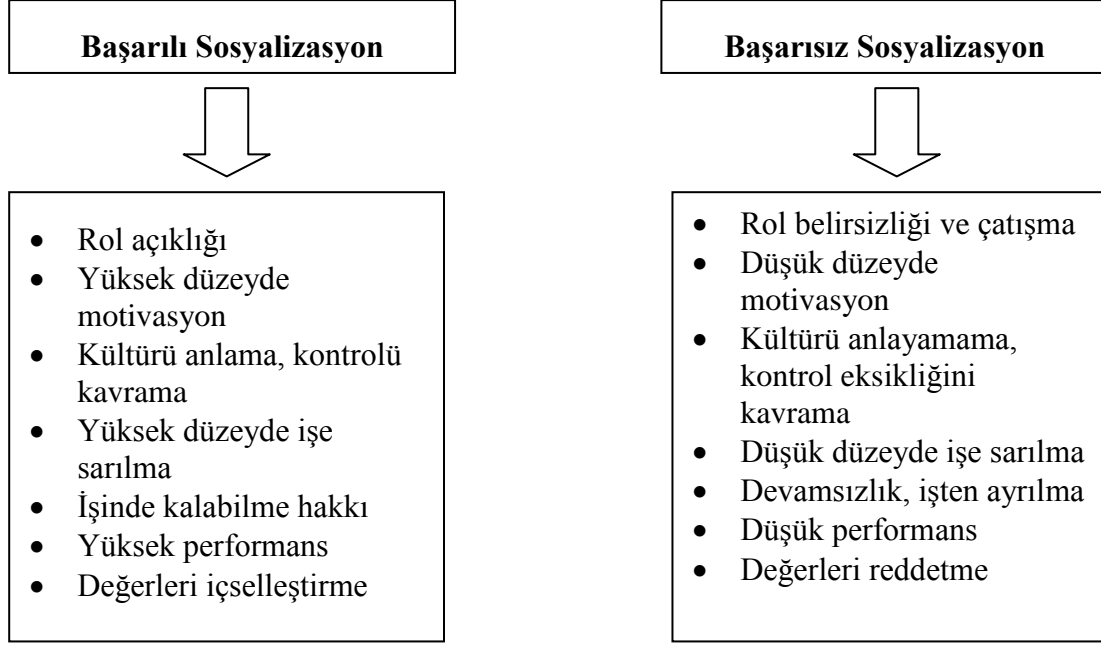
**Memnuniyet yeniliği**, işgörenin yeni temel rollerini meydana getirme yolunda değişimler ile meydana gelir. Memnuniyet yeniliği altında geleneksel değer ve kurallar elde edilir. Fakat işgören taktikleri ve görevleri bilgi temeli üzerine uygulayarak kullanır. Yeni fikirler ve yenilikler stres nedenidir. Taktikler yönetici tarafından planlanır ve yapılandırılır, yenilik desteklenir.

**Rol yeniliği**, sosyalizasyon sonucu olabilir. Rol yeniliği, en çok yenilik yapma, amaçlar ve görevde ortaya çıkar. Sosyalizasyon bireysel, biçimsel olmayan, rastgele ve rol modelsizdir ve güçlü, yenilikçi, mesleki kimlik, rol yeniliği olduğu zaman tahmin edilebilir.

Sosyalizasyon, işgörenlerin gerekli olan bilgileri elde etmelerinde, görevin yapılmasını gerçekleştirecek olan becerilerin edinilmesinde önemli bir süreçtir. Ayrıca, örgüt tarafından sağlanan planlı faaliyetler dışında da sosyalizasyon süreci devam eder. Sosyalizasyon ile işgörenin aşağıdaki kazanımları edineceği ön görülmektedir (Zonana, 2011):

- Örgütün temel amaçları,
- Bu amaçlara ulaşmak için tercih edilen araçları,
- Örgütün bir üyesi olarak üstlenmesi gerekli rol sorumlulukları,
- Rolünü etkin bir şekilde başarabilmesi için istenilen davranış kalıpları,
- Örgütün kimliği ile bütünleşmeyi sağlayan kural ve ilkeleri,
- Örgütteki sembol, seremonileri ve
- Olayların anlamları gibi kazanımlardır.

Örgütsel sosyalizasyon sürecinin başarılı ve başarısız tamamlanması durumunda farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2. Örgütsel Sosyalizasyon Sürecinin Sonuçları

**Kaynak:** Hellriegel vd., 1998: 566. Akt. Sökmen, 2007:174, İplik, 2009:191

Şekil 2 incelendiği takdirde gibi başarılı sosyalizasyonun sonucu olarak işgörenlerin işlerinden tatmin duyması, rollerini net olarak benimsemesi, yüksek iş motivasyonu ve yüksek örgütsel bağlılık göstermesi karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda başarılı sosyalizasyon sonucunda işgörenin örgütü için elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışacağı yorumunu yapmak yanlış olmayacaktır. Başarısız sosyalizasyon sonucunda ise işgörenlerin, rol belirsizliği ve çatışması yaşayacağını, işlerine düşük ilgi göstereceğini söylemek doğru olacaktır. Bu tür işgörenler, yoğun ikilem yaşarlar ve örgüt değerlerini de reddetmeleri muhtemel sonuçtur.

Alanyazında sosyalizasyonla ilgili tanımlanan sonuç ve kriterler özetle şu dört kategoride de incelenebilir (Çalık, 2003):

- Motivasyon ve başarı ölçütleri (devamsızlık ve üretkenlik),



- Örgüte bağlılık ve özdeşleşmenin seviyesini gösteren değişkenler (örgütsel bağlılık ve işgören devri),
- Kişiler arası özellikler (iş birliği yapabilme),
- İşin genelinde ve çeşitli yönlerinde yetenek ve öz güven (mutluluk ve hoşnutluk hisleri).

Çalışmanın bu bölümüne kadar örgütsel sosyalizasyon uygulamalarını örgütlere ve bireylere yönelik ortaya çıkardığı sonuçlara değinilmiştir. Örgütsel sosyalizasyon sürecinin uygulanmasında örgütler tarafından seçilen taktikler de sürecin verimli olması için önem arz etmektedir. Söz konusu bu taktiklere çalışmanın izleyen bölümünde açıklık getirilmesi amaçlanmıştır.

## **6. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON TAKTİKLERİ**

Van Maanen ve Schein (1979) işe yeni başlayan işgörenin öğrenme ve tepkilerinin nasıl etkilendiğini incelemiş ve bu etkiyi yaratan tutum ve davranışları örgütsel sosyalizasyon taktikleri olarak isimlendirerek, örgütsel sosyalizasyona ilişkin kuramsal temeli oluşturmuştur. Jones (1986) örgütsel sosyalizasyonu, kurumsal ve bireysel olmak üzere birbirine zıt uçlarda konumlanan aynı düzlemde ele almış, ayrıca işin sosyal, kapsam ve içerik boyutlarını göz önüne alarak, örgütsel sosyalizasyon taktiklerini sınıflandırmış, bunları açıklamak üzere kuramsal temeli genişletmiştir. Örgütsel sosyalizasyon uygulamaları birey ve örgüt bakış açıları esas alınarak, farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Konu ile ilgili çalışmalarda Van Maanen ve Schein(1979) tarafından geliştirilen, birbirine zıt fakat aynı düzlemde bulunan 6 çiftten oluşan 12 ayrı sosyalizasyon taktiği genel olarak kabul görmüştür. Tablo 1, örgütsel sosyalizasyonun boyut ve dayandığı temeller yönünden sınıflandırılmasını içermektedir.

Van Maanen ile Schein (1979)'un, her bir taktiği iki ayrı ucu olan çift kutuplu bir süreç olarak gördüğü belirtilmişti. Bu iki uçtan ilki olan kurumsal sosyalizasyon taktikleri, sosyalizasyonu yönlendiren grup süreci ile ilgilenir ve tamamen örgüt tarafından yönetilir. Diğer uç olan bireysel sosyalizasyon taktikleri ise, örgüt tarafından daha az yönlendirilir ve grup sosyalizasyonuna daha az odaklanır. Sözü edilen bu taktikler bir örgüt içindeki tüm sosyalizasyon çerçevesini tanımlamaktadır (Çalık, 2003).

Tablo 1. Sosyalizasyon Taktiklerinin Boyutsal Sınıflandırılması

Sosyalizasyon Boyut/ Temel	Kurumsal	Bireysel
Kapsam	Kollektif Biçimsel	Bireysel Biçimsel Olmayan
İçerik	Ardışık Sabit	Rastgele Değişken
Sosyallik	Sıralı Atama	Kopuk Yoksun bırakma

**Kaynak:** Jones, G.R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers' Adjustments to Organizations, *Academy of Management Journal*, 29 (2), 263.

Kurumsal sosyalizasyon programı işe yeni başlayan işgörenlerin var olan örgütsel norm ve davranışları kabul etmesini destekleyen bir programdır. Bu durumun aksine bireysel sosyalizasyon uygulamalarında ise belirsizlik hakimdir. Bireysel sosyalizasyon uygulamalarında herhangi bir yapının olmaması doğrultusunda işgörenlerin kendi yaklaşım ve yöntemlerini kullanarak olayları ele almaları söz konusudur (Young 2003: 290). Bu çerçevede geleneksel rol uyumunu amaçlayan örgütsel sosyalizasyon uygulamaları kurumsal, yaratıcı rol uyumunu amaçlayan sosyalizasyon uygulamaları ise bireysel sosyalizasyon taktikleri kapsamında olarak ele alınmaktadır. Sonuç olarak bireysel, biçimsel olmayan, rastgele, değişken, kopuk ve yoksun bırakma bireysel; kollektif, biçimsel, ardışık, sabit, sıralı ve atama ise kurumsal sosyalizasyon taktikleri olarak ele alınmaktadır (Jones 1986).

Konaklama işletmeleri de dahil olmak üzere işletmelerin çoğu formel oryantasyon programlarını sosyalleşme sürecinin bir parçası olarak uygulamaktadırlar. Fakat oryantasyon programı başarılı sosyalizasyon için tek başına yeterli olmamaktadır. Bu süreçte yeni işgörenlerin öğrenmelerini etkileyecek çeşitli sosyalleşme taktikleri bulunmaktadır (İplik, 2009). Çalışmanın uygulama kısmında ele alınmış olan “kurumsal” ve “bireysel” olmak üzere iki ayrı ucu olan çift kutuplu söz konusu sosyalizasyon taktiklerine ilişkin açıklamalara izleyen bölümde açıklık getirilmiştir.

## 6.1. KOLLEKTİFE KARŞI BİREYSEL

Bu taktik işe yeni başlayan işgörenlerin sosyalizasyon sürecine bireysel veya grup olarak tabi tutulmaları ile ilgilidir. Bu doğrultuda, işgörenin grup halinde bir dizi ortak deneyim elde etmesini sağlayan kollektif taktikler aracılığıyla yeni üyeler birbirlerinden pek çok şey öğrenmekte ve grup ortamında birbirlerinden etkilenmektedirler (Van Manen ve Schein 1979; Ashforth vd. 2007). Kollektif sosyalizasyon taktiği, yeni gelenlerin her birini teker teker ele almak yerine onları gruplamak ve bir dizi ortak deneyimlerden geçirmektir. Kollektif sosyalizasyon aynı rolde birçok yeni işgören olduğu zaman, içeriğin kolayca açıklanabilir olduğu durumlarda, örgütün, sosyalleşen grubun içinde bir dayanışma, kendi aralarında bir bağlılık kurmak istediği anlarda kullanılır (Çalık, 2003). Yeni bireylere ayrı, ayrı farklı programların aktarılması ise bireysel sosyalizasyon taktiği olarak tanımlanabilir.

Kollektif sosyalizasyon faaliyetleri bağlılık ve iş doyumunu artırmakta, ancak yeni işgörenlerin rol ve görevlerinin gereklerini pasif olarak kabullenmeleri nedeniyle yaratıcılık ve değişimi azaltmaktadır. Buna karşılık, yeni işgörelere grup eğitimi yerine işbaşında eğitimin verildiği bireysel sosyalleşme uygulamaları ile her işgörelere öğrenme deneyimlerinin setleri tek tek verilmekte ve işgörenlerin tepkilerinin farklılaşmasına olanak sağlanmaktadır nedenle bireysel sosyalleşme taktiği rol çatışması ve belirsizliğe yol açmakta, ancak değişimi de arttırmaktadır (İplik, 2009).

Otel işletmelerinde yaygın olarak uygulanan oryantasyon programları kapsamında işe yeni başlayan işgörelere görsel, yazılı ve sözlü olarak örgütün misyonu, işgörelere beklenen hizmet düzeyi hakkında bilgi verilmesi ve böylece tüm yeni işgörelere belirli durumlarda aynı tavırları göstermeleri garanti altına alınmak istenmesi kollektif taktikler kapsamında değerlendirilebilir. Bireysel sosyalizasyon taktiğinin uygulandığı konaklama işletmelerinde ise yeni işgörelere işbaşında eğitim yoluyla bilgi iletilmesi söz konusudur (Young 2003).

## 6.2. BİÇİMSELE KARŞI BİÇİMSEL OLMAYAN

Bu taktik; işe yeni başlayan bireylerin sosyalizasyon süreci boyunca tecrübeli çalışanlarla bir arada olmaları veya onlardan tamamen ayrı bir şekilde bu süreci

geçirmeleri ile ilgilidir (Mutdoğan, 2011). Yeni işgörenin rol sorumluluklarını öğrenene kadar örgütün mevcut üyelerinden ayrılması ve tamamen düzenlenmiş bir sosyalleşme deneyimine tabi tutulması biçimsel sosyalleşme taktiğinin bir gereğidir. Biçimsel olmayan taktikte ise yeni işgörenler iş grubunun bir parçası olmaktadır (Miller 2006; Saks vd. 2007).

Bireysel taktik olarak değerlendirilen ve yeni işgörenlerin işi öğrenirken iş grubundaki diğer işgörenlerle bir araya gelmelerini sağlayan işbaşında eğitim biçimsel olmayan sosyalizasyon taktiği kapsamına girmektedir. Biçimsel ve kollektif taktikler biçimsel olmayan ve bireysel taktiklere oranla işgörenlerin belirli bir duruma sabit ve standart davranışla yanıt vermelerini sağlamaktadır (Young 2003).

Çoğu örgütlerde kollektif taktiklerin kullanımı biçimsel taktiklerin kullanımı anlamına gelir; yani işgörenlerin sürekli olarak gelişim toplantıları yapan eğitim grupları olarak ayrılmaları gibi. Biçimsel sosyalizasyon taktikleri genellikle işgörenleri sınırlar; özellikle örgüt ile birey arasındaki kültürel fark çok büyük olduğunda, yapılan işin doğası yeni işgörenler, deneyimli eş çalışanlar, müşteriler ve örgüt için çok büyük riskler taşıdığına kullanılır (Çalık, 2003).

### 6.3. ARDIŞIĞA KARŞI RASTGELE

Bir örgüt veya mesleki grubun, işe tam olarak hakim olmaya götüren basamaklar belirleyip belirlememesidir (Özkan, 2005). Ardışık taktiklerde kişinin işi tam olarak öğrenmesine yönelik belirli bir program vardır ve bu programın basamakları ve program üniteleri belirlenmiştir. Rastgele taktiklerde ise basamaklar belirsiz veya değişkendir. Ardışık taktiklerin söz konusu olduğu bir mesleğe örnek vermek gerekirse, doktorluk bunlardan birisidir. Genel müdür olmak da rastgele taktiklere verilebilecek örneklerdendir. Yöneticilik eğitimi bağlantısız ve kopuk iken, teknoloji eğitimi ardışık olabilir (Çalık, 2003).

### 6.4. SABİTE KARŞI DEĞİŞKEN

Yukarıda belirtilen basamakların bir zaman çizelgesine bağlanıp bağlanmadığı ve yeni gelen işgörene bildirilip bildirilmediği ile ilgilidir. Yöneticiler için başlıca düşünce ise; yabancından içeridekine kadar ki değişikliğin sabit ya da değişebilir zaman periyodunda

olup olmamasıdır. Van maanen ve Schein sabit taktiklerin rol uyumuna götürebileceğini ve aynı zamanda değişken taktiklerin örgütün bireyin gözlenmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. Çünkü değişkenlik kaygıya neden olabilmektedir. Bu da insanı güçlü bir şekilde uyuma doğru harekete geçirir. Bununla birlikte, gelecek yeni işgören için kararsızlıktır, özellikle örgüt içinde değişken taktikler bireyin hareketlerinde cesaretlenmeye neden olacaktır. Benzer nedenler için, sabit sosyalleşme taktikleri, değişen tepkilere öncülük etmez ve program basamaklarının süreleri belirlidir. Fakat bireyler başlangıç noktasından gelecek statülerini açıkça gözlemlemek isteyebilirler, bu da örgüte olan uyumları artıracak, istekleri ise donmayacaktır. Sabit bir programda, değişiklik tek bir tipe indirildiğinden dolayı yeni üye için belirsizlik azalır.

Sabit taktikler sürecinin içindeki her bir adım eksiksizdir. Buna karşın değişken sosyalleşme taktikleri öğrenme sürecinde kesin adımlara ulaşabildiği zaman bilgi sağlamaz ve böyle olduğu zaman süreç rastgeledir. Yeni işgörenler o adımların sırasını bilmeyebilirler. Böylece, rastgele ve değişken uygulamalar yeni gelenlerin kararsızlığının düzeyini artırabilir. Yeni gelenlerin örgütsel gelecekleri hakkındaki bilgileri eksiktir. Sabit ya da ardışık sosyalleşme taktikleri objektif bilgi sağlamaya çalışmaktadır (Özçelik, 2008).

#### 6.5. SIRALIYA KARŞI KOPUK

Aynı pozisyonda tecrübeli örgüt üyelerinin olup olmadığı ve bunların rol-model alınıp alınmadıkları ile ilgilidir. Sıralı modelde yeni işgörene bir rol-model veya bir gözetmen sağlanır. Sıralı süreç, deneyimli işgörenlerin, örgüte yeni katılan işgörenleri eğittikleri, işe hazırladıkları, benzer tipteki görevleri almaya istekli hâle getirdikleri bir süreçtir. Deneyimli işgörenler, örgüte yeni katılan işgörelere modellik yaparlar. Kendilerini yolun birkaç yıl aşğısında görürler (Garip, 2009).

Kopuk süreç ise, bir rol modelin bulunmadığı ve yeni işgörenlerin deneyimli işgörenlerin ayak izlerini takip edemediği süreçtir. Kadınların erkeklerin çalışma dünyasına girmesi bu tür sürece iyi bir örnek olabilir. Bu tür süreç, eski korumanın değiştirilip yerine yenilerinin getirilmesinde de ortaya çıkar. Örgüte yeni katılan işgörenlerle deneyimli işgörenler arasındaki açığın kapatılması; tarihî, sosyal ve ideolojik mesafe ile ilgilidir (Mutdoğan, 2011).

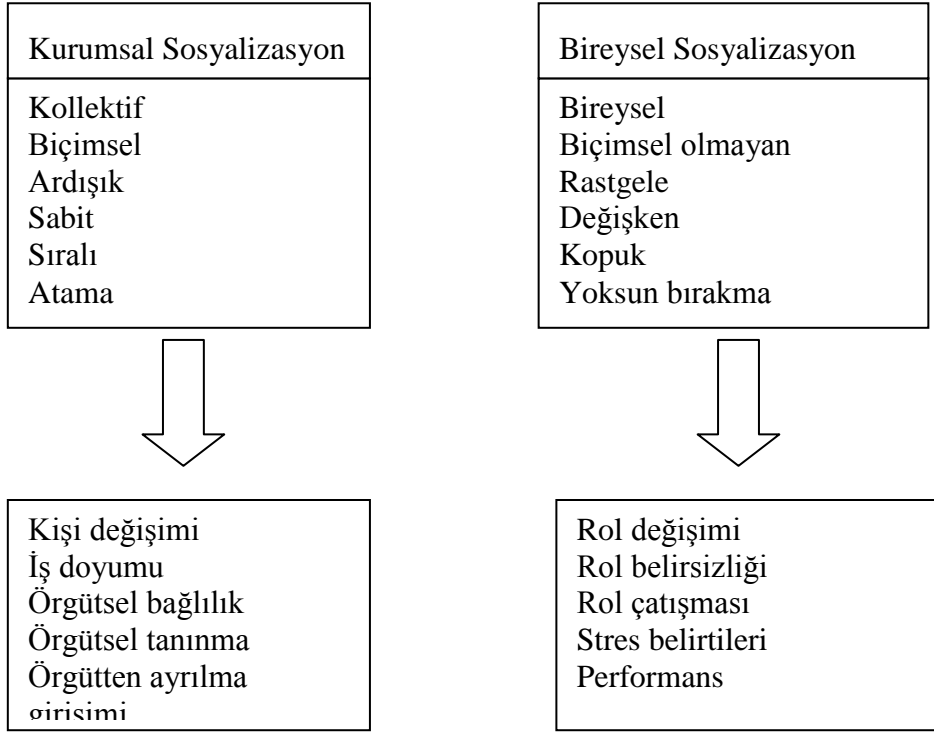
Sıralı sosyalizasyon, sınırdan dahil edilme ile ilgili bir süreçtir. Bireyin bir yere dahil edilebilmesi için bireyin, diğerlerine benzemeye ihtiyacı vardır. Sıralı sosyalizasyon taktikleri, geçişin becerilerde, değerlerde ve tutumlarda sürekliliğe ihtiyacı olduğu durumlarda hiyerarşik ve fonksiyonel sınırlarda bulunur. Sıralı taktikler var olan davranışların korunmasına yönelik iken kopuk taktikler özellikler edindirmeye yöneliktir (Çalık, 2003).

#### 6.6. ATAMAYA KARŞI YOKSUN BIRAKMA

Sosyalleşme sürecinin yeni işgörenin kimliğini doğrulayıp doğrulamadığı, diğer bir deyişle örgüte getirdiği bireysel karakteristikler bakımından kabul edilebilirliği ile ilgili taktiklerdir. Yeni işgörenler, örgüte giriş sonrasında deneyimli örgüt üyelerinden olumlu ya da olumsuz yönde destek alırlar. Bu kategoriler, sosyalleşme sürecinin sosyal ya da kişilerarası yönünü yansıtır (Miller, 2006. Akt. İplik, 2009). Kişilerarası çevre yeni işgörenlerin örgütün objektif yönünü anlamasına yardımcı olur. Atama taktiklerinde yeni işgörenin kimliği onaylanır ve ona uygun görevler verilir. Diğer bir deyişle atama taktiklerinde yeni gelen üyenin kişisel özellikleri ve kişiliğini reddetmek yerine, onların mevcut yetenek ve görüşlerine değer verilmektedir (Argun, 2007).

Yoksun bırakma taktiklerinde ise, deneyimli işgörenler yeni işgörenin mevcut yeteneklerini, özgüven duygularını, örgütsel imaja ilişkin düşüncelerini ve geçmiş deneyimlerinden edindikleri iş yapma becerilerini dikkate almayıp bireyin kimliğini inkâr etme ya da değiştirme yoluna gitmektedirler (Van Maanen ve Schein 1979; Jones 1986; Raschke 2003; Miller 2006; Saks vd. 2007. Akt. İplik, 2009).

Birçok yazar bu taktiklerin değişik sosyalizasyon sonuçları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Özet olarak bu taktiklerin sonuçları Şekil 3'te belirtilmiştir. Şekil 3 incelendiğinde kurumsal uçlu taktiklerin sonuçları, “ kişi değişimi, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel tanınma, örgütten ayrılma girişimi” ve bireysel uçlu taktiklerin sonuçları ise, “ rol değişimi, rol belirsizliği, rol çatışması, stres belirtileri, performans” olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 3. Sosyalizasyon Taktikleri ve Öngörülen Etkileri

**Kaynak:** Ashforth, B.E ve Saks, A.M. (1996). Socilazation Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment, Academy of Management Journal,39 (1), 152.

Çalışmanın bir sonraki aşaması örgütsel sosyalizasyon olgusunun turizm sektöründeki mevcut durumunu ve bu konuda yapılmış çalışmalara yer verilerek, konunun turizm açısından önemi vurgulanmıştır.

## 7. TURİZM SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON OLGUSUNUN MEVCUT DURUMU VE KONUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Turizm sektörü emek yoğun bir sektör olup bu alanda faaliyet gösteren örgütlerin başarısı büyük ölçüde insan gücünün etkinliğine dayanmaktadır. İşgörenin örgüte uyumunu sağlamayı amaçlayan örgütsel sosyalizasyon kavramı turizm sektörü ve bu sektörün önemli bir ayağı olan otel işletmeleri için önemli bir konudur.

Örgüt kültürüne uyumu kapsayan örgütsel sosyalizasyon işgören ve örgüt arasındaki iki yönlü, sürekli devam eden ve değişimi içeren bir süreçtir. Bu bağlamda örgütlerin yeni işgörenleri sosyalize etme yöntemleri sosyalizasyon sürecinin başarısını ve

işgörenlerin uyumunu etkilemesi nedeniyle oldukça önemlidir. Sosyalizasyon faaliyetleri doğrultusunda işle ilgili görevleri, iş rollerini, örgütsel değer ve normları ve kişilerarası ilişkileri öğrenen yeni işgören örgütsel çevreye uyum sağlayacaktır. Buna göre, işgörelere yönelik olarak düzenlenen ve onlar açısından örgütsel ortama ilişkin belirsizliği azaltan örgütsel sosyalizasyon işgörenlerin iş tatminini, işe ve örgüte olan bağlılığını, örgütte kalma eğilimini ve performans düzeyini etkilemesi doğrultusunda tüm örgütler, özellikle emek yoğun yapıya sahip otel işletmeleri açısından önemli faydalar yaratması söz konusu olmaktadır (İplik, 2009). Bu aşamada; turizm sektörü ve alt bileşenleri üzerine örgütsel sosyalizasyon kavramı ile ilgili yapılan çalışmaların içeriklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Young (2003) örgütsel sosyalizasyonun hizmet endüstrisi ve turizm sektöründeki mevcut durumu ile ilgili kavramsal içerikli bir çalışma yapmıştır. Çalışmada konuyla ilgili yapılmış geçmiş çalışmalara atıflar yapılarak, hizmet endüstrisi ve turizm sektörü içersinde yer alan örgütlerde örgütsel sosyalizasyon uygulamalarının içeriği hakkında bilgiler verilmiştir.

Lundberg ve Young (1997) tarafından yapılan çalışmada bu sektördeki yeni işgörenlerin organizasyondaki değerler, inançlar, normlar ve kendisinden beklenen davranışları nasıl kavradıkları araştırılmıştır. Yeni üyelerin sosyalizasyonu sürecinde eğitim/oryantasyon yerine örgüte girişteki ilgi, destek, övgü, tanınma, iyi karşılanma ve aile veya takım üyesi olarak görülme gibi duygusal durumların ve bireylerarası ilişkilerin daha fazla etkili olduğu ortaya konulmuştur.

İplik (2009) tarafından otel işletmelerindeki işgörenlerin sosyalizasyon deneyimini yapılandırma kullanılan örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada yapılan analiz doğrultusunda, araştırma kapsamına alınan dört ve beş yıldızlı oteller tarafından uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin sıralı-kopuk boyutu dışındaki tüm boyutlarda kurumsal nitelikli olduğu ortaya çıkmıştır.

Sökmen (2007), otel işletmelerinde görev yapan işgörenlerin örgütsel sosyalizasyon sürecinde, yöneticilerin görevlerini ne ölçüde gerçekleştirdiklerinin ortaya konulmasını amaçladığı çalışması kapsamında Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 882 işgörelere, örgütsel sosyalizasyonda yönetici etkisinin



belirlenmesine yönelik anket uygulayarak, analizler yapmış ve analizler doğrultusunda algılamalara yönelik betimsel istatistiklere ve algılamaların demografik değişkenlerle ilişkilerini tespit etmiştir.

Zorlu ve Kara (2010) termal konaklama işletmelerinde uygulanan sosyalizasyon taktiklerinin örgütsel bağlılığa olan etkilerini ortaya koymak amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda temel olarak sosyalizasyon taktikleri ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli ve anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel sosyalizasyon konusunda turizm sektörü ve alt bileşenleri üzerine alanyazında karşılaşılan çalışmalar yukarıdakilerle sınırlıdır. Çalışmanın izleyen bölümü ise kariyer ve kariyer planlama kavramlarının kavramsal çerçevesine ilişkin bilgileri içermektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KARİYER VE KARİYER PLANLAMA

Çalışmanın bu bölümünde kariyer ve kariyer planlama kavramları üzerine alan yazı taraması yapılarak, kariyer kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, safhaları, kariyer seçimini etkileyen faktörler, kariyer planlama, kariyer planlama sitemi-boyutları, amaçları ve konunun turizm sektöründeki mevcut durumu ve konuyla ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

#### 1. KARİYER KAVRAMININ TARİHÇESİ

İşletmelerde özellikle 1970’li yıllardan itibaren ön plana çıkan kariyer kavramı aslında yeni bir kavram değildir. Tarihte kariyer kavramının, modern kamu hizmeti anlayışının gelişmeye başladığı 16. yüzyıldan itibaren, özellikle de “devlet memurluğu” kavramı ile beraber ortaya çıkıp gelişme gösterdiği görülmektedir (Eryiğit, 2007). Ancak bilimsel alanyazında kariyer kavramı ilk olarak 1956 yılında Anne Roe’nın yazdığı “Meslekler Psikolojisi” adlı eserde yer almıştır. 1957 yılında ise Donald E.Supper’ in “Kariyer Psikolojisi” adlı eseri ile gündeme taşınan bir konu olmuştur. 1963’te Triedeman ve O Hara’nın “Kariyer Gelişimi; Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi;”, 1964’te Borows’ un “İş Dünyasındaki İnsan” adlı eseri ve 1966’ da John Holland’ın “Meslek Tercihi Psikolojisi” adlı eseri kariyer konusuna tartışılır bir boyut kazandırmıştır. Tüm bu çalışmaların ardı sıra Miller ve Form’ un 1964 yılında yazdıkları “Endüstri Sosyolojisi” konunun sosyolojik boyutunun temellerini oluşturmuştur. Böylece kariyer konusu psiko-sosyal bir görüntüye sahip konuma gelmiştir. Yine aynı yılda Wroom’ un is ve motivasyon kuramları ile Maslow ve Herzberg’ in motivasyon çalışmaları kariyer konusundaki tartışmaların yoğunlaşması sonucunu doğurmuştur (Aytaç, 1997; Akt. Eryiğit, 2007).

1970’li yıllardan bu yana ise kariyer konusunun işletmelerde verimliliğin elde edilebilmesi açısından ne gibi sonuçlar oluşturduğu bilimsel çalışmaların odak noktasını teşkil etmiştir. 1980’li yıllarda, özellikle küreselleşme olgusu ile şekillenen yeni yönetim yaklaşımlarının paralelinde kariyer konularına da yeni boyutlar gelmiştir. Kariyer kavramının bu gelişiminde özellikle insan psikolojisinin ve örgütsel davranışın ön planda yer alması söz konusu olmuştur (Şimşek vd. 2004). Kariyer kavramının ortaya çıkışı ve

tarihsel boyutu ele alındıktan sonra kavramın içeriği hakkında genel bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

## 2. KARIYER KAVRAMININ TANIMI

Türkçe'ye "kariyer" olarak geçen bu kavram, Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde "carriera", yani "araba yolu" manasında kullanılmaktadır. Fransızca' da "kariyer" kelimesi, "meslek, diplomatik kariyer, aşılması gereken mesleki bir pozisyon, yaşamda izlenen bir yol, araba yarısı için ayrılmış etrafı çevrili alan" anlamlarına gelmektedir (şimşek vd. 2004).

Kariyer, genel anlamıyla seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda sorumluluk üstlenmek, statü kazanmak ve saygınlık elde etmek anlamı taşımaktadır Diğer bir tanıma göre ise kariyer, bir bireyin yaşam süreci boyunca iş ile ilgili pozisyonları ardı ardına gerçekleştirmesi durumudur (Kılıç, 2008). Başka bir tanıma göre, bir kişinin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimidir (Karagl, 2004).

İşgören davranışları üzerine araştırmalar yapan bilim adamları kobuyla ilgili genel olarak birbirine benzeyen, özellikle kişisel gelişme üzerinde odaklanan çeşitli tanımlamalar yapmışlardır (Kırçı, 2007).

Redman (2001) kariyeri; bilgi birikimi, becerinin işte somutlaştırılması, çalışanın konusunda uzmanlaşması, zaman içinde kazanılan iş tecrübesi ve geliştirilmiş iş ilişkileri şeklinde tanımlamıştır. Cascio (1989) kariyeri, kişinin yaşamı boyunca işe ilişkin edindiği deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak geliştirdiği tutum ve davranışlar dizisi olarak tanımlamıştır (Kırçı, 2007). şimşek vd. (2004)'ne göre ise kariyer, en geniş anlamıyla; seçilen bir meslekte ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık, erk ve itibar elde etmektir.

Sonuç olarak, bireylerin hayatları boyunca elde ettiği sıralı pozisyonların kişisel algılaması olan kariyer, belli safhalardan oluşmaktadır. Söz konusu bu safhalara araştırmanın izleyen bölümünde yer verilmiştir

### 3. KARIYER SAFHALARI

İnsanların yaşamları gibi çalışma yaşamları da belirli evrelerden oluşmaktadır. Bu evrelerin hepsinde bireylerin ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların etki dereceleri birbirinden farklıdır. Fiziksel ve temel girdiler bireylerin ilerleyen yıllardaki kariyer hedeflerini ve kariyer motivasyon düzeylerini etkiler. Bu safhalar genel olarak dört başlık altında incelenir.

#### 3.1. OLUŞUM SAFHASI

Bu safhada işgörenler güvenlik gereksinimlerine öncelik vermektedirler. Kendilerini yaptıkları işte bulmaya ve bu işe uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Eğitim dönemleri boyunca elde ettikleri bilgi ve birikimler kişilere bu aşamada yardımcı olmaktadır (Eryiğit, 2007). Bu dönem farklı kaynaklardan iş aramayla başlar. İlk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsar. Örgütlerin politikalarını, normlarını, geleneklerini ve değerlerini öğrenme bu sürecin en önemli aşamasıdır. Bu aşamada, örgütlerin uyguladığı sosyalizasyon çalışmalarının içeriği önem kazanır. Bu dönemde karşılaşılabilecek en önemli sorun, “Gerçek Şoku”dur. Gerçek şoku, bireyin okulda öğrendikleri ile çalışma hayatında karşılaştıkları arasındaki fark sonucunda oluşur. Büyük beklentilerle birlikte işe başlayan birey, çalışma hayatında her şeyin kitaplarda okuduğu ya da arkadaşları ve öğretmenlerinden öğrendiği gibi olmadığını görünce büyük bir hayal kırıklığına uğrar. Bu hayal kırıklığı bireyin ilerleyen yıllarda iş hayatını olumsuz yönde etkiler. Bu dönemin yumuşak atlatılması ilerleyen yıllardaki verimi ve iş tatminine önemli katkılar sağlar (Kırıcı, 2007).

#### 3.2. GELİŞİM SAFHASI

Bu dönemde bireyin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan öğretici olmaya geçmesi beklenmektedir. İşle ilgili görevler artık hayati öneme sahiptir. Bireyin performans değerlendirmesine daha fazla önem verilir. Bu periyot, kişinin organizasyon içerisinde en üretken ve en değerli olduğu dönemdir (Can Vd. 2001).

Örgütün bireyin performansı konusundaki düşünce ve tutumları olumsuzsa bireyin başka seçeneklere yönelmesi, olumluysa örgütteki işine devam etmesi, dolayısıyla

kariyerinde ilerleme şansının artması gibi konular bu safhada gerçekleşir. Bu dönem aynı zamanda yeniden değerlendirme safhasıdır (Şimşek Vd., 2004).

Artık birey, bir öğrenciden çok, uygulayıcı konumundadır. Daha fazla sorumlulukları ve daha önemli görevleri vardır. Bu safha, ancak bireyin kendini kanıtlamasıyla zirvede son bulur (Erdoğan, 2009).

### 3.3. SÜRDÜRME SAFHASI

İşgörenler için olgunluk ve bildiklerini koruyup, aktarma dönemidir. Yoğun çalışma temposunun bireylere kattığı tecrübe birikimi sonucunda öğrenim azalmış, öğretici faaliyetler ön plana çıkmıştır. Gerek ilerleyen yaş, gerekse edinilmiş tecrübe saygıyı da beraberinde getirir. Bu dönemde genç çalışanlar tarafından gösterilen hürmet, birey için gurur kaynağı olur.

Bu safhada kişilerden beklenen oluşum safhasındaki kişileri yönlendirmeleridir. Kişiler ilgi alanlarını genişletirler ve işletme dışındaki kişilerle de ilgilenmektedirler. Bu anlamda başlıca faaliyetleri diğer çalışanlar için sorumluluk bilincinin sonucunda eğitim ve çalışanlarla etkileşimdir (Eryiğit, 2007).

### 3.4. AYRILMA SAFHASI

Kariyerin tamamlanma safhasıdır. Birey, daha farklı faaliyetlere yönelerek kendini gerçekleştirme fırsatları yaratır. Bazıları emeklilik planı yaparken, bazıları da örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak, o güne kadar kazandığı deneyimlerden örgütün yararlanmasını sağlar. Bu aşamada bireyler çalışırken imkân bulamadıkları sosyal faaliyetlere yönelir ve ihtiyaçlarını tatmin etme yoluna gidebilirler. Kariyer sonu dönemindeki kimlik krizinde birçok insan aile yaşamındaki yeni ekonomik problemler ve düzenlemelerin de yükünü omuzlarında taşımaktadır (Şimşek vd., 2004).

Bu zorunlu emeklilik çağı safhasında kariyerlerinin sona erdiğini gören bazı işgörenler, örgütten psikolojik yardım desteği aramaya başlarlar. Bu safhadaki bir diğer önemli nokta; birçok tecrübeli tepe yöneticisinin örgütte yardımcı olarak çalışmak ve belli mevkilere gelmek isteyenlerin eğitimine yardımcı olmak için emekli olsalar bile aynı örgüt içinde kalmalarıdır (Can vd., 2001). Çalışmanın bu bölümünde kariyer safhalarına açıklık

getirilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın bir sonraki aşamasında kişinin kariyerini seçmesinde etkili olan faktörlere yer verilmiştir.

#### **4. KARIYER SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Bireylerin kariyer planlamasında, ilk safha kariyer seçme safhasıdır. Kariyer seçimi bir insanın hayatında yaptığı en önemli seçimlerden birisidir. İdeal olanı bireylerin kendi yapmak istedikleri ya da yapabilecekleri meslekleri seçmeleri olsa da günümüzde çeşitli sebeplerden dolayı bireyler kendilerine daha rahat bir hayat sürebilecek imkanı sağlayan meslekleri seçme eğilimindedirler. Bireylerin kariyer seçimini etkileyen çeşitli faktörler söz konusudur. Söz konusu bu faktörleri sosyal ve psikolojik faktörler olarak iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Söz konusu bu faktörler ve içeriklerine ilişkin bilgilere ilerleyen bölümde yer verilmiştir.

##### **4.1. SOSYAL FAKTÖRLER**

Bireyin sosyal geçmişi, ebeveynleri ile olan ilişkisi, ailesinin toplumsal ve ekonomik düzeyi ve içinde yer aldığı çevre kariyer seçimini etkileyen temel sosyal faktörlerdir. Bireylerin mesleklere bakışları genel olarak toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Bazı meslekler bir toplumda saygınlık göstergesi iken bazılarında ise sıradan olarak sayılabilir. Bu yüzden bireyler kendi toplum tarafından kabul görmüş ve değerli olarak kabul edilen meslekleri seçme eğilimindedirler. Meslek seçimindeki bir diğer önemli faktör de aile yapısıdır. Yapılan bazı araştırmalara göre; eğitim düzeyi düşük anne babanın çocuklarının beceri gerektirmeyen işleri seçme olasılığının yüksek olduğu, yönetici ve profesyonellerin çocuklarının ise daha çok yönetsel ve profesyonel işlere eğilim gösterdiği görülmektedir ( Can vd., 2001)

Sosyolojik bir bakış açısına göre kariyer seçiminde kültürel ve sosyal etkenlerin varlığının önemi açıklanmaktadır. Örneğin; bireylerin geldiği sosyal sınıfın, ailelerinin sosyal statüsünün ve gelir düzeylerinin kişilerin kariyer seçiminde etkili olduğunu araştırmalar göstermiştir (Aytaç, 1997).

## 4.2. PSİKOLOJİK FAKTÖRLER

Bireylerin kariyer seçimini etkileyen psikolojik faktörleri; bireyin değerleri, inanç ve tutumları, bireyin beklentileri, bireyin kişiliği ve bireyin işin geleceği hakkındaki görüşleri şeklinde dört başlık altında toplamak mümkündür. Söz konusu bu faktörlere ilişkin genel bilgiler aşağıda sunulmuştur (Kırçı, 2007).

### 4.2.1. Bireyin Değerleri, İnanç ve Tutumları

Bireylerin içerisinde buldukları toplumdaki, ailesinden ve öğrenimini tamamladığı okuldan elde ettiği inanışlar onun kariyer seçiminde önemli bir etkidir. Genel olarak bireyler sahip oldukları değerleri değiştirme konusunda büyük bir direnç gösterirler.

### 4.2.2. Bireyin Beklentileri

Çalışanların kariyer seçimini etkileyen bir diğer etmen de bireyin beklentileridir. Bu beklentiler maddi ya da manevi olabilir. Zaman ve kuşak değişimi bu beklentileri şekillendirir. Günümüzde kariyer seçimi para, güç ve şöhret gibi maddi beklentiler göz önünde bulundurularak yapıldığından, kariyer seçimleri de hızlı yükselme imkanına sahip olacağı mesleklere doğru eğilim göstermiştir.

### 4.2.3. Bireyin Kişiliği

Kariyer seçiminde bireyin kişiliği de önemli bir etmendir. Kişilik yönelimi ile kariyer seçimi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar insanların kendi kişilik ve yönelimleri ile uyumlu olan işlere eğilim gösterdiklerini ortaya koymuştur. Konuyla ilgili yapılan en önemli araştırma John Holland tarafından geliştirilen ‘Tipolojik Kişilik Kuramı’dır. Bu kurama göre altı değişik kişilik yapısı bulunmaktadır ve bireyler kendi kişilik yapılarına uygun mesleklere yönelirler. Holland’a göre; kişilik yönelimi, kariyer seçiminin yalnızca en iyi belirleyicisi olmayıp, aynı zamanda kişilik ile kariyer arasında iyi bir uyumun bulunması durumunda, bireylerin kariyerlerini değiştirme ihtimalinin çok düşük olduğunu da doğrulamaktadır.

Holland bireyin ilgi, istek, tutum ve yetenek farklılıklarını dikkate alarak 6 adet mesleki eğilim tanımlamıştır. Bunlar sırası ile *gerçekçi* mesleki eğilim, *araştırmacı*

mesleki eğilim, *artistik* mesleki eğilim, *sosyal* mesleki eğilim, *girişimci* mesleki eğilim ve *geleneksel* mesleki eğilim. Bu meslek eğilimleri ile ilgili özellikler şunlardır (Sav, 2008):

**Gerçekçi (Realistic) Meslek Eğilimi:** Bu eğilime sahip olan bireyler, atletik ve mekanik yetenekleri yüksek kişilerdir. Fiziksel etkinliklere yoğunlaşan, el becerisi gerektiren mesleklere ve alanlara yönelirler. Araçlarla, makinelerle, elektrikli aletler ile iş yapmaktan hoşlanırlar. Nesnelerin işlevselliği ve amaçları ilgilerini çeker. Fiziki objeler ile çalışmaktan hoşlanırlar, sanal ortam veya işlerden çekinirler. Problemlere somut yaklaşırlar, kapalı alanlarda oturmak, çalışmak ve dinlenmekten hoşlanmazlar, doğada vakit geçirmekten, hatta çalışmaktan hoşlanırlar. Yapısalıktan ve belirgin olandan zevk duyarlar. İletişimlerinde basit, doğrudan ve doğal olmak ön plandadır. Kişiler arası ilişkilerde genellikle mesafelidirler, yoğun sosyal etkileşimi tercih etmezler. Bireysel sürdürülebilir aktiviteler hoşlarına gider. Nesnelere, araçlar, makineler, bitki ve hayvanlarla ilgilenen ve bunların düzenli ve sistemli olarak yönetilmesini gerektiren ortamlarda çalışmaktan zevk duyarlar.

**Araştırmacı (Investigative) Meslek Eğilimi:** Bu eğilime sahip olan bireylerde muhakeme yetenekleri güçlüdür, eleştirel düşünce yapısına sahiptirler, yeni fikir ve çözümlere açıktırlar. Araştırmayı, gözlem yapmayı, analiz etmeyi, belirsizlikleri incelemeyi, yaratıcı problem çözmeyi hayat felsefesi edinmiş bireylerdir. Birbirini tekrar eden işlerden uzak dururlar. Estetikten çok, işlevselliğe ve amaca ulaşmaya önem verirler. Teori geliştirmeyi ve özellikle bilimsel çalışmayı severler, çeşitli ve derin ilgi alanlarına sahiptirler. Ancak aile güvenliği, arkadaşlık gibi değerler onlar için öncelikli sıralarda değildir. Analitik olmaya ihtiyaç duyan, problem çözmede çok fazla olanak sağlayan, karmaşık, bilgi edinmeyi, gerektiren faaliyetlerde bulunabilecekleri iş ortamlarını tercih ederler.

**Artistik (Artistic) Meslek Eğilimi:** Sanatsal yönlerle kendilerini ifade etmeyi seven kişilerdir. Kendini ifade edebilme en çok değer verdikleri özellikleridir. Farklı bakış açılarına ve deneyimlere açıktırlar. Genel olarak topluma veya genele karşı gelmek, aykırı düşünce ve davranışta bulunma eğilimindedirler. Kurallardan hoşlanmazlar, sezgisel, özgün ve idealist olma özelliklerini taşırlar. Çevre ile olan ilişkilerinde duygular önemli bir



yer tutar. Genellikle yalnız çalışmaktan hoşlanırlar. Belirsiz, özgür ve standartlaştırılmamış çalışma ortamlarından hoşlanırlar.

**Sosyal (Social) Mesleki Eğilim:** Bu eğilime sahip bireyler uyumlu, arkadaş canlısı, yardımsever ve işbirlikçi bireylerdir. İnsanlara yardım etmekten, bilgilendirmekten, eğitip geliştirmekten, sorunlarına çözüm bulmaktan hoşlanan, özverili, karşılık beklemeden yardım eden kişilerdir. İnsanlar ile yakın iletişim kurarlar, sevecen, sabırlı ve fedakardırlar. Grup içerisinde çalışmaktan hoşlanırlar, bu neden ile uyum ve işbirliğine önem verirler. Yaşama karşı insancıl ve idealist yaklaşımları vardır. İnsanların kendilerini daha rahat hissedebildikleri fazla resmi olmayan ortamları tercih ederler. İşe katkılarının fark edilmesine önem verirler.

**Girişimci (Enterprising) Mesleki Eğilim:** Bu eğilime sahip olan bireyler, ekonomik ve politik başarı için örgütsel hedefleri yönetmekten hoşlanan, insanları ikna eden, etkileyen ve yol gösteren, agresif, popüler, kendine güvenen, enerjik, dışa dönük, cesaretli, konuşma ve liderlik becerilerine sahiptirler. Başarıya ve hedeflere ulaşmaya odaklı, enerjik ve hızlı adım atmayı gerektiren ortamları tercih ederler. İş onların beklediği kadar hızlı gitmez ise sabırsızlık gösterirler.

**Geleneksel (Conventional) Mesleki Eğilim:** Kayıt tutmaktan ve veriler ile çalışmaktan hoşlanan, hesap yapma yeteneğine sahip, planlı, detaycı, kurallı ve yoğun işlerden hoşlanan uyumlu ve özenli bireylerdir. Yeni fikirlere ve inançlara fazla açık değildirler. Sistemin doğru işlemesi için kontrol etme, denetleme ihtiyacı duyarlar. Kuralları belirgin, düzenli, sistemli, rutin iş ortamlarında çalışmayı tercih ederler. Yalnız çalışmaktan sıkılmazlar.

#### **4.2.4. Bireyin İşin Geleceği Hakkındaki Görüşleri**

Kişilerin iş seçimini büyük ölçüde etkileyen faktörlerden biri de, insanların, işlerin geleceği hakkındaki görüşleridir. Kariyer yapmak üzere seçilecek mesleklerin ilerleyen yıllarda geçerli bir meslek olması birey adına büyük önem taşır. Örgütlerde bireysel ve örgütsel kutuplu olmak üzere uygulanan kariyer planlama uygulamaları söz konusudur. Söz konusu bu kavramlara ilişkin yapılan alanyazın taraması sonuçlarına ilerleyen bölümde yer verilmiştir.

## 5. KARIYER PLANLAMA

Her birey çalıştığı işte yükselmek, ilerlemek ve başarılı olmak ister. Bireyin çalıştığı işte yükselmesi ve hedeflerini gerçekleştirmesi; titizlikle hazırlanmış ve uygulamaya konmuş bir kariyer planlaması ile mümkün olabilecektir (Aşkun, 2006).

### 5.1. KARIYER PLANLAMA TANIMI

Günümüz işletmelerinin üzerinde önemle durdukları ve insan kaynakları yönetimi açısından etkili olan bir unsur da kariyer planlamadır (Kılıç, 2008). Kariyer planlaması, bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin planlanmasıdır (Sav, 2008).

Kariyer planlama ile birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

Kariyer planlama, bireysel kariyer hedeflerinin ve bireyin bu hedeflere ulaşabilmesi için gereken araçların belirlenmesidir. Kariyer planlama hem bireyi hem de örgütü etkilemektedir. Birey, bu planın uygulayıcısı olsa da örgütün desteklemesi gerekmektedir (Can vd., 2001). Kariyer planlama, işgörenin tutum, yetenek ve amaçları çerçevesinde işleri tasarlamak için örgütler tarafından gösterilen sistematik bir çabadır (Klinger, 1979).

Kariyer planlama, bireyin mesleğini seçmesinin ve izleyeceği yolu planlamasının bireysel süreci olarak tanımlanmaktadır (Crane, 1986). Kariyer planlama, çalışan birinin kariyer yolunu tespitindeki kişisel karardır (Boone ve Kurtz, 1992).

Yukarıda sunulan tanımlardan da anlaşılacağı üzere kariyer planlama hem örgütü hem de bireyi etkilemektedir. Özetle kariyer planlama da birey ve örgüt her biri farklı alanlarda sorumludur. Burada önemli olan örgütlerin gereksinimleri ile bireylerin beklentileri arasında denge sağlamaktır (Aytaç, 2005).

### 5.2. KARIYER PLANLAMAMANIN ÖNEMİ

Kariyer planlama, hem birey hem de örgüt açısından son derece önemlidir. Bireyin nereye ve nasıl gittiğini bilmesi sayesinde iş tatmini artar, kendini tanımış olur ve motivasyonu artar. Bu bireysel yaklaşım davranış bilimlerinde kendini gerçekleştirme olgusu olarak tanımlanır (Aşkun, 2006).

Kariyer planlama çalışmalarını günümüz örgütlerinde insan kaynakları bölümü üstlenmiştir. Kariyer planlama uygulaması, insan kaynakları sisteminin bir alt sistemi olarak insan kaynakları bölümünün görevleri içerisinde yer almaktadır. Kariyer planlaması örgütlerde; motivasyon, iş doyumunu, kalite ve verimliliği arttırdığı ayrıca birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturduğu için insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulaması haline gelmiştir. Yönetim açısından ise kariyer planlaması, yetenekli bireylerin örgüt bünyesinde tutulması ve bu bireylerin var olan yeteneklerinin geliştirilmesi açısından büyük önem taşır.

Kariyer planlamanın örgütlere sağladığı diğer faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Kırçıl, 2007):

- Yönetim, örgüt içerisindeki nitelikli elemanları doğru zamanda bulabilme olanağına sahip olur.
- Kariyer planlama olanağı, çalışanları daha iyi şeyler yapmaya ve görev alanlarını genişletmeye doğru motive eder.
- Bireysel gelişim planları ile örgütsel yedekleme planları arasında bağlantı kurar.
- Örgüt içindeki ve dışındaki fırsatları belirler.
- Kısa ve uzun vadede hedefleri netleştirir.
- Bireyin yetenek kazanmasını sağlar. Böylece birey organizasyondan ayrılmak zorunda kaldığında kariyerini devam ettirebilir.

Açıklamalardan anlaşılacağı üzere kariyer planlamanın bireylere örgütlere yönelik faydaları söz konusudur. Çalışmanın geçmiş bölümlerinde kariyer planlamanın birey ve örgüt odaklı olduğu konusuna yer verilmiştir. Birey ve örgüt odaklı olarak gerçekleştirilen kariyer planlama uygulamalarına kariyer planlama sistemi başlığı altında çalışmanın izleyen bölümünde yer verilmiştir.

### 5.3. KARİYER PLANLAMA SİSTEMİ

Kariyer planlama sistemi birey ve örgüt odaklı olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Örgütsel kariyer planlama, bireyin işine uygun bir şekilde ilerlemesini sağlayacak kariyer yolları ile ilgili iken bireysel kariyer planlaması işten çok birey üzerine

odaklanmakta ve onun amaç ve yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir (Kırıcı, 2007). Şekil 4’te örgütsel ve bireysel kariyer planlama boyutlarının farklılıkları özetle incelenebilir.

ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMA	BİREYSEL KARIYER PLANLAMA
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Gelecekteki örgütsel personel ihtiyaçlarını belirleme,</li><li>➤ Kariyer basamaklarının planlaması,</li><li>➤ Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması,</li><li>➤ Bireysel potansiyel ve eğitim ihtiyacının değerlendirilmesi,</li><li>➤ Kariyer sisteminin koordinasyonu denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi, (kendini tanıma),</li><li>➤ İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması,</li><li>➤ Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yolları ile seçeneklerin değerlendirmesi,</li><li>➤ İlgi ve amaçlarda değişmeye dikkat edilmesi,</li><li>➤ İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları</li></ul>

Şekil 4. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlamanın Karşılaştırılması

**Kaynak:** Aytaç, 2005

Şekil 4 incelendiğinde bireysel ve örgütsel kutuplu olan kariyer planlama sisteminin farklı amaçlarının olduğu fark edilmektedir. Kariyer planlama sisteminin oluşturan örgütsel ve bireysel kariyer planlama boyutlarının içeriği hakkında bilgi çalışmanın bir sonraki bölümünde yer almaktadır.

### 5.3.1. Örgütsel Kariyer Planlama

Kariyer planlamanın başarısı önemli ölçüde yönetimden alınan desteğe bağlıdır. Pek çok örgüt kariyer planlamada, işgörenlere yardımcı olmak için sistemler kurmakta ve programlar oluşturmaktadırlar. Örgüt içi motivasyonun ve devamlılığın sağlanabilmesi için; örgütler kariyer planlama yapmak ve kariyer yönetim planları oluşturmak zorundadırlar (Özdengül, 2005).

Örgütsel kariyer planlama, örgüt tarafından gerçekleştirilen bir eylemdir. Örgüt yöneticileri, amaçlar ve stratejiler çerçevesinde bireylerin kariyer planlarının oluşturulması ve değerlendirilmesi sürecini bir döngü halinde gerçekleştirirler. Örgütsel kariyer planlama, özellikle bireysel kariyer planlamaları ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi

doğrultusundaki çalışmalara destek ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyarlanması konusunu içermektedir. Örgüt, işgörenlerin başarılarını değerlemedeki çalışmaları ve karşılıklı olumlu beşeri ilişkiler sonucu, bir ilerleme kaydedecektir. Aslında, işgöreni işe alma, eğitime ve başarısını değerlendirme ile örgütün işi bitmemektedir. Yeni gelişmelere ayak uydurmak, mevcut performansı korumak ve verimliliği arttırmak amacıyla yönetim, çalışanlar için dikkatli bir kariyer planlama yapmak durumundadır (Özgen vd., 2002) ,

Örgütlerde insan faktörünün öneminin anlaşılması üzerine, bireye ve onun ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik programlar hazırlanarak uygulanmaya başlanmıştır. Bu programların “kariyerin farkında olma” veya motivasyon başarımları eğitimi üzerine odaklandıkları görülmektedir. Konu üzerine yapılan araştırmalara göre kariyer planlama programları, insan kaynakları yönetim sisteminin temel elemanları olarak belirtilmektedir (Aytaç, 2005). Bu bölümde kariyer planlama sisteminin örgütsel boyutu olan örgütsel kariyer planlama kavramına açıklık getirmek amaçlanmıştır. Kariyer planlama sisteminin bir diğer boyutu olan bireysel kariyer planlama kavramına ilişkin bilgiler ise çalışmanın izleyen bölümünde yer almaktadır.

### **5.3.2. Bireysel Kariyer Planlama**

Bireyler yaşamlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirdiğinden işin, bireylerin hayatında oldukça önemli yere sahip olduğu bilinmektedir. Bu nedenle çalışan her bireyin, kariyerini planlayabilmek için, mesleğindeki ilerleme olanaklarını iyi belirlemesi gerekmektedir. Belirlenen kariyer olanakları, bireyin kim olduğunu ve nerede durduğunu anlamasına yardımcı olmaktadır. Yaşamları boyunca amaçsız bir hayat sürmemek için bireyler, kariyerlerini planlama yönelimi içerisine girmektedir (Erdoğan, 2009). Bireysel kariyer planlama, bireyin kendi kendini değerlendirme ve gelişim planlamasıdır (Kırıcı,2007). Bireysel kariyer planlama, bireyin yaşamı boyunca yapmayı tasarladığı görevleri, ulaşmak istediği hedef ve pozisyonları kısacası kendi geleceğini birbirine kenetlenen halkalar halinde planlaması anlamına gelir. Bireysel Kariyer planlama süreci şu aşamalardan oluşmaktadır.

### **5.3.2.1. Bireyin Kendini Değerlendirmesi**

İşgörenin kariyer isteklerinin incelendiği bu aşamada, birey; eksik yönlerini, bilgi, beceri ve yeteneklerini değerlendirir ve bunlara göre kariyer ile ilgili amaçlarını belirler (Kılıç, 2008). Bireysel kariyer planlama, bireyin kendi ihtiyaçları, değerleri, beceri ve ilgileri, arzusu, zaafı, dayanıklılığı ve kişisel amaçlarının bilinmesini gerekli kılar. Bu aşamada kişi, gerçekçi olarak kendini değerlendirmeli, zayıf ve güçlü yanlarını ortaya koymalı, yetenek ve becerilerinin, ilgi ve arzularının tam bir analizini yapmalıdır. Bireyler kendi yeteneklerinin farkında olmayabilirler. Bu durumda işletmenin kişiye yardımcı olması gerekmektedir. Burada örgütün, bireyin kendi kendisini tanımasını kolaylaştıran mesleki ve özel yetenek testlerini uygulaması, bireysel kariyer planlamasına katkı sağlayacaktır (Aytaç, 2005). Bireysel değerlendirme için kariyer planlama sürecinde bireyin: kim olduğu, kariyerinde nereye doğru ilerlediği, kariyer hedefine nasıl ulaşabileceği gibi soruları kendisine yöneltmesi gerekmektedir (Erdoğan, 2009).

### **5.3.2.2. Fırsatları Tanıma**

İşgörenler, kendilerine sunulan kariyer seçenekleri arasında yetenek ve kabiliyetlerine uygun olanları belirlemeye çalışır. Kariyer seçiminin etkin olabilmesi için bireyin kararının yanında, örgütün de bireye destek olması ve bu fırsatları işgörelere sağlaması gerekmektedir (Öztürk ve Teber, 2006).

Fırsatları tanıma, işgörenin örgüt içinde veya dışında ulaşabileceği kariyer fırsatlarını değerlendirmesini ifade etmektedir (Fındıkçı, 2000). Örgütlerde kariyer fırsatları oluşturan her düşünce ve eylemin, örgütsel ve bireysel verimliliğe önemli katkılar sağladığı bilinmektedir. Fırsatları tanıma, bireyin kendisini keşfetmesi sonucu değerlerini, gereksinimlerini, isteklerini ve yeteneklerini dikkate almasıdır. Ayrıca bireylerin iş gerekleri, görev ve fırsatları hakkında bilgi edinmeye çalışmalarını da ifade etmektedir (Bilgin vd., 2007).

### **5.3.2.3. Hedefleri Belirleme**

Bu aşama, hedeflenen kariyere ulaşmak için hedeflerin belirlenmesi ve ona uygun olan planların oluşturulmasını kapsamaktadır. İşgören kendisini ve çevresini değerlendirdikten sonra, kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirler. Kariyer hedeflerinin

belirlenmiş olması iş olanaklarının daha iyi değerlendirilmesini ve kişisel gelişime yön verilmesine yardımcı olur (Kılıç, 2008). İşgören hem kendisi hem de ilgilendiği kariyer hakkında sağlıklı bilgi topladığı takdirde verdiği kariyer kararının kalitesi o ölçüde iyi olacaktır. İşgören, ulaşmak istediği hedefin kendi yeteneklerine uygun, ilerlemeye açık olması halinde kariyer kararını verecektir. Hedef belirlemede dış çevre analizi, kariyer stratejisinin önemli bir adımını oluşturur. Özellikle ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik, demografik faktörlerin yanı sıra, işgücü pazarının durumu, rekabet gibi faktörler, analiz edilmesi gereken önemli unsurlardır. Ayrıca kişinin kendi kişisel güçlük ve zayıflıklarını tanımları, özellikle tüm düzeylerde önem taşımaktadır (Aytaç, 2005).

#### **5.3.2.4. Bireysel Kariyer Planının Hazırlanması ve Uygulanması**

Bu aşamada işgören hedeflerine ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulamaya geçecektir. İşgörenin verdiği karar doğrultusunda kariyer planının uygulanması için ortamın uygun, destekleyici ve ümit verici olması gerekir. Hedeflere ulaşmaya çalışırken ihtiyaç duyulacak ölçüler hakkında, personel bölümünün sorumlu bir elemanından veya amirin tecrübelerinden yararlanmak gerekir. Diğer bir ifade ile bireyin kariyer kararıyla ilgili planın uygulanması için yönetim, çalışanlara bazı olanaklar sağlamalıdır (Aytaç, 2005).

#### **5.4. KARİYER PLANLAMANIN AMAÇLARI**

Kariyer planlama sisteminin bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutlu bir sistem olduğuna çalışmanın geçmiş bölümlerinde değinilmiştir. Bu bağlamda kariyer planlamanın amaçlarına gelince yine aynı şekilde bireysel ve örgütsel amaçlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu doğrultuda kariyer planlamanın bireysel amaçları şu şekilde ifade edilebilir (Aytaç, 2005; Ünsalan ve Şimşekler, 2006; Tunç ve Uygur, 2001):

- Bireylerin kendi kariyer başarılarının sağlamak,
- İnan kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak,
- Yükselme gereksinimlerini tatmin etmesi için işgörenin gelişmesini sağlamak,
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının artırılması ile performansın yükseltilmesini sağlamak,
- Personelin iş tatmini, sadakatini, kendine güvenini ve işe bağlılığını arttırmak,

- Bireysel eğitim ve gelişim gereksinimlerini belirlemek ve
- İş güvenliği sağlamaktır.

Belirtilen bu amaçlardan da anlaşılacağı üzere kariyer planlamanın bireysel amaçları birey odaklı yalnız örgütünde destek ve yardımlarına gereksinim duyulan konulardır. Kariyer planlamanın örgütsel amaçlarını (Aytaç, 2005; Ünsalan ve Şimşekler, 2006; Tunç ve Uygur, 2001):

- İşgörenin tam kapasitede çalışmasını sağlayarak örgütün kendi amaçlarına ulaşmasını sağlamak,
- İşgörenin iş tatminini ve huzurunu sağlamak,
- İşgören devir hızını ve maliyetini azaltmak,
- İş ahlakı olgusu içinde örgütsel sadakati sağlamak ve ait olma duygusunu geliştirmek,
- İnsan kaynağından en uygun düzeyde yararlanmak,
- İşgören potansiyelini arttırmak,
- Kadınlar, azınlıklar, özürllüler, yaşlı işgörenler gibi korunması gereken grupların gelişimine yardımcı olmak şeklinde sıralayabiliriz.

Hangi amacı gerçekleştirmek için kurulmuş olursa olsun tüm örgütlerin yaşama ve gelişme gücü, onu oluşturan bireylerin belirlenen amaçlar doğrultusunda, beraberce çalışabilmelerindeki istek ve arzularına bağlıdır. Sürekli değişen iş dünyasında şirketler, bir yandan çevresel şartlara uyum sağlamaya çalışırken diğer yandan ellerinde bulunan anahtar pozisyonlarda ki işgörenlerini örgütte tutmak, onların örgütle özdeşleşmelerini sağlayarak ortak amaçlar doğrultusunda motive etmek zorundadır. Söz konusu bu durumun sağlanması ve bireylerin o örgütte kariyerine devam etmek istemeleri örgütsel sosyalizasyon uygulamaları ile mümkün olacaktır. Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için önemli olan bireyleri örgütün daha etkin bir paçası haline getirmek açısından önemli olan kariyer planlama ve örgütsel sosyalizasyon kavramlarına yönelik yapılan alanyazın taraması sonucu elde edilen bilgilere çalışmanın geçmiş bölümlerinde yer verilmiştir. İzleyen aşamada ise kariyer ve kariyer planlama olgularının turizm sektörü içerisindeki mevcut durumu ve bu alanlarda yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Ayrıca bir sonraki aşamada örgütsel sosyalizasyon kavramının kariyer üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılmış çalışmalardan örneklere yer verilmiştir.



## **6. TURİZM SEKTÖRÜNDE KARİYER OLGUSUNUN MEVCUT DURUMU VE KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR**

Kariyer planlama turizm işletmeleri açısından incelendiğinde, gerek hizmet kalitesinin, işgücü verimliliğinin, misafir memnuniyetinin artırılması, işgücü planlamasının sağlanması ve işgören devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler, gerekse işgörenlerin işinde motive olması, işlerinden yüksek düzeyde tatmin olması gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır (Kozak, 2001). Alanyazın taraması sonucu konuyla ilgili yapılmış çalışmalardan rastlanan örnekler bir sonraki aşamada sunulmuştur. Bu doğrultuda kariyer ve kariyer planlama üzerine turizm sektörü ve alt bileşenleri üzerine alanyazında karşılaşılan çalışmalar şunlardır:

Kozak (1999), Türkiye'deki 5 yıldızlı otel işletmeleri ve 1. sınıf tatil köylerinin insan kaynakları bölümü müdürlerinin kariyer planlaması konusundaki görüşlerini belirlemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, gerek 1. sınıf tatil köyü gerekse otel işletmelerinde tam anlamıyla kariyer planlaması işlevine yönelik bir uygulamanın olmadığını ifade etmiştir.

Sabuncuoğlu (2003) tarafından yapılan çalışmada, Erzurum'da kış turizmine yönelik faaliyet gösteren otellerin (orta-üst kademe) yöneticileri ve işgörenlerinin örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin algılamaları incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilerin örgütsel kariyer yönetimi algılama düzeylerinin oldukça düşük olduğu, işgörenlerin ise, kariyer yönetimi konusunda yeterince tatmin olmadığı belirtilmiştir.

Cerit (2007), otel işletmelerinde kariyer planlama ve mesleki tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere bir çalışma yapmış ve Aydın ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 190 işgörene uygulanan anket sonuçlarına yer vermiştir. Bu çalışma sonunda iki faktör arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, kariyere verilen önem arttıkça, mesleki tükenmişlik düzeyinin azalmakta olduğu belirtilmiştir.

Tükeltürk ve Perçin (2008) tarafından yapılan çalışmada, turizm işletmelerinde çalışan kadınların, üst ve tepe yönetime çıkarken karşılaştıkları kariyer engellerini ve bu

engellerin nedenlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Aynı zamanda da kadın çalışanların bu engelleri aşabilmeleri için öneriler ve stratejiler sunulmuştur.

Kılıç (2008) tarafından otel işletmelerinde kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışma sonucunda kariyer yönetimi sistemine ilişkin faaliyetlerin orta seviyede uygulandığı ve buna bağlı olarak da çalışanların örgütsel bağlılığının orta düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

Giritlioğlu (2010) tarafından otel mutfaklarında çalışan personelin sektörde kariyere bakışını ortaya koymak ve kariyer ile ilgili olumsuz düşüncelerini saptayarak sorunlara çözüm üretmek amacıyla yapılan çalışma kapsamında İstanbul yöresindeki otel mutfaklarında çalışan 281 işgörene anket uygulanmış ve ortaya çıkan sorunlar ve çözüm önerileri irdelenmiştir.

Türkay ve Eryılmaz (2010) tarafından yapılan çalışmanın amacı, otel çalışanları üzerinden kariyer değerleri ile kariyer yolu tercihleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve bu ilişki üzerinden kariyer hareketliğini teşvik eden değerleri ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Alanyazın taraması sonucu kariyer ve kariyer planlama kavramları ile ilgili yapılmış çalışmalara ilişkin örnekler yukarıdakilerle sınırlı kalmıştır. Öte taraftan çalışmanın bu aşamasında, araştırmanın konusunu da oluşturan örgütsel sosyalizasyon ve kariyer kavramlarının ilişkisine ilişkin açıklamaların yapılmasında fayda görülmektedir. Bu doğrultuda örgütsel sosyalizasyon ve kariyer konularının birlikte alındığı ve her iki değişkenin farklı boyutlarla ele alınarak birbiri üzerine etkilerinin incelendiği, alanyazında rastlanan çalışmalara yer verilmiştir.

Örgütsel sosyalizasyon sürecinin muhtemel sonuçları olan iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi konuların kariyer planlama ile de ilişkili olduğu yapılan alan yazı taramasında teorik olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak alan yazı taramasında turizm sektörü veya herhangi bir alt bileşeninde bu iki kavramın ilişkilendirildiği alan araştırmalarına rastlanılmamıştır. Buna ek olarak alanyazın taramasında, örgütsel sosyalizasyon ve kariyer planlama arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan direkt olarak bu çalışmanın konusunu kapsayan herhangi bir çalışmaya da rastlanamamıştır. Ancak hizmet endüstrisinin alt bileşeni olarak ele alınabilecek bazı sektörler üzerine yapılmış çalışmalardan bahsetmek

mümkündür. Farklı sektörlerde yapılan, örgütsel sosyalizasyon ile kariyer konularını ele alan çalışmalara yönelik içerikler aşağıda sunulmuştur.

Onay ve Zel (2011), tarafından yapılan çalışmada örgütsel sosyalizasyon kavramı terim olarak ele alınmasa da kişi-örgüt kültürü uyumunun kariyer üzerine etkisi araştırılmıştır. İzmir PTT işletmesinde son beş yıl içinde göreve başlayan personelin kişilik özellikleri, kariyer tercihleri ve kurum kültür tiplerinden hangisinin personel tarafından algılandığı tespit edilmeye çalışılmış, hiyerarşik bir örgüt kültürüne sahip olduğunu düşünen yeni personelin büyük bir çoğunluğunun “hedef yönelimli” kişilerden oluştuğu, “çok yönlü kariyeri” tercih ettikleri, tespit edilen sonuçlar arasındadır.

Çerik ve Bozkurt (2010), bankacılık sektöründe çalışan bireylerin örgütsel sosyalizasyon ve kariyer çapalarına yönelik algılamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yaptığı araştırma kapsamında, İstanbul’un Avrupa Yakası’ndaki beş özel bankanın çalışanlarına yönelik anket düzenlenmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel sosyalizasyon ile kariyer çapalarına yönelik algılamaları arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, eğitim durumu) göre örgütsel sosyalizasyon algılamalarının herhangi bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Söz konusu bu iki konunun ilişkisi üzerine turizm sektörüne yönelik çalışmalarla rastlanmamış olsa da hizmet endüstrisine yönelik iki çalışma örneği verilmiştir. Turizm sektörü ele alınacak olursa iki konu aynı çalışma içinde ele alınmamış yalnız turizm sektörünün emek yoğun yapısı ve işgörenin etkin bir örgüt üyesi haline dönüştürülmesi için örgütsel sosyalizasyon ve kariyer planlama uygulamalarının önemlerine yer verilmiştir.

Birçok çalışma işgörenin örgüte katılması ve bir kariyere başlayarak bu kariyerde ilerlemesi, örgüt tarafından uygulanan sosyalizasyon programına bağlı olduğunu belirtmektedir (Can vd. 2001). Ancak alanyazında iki konu üzerine yapılan çalışmalar ayrı ayrı incelenmiş ve iki konunun ilişkisini tespit etmek amacıyla yapılan ve turizm sektörü veya alt bileşenleri olan işletmelerde uygulanan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda çalışmanın izleyen bölümünde örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işgörenlerin kariyer planlamaları üzerine etkisini araştırmak üzere İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerine yapılan alan araştırmasına yer verilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON TAKTİKLERİNİN İŞGÖRENLERİN KARIYER PLANLAMALARI ÜZERİNE ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde bölümünde araştırmanın amacı, önemi, evren ve örneklem, araştırmanın varsayımları ve hipotezleri, sınırlılıkları ve araştırma soruları açıklanmış daha sonra veri toplama tekniğinden bahsedilerek verilerin analizinde kullanılan yöntemler üzerinde durulmuş ve sonrasında elde edilen bulguların analiz edilmesiyle elde edilen sonuçlar yorumlanarak konuyla ilgili öneriler geliştirilmiştir.

#### 1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, AMACI VE HİPOTEZİ

Bu araştırmanın temel amacı; beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işgörenlerin kariyer planlamaları üzerine etkisini belirlemektir. Günümüzde artan rekabet koşulları ve bu rekabetçi ortamlarda ayakta kalma çabasında olan işletmelerin üretimi gerçekleştirebilmesi için gerekli olan faktörlerini etkin bir şekilde kullanması hayati önem taşımaktadır. Otel işletmeleri açısından bu durum göz önüne alındığında üretim faktörlerinin en önemlisi olarak emek faktörü düşünülmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinde işgörenlerin etkin bir şekilde üretimde yer alması örgütün değer, kültür ve normlarına uyum sağlamaları ile mümkün olacaktır ve otel işletmelerini rekabetçi ortamlarda ulusal ve uluslar arası düzeyde daha etkili kılacaktır.

Örgütsel sosyalizasyon kapsadığı unsurlar ve sahip olduğu fonksiyonlar, bu sürecin örgüt ve işgörenler açısından önemini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yüksek işgören devri ve yeni işgörenlerin işe alım, seçim ve eğitim süreçlerindeki maliyetler göz önüne alındığında bireysel değerler ile örgütsel değerler arasında uyum sağlamayı gerektiren örgütsel sosyalizasyon otel işletmelerinde oldukça önemli bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Şüphesiz ki kurumsal ve bireysel olmak üzere iki kutuplu gerçekleşen örgütsel sosyalizasyon uygulamalarının otel işletmeleri çalışanları üzerinde önemli etkisi olacaktır. Yapılan alanyazın taramasında birçok çalışmada örgütsel sosyalizasyonun kariyer üzerine olumlu etkilerinin belirtilmesine rağmen otel işletmeleri üzerine yapılan herhangi bir alan araştırmasına rastlanmamıştır. Bu konuda yapılacak bir çalışmanın

alanyazına ve sektöre faydalı olacağı düşünülmesi bu çalışmaya yönelmesini sağlamıştır. Hem bireysel hem de örgütsel anlamda önemli bir kavram olarak karşımıza çıkan kariyer planlamaları üzerine etkisi olacağı düşünülen örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile arasındaki ilişkinin incelenmesi ve öneriler sunmak bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işgörenlerin kariyer planlamasına olan etkisinin belirlenmesi amacını taşıyan bu araştırmanın temel hipotezi; “**otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işgörenlerin kariyer planlamaları üzerinde etkisi vardır**” şeklinde geliştirilmiştir. Araştırmada belirtilen bu hipotez doğrultusunda araştırmada yanıt aranacak sorular aşağıda verilmiştir.

1. Otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerine ilişkin işgörenlerin algılamaları nedir?
2. İşgörenlerin bireysel ve örgütsel kariyer planlamalarına ilişkin algılamaları nedir?
3. Otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerine ilişkin işgörenlerin algılamaları, bireysel ve otel işletmelerine ilişkin özelliklere göre farklılıklar göstermekte midir?
4. İşgörenlerin bireysel ve örgütsel kariyer planlamalarına ilişkin algılamaları bireysel ve otel işletmelerine ilişkin özelliklere göre farklılıklar göstermekte midir?
5. Örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin (kollektife karşı bireysel, biçimsele karşı biçimsel olmayan, ardışığa karşı rastgele, sabite karşı değişken, sıralıya karşı kopuk, atamaya karşı yoksun bırakma) işgörenlerin örgütsel kariyer planlamaları üzerindeki etkisi nedir?
6. Örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin (kollektife karşı bireysel, biçimsele karşı biçimsel olmayan, ardışığa karşı rastgele, sabite karşı değişken, sıralıya karşı kopuk, atamaya karşı yoksun bırakma) işgörenlerin bireysel kariyer planlamaları üzerindeki etkisi nedir?
7. Örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin (Genel) işgörenlerin kariyer planlamaları (Genel) üzerindeki etkisi nedir?

## **2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI**

Araştırmada kullanılan anketler uygulanırken araştırmaya katılan işgörenlerin ölçekteki ifadeleri samimi bir şekilde yanıtladıkları ve bu yanıtların geçerli ve güvenilir olduğu, verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemlerin amaca uygun olarak seçildiği varsayılmıştır.

Araştırmada, katılımcılar daha kurumsal bir yapıya sahip olmalarından dolayı beş yıldızlı otelleri çalışanlarından seçilmiştir. Bu çalışma, zaman, maliyet ve araştırmacıya yakınlık unsurları göz önüne alınarak, İstanbul’da faaliyet gösteren 45 adet beş yıldızlı otel arasından seçilmiş 12 otelin çalışanları ile sınırlı kalmıştır. Ayrıca alanyazında otel işletmelerine yönelik örgütsel sosyalizasyon ve kariyer konularının ilişkilendirildiği alan araştırmasının yerli veya yabancı kaynağın bulunamaması, bir diğer sınırlılıktır.

## **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgiler başlıklar altında bu kısımda sunulmuştur.

### **3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evrenini İstanbul’da faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgesine sahip beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre; İstanbul’da faaliyet gösteren 37’si Avrupa yakası, 8’i Anadolu yakasında bulunmak üzere Turizm İşletme Belgesine sahip 45 adet beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Söz konusu bu otel işletmelerinin toplam oda kapasitesi 12.532, yatak kapasitesi ise 25.584’tür (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2012). Uluslararası standartlara göre beş yıldızlı otel işletmelerinde oda başına 1,1 işgören düşmektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı 2007 verilerine göre Türkiye’de beş yıldızlı bir otel işletmesinde oda başına düşen personel sayısı 1.18 ve yatak başına düşen personel sayısı ise 0,59’dur (Pelit, 2008:130). Beş yıldızlı otel işletmeleri için, yatak başına düşen personel sayısı 0,59 olduğuna göre, toplam 25.584 yatak için personel sayısı (25.584x0,59) “15.094,56” olmaktadır. Bu doğrultuda söz konusu bu sayı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Öte taraftan araştırmada evreni oluşturan kişi sayısı on binden büyük olduğundan, ilgili alanyazında (Özdamar, 2001) sınırsız evrenler (N>10.000) ve nicel

araştırmalar için önerilen örnekleme hacmi hesaplama formülünden yararlanılarak, minumum örnekleme büyüklüğü olarak hesaplanan en az 384 çalışana ulaşılması hedeflenmiştir. Diğer taraftan evren olarak alınan otel işletmesi işgörenlerinin çalıştığı işletmeler, seçilen yerin (İstanbul'un) özelliğinden dolayı 2 kıtada (Avrupa ve Asya) bulunduğundan söz konusu bu ölçütler araştırmada tabaka olarak kabul edilmiş ve evren İstanbul'un Avrupa ve Asya kıtasındaki otel işletmeleri olarak tabakalanmış, öte yandan her bir tabakadaki otel işletmesi ise kümelenecek örneklem alınma yoluna gidilmiştir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinin fiziki standartları Kültür ve Turizm Bakanlığın'ca belirlense de ilgili işletmeler sahiplik türüne göre yönetsel farklılıklar taşıyabilmektedir. verilerin otel işletmelerinin sahiplik türüne göre farklılık gösterip göstermediğini tespit amacı ile anket dağıtımında bu husus da göz önüne alınarak otel işletmelerinin kümelenemesine özen gösterilmiş; Avrupa Yakasından üç yerli, üç yabancı zincir ve iki bağımsız Asya yakasından da iki yerli zincir, bir yabancı zincir ve bir bağımsız otel işletmesi küme olarak belirlenmiş; ilgili otel işletmelerinin insan kaynakları yöneticileriyle bağlantı kurularak her bir otel işletmesi için 50'şer anket bırakılmış; toplam da 445 anket geri dönmüş ve eksik olarak doldurulmuş anketlerden dolayı 408 anket değerlendirmeye alınmıştır. Dağıtılan, geri dönen ve değerlendirmeye alınan anket sayısı ile ilgili detaylı bilgiler Tablo 2'de sunulmuştur.

*Tablo 2. Dağıtılan Anketlerin Otel İşletmelerinin Sahiplik Türüne Göre Dağılımı*

Sahiplik Türü	Otel Sayısı	Dağıtılan Anket Sayısı	Geri Gelen Anket Sayısı	Analize Tabi Tutulan Anket Sayısı	Analize Tabi Tutulan Anketlerin Dağılımı (%)
Yerli Zincir	5	250	198	189	46,3
Yabancı Zincir	4	200	162	145	35,5
Bağımsız	3	150	85	74	18,1
<b>Toplam</b>	<b>12</b>	<b>600</b>	<b>445</b>	<b>408</b>	<b>100,0</b>

Bu doğrultuda Tablo 2'de belirtildiği gibi toplam analize tabi tutulan anketlerin %46,3'ünü oluşturan 5 adet yerli zincir otel işletmesine 250 anket; %35,5'ini oluşturan 4 adet yabancı zincir otel işletmesine 200 anket ve %18,1'ini oluşturan 3 adet bağımsız otel işletmesine 150 anket olmak üzere toplam 600 anket dağıtılmıştır. Dağıtılan 600 anketten

445 adet geri dönmüştür. Bazı çalışanların iş yüklerinin fazla olması nedeniyle anketleri doldurmak istememeleri ve anketlerin eksik doldurmasından veya hatalı-eksik doldurulmasından kaynaklanan sebeplerle geri dönen 445 anketten 408 adeti geçerli kabul edilerek analize tabi tutulmuştur.

### 3.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Konu ile ilgili kavramsal çerçevenin kurulabilmesi için öncelikle, örgütsel sosyalizasyon ve kariyer planlaması konuları üzerine alanyazın taraması yapılmıştır. Örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işgörenlerin kariyer planlamaları üzerine etkisini belirlemek amacıyla, araştırmanın uygulama kısmında anket tekniğinden yararlanılmıştır. İlgili anketler, 15 Ocak 2012 ile 30 Nisan 2012 tarihleri arasında katılımcılara uygulanmıştır.

Veri toplama aracı olarak seçilen anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; işgörenler ve işletmeye ait tanımlayıcı özellikleri belirlemek için cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, yaş, işletmede çalışma süresi, sektörde çalışma süresi, çalışılan bölüm, işletmenin sahiplik türü soruları yer almıştır. Anketin ikinci bölümünde Jones (1986), tarafından oluşturulan ve işletmelerde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerini belirlemeye yönelik olan 6 boyut ve 30 sorudan oluşan ölçek yer almıştır. Bu ölçekte Van Maanen ve Schein (1979) tarafından kuramsal temeli oluşturulan ve Jones (1986) tarafından ölçek olarak geliştirilmiş, 6 boyut ve 12 taktiği (kollektife karşı bireysel, biçimsele karşı biçimsel olmayan, ardışığa karşı rastgele, sabite karşı değişken, sıralıya karşı kopuk, atamaya karşı yoksun bırakma) belirlemeye yönelik önermeler yer almıştır. Anketin üçüncü bölümünde ilgili alanyazın (Kılıç, 2008; Erdoğan, 2009) taraması yapılarak ve uzman görüşlerinden yararlanılarak oluşturulan kariyer planlaması ölçeği yer almaktadır. Bu ölçekte örgütsel kariyer planlama ve bireysel kariyer planlama düzeylerini belirlemeye yönelik önermeler yer almaktadır.

Ankette yer alan ölçeklere ilişkin katılımcıların görüşleri “5:Tamamen katılıyorum”, “4:Çok katılıyorum”, “3:Orta düzeyde katılıyorum,”, “2:Az katılıyorum”, “1:Hiç katılmıyorum” aralığında puanlamaya tabi tutulmuştur.



### 3.3 VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen verilerin analizi için SPSS paket programı kullanılmıştır. Ankette yer alan ölçekleri ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. İşgörenler ve işletmeye ait tanımlayıcı özellikler (cinsiyet, yaş, işletme sahiplik türü vb.) için frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır.

Araştırmada çalışanların örgütsel sosyalizasyon taktikleri ve kariyer planlamaları üzerine görüşlerini belirlemek amacıyla her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Ayrıca her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Çalışanların görüşlerine göre örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile kariyer planlaması arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla "Basit Korelasyon Analizi" uygulanmıştır. Ayrıca çalışanların örgütsel sosyalizasyon taktikleri ve kariyer planlamasına ilişkin görüşleri ile iki grup içeren değişkenler arasında (cinsiyet, çocuk sahibi olup olmama) farklılık olup olmadığını tespit etmek için t-testi uygulanmıştır. İki'den fazla grup içeren değişkenler (yaş, medeni durum, çalıştıkları departman, sektörde çalışma süresi, işletme sahiplik türü) için ise tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Ayrıca örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile kariyer planlaması arasındaki ilişki/etkinin açıklanmasına yönelik regresyon (basit ve çoklu doğrusal regresyon) analizi uygulanmıştır.

### 3.4. KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİ

Araştırmada, ölçeklerin güvenilirlik analizine yönelik olarak Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Diğer taraftan, araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğine yönelik faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel sosyalizasyon taktiklerini belirlemeye yönelik ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,943 olarak hesaplanmıştır. Araştırmadaki diğer ölçek olan kariyer planlaması ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı 0,927 olarak hesaplanmış; örgütsel kariyer planlamasına ait güvenilirlik katsayısı 0,871, bireysel kariyer planlaması ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0,904 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3. Kariyer Planlaması Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenirlilik Analizi

İfadeler	Faktörler ve Yükleri	
	Bireysel Kariyer Planlama	Örgütsel Kariyer Planlama
Kariyer planlamanın sağladığı olumlu etkiler hakkında bilgi sahibiyim.	0,739	
Bireysel kariyer planlamada kullanılan özel teknik ve uygulamalar hakkında yeterli bilgiye sahibim.	0,725	
Kariyerimle ilgili planımı yaptım.	0,720	
Bireysel kariyer planlama sürecimde, belirlediğim fırsatlar ve hedefler doğrultusunda kariyer kararımı verdim.	0,715	
Bireysel kariyer planlama sürecimde ortaya çıkabilecek özel sorunların farkındayım.	0,696	
Çalıştığım organizasyon bünyesindeki kariyer yollarını biliyorum.	0,682	
Seçtiğim kariyer alanı bireysel beklentilerime cevap veriyor.	0,661	
Yetkinliklerimin farkında olmam doğru kariyer hedeflerine yönelmemde etkilidir.	0,651	
Çalıştığım örgüt kariyer fırsatlarım hakkında bana yol gösteriyor.	0,624	
Seçtiğim meslek bana gurur veriyor.	0,613	
Kariyer hedeflerimle, çalıştığım örgütün kariyer planının uyum içinde olması benim için önemlidir.	0,584	
Dünyadaki ve ülkemdeki kariyer fırsatları ile yakından ilgileniyorum.	0,561	
Kariyer hedeflerime ulaşmamda örgütüm eğitim ve gelişme imkânlarını sağlamaktadır.	0,536	
İşimdeki değişikliklere kolaylıkla uyum sağlayabiliyorum.	0,514	
Çalıştığım örgütte farklılıklar yaratacak bir pozisyona gelmek ve etkili bir birey olmak isterim.	0,463	
Yeteneklerimin neler olduğunu biliyorum.	0,463	
Kendimi iyi tanıyor ve ihtiyaçlarımı biliyorum.	0,428	
Kariyer hedeflerime ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum.	0,535	
Yöneticiler, iş konusunda sorunlarım ve beklentilerim konularında duyarlıdır.		0,718
Mesleğimde ilerlemem için yönetim tarafından gerekli yardımlar sağlanır.		0,694
Yönetim tarafından, mesleki gelişimimi ve özel yeteneklerimi belirleyecek çeşitli testler uygulanır.		0,634
Yönetim tarafından yaptığım işle ilgili ve sorumluluklar belirlenir.		0,629
Yönetim, gelecekte çalışabileceğim işlerin planlamasını yapar.		0,551
Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.		0,519
Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.		0,508
Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.		0,494
Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.		0,494
<b>Varyansı Açıklama Oranı</b>	39,30	31,62
<b>Birikimli (Kümülatif) Varyans Oranı</b>	39,30	<b>70,92</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>	0,871	0,904
<b>Genel (Cronbach's Alpha)</b>	<b>0,927</b>	

Tablo 4. Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenirlilik Analizi

İfadeler	Faktörler ve Yükleri					
	Kollektife Karşı Bireysel	Bicimselle Karşı Bicimsel Olmayan	Atomaya Karşı Yoksun Brakna	Arduğa Karşı Rasgele	Sıralıya Karşı Kopuk	Sabitte Karşı Değişken
İşe alıştırma faaliyetlerinde yeni işe başlayanlarla aynı ortamda bulundum.	0,734					
İşletmede işe yeni başlayan diğer çalışanlar için gereklerini öğrenmemde bana yardımcı oluyorlar.	0,848					
İşletmede işe yeni başlayan herkes aynı öğrenme sürecinden geçirilir.	0,871					
İşe alıştırma faaliyetleri, diğer işe yeni başlayanlarla aynı süreç içerisinde gerçekleştirilir	0,791					
İşe yeni başlayanlar arasında “aynı gemide olma” duygusu hâkimdir.	0,856					
İşle ilgili becerilerimi geliştirmek için özellikle yeni başlayanlar için planlanmış eğitim faaliyetlerine tabi tutuldum.		0,782				
İşe alıştırma süresince normal çalışanlardan ayrı bir ortamda bulundum.		0,722				
Bölüm prosedürleri ve çalışma yöntemlerini tam olarak öğreninceye kadar normal çalışma sorumluluklarımdan muaf tutuldum.		0,668				
İşle ilgili öğrendiğim bilgilerin çoğunu deneme yanılma yönteminden ziyade resmi prosedürler/uygulamalar (yazılı) aracılığıyla elde ettim.		0,629				
İşe başladığımda diğer çalışanlar beni “işe alışan biri” olarak görüyorlardı.		0,658				
Beceri ve yeteneklerimin işletme için önemli olduğu işletme tarafından hissettirildi.			0,655			
Çalışma arkadaşlarım kişisel olarak beni desteklediler.			0,699			
Çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olmak için normal çalışmalarımın dışına çıktılar.			0,609			
Kendimi kabul ettirmek adına kişisel davranış ve değerlerimi değiştirmek zorunda kalmadım.			0,682			
Deneyimli çalışanlar, işi öğrenme sürecinde aramıza herhangi bir mesafe koymadı			0,588			
İşletmede bir rolün diğerine veya bir işin diğerine bağlı olduğu yönünde belirli yargılar vardır.				0,516		
İşe alıştırma sürecindeki her aşama bir önceki göre iş bilgisini arttıracak niteliktedir.				0,635		
İşletmede tecrübe kazanma ve performans artırımı için bir rolden diğerine veya bir işten diğerine geçiş yaygın olarak kullanılmaktadır.				0,691		
Bu işletme, yeni işe başlayanları belirlenmiş bir öğrenme deneyimine tabi tutar.				0,618		
İşletmede kariyer basamakları açık bir şekilde tanımlanmıştır.				0,545		
İşletmede eski çalışanlar yeni işe başlayanları bilgilendirme ve eğitmeyi temel sorumluluklarından biri olarak görmektedir.					0,597	
Kıdemli iş arkadaşlarımla nezarinde işletmedeki rolümü açık olarak anlamaktayım.					0,420	
İşimi nasıl gerçekleştireceğim konusunda kıdemli personelden yardım alıyorum.					0,450	
Daha önce aynı işi yapan kişilere ulaşmakta zorluk çekmiyorum.					0,525	
İşletmede rol / görevimin, ne olması gerektiğini anlamam konusunda yardımcı olunur.					0,605	
Kıdemli personelin deneyimleri doğrultusunda işletmedeki kariyerimi tahmin edebiliyorum.						0,466
İşe alıştırma eğitiminin aşamaları ve süreleri hakkında bilgi sahibiyim.						0,451
Gelişim (işe alışma) sürecim bana daha önceden bildirilen bir programı izlemektedir.						0,497
Ne zaman yeni bir iş veya işle ilgili eğitim alacağım konusunda bilgiye sahibiyim.						0,560
İşletmede geleceğimin ne olacağına ilişkin bilgiler resmi prosedürler (yazılı) aracılığıyla bana bildirilmektedir.						0,464
<b>Varyansı Açıklama Oranı</b>	40,305	9,683	5,947	5,214	4,731	3,517
<b>Birikimli (Kümülatif) Varyans Oranı</b>	40,305	49,988	55,935	61,149	65,88	<b>69,397</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>	0,847	0,774	0,730	0,776	0,794	0,839
<b>Genel (Cronbach's Alpha)</b>				<b>0,943</b>		

Ölçeklere ilişkin faktör yükleri tablo 3 ve Tablo 4'te belirtilmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre, kariyer planlama ölçeğinin öz değeri 1'den büyük ve toplam varyansın 70,92'sini açıklayan 2 faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda bireysel kariyer planlama faktörü 39,30; örgütsel kariyer planlama faktörü ise 31,62 varyans oranına sahiptir (Tablo 3). Örgütsel sosyalizasyon taktikleri ölçeğinin ise öz değeri 1'den büyük ve toplam varyansın 69,397'sini oluşturan 6 faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Yine bu doğrultuda kollektife karşı bireysel faktörü 40,305; biçimsele karşı biçimsel olmayan faktörü 9,683; atamaya karşı yoksun bırakma faktörü 5,947; ardışığa karşı rastgele faktörü 5,214; sıralıya karşı kopuk faktörü 4,731 ve sabite karşı değişken faktörü ise 3,517 varyans oranına sahiptir (Tablo 4).

#### 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular belirtilmiş olup katılımcılara ve işletmeye ait özellikler ile işletmede uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktikleri ve kariyer planlaması karşılaştırılması yapılmıştır. Bununla birlikte örgütsel sosyalizasyon taktikleri ve kariyer planlaması arasındaki ilişki belirlenmiştir.

##### 4.1. KATILIMCILARA VE İŞLETMELERE AİT TANIMLAYICI BİLGİLER

Çalışmanın bu bölümü uygulama kapsamında araştırmaya dahil edilen otel işletmelerindeki işgörenlerin bireysel özelliklerine ve çalıştıkları işletmelere ilişkin istatistiki verilerden oluşmaktadır.

*Tablo 5. Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı*

<b>Gruplar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Kadın	162	39,7
Erkek	246	60,3
<b>Toplam</b>	<b>408</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan 408 işgörenin 162'sinin kadın, 246'sının ise erkek işgören olduğu görülmektedir. Kadınlar toplam katılımcının %39,7'sini, erkek katılımcılar ise %60,3'ünü oluşturmaktadır.

*Tablo 6. Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı*

<b>Gruplar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Evli	182	44,6
Bekar	197	48,3
Boşanmış	29	7,1
<b>Toplam</b>	<b>408</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımlarını gösteren tablo 6 incelendiğinde toplam 408 katılımcının 182'si evli, 197'si bekar ve 29'u ise boşanmış olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüzde olarak medeni durum dağılımı incelendiğinde toplam katılımcının %44,6'sı evlilerden, %48,3'ü bekârlardan ve %7,1'i ise boşanmış işgörenlerden oluşmaktadır.

*Tablo 7. Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı*

<b>Gruplar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
18 – 22 Yaş Arası	53	13,0
23 – 27 Yaş Arası	103	25,2
28 – 32 Yaş Arası	119	29,2
33 – 37 Yaş Arası	63	15,4
38 – 42 Yaş Arası	44	10,8
43 Yaş ve Yukarısı	26	6,4
<b>Toplam</b>	<b>408</b>	<b>100,0</b>

Tablo 7'de Katılımcıların yaş aralıklarına göre istatistiki bilgileri sunulmuştur. Buna göre en fazla katılımcı grubu toplam katılımcının %29,2 'sini oluşturan (119 işgören) 28 – 32 yaş grubu olmuştur. İkinci en fazla katılımcı grubu ise toplam katılımcının %25,2'ini oluşturan (103 işgören) 23 – 27 yaş grubudur. En az katılımcı grubu ise toplam katılımcı sayısının %6,4'ünü oluşturan( 26 işgören) 43 yaş ve yukarısı grubudur.

*Tablo 8. Katılımcıların Çalıştıkları Departman Değişkenine Göre Dağılımı*

<b>Gruplar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Önbüro	98	24,0
Yiyecek ve İçecek	156	38,2
Kat Hizmetleri	66	16,2
İnsan Kaynakları	19	4,7
Halkla İlişkiler	22	5,4
Satış – Pazarlama	20	4,9
Diğer (Güvenlik, Muhasebe Vb)	27	6,6
<b>Toplam</b>	<b>408</b>	<b>100,0</b>

Tablo 8’de katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre dağılımları sunulmuştur. Toplam katılımcı sayısının %24’ünü oluşturan 98 işgören önbüro departmanında, %38,2’ini oluşturan 156 işgören yiyecek ve içecek departmanında, %16,2’sini oluşturan 66 işgören kat hizmetleri departmanında, %4,7’sini oluşturan 19 işgören insan kaynakları departmanında, %5,4’ünü oluşturan 22 işgören halkla ilişkiler departmanında, %4,9’ünü oluşturan 27 işgören satış - pazarlama departmanında çalışmaktadır. Ayrıca sözü edilen departmanların dışında kalan diğer (güvenlik, muhasebe vb.) departmanlardan ise toplam katılımcının %6,6’sını oluşturan 27 işgören ankete katılmıştır.

*Tablo 9. Katılımcıların Çocuk Sahibi Olup Olmadıkları Değişkenine Göre Dağılımı*

<b>Gruplar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Çocuğu Var	144	35,3
Çocuğu Yok	264	64,7
<b>Toplam</b>	<b>408</b>	<b>100,0</b>

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların %35,3’ünü oluşturan 144 işgörenin çocuk sahibi olduğu ve %64,7’ini oluşturan 264 işgörenin ise çocuk sahibi olmadığı görülmektedir.

*Tablo 10. Katılımcıların Sektörde Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı*

<b>Gruplar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1 Yıl ve Daha Az	50	12,3
2 – 4 Yıl Arası	107	26,2
5 – 7 Yıl Arası	115	28,2
8 – 10 Yıl Arası	67	16,4
11 Yıl ve Daha Fazla	69	16,9
<b>Toplam</b>	<b>408</b>	<b>100,0</b>

Tablo 10’da katılımcıların sektörde çalışma yıllarına ait bilgiler sunulmuştur. Toplam katılımcı sayısının %12,3’ünü oluşturan 50 işgören 1 yıl ve daha az; %26,2’sini oluşturan 107 işgören 2 – 4 yıl arası; %28,2’sini oluşturan 115 işgören 5 – 7 yıl arası; %16,4’ünü oluşturan 67 işgören 8 – 10 yıl arası; %16,9’ünü oluşturan 69 işgören ise 11 yıl ve daha fazla süredir turizm sektöründe çalıştığını belirtmiştir.

*Tablo 11. Katılımcıların İşletmede Çalışma Süresi Değişkenine Göre dağılımı*

<b>Gruplar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1 Yıl ve Daha Az	116	28,4
2 – 4 Yıl Arası	183	44,9
5 – 7 Yıl Arası	69	16,9
8 – 10 Yıl Arası	30	7,4
11 Yıl ve Daha Fazla	10	2,5
<b>Toplam</b>	<b>408</b>	<b>100,0</b>

Tablo 11’de katılımcıların işletmede çalışma yıllarına ait bilgiler sunulmuştur. Toplam katılımcı sayısının %28,4’ünü oluşturan 116 işgören 1 yıl ve daha az; %44,9’ünü oluşturan 183 işgören 2 – 4 yıl arası; %16,9’ünü oluşturan 69 işgören 5 – 7 yıl arası; %7,4’ünü oluşturan 30 işgören 8 – 10 yıl arası; %2,5’ini oluşturan 10 işgören ise 11 yıl ve daha fazla süredir sözü edilen otel işletmesinde çalıştığını belirtmiştir.

Tablo 12. İşletmelerin Sahiplik Türü Değişkenine Göre Dağılımı

Gruplar	f	%
Yerli Zincir	189	46,3
Yabancı Zincir	145	35,5
Bağımsız	74	18,1
<b>Toplam</b>	<b>408</b>	<b>100,0</b>

Tablo 12, katılımcıların işletmelerinin sahiplik türüne ilişkin görüşlerine ait bilgileri içermektedir. Bu bilgilere göre; toplam katılımcı sayısının %46,3'ünü oluşturan 189 işgören yerli zincir; %35,5'ini oluşturan 145 işgören yabancı zincir; %18,1'ini oluşturan 74 işgören ise bağımsız otel işletmelerinde çalışmaktadırlar.

#### 4.2. KATILIMCILARIN İŞLETMEDE UYGULANAN ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON TAKTİKLERİNE İLİŞKİN ALGILARINA YÖNELİK BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerine ilişkin algılarına yönelik bulgular yer almaktadır. Bu bağlamda ölçekte yer alan her bir ifadeye ilişkin katılım düzeylerinin frekans dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Ayrıca her boyuta ilişkin genel aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilerek, kurumsal ve bireysel uçlu olarak yer alan taktiklerden hangilerinin ağırlıklı olarak uygulandığını tespit etmek amaçlanmıştır.

Ankette yer alan ölçeğe ilişkin katılımcıların görüşleri “5=Tamamen katılıyorum”, “4=Çok katılıyorum”, “3=Orta düzeyde katılıyorum”, “2=Az katılıyorum”, “1=Hiç katılmıyorum” aralığında puanlamaya tabi tutulduğu çalışmanın daha önceki bölümlerinde de belirtilmiş olup, bu doğrultuda katılımcıların ifadelerine verdiği puanların aritmetik ortalamasının 1'e yakın olması bireysel, 5'e yakın olması ise kurumsal nitelikli taktiklerin sözü edilen otel işletmelerinde uygulandığını göstermektedir. Diğer ifade ile ölçekte yer alan ifadeler; orta düzeyin üzerinde olan aritmetik ortalama kurumsal nitelikli, orta düzeyin altında ise bireysel nitelikli taktiklerin ağırlıklı uygulandığını belirtmektedir.



Tablo 13. Kollektife karşı bireysel Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
İşe alıştırma faaliyetlerinde yeni işe başlayanlarla aynı ortamda bulundum.	f 29	49	86	86	157	3,72	1,20
	% 7,1	12,0	21,1	21,1	38,6		
İşletmede işe yeni başlayan diğer çalışanlar işin gereklerini öğrenmemde bana yardımcı oluyorlar.	f 28	35	94	120	128	3,70	1,20
	% 6,9	8,6	23,2	29,6	31,6		
İşletmede işe yeni başlayan herkes aynı öğrenme sürecinden geçirilir.	f 19	44	88	98	144	3,77	1,19
	% 4,8	11,2	22,4	24,9	36,6		
İşe alıştırma faaliyetleri, diğer işe yeni başlayanlarla aynı süreç içerisinde gerçekleştirilir	f 25	44	117	98	116	3,59	1,19
	% 6,3	11,0	29,3	24,5	29,0		
İşe yeni başlayanlar arasında “aynı gemide olma” duygusu hâkimdir.	f 39	26	92	107	133	3,68	1,27
	% 9,8	6,5	23,2	27,0	33,5		
Boyut Genel Aritmetik Ortalama/Standart Sapma						3,68	0,99

Tablo 13, Kollektife karşı bireysel taktikleri belirlemeye yönelik ifadeleri ve betimsel istatistikleri içermektedir. Kollektife karşı bireysel boyutuna ilişkin ifadeler katılımcıların oldukça yüksek puan düzeyinde katıldıkları görülmektedir. Bu bağlamda boyutun genel aritmetik ortalamasının ( $\bar{X}=3,68$ ) olarak bulunması, işletmelerde kurumsal nitelikli bir taktik olan kollektif taktiklerin daha yoğun olarak uygulandığını göstermektedir. İşgörenlerin kollektife karşı bireysel taktikler üzerine algılamalarının belirtildiği yukarıdaki tablodaki ifadeler incelendiğinde; en yüksek katılım düzeyi olan ifade “işletmede işe yeni başlayan herkes aynı öğrenme sürecinden geçirilir” ifadesidir. Bu ifadeyi cevaplandıran katılımcıların %83,9’unu oluşturan 330 kişi orta düzey ve üzerinde bir katılım göstermişlerdir.

Tablo 14. Biçimsele Karşı Biçimsel Olmayan Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
İşle ilgili becerilerimi geliştirmek için özellikle yeni başlayanlar için planlanmış eğitim faaliyetlerine tabi tutuldum.	f	41	37	83	116	123	3,61	1,29
	%	10,3	9,3	20,8	29,0	30,8		
İşe alıştırma süresince normal çalışanlardan ayrı bir ortamda bulundum.	f	99	55	75	87	77	2,97	1,47
	%	25,2	14,0	19,1	22,1	19,6		
Bölüm prosedürleri ve çalışma yöntemlerini tam olarak öğreninceye kadar normal çalışma sorumluluklarımdan muaf tutuldum.	f	74	45	107	93	86	3,18	1,38
	%	18,3	11,1	26,4	23,0	21,2		
İşle ilgili öğrendiğim bilgilerin çoğunu deneme yanılma yönteminden ziyade resmi prosedürler/uygulamalar (yazılı) aracılığıyla elde ettim.	f	42	64	98	112	91	3,36	1,27
	%	10,3	15,7	24,1	27,5	22,4		
İşe başladığımda diğer çalışanlar beni “işe alışan biri” olarak görüyorlardı.	f	34	32	112	100	124	3,62	1,23
	%	8,5	8,0	27,9	24,9	30,8		
Boyut Genel Aritmetik Ortalama/Standart Sapma							3,35	0,96

Tablo 14 biçimsele karşı biçimsel olmayan taktiklerden hangisinin işletmelerde ağırlıklı olarak uygulandığını belirlemeye yönelik ifadelerle ait betimsel istatistikleri içermektedir. Boyutun genel aritmetik ortalamasının ( $\bar{X}=3,35$ ) olması araştırmaya tabi tutulan işletmelerde kurumsal uçlu sosyalizasyon taktiklerinden olan biçimsel taktiklerin ağırlıklı olarak uygulandığını göstermektedir. Boyutta yer alan ifadeler incelendiğinde “işe alıştırma süresince normal çalışanlardan ayrı bir ortamda bulundum” ifadesinin aritmetik ortalamasının ( $\bar{X}=2,97$ ) diğer ifadelerle göre düşük olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca bu ifadenin katılım düzeyinin orta düzeyin altında olması bireysel sosyalizasyon taktiklerinden olan biçimsel olmayan taktiklerin ağırlıklı uygulandığını göstermektedir. Bu bağlamda işletmeler sosyalizasyon sürecinde işe yeni başlayan işgörenleri ayrı bir ortamda işe alıştırma eğitimine tabi tutmayı kapsayan biçimsel taktiklerden ziyade eski işgörenlerle

aynı ortamda uygulanan işe alıştırma faaliyetinin uygulanacağı biçimsel olmayan taktikleri seçmektedir.

Tablo 15. Atamaya Karşı Yoksun Bırakma Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.	
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
Beceri ve yeteneklerimin işletme için önemli olduğu işletme tarafından hissettirildi.	f	30	40	77	135	119	3,68	1,21
	%	7,5	10,0	19,2	33,7	29,7		
Çalışma arkadaşlarım kişisel olarak beni desteklediler.	f	28	25	74	122	151	3,86	1,19
	%	7,0	6,3	18,5	30,5	37,5		
Çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olmak için normal çalışmalarının dışına çıktılar.	f	72	47	87	96	93	3,23	1,41
	%	18,2	11,9	22,0	24,3	23,5		
Kendimi kabul ettirmek adına kişisel davranış ve değerlerimi değiştirmek zorunda kalmadım.	f	28	38	81	87	168	3,82	1,26
	%	7,0	9,5	20,1	21,6	41,8		
Deneyimli çalışanlar, işi öğrenme sürecinde aramıza herhangi bir mesafe koymadı	f	27	42	96	120	122	3,66	1,20
	%	6,6	10,3	23,6	29,5	30,0		
Boyut Genel Aritmetik Ortalama/Standart Sapma						3,65	0,87	

Tablo 15 incelendiğinde ardışığa karşı rastgele boyutunun genel aritmetik ortalaması  $\bar{X}=3,65$  olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuç araştırmaya tabi tutulan otel işletmelerinde kurumsal uçlu atama örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin ağırlıklı olarak uygulandığını belirtmektedir. Bu bağlamda işe yeni başlayan çalışanların daha önceki deneyim ve becerilerinin işletme tarafından dikkate alındığı ve o doğrultuda rol belirlemenin yapıldığı söylenebilir.  $\bar{X}=3,86$  aritmetik ortalama ile en yüksek katılım düzeyi “çalışma arkadaşlarım kişisel olarak beni desteklediler” ifadesine olmuştur. Bu durum işgörenlerin işe yeni başladıkları esnada işe başlamadan edindiği beceri ve

yeteneklerin önceki çalışanlar tarafından dikkate alındığını ve onlar tarafından desteklendiğini göstermektedir.

Tablo 16. Ardışığa Karşı Rastgele Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.	
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
İşletmede bir rolün değerine veya bir işin değerine bağlı olduğu yönünde belirli yargılar vardır.	f	22	30	108	131	114	3,70	1,12
	%	5,4	7,4	26,5	26,7	39,5		
İşe alıştırma sürecindeki her aşama bir önceki göre iş bilgisini arttıracak niteliktedir.	f	11	41	117	113	119	3,72	1,08
	%	2,7	10,2	29,2	28,2	29,7		
İşletmede tecrübe kazanma ve performans artırımı için bir rolden değerine veya bir işten değerine geçiş yaygın olarak kullanılmaktadır.	f	37	41	113	124	91	3,47	1,20
	%	9,1	10,1	27,8	30,5	22,4		
Bu işletme, yeni işe başlayanları belirlenmiş bir öğrenme deneyimine tabi tutar.	f	28	43	95	116	118	3,63	1,21
	%	7,0	10,8	23,8	29,0	29,5		
İşletmede kariyer basamakları açık bir şekilde tanımlanmıştır.	f	66	32	96	105	102	3,36	1,38
	%	16,5	8,0	23,9	26,2	25,4		
Boyut Genel Aritmetik Ortalama/Standart Sapma						3,58	0,87	

Ardışığa karşı rastgele boyutuna ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde boyutun genel aritmetik ortalaması  $\bar{X}=3,58$  olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda ardışık sosyalizasyon taktiklerinin be kurumsal uçlu sosyalizasyon sürecini desteklediği söylenebilir. Bu durum araştırmaya tabi tutulan otel işletmelerinde işe yeni başlayan işgörenlerin işe tam anlamıyla hakim olmasına yönelik basamakların belirlendiğini ve işgörenlerin bu basamaklar doğrultusunda sosyalizasyon sürecinde devam ettirildiği söylenebilir (Tablo 16).

Tablo 17. Sıralıya Karşı Kopuk Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
İşletmede eski çalışanlar yeni işe başlayanları bilgilendirme ve eğitmeyi temel sorumluluklarından biri olarak görmektedir.	f	20	48	95	115	125	3,69	1,17
	%	5,0	11,9	23,6	28,5	31,0		
Kıdemli iş arkadaşlarımın nezaretinde işletmedeki rolümü açık olarak anlamaktayım.	f	20	43	89	147	108	3,69	1,12
	%	4,9	10,6	21,9	36,1	26,5		
İşimi nasıl gerçekleştireceğim konusunda kıdemli personelden yardım alıyorum.	f	33	27	83	104	150	3,78	1,25
	%	8,3	6,8	20,9	26,2	37,8		
Daha önce aynı işi yapan kişilere ulaşmakta zorluk çekmiyorum.	f	33	23	96	116	132	3,73	1,21
	%	8,3	5,8	24,0	29,0	33,0		
İşletmede rol / görevimin, ne olması gerektiğini anlamam konusunda yardımcı olunur.	f	18	46	79	134	128	3,76	1,15
	%	4,4	11,4	19,5	33,1	31,6		
Boyut Genel Aritmetik Ortalama/Standart Sapma						3,73	0,87	

Sıralıya karşı kopuk boyutuna ait betimsel istatistiklere bakıldığında genel aritmetik ortalamasının  $\bar{X}=3,73$  çıkması işgörenlerin kurumsal uçlu sıralı taktiklerin işletmelerde ağırlıklı uygulandığına yönelik algılamalarının olduğunu gösterir. İfadeler incelendiğinde ifadelere katılımcıların orta düzey ve üzerinde katılım gösterdikleri gözlemlenmektedir. Bu bağlamda araştırmaya tabi tutulan otel işletmelerinde aynı pozisyonda deneyimli işgörenlerin olduğu ve bunların rol modeli olarak kabul edildiği yeni işgörenlerin ise deneyimli işgörenlerin rol modeli doğrultusunda sosyalizasyon sürecine tabi tutulduğu söylenebilir (Tablo 17).

Tablo 18. Sabite Karşı Değişken Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Kıdemli personelin deneyimleri doğrultusunda işletmedeki kariyerimi tahmin edebiliyorum.	f	23	24	112	133	112	3,71	1,11
	%	5,7	5,9	27,7	32,9	27,7		
İşe alıştırmaya eğitiminin aşamaları ve süreleri hakkında bilgi sahibiyim.	f	24	32	92	125	132	3,76	1,16
	%	5,9	7,9	22,7	30,9	26,9		
Gelişim (işe alışma) sürecim bana daha önceden bildirilen bir programı izlemektedir.	f	30	40	102	121	108	3,59	1,20
	%	7,5	10,0	25,4	30,2	26,9		
Ne zaman yeni bir iş veya işle ilgili eğitim alacağım konusunda bilgiye sahibiyim.	f	45	45	76	124	114	3,54	1,31
	%	11,1	11,1	18,8	30,7	28,2		
İşletmede geleceğimin ne olacağına ilişkin bilgiler resmi prosedürler (yazılı) aracılığıyla bana bildirilmektedir.	f	63	41	95	68	66	3,10	1,37
	%	18,9	12,3	28,5	20,4	19,8		
Boyut Genel Aritmetik Ortalama/Standart Sapma						3,56	0,96	

Sabite karşı değişken boyutuna ait istatistikler incelendiğinde genel aritmetik ortalamasının ( $\bar{X}=3,56$ ) olması araştırmaya tabi tutulan otel işletmelerinde kurumsal uçlu sabit sosyalizasyon taktiklerinin ağırlıklı olarak uygulandığını belirtmektedir. Bu bağlamda araştırmaya tabi tutulan otel işletmelerinde sosyalizasyon sürecine ilişkin aşamaların bir zaman çizelgesine bağlandığı ve yeni işgörene bildirildiği yönünde olumlu görüşlerin ağırlıkta olduğu söylenebilir. “İşletmede geleceğimin ne olacağına ilişkin bilgiler resmi prosedürler (yazılı) aracılığıyla bana bildirilmektedir” ifadesinin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3,10$ ) diğer ifadelere göre daha düşüktür. Değişkenliğin kaygıya yol açacağını düşünen işletmeler işgörenlerine gelecekte neler olacağını yazılı veya sözlü olarak işgörene bildirmektedir. Bu ifade incelendiğinde araştırmaya tabi tutulan işletmeler içerisinde geleceğe ilişkin bilgilerin işgörene yazılı olarak bildiren işletmelerin yanı sıra sözlü olan işletmelerin de ağırlıkta olduğu söylenebilir (Tablo 18).

#### 4.3. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL VE BİREYSEL KARIYER PLANLAMAYA İLİŞKİN ALGILARINA YÖNELİK BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların örgütsel ve bireysel kariyer planlamaya ilişkin algılarına yönelik bulgular yer almaktadır. Bu bağlamda ölçekte yer alan her bir ifadeye ilişkin katılım düzeylerinin frekans dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Ayrıca her boyuta ilişkin genel aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilerek genel değerlendirme yapma şansı elde edilmiştir. Bu bağlamda betimsel istatistiklere yer verilere işgörenlerin örgütsel kariyer planlamaya yönelik algılamaları ve bireysel kariyer planlama uygulamalarının düzeylerine yönelik bulgular elde edilmiştir.

Tablo 19. Örgütsel Kariyer Planlamasına İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Mesleğimde ilerlemem için yönetim tarafından gerekli yardımlar sağlanır.	f 33 % 8,2	81 20,1	115 28,5	91 22,6	83 20,6	3,27	1,23
Yöneticiler, iş konusunda sorunlarım ve beklentilerim konularında duyarlıdır.	f 43 % 10,7	51 12,7	123 30,7	95 23,7	89 22,2	3,34	1,25
Yönetim tarafından, mesleki gelişimimi ve özel yeteneklerimi belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	f 71 % 17,6	70 17,4	107 26,6	73 18,1	82 20,3	3,06	1,37
Yönetim tarafından yaptığım işle ilgili ve sorumluluklar belirlenir.	f 21 % 5,2	41 10,1	113 27,8	139 34,2	92 22,7	3,59	1,10
Yönetim, gelecekte çalışabileceğim işlerin planlamasını yapar.	f 58 % 14,4	56 13,9	124 30,7	87 21,5	79 19,6	3,18	1,27
Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	f 42 % 10,6	38 9,6	107 27,0	114 28,8	95 24,0	3,46	1,25
Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	f 35 % 8,8	42 10,5	101 25,3	129 32,3	93 23,3	3,51	1,21
Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	f 21 % 5,4	47 12,0	104 26,5	97 24,7	123 31,4	3,65	1,19
Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	f 69 % 17,3	47 11,8	104 26,0	83 20,8	97 24,3	3,23	1,39
Boyut Genel Aritmetik Ortalama/Standart Sapma						3,36	0,86

Tablo 19, araştırmaya katılan işgörenlerin işletmelerindeki örgütsel kariyer planlamalarına yönelik algılarına ait betimsel istatistiklere aittir. Bu istatistikler doğrultusunda; boyutun genel aritmetik ortalaması ( $\bar{x}=3,36$ ) işgörenlerin verilen ifadelere katılım düzeyinin orta düzeyin üzerinde olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile işgörenlerin işletmelerinde uygulanan örgütsel kariyer planlamaları

uygulamalarına yönelik görüşleri oldukça olumludur. Boyutta yer alan ifadelere ait istatistikler incelendiğinde; “mesleğimde ilerlemem için yönetim tarafından gerekli yardımlar sağlanır” ifadesine işgörenlerin %70,1’i orta düzey ve üzerinde bir katılım göstermiştir. “Yöneticiler, iş konusunda sorunlarım ve beklentilerim konularında duyarlıdır” ifadesine işgörenlerin %76,6’sı orta düzey ve üzerinde bir katılım göstermiştir. “Yönetim tarafından, mesleki gelişimimi ve özel yeteneklerimi belirleyecek çeşitli testler uygulanır” ifadesine işgörenlerin %67,4’ü orta düzey ve üzerinde bir katılım göstermiştir. “Yönetim tarafından yaptığım işle ilgili ve sorumluluklar belirlenir” ifadesine işgörenlerin %84,4’ü orta düzey ve üzerinde bir katılım göstermiştir. “Yönetim, gelecekte çalışabileceğim işlerin planlamasını yapar” ifadesine işgörenlerin %71,8’i orta düzey ve üzerinde katılım göstermiştir. “Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir” ifadesine işgörenlerin %79,8’i orta düzey ve üzerinde bir katılım göstermiştir. “Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir” ifadesine işgörenlerin %80,9’u orta düzey ve üzerinde bir katılım göstermiştir. “Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir” ifadesine işgörenlerin %82,6’sı orta düzey ve üzerinde bir katılım göstermiştir. “Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir” ifadesine ise orta düzey ve üzerinde katılım gösteren işgörenlerin oranı %71,1’dir.

Tablo 20’de bireysel kariyer planlamaya yönelik betimsel istatistikleri içermektedir. İstatistikler incelendiğinde; boyutun genel aritmetik ortalaması  $\bar{x}=3,84$  olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuç işgörenlerin genel olarak ifadelere orta düzeyin üzerinde bir katılım gösterdiklerini belirtmektedir. Bu doğrultuda araştırmaya tabi tutulan otel işletmelerinde görev yapan işgörenleri bireysel kariyer planlama konusunda oldukça bilinçli şekilde faaliyetler sürdürdüğü söylenebilir. “Yeteneklerimin neler olduğunu biliyorum” ve “kendimi iyi tanıyor ve ihtiyaçlarımı biliyorum” ifadelerinin aritmetik ortalamaları ( $\bar{x}=4,21$ ) olarak karşımıza çıkması, işgörenlerin kişisel yetenekleri ve ihtiyaçları konusunda bilinçli olduklarını göstermektedir. “Kariyer hedeflerime ulaşmamda örgütüm eğitim ve gelişme imkânlarını sağlamaktadır” ifadesi incelendiğinde aritmetik ortalama ( $\bar{x}=3,30$ ) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ortalama her ne kadar diğer ifadelerin ortalamalarına göre düşük olsa da yine de orta düzeyin üzerinde bir katılım derecesi vardır.



Bu ifadeye yanıt veren işgörenlerin %25,3'ünü oluşturan 102 işgören orta düzeyin altında katılım göstermiştir. “Çalıştığım örgüt kariyer fırsatlarım hakkında bana yol gösteriyor.” İfadesi ise bir diğer düşük katılım düzeyine sahip olan ifadedir. ( $\bar{x}=3,34$ ) bu ifadelere verilen yanıtlar doğrultusunda işgörenler içerisinde bireysel kariyer planlamasına yönelik örgütlerin yol göstermesine yönelik algılarında olumsuz görüş sahibi işgörenlerin de bulunduğu söylenebilir.

Tablo 20. Bireysel Kariyer Planlamasına İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	s.s.
	Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Yeteneklerimin neler olduğunu biliyorum.	f 6 % 1,5	24 6,0	83 20,6	121 30,0	169 41,9	4,21	0,10
Kendimi iyi tanıyor ve ihtiyaçlarımı biliyorum.	f 5 % 1,3	16 4,1	60 15,2	123 31,2	190 48,2	4,21	0,93
İşimdeki değişikliklere kolaylıkla uyum sağlayabiliyorum.	f 14 % 3,6	14 3,6	55 14,0	137 34,9	173 44,0	4,12	1,01
Çalıştığım örgütte farklılıklar yaratacak bir pozisyona gelmek ve etkili bir birey olmak isterim.	f 9 % 2,2	23 5,7	67 16,5	104 25,6	204 50,1	4,16	1,03
Seçtiğim meslek bana gurur veriyor.	f 19 % 4,7	23 5,7	106 26,2	95 23,5	161 39,9	3,88	1,14
Seçtiğim kariyer alanı bireysel beklentilerime cevap veriyor.	f 33 % 8,2	36 9,0	105 26,1	105 26,1	123 30,6	3,62	1,23
Çalıştığım örgüt kariyer fırsatlarım hakkında bana yol gösteriyor.	f 48 % 12,0	68 17,0	90 22,4	90 22,4	105 26,2	3,34	1,35
Dünyadaki ve ülkemdeki kariyer fırsatları ile yakından ilgileniyorum.	f 32 % 8,1	35 8,9	99 25,1	111 28,2	117 29,7	3,62	1,22
Kariyer hedeflerime ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum.	f 15 % 3,8	20 5,1	83 21,1	119 30,2	157 39,8	3,97	1,08
Kariyer hedeflerimle, çalıştığım örgütün kariyer planının uyum içinde olması benim için önemlidir.	f 11 % 2,7	25 6,2	94 23,3	120 29,8	153 38,0	3,94	1,05
Kariyer hedeflerime ulaşmamda örgütüm eğitim ve gelişme imkânlarını sağlamaktadır.	f 46 % 11,4	56 13,9	121 30,0	93 23,1	87 21,6	3,30	1,27
Yetkinliklerimin farkında olmam doğru kariyer hedeflerine yönelmemde etkilidir.	f 12 % 3,0	37 9,2	76 18,8	143 35,4	136 33,7	3,88	1,07
Kariyerimle ilgili planımı yaptım.	f 15 % 3,7	25 6,2	83 20,7	110 27,4	168 41,9	3,98	1,10
Çalıştığım organizasyon bünyesindeki kariyer yollarını biliyorum.	f 16 % 4,0	31 7,8	93 23,3	117 29,3	142 35,6	3,85	1,11
Bireysel kariyer planlama sürecimde ortaya çıkabilecek özel sorunların farkındayım.	f 17 % 4,3	31 7,8	101 25,4	98 24,7	150 37,8	3,84	1,14
Bireysel kariyer planlamada kullanılan özel teknik ve uygulamalar hakkında yeterli bilgiye sahibim.	f 18 % 4,5	39 9,7	84 20,8	131 32,5	131 32,5	3,79	1,13
Kariyer planlamanın sağladığı olumlu etkiler hakkında bilgi sahibiyim.	f 16 % 4,0	31 7,8	87 21,9	110 27,6	154 38,7	3,89	1,13
Bireysel kariyer planlama sürecimde, belirlediğim fırsatlar ve hedefler doğrultusunda kariyer kararımı verdim.	f 20 % 4,9	33 8,1	78 19,3	133 32,8	141 34,8	3,84	1,14
Boyut Genel Aritmetik Ortalama/Standart Sapma						3,84	0,69

#### 4.4. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON TAKTİKLERİ VE KARIYER PLANLAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ İLE BİREYSEL VE İŞLETMEYE AİT ÖZELLİKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların örgütsel sosyalizasyon taktiklerine ve kariyer planlamaya ilişkin görüşlerinin bireysel ve işletmeye ait özelliklere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t-testi ve varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 21’de katılımcıların örgütsel sosyalizasyon taktikleri ve kariyer planlamaya ilişkin görüşleri ile işgörenlerin cinsiyetlerin karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

*Tablo 21. Katılımcıların Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri ve Kariyer Planlamaya İlişkin Görüşleri ile Cinsiyetlerinin Karşılaştırılmasına Ait t-testi Sonuçları*

<b>Değişken</b>	<b>Cinsiyet</b>	$\bar{x}$	s.s.	<b>t</b>	<b>p</b>
Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri (Genel)	Kadın	3,62	0,70	0,600	0,549
	Erkek	3,57	0,79		
Bireysel Kariyer Planlama	Kadın	3,46	0,82	-0,190	0,850
	Erkek	3,30	0,88		
Örgütsel Kariyer Planlama	Kadın	3,84	0,69	1,910	0,570
	Erkek	3,85	0,70		
Kariyer Planlama (Genel)	Kadın	3,71	0,68	0,704	0,482
	Erkek	3,66	0,67		

Elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel sosyalizasyon taktikleri ve kariyer planlama ile işgörenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Benzer şekilde Zorlu ve Kara (2010) tarafından Termal konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik yapılan çalışmada işgörenlerin örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin genel boyutta işgörenlerin cinsiyetleri ile anlamlı farklılık bulunamamıştır. Kılıç ve Öztürk (2009) tarafından beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer yönetim sistemlerine yönelik çalışmada kariyer planlama boyutunda işgörenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 22’de katılımcıların örgütsel sosyalizasyon taktikleri ve kariyer planlamaya ilişkin görüşleri ile çocuk sahibi olup olmadıklarının karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları yer almaktadır.

*Tablo 22. Katılımcıların Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri ve Kariyer Planlamaya İlişkin Görüşleri ile Çocuk Sahibi olup olmamalarının Karşılaştırılmasına Ait t-testi Sonuçları*

<b>Değişken</b>	<b>Çocuk</b>	$\bar{x}$	<b>s.s.</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri (Genel)	Var	3,61	0,77	0,420	0,674
	Yok	3,58	0,75		
Bireysel Kariyer Planlama	Var	3,40	0,82	0,690	0,490
	Yok	3,34	0,88		
Örgütsel Kariyer Planlama	Var	3,81	0,71	-0,820	0,410
	Yok	3,86	0,68		
Kariyer Planlama (Genel)	Var	3,67	0,68	-0,237	0,813
	Yok	3,69	0,67		

Tablo 22’de yer alan bulgular incelediğinde katılımcıların örgütsel sosyalizasyon taktikleri ve kariyer planlamaya ilişkin görüşleri ile çocuk sahibi olup olmadıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Benzer şekilde Zorlu ve Kara (2010) tarafında otel çalışanlarına yönelik çalışmada çocuk sahibi olup olmama ile işgörenlerin örgütsel sosyalizasyon taktiklerine yönelik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Elde edilen bulgulardan farklı olarak Korkmaz vd. (2012) tarafından aile hekimlerine yönelik çalışmada aile hekimlerinin kariyer beklentileri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş ve çocuk sahibi olmayanların kariyer beklentilerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 23, katılımcıların örgütsel sosyalizasyon taktikleri ve kariyer planlamaya ilişkin görüşleri ile medeni durumlarının karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçlarını içermektedir. Tablo 23 incelendiğinde varyans analizi sonucu medeni durum ile işgörenlerin örgütsel sosyalizasyon taktikleri ve kariyer planlamaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

*Tablo 23. Katılımcıların Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri ve Kariyer Planlamaya İlişkin Görüşleri ile Medeni Durumlarının Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları*

<b>Değişken</b>	<b>Medeni Durum</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>s.s.</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri (Genel)	Evli	3,54	0,80	1,332	0,265
	Bekar	3,65	0,74		
	Boşanmış	3,52	0,57		
Bireysel Kariyer Planlama	Evli	3,81	0,74	1,423	0,242
	Bekar	3,89	0,65		
	Boşanmış	3,69	0,62		
Örgütsel Kariyer Planlama	Evli	3,32	0,90	0,832	0,436
	Bekar	3,38	0,86		
	Boşanmış	3,53	0,61		
Kariyer Planlama (Genel)	Evli	3,65	0,72	0,641	0,527
	Bekar	3,72	0,63		
	Boşanmış	3,63	0,60		

Örgütsel sosyalizasyon üzerine daha önceki yapılan çalışmalarda medeni durum ile herhangi bir ilişkilendirmeye rastlanmamıştır. Yalnızca Sökmen (2007) tarafından otel çalışanlarına yönelik yapılan çalışmada demografik anlamda sadece işgörenlerin cinsiyetleri elde edilebilmiş, dolayısıyla analizlerde de demografik verilerden sadece cinsiyete yönelik çalışmalar yapılabilmektedir. Yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve çalışma süresi gibi önemli demografik özellikler ile araştırma soruları ilişkilendirilememiştir.

Elde edilen bulgularla benzer şekilde Korkmaz vd. (2012) tarafından aile hekimlerine yönelik çalışmada aile hekimlerinin kariyer beklentileri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 24 katılımcıların yaşları ile örgütsel sosyalizasyon taktikleri ve kariyer planlamaya ilişkin görüşlerinin karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçlarını içermektedir.

Tablo 24. Katılımcıların Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri ve Kariyer Planlamaya İlişkin Görüşleri ile Yaşlarının Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Değişken			Yaş	$\bar{x}$	s.s.	F	p
Örgütsel (Genel)	Sosyalizasyon Taktikleri	18-22 Yaş arası	3,64	0,52	2,763	0,018*	
		23-27 Yaş arası	3,49	0,70			
		28-32 Yaş arası	3,51	0,89			
		33-37 Yaş arası	3,80	0,74			
		38-42 Yaş arası	3,51	0,77			
		43 ve yukarısı	3,91	0,63			
Bireysel Kariyer Planlama		18-22 Yaş arası	3,89	0,63	2,811	0,016*	
		23-27 Yaş arası	3,76	0,62			
		28-32 Yaş arası	3,76	0,76			
		33-37 Yaş arası	4,00	0,68			
		38-42 Yaş arası	3,90	0,74			
		43 ve yukarısı	3,99	0,62			
Örgütsel Kariyer Planlama		18-22 Yaş arası	3,39	0,88	1,698	0,134	
		23-27 Yaş arası	3,28	0,80			
		28-32 Yaş arası	3,23	0,94			
		33-37 Yaş arası	3,62	0,74			
		38-42 Yaş arası	3,32	0,88			
		43 ve yukarısı	3,70	0,77			
Kariyer Planlama (Genel)		18-22 Yaş arası	3,73	0,59	2,476	0,032*	
		23-27 Yaş arası	3,60	0,61			
		28-32 Yaş arası	3,58	0,75			
		33-37 Yaş arası	3,87	0,64			
		38-42 Yaş arası	3,71	0,71			
		43 ve yukarısı	3,89	0,59			

\* $p < 0,05$

Elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel sosyalizasyon taktikleri (genel), bireysel kariyer planlama ve kariyer planlama (genel) değişkenleri ile işgörenlerin yaşları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ( $p < 0,05$ ). Bu doğrultuda 43 yaş ve yukarısı işgörenlerin örgütlerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerine yönelik algılamaları, taktiklerin kurumsal nitelikli olduğuna dairdir ve katılım düzeyleri oldukça yüksektir ( $\bar{x}=3,91$ ). Bireysel kariyer planlama boyutunda ise 33-37 yaş arası işgörenler diğer işgörelere oranla daha olumlu cevaplar vermiştir ( $\bar{x}=4,00$ ). Kariyer planlamaya

genel olarak bakılırsa 43 yaş ve yukarısı olan işgörenlerin cevaplarının daha olumlu olduğu tespit edilmiştir ( $\bar{x}=3,89$ ).

Araştırmada elde edilen bulgulardan farklı olarak, Çerik ve Bozkurt (2010) tarafından banka çalışanlarının örgütsel sosyalizasyon ve kariyer çapalarına yönelik algılarını incelemeye yönelik yapılan çalışmada yaş değişkeni ile örgütsel sosyalizasyon uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Eryiğit (2007) yetişkinlik dönemi olarak adlandırdığı 35 – 65 yaş arası dönemde kişilerin yetenek ve becerilerini üretken bir biçimde kullanma çabasında olduklarını, elde ettikleri bilgi ve tecrübeleri kendilerinden sonra gelecek olan kuşaklara aktarmayı, onları yönlendirmeyi ve yönetmeyi amaç edindiklerini, kariyer aşamalarında ise bu yaşam dönemini gelişme ve sürdürme aşamaları olarak ele alındığını belirtmektedir. Elde edilen bulgular göz önüne alındığında bu görüşle örtüştüğü söylenebilir.

Yaşları daha büyük olan işgörenlerin daha olumlu görüşler bildirmesi yetişkin insanların çalışma hayatında geçirdiği zaman sonucunda elde ettiği bilgi ve deneyim sonucunda daha mantıklı adımlar attığı ve içerisinde bulunduğu ortamı daha pozitif şekilde yorumladığı şeklinde yorumlanabilir. Bu doğrultuda bu gibi işgörenlerin işletmelerinin yönetimi konusunda daha pozitif fikirlere sahip olması ve bu pozitif düşüncenin kariyerlerine yansması ve kariyerini daha verimli şekilde planlaması muhtemel sonuçlardan olabilir.

Tablo 25, katılımcıların örgütsel sosyalizasyon taktikleri ve kariyer planlamaya ilişkin görüşleri ile çalıştıkları departmanların karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçlarını içermektedir.

Tablo 25. Katılımcıların Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri ve Kariyer Planlamaya İlişkin Görüşleri ile Çalıştıkları Departmanların Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Değişken		Departman	$\bar{x}$	s.s.	F	p
Örgütsel (Genel)	Sosyalleşme Taktikleri	Ön Büro	3,60	0,81	2,852	0,010*
		Yiyecek İçecek	3,56	0,73		
		Kat Hizmetleri	3,60	0,77		
		İnsan Kaynakları	3,58	0,77		
		Halkla İlişkiler	3,56	0,77		
		Satış Pazarlama	4,19	0,59		
		Diğer	3,31	0,60		
Bireysel Kariyer Planlama		Ön Büro	4,05	0,51	6,609	0,000*
		Yiyecek İçecek	3,78	0,73		
		Kat Hizmetleri	3,57	0,75		
		İnsan Kaynakları	3,76	0,69		
		Halkla İlişkiler	3,85	0,73		
		Satış Pazarlama	4,44	0,55		
		Diğer	3,77	0,52		
Örgütsel Kariyer Planlama		Ön Büro	3,40	0,96	4,622	0,000*
		Yiyecek İçecek	3,20	0,80		
		Kat Hizmetleri	3,37	0,79		
		İnsan Kaynakları	3,69	0,94		
		Halkla İlişkiler	3,59	0,84		
		Satış Pazarlama	4,11	0,73		
		Diğer	3,17	0,74		
Kariyer Planlama (Genel)		Ön Büro	3,83	0,58	5,841	0,000*
		Yiyecek İçecek	3,59	0,67		
		Kat Hizmetleri	3,50	0,73		
		İnsan Kaynakları	3,74	0,71		
		Halkla İlişkiler	3,77	0,72		
		Satış Pazarlama	4,33	0,57		
		Diğer	3,58	0,51		

\* $p < 0,05$

Tablo 25’de yer alan katılımcıların örgütsel sosyalleşme taktikleri ve kariyer planlamaya ilişkin görüşleri ile çalıştıkları departmanların karşılaştırılmasına ait varyans analizi (ANOVA) sonuçları doğrultusunda değişkenler arasında anlamlı bir farklılığı

rastlanmıştır ( $p < 0,05$ ). Bu bulgular doğrultusunda satış pazarlama departmanında çalışan işgörenler tüm boyutlarda diğer departmanlardaki işgörelere göre daha olumlu yanıt vermişlerdir. Bu doğrultuda örgütsel sosyalizasyon taktiklerine yönelik işgöreleri algılamaları incelendiğinde tüm departmanlardaki işgörelerin algılamaları sosyalizasyon taktiklerinin kurumsal uçlu olduğu yönündedir. Yalnız satış pazarlama departmanı işgörelinin algılamaları yine sosyalizasyon taktiklerinin kurumsal uçlu olduğu yönünde olmasına karşın görüşleri diğer departman çalışanlarına göre daha olumludur ( $\bar{x}=4,19$ ). Bireysel kariyer planlama boyutuna ait bulgular satış pazarlama departmanı işgörelinin diğer departmanlardaki işgörelere oranla daha olumlu cevaplar verdiği doğrultusundadır ( $\bar{x}=4,44$ ). Bu durum satış pazarlama departmanında çalışanların bireysel kariyer planlama konusunda daha bilinçli olduğunu göstermektedir. Satış pazarlama departmanı işgörelinin örgütsel kariyer planlamaya yönelik algıları ise diğer departman işgörelinin algılarına göre daha olumludur ( $\bar{x}=4,11$ ). Yine aynı şekilde kariyer planlama (genel) boyutu incelendiğinde satış pazarlama departmanını işgörelinin ifadelerine daha olumlu yanıtlat verdiği görülmektedir ( $\bar{x}=4,33$ ).

Zorlu ve Kara (2010) termal konaklama işletmeleri üzerine yapmış olduğu çalışmada örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile işgörelerin çalıştıkları departman arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiş, kurumsal sosyalizasyon taktiklerinin teknik hizmetlerde uygulandığını vurgulamıştır. Elde edilen bulgulardan farklı olarak Türkay ve Eryılmaz (2010), Bodrum'da faaliyet gösteren 3,4 ve 5 yıldızlı oteller ile 5 yıldızlı tatil köyleri işgörelinin kariyer değerleri ve kariyer yollarını belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada işgörelerin çalıştıkları departman ile kariyer değerleri ve kariyer yolları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmişlerdir.

Otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerine ilişkin satış, pazarlama departmanı işgörelinin görüşleri, kurumsal uçlu olduğu yönündedir. Bu departmanda çalışanların grup halinde aynı ofiste faaliyetlerini sürdürdükleri bilinen bir durumdur. Bu durum bu departmanda çalışanların eğitim gibi sosyalizasyonu oluşturan unsurlara toplu olarak tabi tutulmalarını mümkün kılacaktır. Böylece bu departmandaki işgörelinin grup olarak sosyalizasyon sürecine tabi tutulma faaliyetlerinin yoğun



uygulandığı kurumsal uçlu sosyalizasyon taktiklerine yönelik daha olumlu görüş bildirmeleri bu olguyu destekler niteliktedir.

Otelin tanıtımı, oda rezervasyonu konusunda toplu satışların yapılması konusunda uzman kişileri bünyesinde bulunduran satış, pazarlama departmanı otel işletmeleri açısından büyük önem arz etmektedir. Bu departmanın faaliyetlerini daha verimli sürdürebilmesi için donanımlı işgörelere ihtiyacı vardır. Bu donanımlı işgörelere ise kariyer konusunda olumlu görüşlere sahip olmaları beklenen bir durum olacaktır. Bu işgörelere bireysel kariyer planlamalarına önem vermeleri muhtemel bir sonuçtur ve çalışmada elde edilen bulguların bu doğrultuda olması bu olguyu desteklemektedir.

Tablo 26, katılımcıların örgütsel sosyalizasyon taktikleri ve kariyer planlamaya ilişkin görüşleri ile sektörde çalışma yıllarının karşılaştırılması ait varyans analizi sonuçları içermektedir. Tablo 26’da yer alan katılımcıların örgütsel sosyalizasyon taktikleri ve kariyer planlamaya ilişkin görüşleri ile sektörde çalışma yıllarının karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçları doğrultusunda bireysel kariyer planlama boyutunda anlamlı bir farklılığa rastlanmış diğer boyutlarda ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ( $p < 0,05$ ).

Araştırmada elde edilen bulgulardan farklı olarak Özçelik (2008) örgütsel sosyalizasyonu kıdem değişkeni ile karşılaştırmış ve sonuç olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu doğrultuda 6 ay – 1 yıl arası çalışanlar diğer çalışanlara göre daha olumlu yanıtlar vermiştir. Kılıç (2008) 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına üzerine yaptığı çalışmada 9 yıl ve daha az bir süredir turizm sektöründe çalışanların 10 yıl ve daha fazla bir süredir çalışanlara göre işletmedeki kariyer planlama uygulamaları ile ilgili daha olumsuz bir görüşe sahip olduğunu belirtmiştir.

Tablo 26. Katılımcıların Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri ve Kariyer Planlamaya İlişkin Görüşleri ile Sektörde Çalışma Yıllarının Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Değişken	Sektörde Çalışma Yılı	$\bar{x}$	s.s.	F	p
Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri (Genel)	1 yıl ve daha az	3,65	0,62	1,052	0,380
	2 ve 4 yıl arası	3,59	0,79		
	5 ve 7 yıl arası	3,54	0,71		
	8 ve 10 yıl arası	3,49	0,83		
	11 yıl ve daha fazla	3,73	0,79		
Bireysel Kariyer Planlama	1 yıl ve daha az	3,85	0,75	2,998	0,019*
	2 ve 4 yıl arası	3,72	0,70		
	5 ve 7 yıl arası	3,78	0,71		
	8 ve 10 yıl arası	3,93	0,65		
	11 yıl ve daha fazla	4,05	0,58		
Örgütsel Kariyer Planlama	1 yıl ve daha az	3,35	0,83	0,592	0,669
	2 ve 4 yıl arası	3,45	0,87		
	5 ve 7 yıl arası	3,27	0,85		
	8 ve 10 yıl arası	3,38	0,93		
	11 yıl ve daha fazla	3,37	0,84		
Kariyer Planlama (Genel)	1 yıl ve daha az	3,69	0,71	1,416	0,228
	2 ve 4 yıl arası	3,63	0,69		
	5 ve 7 yıl arası	3,61	0,68		
	8 ve 10 yıl arası	3,74	0,67		
	11 yıl ve daha fazla	3,83	0,58		

\* $p < 0,05$

Tablo 27, katılımcıların örgütsel sosyalizasyon taktiklerine ilişkin görüşleri ve kariyer planlamaya ilişkin görüşleri ile işletmelerin sahiplik türlerinin karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçlarını içermektedir.

Tablo 27. Katılımcıların Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerine İlişkin Görüşleri ve Kariyer Planlamaya İlişkin Görüşleri İle İşletmelerin Sahiplik Türlerinin Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Değişken	Sahiplik Türü	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri (Genel)	Yerli Zincir	3,62	0,78	1,053	0,350
	Yabancı Zincir	3,61	0,69		
	Bağımsız	3,48	0,83		
Bireysel Kariyer Planlama	Yerli Zincir	3,77	0,68	3,222	0,041*
	Yabancı Zincir	3,96	0,60		
	Bağımsız	3,81	0,84		
Örgütsel Kariyer Planlama	Yerli Zincir	3,37	0,92	0,023	0,977
	Yabancı Zincir	3,35	0,77		
	Bağımsız	3,36	0,90		
Kariyer Planlama (Genel)	Yerli Zincir	3,64	0,69	1,311	0,271
	Yabancı Zincir	3,75	0,57		
	Bağımsız	3,66	0,79		

\* $p < 0,05$

Tablo27’de yer alan katılımcıların örgütsel sosyalizasyon taktiklerine ilişkin görüşleri ve kariyer planlamaya ilişkin görüşleri ile işletmelerin sahiplik türlerinin karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçları incelendiğinde yalnızca bireysel kariyer planlama boyutu ile işletmelerin sahiplik türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ( $p < 0,05$ ). Diğer değişkenler arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bulgular doğrultusunda yabancı zincir otel işletmeleri işgörenlerinin bireysel kariyer planlama boyutunda yer alan ifadelerle daha olumlu yanıtlar verdiği anlaşılmaktadır ( $\bar{X}=3,96$ ).

Araştırmada elde edilen bulgulardan farklı olarak İplik (2009), tarafından 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan sosyalizasyon taktiklerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada otel işletmelerinin sahiplik türü ile uygulanan sosyalizasyon taktikleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş ve bu doğrultuda yabancı zincire bağlı otel işletmelerinde kurumsal uçlu sosyalizasyon taktiklerinin ağırlıklı olarak uygulandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda yabancı zincir otel işletmelerinin diğer otel işletmelerine göre

daha kurumsal bir yapıya sahip olduğu düşünülürse, çalışanlarının kariyer konusunda daha bilinçli tutumlar sergileyeceği söylenebilir.

#### 4.5. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON TAKTİKLERİNİN İŞGÖRENLERİN KARIYER PLANLAMASI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BULGULAR

Örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin genel olarak ve alt boyutları ile kariyer planlama arasındaki ilişkiye ait “Korelasyon Matrisi” Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28. Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri (Genel) ve Alt Boyutları İle Kariyer Planlama Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

Değişkenler	Pearson Korelasyon Katsayısı	Bireysel Kariyer Planlama	Örgütsel Kariyer Planlama	Kariyer Planlama (Genel)
Kollektife Karşı Bireysel Taktikler	<b>r</b>	<b>0,560</b>	<b>0,618</b>	<b>0,647</b>
	<b>p</b>	0,000*	0,000*	0,000*
Biçimsel Karşı Biçimsel Olmayan Taktikler	<b>r</b>	<b>0,427</b>	<b>0,610</b>	<b>0,551</b>
	<b>p</b>	0,000*	0,000*	0,000*
Atamaya Karşı Yoksun Bırakma Taktikleri	<b>r</b>	<b>0,572</b>	<b>0,615</b>	<b>0,653</b>
	<b>p</b>	0,000*	0,000*	0,000*
Ardışığa Karşı Rastgele Taktikler	<b>r</b>	<b>0,474</b>	<b>0,619</b>	<b>0,587</b>
	<b>p</b>	0,000*	0,000*	0,000*
Sıralıya Karşı Kopuk Taktikler	<b>r</b>	<b>0,569</b>	<b>0,599</b>	<b>0,643</b>
	<b>p</b>	0,000*	0,000*	0,000*
Sabite Karşı Değişken Taktikler	<b>r</b>	<b>0,567</b>	<b>0,655</b>	<b>0,666</b>
	<b>p</b>	0,000*	0,000*	0,000*
<b>Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri (Genel)</b>	<b>r</b>	<b>0,641</b>	<b>0,753</b>	<b>0,759</b>
	<b>p</b>	0,000*	0,000*	0,000*

\* : p<0,001; *Bağımlı Değişken*: Kariyer planlama, *Bağımsız Değişken*: Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri

Araştırmada kullanılan “Korelasyon Analizi” ile ilgili olarak, değişkenler arasındaki ilişki düzeyine ilişkin ilgili alanyazında (Büyüköztürk, 2003; Akgül ve Çevik, 2003,; Akt. Pelit, 2008:), korelasyon katsayısının 0-0,20 arasında olması durumunda çok zayıf; 0,20-0,40 arasında olması durumunda zayıf; 0,40-0,60 arasında olması durumunda orta; 0,60-0,80 arasında olması durumunda kuvvetli/yüksek ve 0,80-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli/çok yüksek düzeyde ilişki olduğu şeklinde değerlendirmeler mevcuttur. Söz konusu bu husus, araştırma verilerinin yorumlanmasında da dikkate alınmıştır. bu durum göz önüne alınarak araştırmada elde edilen bulgular incelendiğinde örgütsel sosyalizasyon taktikleri (genel) ile kariyer planlama arasında kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,759$ ). Diğer bir ifade ile kurumsal uçlu sosyalizasyon taktiklerinin yoğun olarak uygulandığı işletmelerde kariyer planlama sürecinin de olumlu bir şekilde devam ettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan “*otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işgörenlerin kariyer planlamaları üzerinde etkisi vardır*” hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işgörenlerin kariyer planlamaları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin kariyer planlamanın alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde; bireysel kariyer planlama ile kuvvetli bir ilişki ( $r=0,641$ ), aynı şekilde örgütsel kariyer planlama ile de kuvvetli bir ilişkisi ( $r=0,753$ ) olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin tüm alt boyutları ile kariyer planlama ve tüm alt boyutları arasındaki anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu bağlamda, bireysel kariyer planlama ile en kuvvetli ilişkiye sahip örgütsel sosyalizasyon taktikleri boyutu, sıralıya karşı kopuk taktikler( $r=0,569$ ), örgütsel kariyer planlama ile en kuvvetli ilişkiye sahip örgütsel sosyalizasyon boyutu sabite karşı değişken taktikler ( $r=0,655$ ) ve genel kariyer planlama ile en kuvvetli ilişkiye sahip örgütsel sosyalizasyon taktikleri boyutu yine sabite karşı değişken taktikler boyutudur. Genel olarak örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin alt boyutları ile genel kariyer planlama ve alt boyutları arasında orta derecede ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın ilerleyen bölümünde örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile kariyer planlama arasında tespit edilen ilişkinin varlığını desteklemek amacıyla yapılan regresyon

analizi sonuçlarına yer verilmiştir. İlk olarak örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin alt boyutlarının örgütsel kariyer planlama üzerine etkisini belirlemek için “çoklu doğrusal regresyon analizi” sonuçlarına yer verilmiştir.

*Tablo 29. Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin Örgütsel Kariyer Planlamaya Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi*

<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b><math>\beta_j</math></b>	<b>S(bj)</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Anlamlılık</b>
<b>Sabit</b>	0,314	0,136	2,306	0,022		
Kollektife Karşı Bireysel	0,243	0,039	6,245	0,000		
Biçimsele Karşı Biçimsel Olmayan	0,179	0,042	4,228	0,000		F=94,212
Atamaya Karşı Yoksun Bırakma	0,127	0,052	2,432	0,015	0,586	P= 0,000
Ardışığa Karşı Rastgele	0,066	0,054	1,218	0,224		***
Sıralıya Karşı Kopuk	0,005	0,055	0,086	0,932		
Sabite Karşı Değişken	0,234	0,047	5,001	0,000		

\*\*\* :  $p < 0,001$ ; *Bağımlı Değişken*: Örgütsel Kariyer planlama, *Bağımsız Değişken*: Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri

Tablo 29’da verilen bulgular doğrultusunda “kollektife karşı bireysel”, “biçimsele karşı biçimsel olmayan” ve “sabite karşı değişken” örgütsel kariyer planlama üzerinde anlamlı veya önemli bir etkiye sahip olduğu buna karşılık “atamaya karşı yoksun bırakma”, “ardışığa karşı rastgele” ve sıralıya karşı kopuk boyutlarının örgütsel kariyer planlama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 30’da örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin alt boyutlarının bireysel kariyer planlama üzerindeki etkisini tespit etmek üzere yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 30. Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin Bireysel Kariyer Planlamaya Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta_j$	S(bj)	t	p	R <sup>2</sup>	Anlamlılık
<b>Sabit</b>	1,739	0,125	13,908	0,000		
Kollektife Karşı Bireysel	0,187	0,036	5,248	0,000		
Biçimsele Karşı Biçimsel Olmayan	0,011	0,039	0,272	0,786		
Atamaya Karşı Yoksun Bırakma	0,142	0,048	2,959	0,003	0,453	F= 55,204 P=0,000 ***
Ardışığa Karşı Rastgele	-0,074	0,050	-1,499	0,135		
Sıralıya Karşı Kopuk	0,102	0,051	2,011	0,045		
Sabite Karşı Değişken	0,210	0,043	4,877	0,000		

\*\*\* :  $p < 0,001$ ; *Bağımlı Değişken*: Bireysel Kariyer planlama, *Bağımsız Değişken*: Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri

Elde edilen bulgular doğrultusunda, “kollektife karşı bireysel” ve “sabite karşı değişken” boyutlarının bireysel kariyer planlama üzerinde anlamlı veya önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilirken, “biçimsele karşı biçimsel olmayan”, atamaya karşı yoksun bırakma”, “ardışığa karşı rastgele” ve “sıralıya karşı kopuk” boyutlarının bireysel kariyer planlama üzerine önemli bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 31’de örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin alt boyutlarının genel kariyer planlama üzerine olan etkisini tespit etmek için yapılan “çoklu doğrusal regresyon analizi” sonuçlarına yer verilmiştir

Tablo 31. Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin Kariyer Planlamaya (Genel) Etkisine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta_j$	S(bj)	t	p	R <sup>2</sup>	Anlamlılık
<b>Sabit</b>	1,267	0,104	12,239	0,000		
Kollektife Karşı Bireysel	0,207	0,030	6,995	0,000		
Bıçımsele Karşı Bıçımsel Olmayan	0,066	0,032	2,059	0,040		
Atamaya Karşı Yoksun Bırakma	0,139	0,040	3,497	0,001	0,606	F=102,661 P=0,000***
Ardışığa Karşı Rastgele	-0,028	0,041	-0,674	0,501		
Sıralıya Karşı Kopuk	0,068	0,042	1,612	0,108		
Sabite Karşı Değişken	0,217	0,036	6,088	0,000		

\*\*\* :  $p < 0,001$ ; *Bağımlı Değişken*: Kariyer planlama (Genel), *Bağımsız Değişken*: Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri

“Kollektife karşı bireysel”, “atamaya karşı yoksun bırakma” ve “sabite karşı değişken” boyutlarının genel kariyer planlama üzerine anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilirken, “bıçımsele karşı bıçımsel olmayan”, “ardışığa karşı rastgele” ve “sıralıya karşı kopuk” boyutlarının genel kariyer planlama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 31).

Araştırmada örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile kariyer planlama arasındaki ilişkiyi/etkiyi tespit etmek üzere yapılmış olan analizlerden sonuncusu olarak genel örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin genel kariyer planlama üzerine etkisini tespit etmek üzere basit doğrusal regresyon analizine yer verilmiştir.



Tablo 32. Örgütsel Sosyalizasyon Taktiklerinin(Genel) Kariyer Planlamaya (Genel) Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta_j$	S(bj)	t	p	R <sup>2</sup>	Anlamlılık
Sabit	1,258	0,106	11,916	0,000		
Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri (Genel)	0,675	0,029	23,470	0,000	0,576	F=550,857 P=0,000

\*\*\* :  $p < 0,001$ ; *Bağımlı Değişken*: Kariyer planlama, *Bağımsız Değişken*: Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri (Genel)

Tablo 32’de yer alan bulgular doğrultusunda genel örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin genel kariyer planlama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgularla benzerlik göstermekte ve araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezin kabul edilmesini destekler niteliktedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan; “*otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işgörenlerin kariyer planlamaları üzerinde etkisi vardır*” hipotezinin kabul edildiği; gerek korelasyon analizi (Tablo 28) gerekse korelasyon analizine destek olarak yapılan regresyon analizi (Tablo 29, Tablo 30, Tablo 31, Tablo 32) sonuçlarıyla ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda özellikle temeli insan faktörüne dayanan otel işlemlerindeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarında örgütsel sosyalizasyonun önemi ortaya çıkmaktadır. Bu önemden ve araştırmanın buraya kadar sunulan bulgular kısmından hareketle, çalışmanın ilerleyen bölümünde (sonuç ve öneriler) konuya ilişkin genel yorum ve ilgili taraflara öneriler geliştirilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz artan rekabet şartları içerisinde otel işletmelerini diğer işletmelere göre avantajlı hale getirebilecek en önemli unsurlardan birisi insan kaynaklarıdır. Başta gelişmiş ülke insanları olmak üzere insanların turizme olan talebiyle birlikte; turizm diğer sektörlerden daha önemli bir sektör haline gelmiştir. Turizmin önemli bir sektör haline gelmesiyle birlikte turizmde hizmet veren işletmeler misafirlerine daha iyi hizmet sunabilmek için misafir memnuniyeti ve misafir odaklılık gibi çalışmalara yönelmişlerdir. Tüm bu gelişmelerle birlikte misafir memnuniyetinin otel işletmelerinde etkin bir şekilde sağlanabilmesi için üretimde büyük bir role sahip olan insan kaynaklarına daha çok önem vermeye başlanmıştır.

Son yıllarda insan kaynaklarının önemini kavrayan örgütlerde, işe yeni başlayan işgörenlerin işe, gruba ve örgüte uyumları üzerinde büyük etkisi olan sosyalizasyon programlarının etkin bir şekilde oluşturulması önem kazanmaktadır. Bu bağlamda işe yeni başlayan işgörenin örgüt kültürünü benimsemesine, örgütteki rolü için gerekli davranış ve becerileri öğrenmesine, örgütün işleyişine ilişkin yapı hakkında bilgi elde etmesine ve bu doğrultuda örgütün etkin bir üyesi olabilmesine odaklanan örgütsel sosyalizasyon faaliyetleri ve işgörenin, sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdüleri doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşacak yolun tespit edilerek, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin planlaması olarak tanımlanabilen kariyer planlama bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve rekabetçi ortamlarda avantajlı hale geçebilmeleri açısından önemli olan örgütsel sosyalizasyon ve kariyer planlama arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen çalışma sonucu elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir;

- İşgörenlerin örgütsel sosyalizasyon taktiklerine ilişkin algılamaları, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- İşgörenlerin örgütsel sosyalizasyon taktiklerine ilişkin algılamaları, çocuk sahibi olup olamamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- İşgörenlerin örgütsel sosyalizasyon taktiklerine ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

- İşgörenlerin örgütsel sosyalizasyon taktiklerine ilişkin algılamaları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu bağlamda yaşları 43 ve yukarısı olan işgörenler işletmelerinde uygulanan sosyalizasyon taktiklerinin kurumsal uçlu olduğu yönünde daha olumlu görüş bildirmişleridir.
- İşgörenlerin örgütsel sosyalizasyon taktiklerine ilişkin algılamaları ile çalıştıkları departmanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiş ve satış pazarlama departmanında çalışan işgörenlerin örgütte uygulanan sosyalizasyon taktiklerinin kurumsal uçlu olduğu yönünde diğer işgörenlere oranla daha olumlu görüş bildirdiği tespit edilmiştir.
- İşgörenlerin örgütsel sosyalizasyon taktiklerine ilişkin algılamaları ile sektörde çalışma yılları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.
- İşgörenlerin örgütsel sosyalizasyon taktiklerine ilişkin algılamaları ile çalışmakta oldukları işletmelerin sahiplik türü arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.
- İşgörenlerin cinsiyetlerinin genel kariyer planlama veya herhangi bir alt boyutuna göre anlamlı bir farklılık içermediği tespit edilmiştir.
- İşgörenlerin kariyer planlamaya ilişkin görüşleri çocuk sahibi olup olmamalarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- İşgörenlerin kariyer planlamaya ilişkin görüşleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- İşgörenlerin kariyer planlama görüşleri ile yaşları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda bireysel kariyer planlama ile yaşları arasında anlamlı farklılık olup, yaşları 33-37 arası olan işgörenlerin bireysel kariyer planlamaya ilişkin görüşleri daha olumludur. Benzer şekilde genel kariyer planlama ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiş; 43 yaş ve yukarısı olan işgörenlerin genel kariyer planlamaya ilişkin görüşleri daha olumludur.
- İşgörenlerin kariyer planlama ve tüm alt boyutlarına ilişkin görüşleri çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda satış pazarlama departmanında çalışanların genel kariyer planlama ve alt boyutları olan

bireysel ve örgütsel kariyer planlamaya yönelik görüşleri diğer departmanlarda çalışan işgörenlere göre daha olumludur.

- İşgörenlerin sektörde çalışma yılları dikkate alındığında bireysel kariyer planlamaya ilişkin görüşleri, sektörde çalışma yıllarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda turizm sektöründe 11 yıl veya daha fazla çalışan işgörenlerin bireysel kariyer planlamaya ilişkin görüşleri daha olumludur.
- İşgörenlerin bireysel kariyer planlamaya ilişkin görüşleri işletmelerin sahiplik türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yabancı zincire bağlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yerli zincire bağlı veya bağımsız olarak faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlere göre bireysel kariyer planlamaya ilişkin görüşleri daha olumludur.
- Örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile kariyer planlama arasında anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon katsayısı 0,759 olarak hesaplanmış ve bu değer örgütsel sosyalizasyon taktikleri ve kariyer planlama arasındaki anlamlı ilişkiyi istatistiki olarak ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda kurumsal uçlu sosyalizasyon taktiklerinin uygulandığı beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer planlama sürecinin de daha olumlu devam ettiği araştırma sonucu elde edilen bulgulardandır.
- Örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile işgörenlerin bireysel kariyer planlama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, korelasyon katsayısı 0,641 olarak bulunmuştur. Bu doğrultuda kurumsal uçlu sosyalizasyon taktiklerinin uygulandığı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel kariyer planlama sürecinin daha olumlu ilerlediği sonucu ortaya çıkmaktadır.
- Örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile örgütsel kariyer planlama arasındaki ilişki incelendiğinde korelasyon katsayısının 0,753 olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda kurumsal uçlu sosyalizasyon taktiklerinin uygulandığı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütlerinde uygulanan örgütsel kariyer planlama uygulamalarına yönelik algıları da oldukça olumludur.
- Çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin alt boyutlarının alt boyutlarının bazılarının bireysel kariyer planlama, örgütsel kariyer planlama ve genel kariyer planlama üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit

edilmiştir. Bu doğrultuda çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular şu şekilde gerçekleşmiştir;

- Kollektife karşı bireysel, biçimsele karşı biçimsel olmayan ve sabite karşı değişken boyutları örgütsel kariyer planlama üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
- Kollektife karşı bireysel ve sabite karşı değişken boyutları bireysel kariyer planlama üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
- Kollektife karşı bireysel, atamaya karşı yoksun bırakma ve sabite karşı değişken boyutları genel kariyer planlama üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Çalışmanın bulgularının genel olarak özetlenmesinin ardından çalışmada öne çıkan bazı sonuçlar ise yine özet bir şekilde sunulmuştur. Çalışma kapsamında İstanbul'da faaliyet gösteren 12 adet beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan 408 işgörene uygulanan anket aracılığıyla elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğunu; erkek (%60,3), bekar (%48,39), 28-32 yaş arası (%29,2), yiyecek ve içecek departmanında çalışan (%38,2), çocuk sahibi olmayan (%64,7) işgörenlerden oluştuğu görülmektedir. Bununla birlikte yerli zincir otel işletmeleri işgörenlerinin (%46,3), sektörde 5 – 7 yıl arası çalışanların (%28,2) çoğunlukta olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkana bulgulardandır.

Örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işgörenlerin kariyer planlamalarına yönelik etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada; yaşları 43 ve üstü olan, satış-pazarlama departmanında çalışan işgörenlerin işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyona taktiklerin kurumsal uçlu olduğu yönünde daha olumlu görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

İşgörenlerin bireysel özellikleri ve işletmeye yönelik özelliklerin kariyer planlamalarına göre karşılaştırma sonucunda; 33-37 yaş arası çalışanların bireysel kariyer planlamaya ilişkin, satış pazarlama departmanı çalışanlarının bireysel kariyer planlamaya ilişkin, 11 yıl veya daha fazla süre turizm sektöründe çalışan işgörenlerin bireysel kariyer planlamaya ilişkin ve yabancı zincire bağlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel kariyer planlamaya ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada örgütsel sosyalizasyon, kolektife karşı bireysel, biçimsel karşı biçimsel olmayan, atamaya karşı yoksun bırakma, ardışığa karşı rastgele, sıralıya karşı kopuk, sabite karşı değişken boyutları olmak üzere altı boyut olarak, kariyer planlama ise örgütsel kariyer planlama ve bireysel kariyer planlama olmak üzere iki boyut olarak ele alınmıştır.

Örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile kariyer planlama arasında kuvvetli ve pozitif yönlü bir ilişkinin tespit edilmiş olması; kurumsal uçlu sosyalizasyon taktiklerinin uygulandığı otel işletmelerinde örgütsel kariyer planlamalarının da daha verimli gerçekleştiği ayrıca kurumsal uçlu sosyalizasyon taktiklerinin uygulanıyor olması işgörenlerin bireysel kariyer planlama sürecine de olumlu etkilerinin olacağı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Yapılan araştırmalar yeni işgörenlerin, birebir eğitimin gerçekleştirildiği bireysel uçlu sosyalizasyon taktiklerinin faydalı olmasına rağmen, belirsizlik ve karmaşıklığı önlemesi açısından kurumsal uçlu sosyalizasyon taktiklerini daha çok tercih ettiklerini göstermektedir (Cardon 2001). İşletme yöneticileri açısından ise bireysel uçlu sosyalizasyon taktiklerine göre daha düşük işgören devri sağlaması nedeniyle kurumsal uçlu sosyalizasyon taktikleri tercih edilmektedir (Donavan vd. 2004). Bu bağlamda bu olumlu sonuçları içerisinde barındıran kurumsal uçlu sosyalizasyon taktiklerinin araştırmaya tabi tutulan otel işletmelerinde uygulanıyor olması olumlu bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda turizm sektörüne, alanyazına ve araştırmacılara yönelik öneriler şu şekilde özetlenebilir;

- Kolektife karşı bireysel taktikler içerisinden kolektif taktiklerin ağırlıklı uygulanması sağlanmalı bu doğrultuda, örgüte yeni giren işgörenler grup halinde sosyalizasyon sürecine tabi tutulmalı ve ortak yetenekler elde etmeleri sağlanmalıdır.
- Örgütsel sosyalizasyon sürecinde biçimsel olmayan taktiklerden ziyade biçimsel taktikler tercih edilmeli yeni işgören rol ve sorumluluklarını öğrenene kadar örgütün eski çalışanlarından ayrı tutulmalıdır. Bu süreç özellikle kolektif taktiklerle birleştirildiği sürece daha verimli sonuçlar elde edilecektir.

- Ardışığa karşı rastgele boyutuna ilişkin, otel işletmeleri işgörenleri işe tam olarak hâkim olmaya götüren basamaklar belirlemeyi kapsayan ardışık taktikleri belirleyerek işgörenlerin zihnindeki belirsizlikleri azaltmaları gerekmektedir.
- Değişken taktiklerden daha yoğun olarak sabit taktikler uygulanmalı ve ardışık taktikleri aracılığıyla belirlenen sosyalizasyon ile ilgili basamaklar zaman çizelgesine bağlanmalı, değişken taktiklerin de rastgele taktikler gibi işgörenlerin zihninde yaratacağı belirsizlikler ortadan kaldırılmalıdır.
- Örgütte aynı pozisyonda deneyimli işgörenlerin olup olmadığı ve bunların rol modeli olarak belirlenip belirlenmedikleriyle ilgili olan sıralıya karşı kopuk taktiklerden rol model olarak kişilerin bulunduğu sıralı taktiklerin olumlu sonuçlarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda örgüte yeni giren işgörelere rol model olarak gösterilebilecek kişilerin örgüt içerisinde yer alması işgörenin örgütün etkin bir üyesi olması için önemlidir.
- Atamaya karşı yoksun bırakma taktikleri içerisinde kurumsal uçlu olana atama taktiklerin seçilerek işgörenin örgüte girmeden önceki kimliğinin tanınması ve kimliğine uygun rollerin seçilmesi önerilir.
- İşgörenlerin bireysel kariyer planlamalarına önem vermesi işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri açısından önemlidir. Araştırmanın bulguları doğrultusunda örgütte uygulanan sosyalizasyon taktiklerinin kurumsal uçlu olması işgörenlerin bireysel kariyer planlama düzeylerine de olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu bağlamda otel işletmeleri yöneticileri işgörenlerin bireysel kariyer planlama düzeylerini arttırmak için örgütlerinde uygulanan sosyalizasyon uygulamalarının kurumsal uçlu olarak uygulanmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirmelidir.
- Örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile örgütsel kariyer planlama arasında karşılaşılan ilişki kurumsal uçlu taktiklerin seçildiği otel işletmelerinde örgütsel kariyer planlamaya yönelik işgören algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda işletme yönetiminin uygulayacağı kurumsal sosyalizasyon taktikleri örgütsel sosyalizasyon sürecini olumlu etkileyecektir.
- Araştırmaya tabi tutulan otel işletmelerinde kariyer planlamaya yönelik işgörenlerin algılamaları oldukça yüksektir. Yalnız mevcut durumun stabil kalması işletmeleri rekabetçi ortamda hareketsiz kılacaktır. Bu nedenle işletmelerin kariyer planlamaya

yönelik uygulamalara ağırlık vermeleri, örgütlerini daha dinamik yapıya dönüştürerek rekabet ortamında başarılı olmalarına yardımcı olacaktır.

Alanyazın taramasında örgütsel sosyalizasyona ilişkin çalışmaların ağırlıklı olarak eğitim alanında gerçekleştirildiği görülmektedir (Memduhoğlu, 2008; Kartal, 2003; Balcı, 2000; Uğurlu Vd., 2011). Bu durumun aksine hizmet endüstrisi ve turizm sektörüne yönelik çalışmaya az sayıda rastlanmıştır. Ayrıca ne turizm sektörüne ne de başka sektörlerle yönelik yapılan çalışmalar içerisinde örgütsel sosyalizasyon ile kariyerin ilişkilendirildiği çok fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Örgütsel sosyalizasyon ve kariyer konusunun farklı boyutları ile turizm sektörü ve otel işletmeleri açısından incelenmesi gelecekte yapılacak çalışmalar için yol gösterici olabilir.

Araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlı olduğu için bütün Türkiye'ye genellemek mümkün değildir. Söz konusu bu çalışma her ne kadar İstanbul'daki işletmelere ve konuyla ilgilenen araştırmacılara önemli birtakım ipuçları ve öneriler sunsa da araştırmanın daha geniş bir coğrafyayı kapsayan örnekleri gelecekte yapılacak çalışmalarda yer alabilir. Özellikle başka bölgelerde yapılacak benzer çalışmalarla bu çalışmanın sonuçları karşılaştırılabilir; sonuçların hangi boyutlara ve hangi demografik özelliklere göre farklılaştıkları tartışılabilir. Otel işletmeleri dışında turizm sektörünün diğer alt bileşenleri olan seyahat acentaları, yiyecek, içecek işletmeleri gibi diğer işletmelerde örgütsel sosyalizasyonun kariyer planlamaya veya başka kavramlara olan etkisinin incelenmesi önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi, Geliştirilmesi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Airey, D. ve Frontistis. A. (1997). *Attitudes To Careers In Tourism: An Anglo Grek Comparison*, *Tourism Management*, 18(3), 149-158.



- Akgemci, T. (1999). *Özel Sektör ve Kamu Yönetiminde Kariyer Planlaması ve Yönetimi*. (Yayınlanmamış YL Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri, "SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları"*. Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 1-17.
- Arnds, J., Jansen, P. ve Velde, M.V. (2001). The Breaking In Of New Employees: Effectiveness Of Socialization Tactics And Personnel Instruments, *Journal Of Management Development*, 20(2), 159–167.
- Argüden, M. (1998). *Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması*. (Yayınlanmamış YL Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Arıkan, E. (2011). *Örgüt Sağlığının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M. ve Saks, A.M. (2007). Socialization Tactics, Proactive Behavior, And Newcomer Learning: Integrating Socialization Models, *Journal Of Vocational Behavior*, Vol.70, 447–462.
- Aşkun, N. C. (2006). *Örgütsel Stres İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Aykut, F. (1998). *Orta Kademe Yöneticilerin Kariyer Planlaması*. (Yayınlanmamış YL Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlanması, Geliştirilmesi, Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları* (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bağcı, Z. (2002). *Kobiler'de Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

- Bağcıvan, M. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirilmesi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler* (1. Baskı). Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler* (2. Baskı). Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Boone, Lois E. ve David L. Kurtz. (1992). *Management*, New York: Mcgraw-Hill.
- Bullis, C. (1993). Organizational Socialization Research: Enabling, Constraining, And Shifting Perspectives, *Communication Monographs*, 60(1), 10-17.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Cascio, F. Wayne. (1989). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, New York: Mcgraw Hill Publishing Company.
- Cerit, Ö. (2007). *İşletmelerde Kariyer Planlaması ve Çalışanların Mesleki Tükenme Düzeyi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Chao, G.T., O'leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. ve Gardner, P.D. (1994). Organizational Socialization. Its Content And Consequences, *Journal Of Applied Psychology*, 79(5), 730–743.
- Chiu, Ming-Hsin (2007). *Making Sense of Organizational Socialization: Exploring Information Seeking Behavior of Newcomer Digital Librarians In Academic Libraries*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). University of Wisconsin, Madison.
- Crane Donald P. (1986), *Personnel/the Management of Human Resources* (4. Baskı). Boston: Kent Publishing Company.

- Çabuk, Z. (2007). *İşletmelerde Uygulanan Kariyer Planlamasının İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çalık, C. (2006). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(1), 1-10.
- Çalık, T. (2003). İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalleşme), *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 163-177.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi. Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Çelik, V. (1998). Alan Dışından Gelen Sınıf Öğretmenlerinin Sosyalizasyonu, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 191-208.
- Çerik, Ş. ve Bozkurt, S. (2010). Çalışanların Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.35, 77-97.
- Erdoğan, H. T., (2009). *Bireysel Kariyer Planlama İle Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Eryiğit, N. (2007). *Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya
- Feldman D.C. (1976). A Contingency Theory of Socialization, *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, 433-452.
- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organizational Members. *Academy Of Management Review*, Vol.6, 306-318.
- Feldman, D.C. (1989). Socialization, Resocialization and Training: Reforming The Research Agenda, *In the Training And Development In Organizations* (376-416). San Francisco: Jossey-Bays.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

- Fırat, Ö. (2010). *Aile Şirketlerinde Örgütsel Sosyalleşme ve Örgüt Kültürünün Öneminin Analizi: Eczacıbaşı ve Hacı Bekir'in Karşılaştırması*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Fisher, C.D. (1986). Organizational Socialization. An Integrative Review, *Research Personnel And Human Resource Management*, Vol.4, 101-145.
- Garip, N. E. (2009). *Okul Yöneticilerinin, Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde, Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin İncelenmesi (Tekirdağ İli Örneği)*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Giritlioğlu, İ. (2010). Otel Mutfaklarında Çalışan Personelin Sektörde Kariyer Düşüncelerinin Ortaya Konulmasına Yönelik Bir Araştırma, *Sosyal Gelişim Dergisi*, 1(1), 111-124.
- Gök, E. (2000). *Kariyer Yönetimi ve Planlaması: Bir İşletme Uygulaması*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Güçlü, N. (2004). Öğretmenlik Mesleğine Başlarken Yeni Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri. *İlk Günden Başöğretmenliğe* içinde (17-39). Ankara: Asil Dağıtım.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. ve Woodman, R. W. (1998). *Organizational Behavior* (8. Baskı). New York: South-Western College Publishing.
- İplik, F. N. (2009). Türkiye'deki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Uygulanan Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (2), 185-196.
- İshakoğlu, G. (1998). *Örgüt Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Turizm İstatistikleri, [Http://www.Istanbulkulturturizm.Gov.Tr/Belge/1-58505/Turizm-Istatistikleri.Html](http://www.Istanbulkulturturizm.Gov.Tr/Belge/1-58505/Turizm-Istatistikleri.Html) Erişim: 15.02.2012

- Jones, G.R. (1986). Socialization Tactics, Self –Efficacy, And Newcomers' Adjustments To Organizations, *Academy Of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kartal, S. (2003). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kartal, S. (2007). *Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme*, Ankara: Maya Akademi Yayınları.
- Kartal, S. (2008). Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşmelerinde İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Katkıları ve İki Örnek Olay, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (15), 75–88.
- Keleş, M. ve Özbek, O. (2008). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğün Personelinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5 (3), 113-123
- Kılıç, G. (2008) *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2009). Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 45-60.
- Klinger, Donald E. (1979). "Career-Life Planning And Development Management", *Public Personnel Management*, Vol.8, 382-390.
- Korkmaz, M., Yahyaoğlu, G. ve Çalışkan, D. (2012). Aile Hekimlerinin Zaman Yönetimi ve İş Performansının Uygulamaları Olarak İncelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı.29, 1-18.
- Kozak, M. A. (1999). Konaklama Sektöründe Kariyer Planlama Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı.10, 53-66.
- Levine J.M. ve Moreland, R.L. (1999). *Knowledge Transmission In Work Groups: Helping Newcomers To Succeed*, New Jersey: Mahwah.

- Lundberg, C.C. ve Young, C.A. (1997). Newcomer Socialization: Critical Incidents In Hospitality Organizations. *Journal Of Hospitality And Tourism Research*, 21 (2), 58–74.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 137-153.
- Miller, E.A. (2006). *Assessing The Relationship Between Organizational Socialization Tactics And Culture In High Technology Organizations*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). The University Of Alabama, Alabama.
- Morrison, E.W. (1993). Longitudinal Study of The Effects of Information Seeking On Newcomer Socialization. *Journal Of Applied Psychology*, 78(2), 173.
- Mutdoğan, K. (2011). *Kurumsal Sosyalleşme Taktiklerinin Birey Örgüt Uyumuna Etkileri*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Nelson, D.L.; Quick, J.C. (1997). *Organizational Behaviour – Foundations, Realities And Challenges*, U.S.A. : West Publishing.
- Nicholson, N. (1998). *Encyclopedic Dictionary Of Organizational Behavior*, U.S.A. : Blackwell Publishers Inc.
- Onay, M., & Zel, U. (2011). Kiş-i-Kültür Uyumunun Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (2), 265-278.
- Özçelik, F. (2008). *Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özdamar, K. (2001). *Paket Programlar ve İstatistiksel veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)* (4. Baskı). Eskişehir: Kaan Yayınları.
- Özden, M. C. (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Ankara: Ümit Yayıncılık.
- Özgen H, Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevleri.

- Özkan, Y. (2004). *Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Okul Yöneticilerinin Görevlerine İlişkin Algıları*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi (Ordu İli Örneği)*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Öztürk, Z. ve Teber, S. (2006). Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı.19, 67-91.
- Pascale, R. (1985). "The Paradox Of "Corporate Culture" Reconciling Ourselves To Socialization." *California Management Review*, 17(2), 26-41.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Porter, L.W., Lawler, E.E. & Hackman, J.R.,(1975). *Behavior In Organizations*, New York: Mcgraw-Hill.
- Raschke, S. (2003). *Socialization of New School Business Administrators From Outside The Educational Field*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eastern Michigan University, Michigan.
- Redman, Tom ve Wilkinson, Adrian. (2001). *Contemporary Human Resource Management*, London: Financial Times/Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (1986). *Organizational Behavior Concepts, Controversies, And Applications* (3. Baskı). New Jersey: Prentice- Hall.
- Sabuncuoğlu, B. (2003). *Hizmet Sektöründe Örgütsel Kariyer Yönetimi (Bir Uygulama)*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Saks, A.M., Uggerslev, K.L. ve Fassina, N.E. (2007). Socialization Tactics And Newcomer Adjustment: A Meta-Analytic Review And Test Of A Model. *Journal Of Vocational Behavior*, Vol. 70, 413–446.

- Saks, A.M.; Ashforth, B.E. (1997). Socialization Tactics And Newcomer Information Acquisition. *International Journal of Selection And Assessment*, 5(1), 48-61.
- Sav, D. (2008). *Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Schein, E. H. (1975). Örgütsel Sosyalleşme ve Yönetim Mesleği (Çev. H. Can). *Amme İdaresi Dergisi*, 8(2), 167-183.
- Sökmen, A. (2007) Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 170-182.
- Şimşek, M. S., Çelik, A., Akgeçici, T., Sosyal, A. (2004). *Kariyer Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tunç, A. ve Uygur, A. (2001). *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tükeltürk, Ş. ve Perçin, N. (2008). Turizm Sektöründe Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu: Cam Tavanı Kırmaya Yönelik Stratejiler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 113-127.
- Türkay, O. ve Eryılmaz, B. (2010). Kariyer Değerleri ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.24, 179-199.
- Uğurlu, Z., Kırıl, E. ve Aksoy G. (2011). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Sosyalleşmesinde Kullandıkları Örgütsel Sosyalleşme Strateji ve Taktikleri*, Ankara:Siyasal Kitapevi.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle veri Analizi* (2.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.



- Van Maanen, J.; Schein, E.H. (1979). Toward A Theory Of Organizational Socialization. In B. Staw (Ed.). *In the Research In Organizational Behavior*. Greenwich : Ct : Jai Press.
- Young, C.A. (2003). Organizational Socialization: Messages, Meanings And Making Sense. *In the Managing Employee Attitudes And Behaviors In The Tourism And Hospitality Industry* (289–308).Usa: Nova Science Publishers, Inc.
- Zonana, M. (2011). *İş Stresinin İşgörenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Zorlu, Ö. ve Kara A. M. (2010). Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkileri: Termal Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7(4), 50-61.

**EK:**

**ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU**

**Sayın katılımcı:**

Bu anket, “Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin İşgörenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması” isimli Yüksek Lisans Tez Çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların tamamı sadece bilimsel bir amaca hizmet için kullanılacak olup, herhangi bir yerde yayınlanmayacaktır.

Ankete göstermiş olduğunuz ilgi için şimdiden teşekkür ederim.

**Mehmet KAHYAOĞLU**

Afyon Kocatepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

mkahyaoglu@hotmail.com

**Danışman: Yrd. Doç Dr. Elbeyi PELİT**

Afyon Kocatepe Üniversitesi

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

**1. Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek

**2. Yaşınız:** ( ) 18-22 yaş ( ) 23-27 yaş ( ) 28-32 yaş ( ) 33-37 yaş ( ) 38-42 yaş  
( ) 43 ve/veya yukarısı

**3. Medeni durumunuz:** ( ) Evli ( ) Bekar ( ) Boşanmış

**4. Çalıştığınız Departman:** ( ) Önbüro ( ) Yiyecek-İçecek ( ) Kat Hizmetleri

( ) İnsan Kaynakları ( ) Halkla İlişkiler ( ) Satış-Pazarlama ( ) Diğer  
(Lütfen Belirtiniz) .....

**5. Çocuğunuz var mı:** ( ) Evet ( ) Hayır

**6. Sektörde Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz:** ( ) 1ve/veya daha az yıl ( ) 2-4 yıl  
( ) 5-7 yıl ( ) 8-10 yıl ( ) 11 ve/veya daha fazla yıl

**10. İşletmenin Sahiplik Türü :** ( ) Yerli Zincir ( ) Uluslararası Zincir ( ) Bağımsız

Lütfen belirtilen önermeler hakkındaki düşüncelerinizi kutucuklardan birisine “X” işareti koyarak belirtiniz		Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Mesleğimde ilerlemem için yönetim tarafından gerekli yardımlar sağlanır.	1	2	3	4	5
2	Yöneticiler, iş konusunda sorunlarım ve beklentilerim konularında duyarlıdır.	1	2	3	4	5
3	Yönetim tarafından, mesleki gelişimimi ve özel yeteneklerimi belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	1	2	3	4	5
4	Yönetim tarafından yaptığım işle ilgili ve sorumluluklar belirlenir.	1	2	3	4	5
5	Yönetim, gelecekte çalışabileceğim işlerin planlamasını yapar.	1	2	3	4	5
6	Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	1	2	3	4	5
7	Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	1	2	3	4	5
8	Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	1	2	3	4	5
9	Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	1	2	3	4	5
10	Yeteneklerimin neler olduğunu biliyorum.	1	2	3	4	5
11	Kendimi iyi tanımamdan ötürü ihtiyaçlarımı biliyorum.	1	2	3	4	5
12	İşimdeki değişikliklere kolaylıkla uyum sağlayabiliyorum.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım örgütte farklılıklar yaratacak bir pozisyona gelerek etkili bir birey olmak isterim.	1	2	3	4	5
14	Seçtiğim meslek bana gurur veriyor.	1	2	3	4	5
15	Seçtiğim kariyer alanı bireysel beklentilerime cevap veriyor.	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım örgüt kariyer fırsatlarım hakkında bana yol gösteriyor.	1	2	3	4	5
17	Dünyadaki ve ülkemdeki kariyer fırsatları ile yakından ilgileniyorum.	1	2	3	4	5
18	Kariyer hedeflerime ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum.	1	2	3	4	5
19	Kariyer hedeflerimle, çalıştığım örgütün kariyer planının uyum içinde olması benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
20	Kariyer hedeflerime ulaşmamda örgütüm eğitim ve gelişme imkânlarını sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
21	Yetkinliklerimin farkında olmam doğru kariyer hedeflerine yönelmemde etkilidir.	1	2	3	4	5
22	Kariyerimle ilgili planımı yaptım.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım organizasyon bünyesindeki kariyer yollarını biliyorum.	1	2	3	4	5
24	Bireysel kariyer planlama sürecimde ortaya çıkabilecek özel sorunların farkındayım.	1	2	3	4	5
25	Bireysel kariyer planlamada kullanılan özel teknik ve uygulamalar hakkında yeterli bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5
26	Kariyer planlamanın sağladığı olumlu etkiler hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
27	Bireysel kariyer planlama sürecimde, belirlediğim fırsatlar ve hedefler doğrultusunda kariyer kararımı verdim.	1	2	3	4	5

Lütfen belirtilen önermeler hakkındaki düşüncelerinizi kutucuklardan birisine “X” işareti koyarak belirtiniz		Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	İşe alıştırma faaliyetlerinde yeni işe başlayanlarla aynı ortamda bulundum.	1	2	3	4	5
2	İşletmede işe yeni başlayan diğer çalışanlar işin gereklerini öğrenmemde bana yardımcı oluyorlar.	1	2	3	4	5
3	İşletmede işe yeni başlayan herkes aynı öğrenme sürecinden geçirilir.	1	2	3	4	5
4	İşe alıştırma faaliyetleri, diğer işe yeni başlayanlarla aynı süreç içerisinde gerçekleştirilir	1	2	3	4	5
5	İşe yeni başlayanlar arasında “aynı gemide olma” duygusu hâkimdir.	1	2	3	4	5
6	İşle ilgili becerilerimi geliştirmek için özellikle yeni başlayanlar için planlanmış eğitim faaliyetlerine tabi tutuldum.	1	2	3	4	5
7	İşe alıştırma süresince normal çalışanlardan ayrı bir ortamda bulundum.	1	2	3	4	5
8	Bölüm prosedürleri ve çalışma yöntemlerini tam olarak öğreninceye kadar normal çalışma sorumluluklarımdan muaf tutuldum.	1	2	3	4	5
9	İşle ilgili öğrendiğim bilgilerin çoğunu deneme yanılma yönteminden ziyade resmi prosedürler/uygulamalar (yazılı) aracılığıyla elde ettim.	1	2	3	4	5
10	İşe başladığımda diğer çalışanlar beni “işe alışan biri” olarak görüyorlardı.	1	2	3	4	5
11	Beceri ve yeteneklerimin işletme için önemli olduğu işletme tarafından hissettirildi.	1	2	3	4	5
12	Çalışma arkadaşlarım kişisel olarak beni desteklediler.	1	2	3	4	5
13	Çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olmak için normal çalışmalarının dışına çıktılar.	1	2	3	4	5
14	Kendimi kabul ettirmek adına kişisel davranış ve değerlerimi değiştirmek zorunda kalmadım.	1	2	3	4	5
15	Deneyimli çalışanlar, işi öğrenme sürecinde aramıza herhangi bir mesafe koymadı	1	2	3	4	5
16	İşletmede bir rolün diğerine veya bir işin diğerine bağlı olduğu yönünde belirli yargılar vardır.	1	2	3	4	5
17	İşe alıştırma sürecindeki her aşama bir önceki göre iş bilgisini arttıracak niteliktedir.	1	2	3	4	5
18	İşletmede tecrübe kazanma ve performans artırımı için bir rolden diğerine veya bir işten diğerine geçiş yaygın olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
19	Bu işletme, yeni işe başlayanları belirlenmiş bir öğrenme deneyimine tabi tutar.	1	2	3	4	5
20	İşletmede kariyer basamakları açık bir şekilde tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
21	İşletmede eski çalışanlar yeni işe başlayanları bilgilendirme ve eğitmeyi temel sorumluluklarından biri olarak görmektedir.	1	2	3	4	5

22	Kıdemli iş arkadaşlarımla nezaretinde işletmedeki rolümü açık olarak anlamaktayım.	1	2	3	4	5
23	İşimi nasıl gerçekleştireceğim konusunda kıdemli personelden yardım alıyorum.	1	2	3	4	5
24	Daha önce aynı işi yapan kişilere ulaşmakta zorluk çekmiyorum.	1	2	3	4	5
25	İşletmede rol / görevimin, ne olması gerektiğini anlamam konusunda yardımcı olunur.	1	2	3	4	5
26	Kıdemli personelin deneyimleri doğrultusunda işletmedeki kariyerimi tahmin edebiliyorum.	1	2	3	4	5
27	İşe alıştırma eğitiminin aşamaları ve süreleri hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
28	Gelişim (işe alışma) sürecim bana daha önceden bildirilen bir programı izlemektedir.	1	2	3	4	5
29	Ne zaman yeni bir iş veya işle ilgili eğitim alacağım konusunda bilgiye sahibiyim.	1	2	3	4	5
30	İşletmede geleceğimin ne olacağına ilişkin bilgiler resmi prosedürler (yazılı) aracılığıyla bana bildirilmektedir.	1	2	3	4	5