



**KARİYER PLATOSUNUN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN  
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Serkan AK

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI

Şubat, 2018

Afyonkarahisar

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

**KARİYER PLATOSUNUN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN  
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan**  
**Serkan AK**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI**

**AFYONKARAHİSAR 2018**

Bu Tez Çalışması Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi (BAPK) Tarafından Desteklenmiştir. Proje No: "16.SOS.BİL.13"

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Kariyer Platosunun İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Otel İşletmeleri Örneği**” 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.

02/02/2018



Serkan AK

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Evren GÜÇER

: Doç. Dr. Elbeyi PELİT

İMZA



Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Serkan AK'ın "**Kariyer Platosunun İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Otel İşletmeleri Örneği**" başlıklı tezi, 02/02/2018 tarihinde saat 14:00'da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Celal DEMİR

**Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü**

## ÖZET

### KARİYER PLATOSUNUN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

SERKAN AK

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Şubat 2018

**Danışman: Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI**

Son yıllarda artan rekabet koşulları karşısında işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesinde işgörenler, kilit bir role sahiptir. Emek yoğun turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinde bu rolü daha üst seviyelerde üstlenen işgörenlerin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri de bu bağlamda önem arz etmektedir. Sergilenen bu tutumlar ise temelde işgörenlerin kariyerleriyle ilgili aldıkları kararlarıyla ve kariyer sorunlarıyla yakından ilişkilidir. Dolayısıyla konuyla ilgili gerçekleştirilen/gerçekleştirilecek çalışmalar ilgili taraflara büyük faydalar sağlayacaktır. Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kariyer platosu algılarının, işgörenlerin iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesidir. Bu kapsamda İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama gerçekleştirilerek; işgörenlerdeki kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin sonuçlar ortaya konulmaktadır. Katılımcıların ankete ilişkin verdikleri cevaplar; faktör analizi, güvenilirlik analizi, yüzde, frekans ve aritmetik ortalama değerleri, t testi, varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri ile çözümlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre genelde işgörenlerin, kariyer platosu algılamaları ve iş tatmin düzeylerinin kararsız düzeyde; işten ayrılma niyetlerinin ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca işgörenlerin kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti algılamalarında, bazı bireysel özelliklere göre anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezlerin testine yönelik gerçekleştirilen analizler sonucunda ise kariyer platosunun iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer Platosu, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Otel İşletmeleri, İstanbul.

## **ABSTRACT**

### **A STUDY ON THE EFFECT OF CAREER PLATEAU ON JOB SATISFACTION AND TURNOVER INTENTION: A CASE OF HOTEL ENTERPRISES**

**SERKAN AK**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT**

**February 2018**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI**

Because of the increasing competition in recent years, employees have an important role in enabling enterprises to carry on their activities. In hotel enterprises in the labor-intensive tourism sector, employees undertake this role at higher levels, in this context, their job satisfaction and turnover intention are also indicate importance. These attitudes exhibited are closely related to decisions made by employees about their careers and their career problems. In this regard, the studies have been carried out or will be carried out in the future on this relevant issue may provide great benefits to the parties concerned. In this scope, the aim of this study is to find out the effect of the career plateau perceptions on job satisfaction and turnover intention of the employees in hotel enterprises. Within this scope, the results of the employees' career plateau perception, job satisfaction and turnover intention are presented by carrying out a survey in five star hotel enterprises in Istanbul. The participants' answers were analyzed by employing factor analysis, reliability analysis, percentage, frequency and mean values, t-test, analysis of variance, correlation analysis and regression analysis methods. According to the findings, it was determined that employees' perception on career plateaus and job satisfaction are ambivalent, the employees' turnover intention on the other hand is low. Significant differences were found in terms of the perceptions of career plateau, job satisfaction and turnover intention of the employees according to individual features. The results of the analyses of the hypotheses of the study suggest that career plateau have a significant effect on job satisfaction and turnover intention of the hotel employees.

**Keywords:** Career Plateau, Job Satisfaction, Turnover Intention, Hotel Enterprises, Istanbul.

## ÖN SÖZ

Lisans ve yüksek lisans öğrenimim boyunca birlikte çalışmaktan dolayı kendimi her zaman şanslı hissettiğim, çalışmanın hazırlama sürecinde bana yol gösteren ve beni her zaman destekleyen danışmanım Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI'ya en derin saygılarımla teşekkür ederim. Gerek sosyal gerekse akademik hayatta lisans ve yüksek lisans öğrenimim boyunca benden destek, görüş ve önerilerini esirgemeyen Doç. Dr. Elbeyi PELİT ve Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ başta olmak üzere tüm saygıdeğer hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Çalışmanın uygulama aşamasında istatistiksel analizlerde destek ve yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. İbrahim KILIÇ'a ve Murat AKŞİT'e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca bu süreç boyunca bana katkı sağlayan, beni her zaman motive ederek yardım ve desteklerini esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Özlem ALTUNÖZ SÜRÜCÜ ve Yrd. Doç. Dr. Gül ERKOL BAYRAM başta olmak üzere beni ailelerinin bir parçası olarak kabul eden tüm Sinop Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'ndaki iş arkadaşlarıma saygı ve sevgiyle teşekkürlerimi bildiririm.

Son olarak tüm hayatım boyunca ilgilerini; desteklerini ve güvenlerini bir an bile benden eksik etmeyen, üzerimdeki emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim, hayatımın en özel insanları olan eşsiz güzellikteki AİLEM'e ve her zaman desteğini ve yanımda olduğunu hissettiğim Arş. Gör. Şerife GÖKÇE'ye en kalbi duygularıyla sonsuz teşekkürlerimi sunar; hazırlamış olduğu bu çalışmayı onlara atfederim.



*Aileme...*

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ .....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖN SÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	xv
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARİYER VE KARİYER PLATOSU

1. KARİYER KAVRAMI.....	3
1.1. KARİYER KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI.....	3
1.2. KARİYER KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ .....	4
1.3. KARİYER KAVRAMININ ÖNEMİ.....	6
2. KARİYER YÖNETİM SİSTEMİ.....	7
2.1. KARİYER YÖNETİMİ .....	7
2.1.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı, Kapsamı ve Önemi.....	7
2.1.2. Kariyer Yönetiminin Amaçları ve Faydaları .....	9
2.1.3. Kariyer Yönetimi Süreci ve Uygulamaları .....	11

2.2. KARİYER PLANLAMA.....	14
2.2.1. Kariyer Planlamanın Tanımı, Kapsamı ve Önemi .....	15
2.2.2. Kariyer Planlamanın Amaçları ve Faydaları.....	16
2.2.3. Kariyer Planlama Süreci .....	18
2.3. KARİYER GELİŞTİRME .....	22
2.3.1. Kariyer Geliştirmenin Tanımı, Kapsamı ve Önemi .....	22
2.3.2. Kariyer Geliştirmenin Amaçları ve Faydaları .....	24
2.3.3. Kariyer Geliştirme Uygulamaları.....	24
<b>3. KARİYER SORUNLARI.....</b>	<b>28</b>
3.1. AY İŞİĞİ SORUNU .....	29
3.2. ÇİFT KARİYERLİK.....	30
3.3. ÇİFT KARİYERLİ EŞLER .....	30
3.4. CAM TAVAN.....	31
3.5. KARİYER (GERÇEK) ŞOKU .....	33
3.6. BECERİ VE YETENEK EKSİKLİĞİ (YETENEK DEMODELİĞİ).....	34
<b>4. KARİYER PLATOSU .....</b>	<b>35</b>
4.1. KARİYER PLATOSU KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ	35
4.2. KARİYER PLATOSUNDAKİ İŞGÖRENLERİN ÖZELLİKLERİ .....	37
4.3. KARİYER PLATOSUNDAKİ İŞGÖRENLERİN SINIFLANDIRILMASI	41
4.4. KARİYER PLATOSUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	43
4.5. KARİYER PLATOSUNUN SONUÇLARI .....	46
4.6. KARİYER PLATOSUNU İNCELEYEN ÇALIŞMALAR.....	48

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

<b>1. İŞ TATMİNİ.....</b>	<b>51</b>
1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ .....	51

1.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE KURAMLARI.	54
1.3. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	57
<b>1.3.1. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler .....</b>	<b>57</b>
<b>1.3.2. İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler .....</b>	<b>60</b>
1.4. İŞ TATMİNİN SONUÇLARI.....	62
1.5. İŞ TATMİNİNİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR VE OTEL İŞLETMELERİNDE MEVCUT DURUM.....	65
<b>2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....</b>	<b>68</b>
2.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ.....	69
2.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	71
2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI .....	74
2.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR VE OTEL İŞLETMELERİNDE MEVCUT DURUM.....	75
<b>3. KARİYER PLATOSU, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ.....</b>	<b>77</b>
3.1. KARİYER PLATOSU İLE İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR	80

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KARİYER PLATOSUNUN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....</b>	<b>84</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI.....</b>	<b>85</b>
<b>3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>86</b>
<b>4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>88</b>
4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	88
4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	90
4.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ.....	91

<b>5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....</b>	<b>91</b>
5.1. İŞGÖRENLERİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	92
5.2. ÖLÇEK VE ALT ÖLÇEKLERE İLİŞKİN TANITICI VE İSTATİSTİKİ BULGULAR.....	94
5.3. İŞGÖRENLERİN KARIYER PLATOSUNA YÖNELİK ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR.....	96
5.4. İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİNE YÖNELİK ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR .....	98
5.5. İŞGÖRENLERİN İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	108
5.6. İŞGÖRENLERİN KARIYER PLATOSU, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE YÖNELİK ALGILAMALARININ BİREYSEL ÖZELLİKLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR .....	109
5.7. İŞGÖRENLERİN ALGILADIKLARI KARIYER PLATOSUNUN, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	125
<b>TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>133</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>151</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>187</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>189</b>

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1.</b> Kariyer Düşüncesinin Gelişmesini Sağlayan Faktör ve Yönelimler .....	5
<b>Tablo 2.</b> Kariyer Yönetiminde Örgütsel ve Bireysel Faydalar.....	10
<b>Tablo 3.</b> Kariyer Planlamada Örgütsel ve Bireysel Amaçlar .....	16
<b>Tablo 4.</b> Kariyer Planlamada Örgütsel ve Bireysel Faydalar .....	17
<b>Tablo 5.</b> Kariyer Geliştirmede Amaçlar ve Faydalar .....	24
<b>Tablo 6.</b> Can Tavan Oluşumuna Neden Olan Engeller .....	32
<b>Tablo 7.</b> Kariyer Platosuna Etki Eden Faktörlerin Sınıflandırılması .....	44
<b>Tablo 8.</b> İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları .....	74
<b>Tablo 9.</b> Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Bireysel Değişkenlerine İlişkin Bulgular .....	92
<b>Tablo 10.</b> Kariyer Platosu Ölçeği, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeğinin Genel ve İlgili Alt Boyutlarına İlişkin Bazı Tanıtıcı İstatistikler .....	94
<b>Tablo 11.</b> İşgörenlerin İçsel (İş İçerikli) Kariyer Platosu Algılamalarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	96
<b>Tablo 12.</b> İşgörenlerin Dışsal (Hiyerarşik) Kariyer Platosu Algılamalarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	98
<b>Tablo 13.</b> İşgörenlerin Ücret Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	99
<b>Tablo 14.</b> İşgörenlerin Terfi Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	100
<b>Tablo 15.</b> İşgörenlerin Yönetim Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	101
<b>Tablo 16.</b> İşgörenlerin Yan Ödeme Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	102
<b>Tablo 17.</b> İşgörenlerin Ödül Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	103

<b>Tablo 18.</b> İşgörenlerin Çalışma Şartları Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	104
<b>Tablo 19.</b> İşgörenlerin Çalışma Arkadaşları Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	105
<b>Tablo 20.</b> İşgörenlerin İşin Kendisi Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	106
<b>Tablo 21.</b> İşgörenlerin Örgüt İçi İletişim Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	107
<b>Tablo 22.</b> İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	108
<b>Tablo 23.</b> İşgörenlerin Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Algılamalarıyla Cinsiyetlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi .....	110
<b>Tablo 24.</b> İşgörenlerin Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Algılamalarıyla Medeni Durumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi .....	111
<b>Tablo 25.</b> İşgörenlerin Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Algılamalarıyla Yaşlarının Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi .....	112
<b>Tablo 26.</b> İşgörenlerin Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Algılamalarıyla Eğitim Durumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi.....	113
<b>Tablo 27.</b> İşgörenlerin Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Algılamalarıyla Gelir Durumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi.....	115
<b>Tablo 28.</b> İşgörenlerin Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Algılamalarıyla İşletmedeki Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi .....	118
<b>Tablo 29.</b> İşgörenlerin Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Algılamalarıyla Sektördeki Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi.....	120
<b>Tablo 30.</b> İşgörenlerin Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Algılamalarıyla Çalıştıkları Departmanların Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi.....	122

<b>Tablo 31.</b> İşgörenlerin Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Algılamalarıyla Kadro Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi.....	124
<b>Tablo 32.</b> Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları-Matrisi .....	126
<b>Tablo 33.</b> İşgörenlerin Algıladıkları Kariyer Platosu (Genel) ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi .....	128
<b>Tablo 34.</b> İşgörenlerin Algıladıkları İçsel ve Dışsal Kariyer Platosu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	129
<b>Tablo 35.</b> İşgörenlerin Algıladıkları Kariyer Platosu (Genel) ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi .....	130
<b>Tablo 36.</b> İşgörenlerin Algıladıkları İçsel ve Dışsal Kariyer Platosu ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	130

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

<b>%</b>	: Yüzde
<b>&amp;</b>	: Ve
<b>Akt.</b>	: Aktaran
<b>ANOVA</b>	: Analysis of Variance (ANOVA)
<b>BAPK</b>	: Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi
<b>B<sub>j</sub></b>	: Regresyon Katsayısı
<b>DKP</b>	: Dışsal Kariyer Platosu
<b>f</b>	: Frekans
<b>F</b>	: Varyans Analizine (ANOVA) İlişkin Parametre
<b>İAN</b>	: İşten Ayrılma Niyeti
<b>İKP</b>	: İçsel Kariyer Platosu
<b>İT</b>	: İş Tatmini
<b>KP</b>	: Kariyer Platosu (Genel)
<b>N</b>	: Evren Büyüklüğü
<b>n</b>	: Örneklem Büyüklüğü
<b>p</b>	: Anlamlılık (Önemlilik) Testine İlişkin Olasılık Değeri
<b>r</b>	: Korelasyon Katsayısı
<b>S(b<sub>j</sub>)</b>	: Regresyon Katsayısının Standart Hatası
<b>s.s.</b>	: Standart Sapma
<b>t</b>	: t Değeri
<b>T.C.</b>	: Türkiye Cumhuriyeti
<b>vb.</b>	: Ve Benzeri
<b>vd.</b>	: Ve Diğerleri
<b><math>\bar{X}</math></b>	: Aritmetik Ortalama

## GİRİŞ

Artan rekabet koşulları karşısında işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için müşterilerinin tatmin olma düzeyleri önem arz etmektedir. Nitekim bu önem, emek yoğun yapısıyla bir turizm işletmesi olan otel işletmeleri için daha fazla gündemdedir. Otel işletmelerinde dış müşteri olarak nitelenen misafirleri tatmin etmek için iç müşteri olan işgörenlerin tatmin düzeylerinin arttırılmasının gerekliliği giderek artan bir düzeyde hissedilmektedir. Diğer bir deyişle, otel işletmelerinde misafirlerin yüksek memnuniyet düzeyine ulaşmaları, işgörenlerin işlerini sevmeleri ve işlerinden tatmin olmalarıyla mümkün olabilecektir. İşgörenlerin işlerini sevmeye ve severek yapma konusu ise temelde kariyerleriyle ilgili aldıkları kararlarıyla ve tatmin düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Yöneticilerin artan rekabet koşullarının gereği; bireylerin, kariyerlerini yakından takip etmesi; kariyer yönetimlerini sağlaması ve olası kariyer sorunlarını önlemesi gerekmektedir. Söz konusu sorunlardan birisi de işgörenlerin kariyer platosuna girmeleridir.

Kariyer platosu, birey ilerlemek istemediği ya da ilerleyemediği kariyer noktasına ulaştığında oluşmaktadır. Kariyer platosu, bireysel ya da örgütsel nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Bireyin kariyer platosuna, herhangi bir zaman diliminde girebilmesi de mümkündür. Günümüzde bireysel (içsel, iş içerikli) ve örgütsel (dışsal, hiyerarşik) kariyer platoları, iş dünyasında giderek daha fazla deneyimlenmektedir. Dışsal kariyer platosu, yöneticilerin, çeşitli nedenlerle bireyin terfi veya ek ödüllendirmeler için hazır olmadığına kararına varmasıyla ortaya çıkmakta; içsel kariyer platosu ise bireysel bir karar olarak bireyin daha yüksek bir seviyeye çıkmasının kendisine daha fazla fayda sağlamayacağını hissettiğinde oluşmaktadır (Clark, 2004: 203). Gerek kariyer platosu bağlamında içsel ve dışsal kariyer platosu, gerekse diğer kariyer sorunları, işgörenlerin tutumlarını etkileyerek, onları işten ayrılma niyeti gibi olumsuz düşüncelere itebilmektedir.

Turizm sektöründe kariyer olanakları incelendiğinde ise sektörün işgörenlerine sunduğu bazı cazip özellikler dikkat çekmektedir. Bunlar; esnek çalışma saatleri, gençler ve kadınlar için fırsatlar ve yeni beceriler öğrenme imkânı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca sektörün sunduğu seyahat etme, insanlarla tanışma,

yabancı dil kullanımı ve iş çeşitliliği imkânları da bu özellikler arasında yer almaktadır (Ladkin, 2011: 1139). Turizm sektörünün işgörenlerine sunduğu cazip özelliklerin yanında sahip olduğu olumsuz yanlardan da bahsetmek mümkündür. Bu bağlamda Pelit ve Öztürk (2010a: 210-211), konuyla ilgili olarak bireylerin turizm sektörüne yönelik tutumlarını ve turizmde kariyer yapmaya yönelik bakış açılarını araştıran yerli ve yabancı literatürü inceleyerek, turizm sektöründe çalışmanın çeşitli nedenlerden dolayı (sektördeki birçok işin mevsimlik ve yarı zamanlı olması sonucunda kişiyi sürekli iş sağlama olanağından mahrum bırakması, turizm sektöründe çalışmanın toplumun bazı kesimleri tarafından saygınlığı düşük olan işler olarak algılanması, düzensiz ve uzun çalışma saatleri, yetersiz sosyal güvence imkânları, ücretlerin düşüklüğü, yükselme olanaklarının kısıtlılığı, sektörün kişisel, sosyal ve aile yaşamını sınırlandırması, stresli çalışma ortamı, sektörde yaygın olarak gözlenen işgören devir hızının yüksekliği, yetkinlik bazlı yetkilendirmede yaşanan güçlükler, yılın on iki ayı açık tesislerde kadro sıkıntısıyla baş gösteren kariyer yollarında yaşanan tıkanıklıkların kariyer planlama önünde oluşturduğu engeller vb.) bireyler tarafından pek cazip görünmediğini belirtmektedirler. Bu noktada turizm sektöründe yükselme imkânları ve kariyer yollarının tıkanıklığı gibi nedenler bizzat kariyer platosunun irdelenmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır. Bundan dolayı bu çalışmada, İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin; kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine yönelik görüşleri ortaya konulup, bu kavramlar hakkında ilişki/etki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Bu doğrultuda tezin birinci bölümünde kariyer, kariyer yönetimi sistemi, kariyer sorunları, kariyer platosu kavramları yerli ve yabancı literatürden yararlanılarak açıklanmış; kariyer platosu ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın konusunu oluşturan diğer kavramlar (iş tatmini ve işten ayrılma niyeti) ilgili yerli ve yabancı literatür kapsamında detaylandırılmış; bu kavramlarla ilgili literatürde yer alan çalışma sonuçlarına, konunun turizm sektöründeki mevcut durumuna ve kavramların kariyer platosuyla ilişkisine yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin araştırılan kavramlara ilişkin algılamalarına yönelik araştırma sonuçlarına yer verilerek, elde edilen bulgular tartışılmış ve konuyla ilgili olarak ilgili taraflara öneriler geliştirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KARİYER VE KARİYER PLATOSU

Çalışmanın bu bölümünde genel çerçevede kariyer ve özellikle kariyer yönetimi kapsamında önem arz eden konuların kavramsal ve kuramsal gelişimlerine yönelik bilgiler yer almaktadır. Bu kapsamda öncelikle kariyer kavramı ve kariyer yönetimi sistemi konuları ele alınmakta ve devamında işgörenler tarafından karşılaşılan kariyer sorunlarından bahsedilmektedir. Son olarak ise önemli bir kariyer sorunu olan kariyer platosu kavramı üzerinde detaylı bir şekilde durularak, kavrama açıklık getirilmektedir.

#### 1. KARİYER KAVRAMI

Kariyer kelimesi, Latince “carrus” (at arabası) ve “carrera” (yol); Fransızca “carrierre” (yarış yolu); İngilizce “career” (meslek) kelimelerinden gelmektedir. Geçmiş yüzyıllarda at arabasının giderken arkasında bıraktığı yol (Aytaç, 2005: 5) anlamına gelmekte olan kariyer; Türkçe kullanımında ise yaşam, iş ve meslek kavramlarına karşılık gelmektedir (Temeloğlu ve Aksu, 2016: 1513). Kariyer, günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ve iş önceliklerinin değişmesi sonucunda farklılaşan örgüt yapıları ve iş tanımları ile gündemde olan bir kavramdır (Kozak, 2001: 15).

##### 1.1. KARİYER KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

Kariyer kavramı, “bireyin çalışma yaşamı boyunca izleyebileceği bir görevler dizisi” (Odabaşı, 2008: 142); “bir bireyin yaşam boyu oynadığı rollerin kombinasyonu ve sırası” (Super, 1980: 282); “bir bireyin yaşamı boyunca deneyimlediği iş rolleri ile ilişkili durum, faaliyet ya da davranış dizisi” (Stephens, 1994: 480); “bireylerin değerlerinde, tutumlarında, iş başarılarında ve motivasyonlarında çalışma süreleri ilerledikçe yönetim kademelerinde ortaya çıkan değişimler ile bulunabilecekleri pozisyonların bir sıralaması” (Şimşek, 2002: 44);

“bir bireyin istediği yaşam tarzını sağlamaya çalışabilmesi için uzun dönemde elde ettiği ya da edeceği eğitim, yetenek ve deneyimler birikimi” (Anafarta, 2001: 3); “belirli bir meslekte gelişme ve çalışılan örgüt içinde hiyerarşik olarak sürekli yükselme” (Özden, 2007: 25) gibi farklı şekillerde tanımlanabilmektedir.

Farklı bakış açılarıyla yapılan bu tanımlamalardan yola çıkarak kariyer kavramı şu şekilde özetlenebilmektedir (Berberoğlu, 1991: 136):

- İlerleme olarak kariyer, çeşitli görevler arasında dikey hareketliliği;
- Meslek olarak kariyer, çeşitli işler arasındaki dikey hareketliliği;
- Yaşam boyu yapılan işler dizini olarak kariyer, bireyin yaptığı işlerin bütün oluşturmasını;
- Herhangi bir role ilişkin deneyimler dizini olarak ise kariyer, sadece bir işin örneğin ev kadınlığının kariyer olarak ele alınmasını kapsamaktadır.

Kariyer kavramının kapsadığı içerikleri kısaca şu şekilde belirtmek mümkündür (Şahinöz, 2006: 9-10):

- Kariyer, bireyin işe başlangıcından emekliliğine kadar olan süreci içermektedir.
- Kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca çeşitli aşamalara ayrılmaktadır.
- Kariyer, tutum ve davranışları kapsamaktadır.
- Kariyer, aynı örgüt içinde aynı iş için çeşitli görevler alarak yükselmeyi ifade etmektedir.
- Kariyer, çalışma yaşamının değişik alanlarında faaliyet gösteren farklı örgütlerde farklı işlerde çalışmayı da ifade etmektedir.

## 1.2. KARİYER KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ

Kariyer kavramı aslında modern kamu hizmet anlayışının gelişmeye başladığı 16. yüzyıldan itibaren keşfedilmiş olmasına rağmen, kavramın insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlanmasının ilk olarak Anne Roe tarafından 1956 yılında yazılmış olan “Meslekler Psikolojisi” kitabıyla gerçekleştiği görülmektedir. Daha sonra 1957 yılında Donald E. Supper’ın yazdığı “Kariyer Psikolojisi”, 1963 yılında Tiedeman ve Ohara’nın yazdığı “Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi” ve bunlara ilave olarak 1966 yılında John Holland’ın yazdığı “Meslek Tercih Teorisi”, kariyer konusunu tartışılır hale

getirmiştir. 1970’li yıllardan itibaren kariyerin ve insanın yaşamındaki gelişim ve değişimi, akademisyenlerin yoğun ilgisini çekmiştir. 1980’li yıllardan sonra ise küreselleşmenin etkisiyle oluşan yeni yönetim yaklaşımları, örgütlerde kariyer konusunu ön plana çıkarmıştır (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Soysal, 2004: 4-5).

Günümüzde kariyer kavramına olan bakış açısı bir değişim içindedir. Bireyler, birden fazla kariyer ortamında ilerlemekte; sadece bir örgütte değil birçok örgüt içerisinde belirli dönemlerde yer alarak kariyer imkânlarını değerlendirmektedir (Aydın, 2007: 7). Bu bağlamda kariyer düşüncesinin gelişmesini sağlayan birtakım faktör ve yönelimlerden bahsetmek mümkündür.

**Tablo 1. Kariyer Düşüncesinin Gelişmesini Sağlayan Faktör ve Yönelimler**

<b>Sosyal Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İş etiğinin karakteristik değişimi,</li> <li>- Yaşam süresinin uzaması,</li> <li>- Çeşitli yaş gruplarının oranındaki değişiklik,</li> <li>- Eğitim başarısının artması,</li> <li>- Planlı düşüncenin evrenselleşmesi,</li> <li>- İş alternatiflerinin ve iş uzmanlığının artması,</li> <li>- İstihdamın yönlendirilmesi.</li> </ul>
<b>Kamusal Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eşitlikçi iş yasaları ve bu kapsamda yapılan davranış biçimlerinin desteklenmesi,</li> <li>- Artan kamusal istihdam ve kariyer tekniklerinin kullanılması,</li> <li>- Girişimcilerin devlet tarafından teşvik edilmesi,</li> <li>- Çalışan kadın oranının artması-kadın bağımsızlığı,</li> <li>- İşgören araştırmaya yapılan yatırım ve metotlar.</li> </ul>
<b>Örgütsel Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İşgören planlamasında ve daha iyi işgören temininin sağlanmasına duyulan ihtiyaç,</li> <li>- Bireysel memnuniyetin gelişiminin sağlanması,</li> <li>- Gelişmiş enstrüman ve bilgisayarlarla erişim,</li> <li>- Görüşme, gelişim ve terfi sisteminde gönüllülük esasına dayalı ilerleme.</li> </ul>
<b>Bireysel Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bireysel memnuniyeti maksimum düzeyde tutma arzusu,</li> <li>- Çok yönlü kariyer düşüncesinin ortaya çıkması,</li> <li>- Yüksek düzen ihtiyacı öneminin artması,</li> <li>- Çift kariyer düşüncesi,</li> <li>- Artan benlik araştırması,</li> <li>- Gelecek için iş planlamasının zorlaşması.</li> </ul>

**Kaynak:** Burack, 1988: 14, akt. Aydın, 2007: 7-8.

Tablo 1 kapsamında sosyal, kamusal, örgütsel ve bireysel olmak üzere dört bölüme ayrılarak incelenen faktörler, kariyer kavramının gelişmesine etkisi olan yönelimleri ortaya koymakla birlikte örgütler tarafından kariyer kavramına verilen önemin bir değişim ve artış içinde olmasının gereğini ön plana çıkarmaktadır.

### 1.3. KARİYER KAVRAMININ ÖNEMİ

Kariyer kavramı, hem birey hem örgüt açısından önem arz eden bir konu durumundadır. Birey açısından değerlendirildiğinde, kariyer; bireyin kimliğini, toplumsal durumunu, statüsünü ve yaşam tarzını oluşturmasından dolayı büyük öneme sahiptir (Turan ve Pilavcı, 2011: 100). Kariyer, bireyin kimliğini ve toplumsal durumunu oluşturmasına yardım etmekte; hayatı için bir odak ve anlam teşkil etmektedir. Çünkü meslek yaşamının sürdürülebilmesi için gerekli olan maddi gücü elde etmek için etkin bir araçtır. Buna ek olarak birçok meslek, insanlarla yaklaşmayı gerektirmekte ve bu yönüyle de sosyal bir anlam taşımaktadır (Uyarer, 1989: 4-5). Bu noktada değerlendirildiğinde, bazı sektörler, örneğin emek yoğun bir yapıda olmasından dolayı karşılıklı insan ilişkilerine dayalı olan ve insanın insanı memnun etmesinin ölçüt olarak değerlendirildiği turizm sektörü, sosyal açıdan etkileşimi daha fazla ön plana çıkarmaktadır.

Psikolojik olarak iş tatmininin oluşması ve kişiliğin gelişmesi gibi bireye sağladığı kazanımlar dışında, kariyer örgüt açısından değerlendirildiğinde; bir örgütte kariyer sisteminin olmasının, günümüz örgütlerindeki iş güvence sistemlerinde kayganlığa karşı iyi bir rekabet ve üstünlük stratejisi olduğunu söylemek mümkündür. İşgörenlerine mesleklerinde ilerleme ve yükselme için gerekli altyapıyı hazırlayan örgütler, bu kurumsal yapılarından dolayı genç ve dinamik yeni adayları örgüte çekme ve iyi işgörenin örgütte kalmasını sağlama konusunda başarılı olacaktır (Kozak, 2001: 17). Turizm sektöründe yeni ve dinamik bir çalışma ortamının bulunması, işgören faktörünü daha da ön plana çıkarmaktadır. Diğer taraftan sektörün mevsimsellik bir özellik taşıması gibi birçok sektörel özellik barındırması, işgörenlerinin de kariyerlerinin oldukça kısa sürebilmesine neden olabilmektedir. Bu noktada ayrıca belirtmekte fayda vardır ki, her sektör işgöreni için mümkün olmakla birlikte turizm sektöründe önemli bir yer tutan otel işgörenlerinin de kariyerlerinde ilerleme gösterebilmeleri için başarılı bir kariyer yönetim sisteminin dâhil oldukları örgüt yani otel işletmeleri tarafından oluşturulması gereklidir. Özellikle üst ve orta kademe otel yöneticilerinden başlayarak kariyer aşamaları belirlenmeli; ne zaman, hangi pozisyonlara, hangi işgörenlerin gelebilecekleri önceden tespit edilmelidir (Kılıç, 2008: 26).

## 2. KARIYER YÖNETİM SİSTEMİ

Kariyer kavramının örgütlerde önem kazanmasıyla birlikte ilgili literatürde kariyer planlama, kariyer geliştirme, kariyer yönetimi gibi kavramlar kullanılmaya başlanmıştır (Yavuz, 2006: 10). Ayrıca ilgili literatürde bu kavramların zaman zaman eş anlamlı olarak kullanılmakta olduğu görülmektedir (Albayrak, 2007: 4). Bu noktada Kılıç ve Öztürk (2009), kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramlarının birbiriyle iç içe geçmiş kavramlar olduğunu belirterek, konuya ilişkin yerli ve yabancı literatürde net bir ayırım yapılmadığını; bu kavramların bazı çalışmalarda birbirinden bağımsız olarak bazı çalışmalarda kariyer yönetimi ana başlığı çerçevesinde alt başlıklar dâhilinde, bazı çalışmalarda ise kariyer yönetim sistemi ana başlığı altında ele alındığını ortaya koymaktadır. Bu çalışmada da kavram karmaşıklığının önlenmesi ve bütünlüğün sağlanması amacıyla kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramları; kariyer yönetim sisteminin bileşenleri olarak ele alınmaktadır. Sözü edilen bu kavramlar çalışmanın izleyen kısmında detaylı olarak açıklanmaktadır.

### 2.1. KARIYER YÖNETİMİ

Kariyer kavramının bireyler ve örgütler açısından önem kazandığı 1970’li yıllardan itibaren konu üzerinde yapılan çalışmalar, kavramın bir sürece işaret ettiğini ve sürecin belirlenmiş amaç ya da amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu yönlendirme pratiği ise kariyer yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Türkay, 2015: 393).

#### 2.1.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı, Kapsamı ve Önemi

Kariyer yönetimi, “işgörenlere kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunun verilmesi ve bunu yapabilmeleri için de gerekli desteğin sağlanması süreci” (Kırç, 2007: 19) olarak tanımlanabilmektedir. Bir diğer tanıma göre kariyer yönetimi, “kariyer planlama ve geliştirme entegrasyonunu ve fonksiyonel bağımlılıklarını kapsayarak, örgütün insan kaynaklarının ihtiyaçlarını karşılamasına ve bireylerin kariyer amaçlarına ulaşmasına imkân tanıyan amaç, strateji ve planların tasarlanması ve uygulanması süreci” olarak nitelendirilmektedir (Eliza ve Nicoleta, 2008: 45).

Kariyer yönetimi, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikteki işgöreni zaman içinde yetiştirmesine yönelik faaliyetlerini içeren bir süreç olmakla birlikte örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilerek, bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleşmesi konusunda örgüt desteğinin sağlanmasıdır (Dündar, 2010: 266). Kısaca kariyer yönetimi, örgütün ihtiyaçları ile bireylerin ihtiyaçlarını göz önüne alarak değerlendirmeye tabi tutan ve bu ihtiyaçları sistemle bütünleştiren bir süreç (Soysal, 2006: 3) olarak değerlendirilmektedir.

Kariyer yönetimi, kariyerlerin bireylerin tercihleri ve kapasitelerini dikkate alacak ve örgütün gereksinimlerini karşılayacak şekilde planlanmasını ve yönetilmesini olanaklı kılan bütüncül bir sürecin tasarlanması ve uygulanmasını gerektirmektedir (Özler, 2013: 141).

Bir örgütün kariyer yönetimindeki başarısını aşağıda sıralanan dört faktör belirlemektedir (Ayan, 2011: 184-185):

- Kariyer yönetimi, iyi planlanmış olmalıdır. Kariyer yönetiminde gelişigüzel girişimler başarısız olacaktır.
- Üst yönetim, kariyer yönetimini desteklemeli ve olumlu bir iklim sağlamalıdır.
- Yöneticiler, kariyer yönetimi süreci ve uygulamalarını baştan savma yapmamalıdır. Bu süreçler; örgütsel kariyer planlama, bireysel kariyer planlama, örgütsel ve bireysel planları uyumlaştırma gibi programları içermektedir.
- Kariyer denkliği, kariyer yönetimi programlarında en kritik faktör olarak yer almaktadır. Programlar, işveren-işgören ve işgörenin bireysel planları arasında kariyer denkliği sağlamalı; örgütün kariyer planlarını işgörenlerine basitçe açıklamalıdır.

Kariyer yönetiminin önemini, kariyer yönetimindeki başarısızlık üzerinden yorumlamak daha doğru olacaktır. Yorumlamayı yaparken de bu başarısızlığı örgüt ve birey açısından değerlendirmek, kariyer yönetiminin her iki açıdan da önem arz ettiğinin ortaya konulmasına fayda sağlayacaktır. Örgüt açısından bakıldığında kariyer yönetimindeki başarısızlık; boş pozisyonların doldurulmasındaki zorluk, daha düşük kalitede işgören, daha düşük işgören bağlılığı, eğitim ve geliştirme programlarına ayrılan bütçenin uygunsuz kullanımı gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

Birey açısından bakıldığında ise kariyer yönetimindeki yetersizlik; hayal kırıklığına, örgüt içinde kendini değersiz hissetmeye ve uygun görevlendirme yapılmadığında örgüt içi ve dışı birleşmeler, yeniden yapılandırmalar, küçülmeler gibi nedenlerle iş değişikliğine neden olabilmektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 82).

Diğer taraftan konu turizm sektörü açısından değerlendirildiğinde, turizm sektöründe yaşanan ekonomik ve siyasi krizlerden çabuk etkilenme gibi bazı sorunlar nedeniyle ortaya çıkan işgören devir hızının yüksekliği, otel işletmelerinde geleneksel kariyer sisteminden farklı ve etkili bir kariyer yönetiminin uygulanması gereğini ortaya koymaktadır (Kozak, 2001: 90).

### **2.1.2. Kariyer Yönetiminin Amaçları ve Faydaları**

Kariyer yönetiminin ana ilkesi, insan kaynağının dengeli bir şekilde dağılımını sağlamak üzere nitelikli, değişimlere ve yeniliklere ayak uydurabilecek bireylerin seçimiyle örgütü desteklemektir. Kariyer yönetimde amaç, verimli bir çalışma ortamı yaratarak, örgütün hedefleri ile işgörenlerin bireysel hedefleri arasında örgütsel başarı için gerekli olan uyumu sağlamaktır. Kariyer yönetiminin başlıca amaçları; işgörelere eşit fırsat yaratmak, çalışma yaşamında kaliteyi sağlamak, verimli bir rekabet ortamı oluşturmak, işgörenleri etkin kullanmak ve yetenekli işgörenleri kazanmak şeklinde sıralanabilmektedir (İshakoğlu, 1993: 32-33).

Kariyer yönetiminin söz konusu amaçları, Armstrong (1991) tarafından genel ve özel olarak ikiye ayrılarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda kariyer yönetiminin genel amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir (Aytaç, 2005: 117):

- Yönetim başarısını tatmin etmek için örgüt ihtiyaçlarını temin etmek,
- Kavrama gücü olan bireylere herhangi bir sorumluluk düzeyinde eğitim vermek,
- Bireyler, yetenek ve isteklerini örgüt ile uyum içinde tutarak ve görevlerini yerine getirerek başarılı bir kariyer yapmayı düşündüklerinde ihtiyaç duydukları rehberlik ve teşvik gücünü onlara vermek.

Kariyer yönetiminin özel amaçlarını ise aşağıda belirtilen unsurlar oluşturmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 81):

- İşgörenlerin hem mevcut hem de gelecekteki görevlerinde ihtiyaç duyacakları nitelikleri ve becerileri geliştirmelerine yardımcı olmak,
- Örgüt amaçlarıyla işgören beklentilerini bütünleştirmek,
- Yeni kariyer yolları geliştirmek,
- Kariyerinde durgunluk gösteren işgörenleri yeniden güdüleyerek canlandırmak,
- İşgörelere kariyerlerini ve kendilerini geliştirmeleri için fırsat tanımak.

Kariyer yönetiminin genel ve özel amaçları değerlendirildiğinde, belirtilen bu amaçların gerçekleşmesinin, örgüt yaşamı ve bireylerin gelişimi bakımından büyük önem taşımakta olduğu görülmektedir. Bireysel özelliklerin örgütsel amaçlarla bütünleştirilmesi ve kariyer gelişimine olanak sağlayacak bir ortamın oluşturulması, çalışma yaşamının kalitesini artırmakla birlikte örgütsel ve bireysel performansı da yükseltecektir (Kıngır ve Gün, 2007: 284). Buradan da anlaşılacağı üzere kariyer yönetiminin hem örgüt hem birey için sağladığı birtakım faydalar bulunmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın izleyen kısmında da ayrıma gidilerek, kariyer yönetiminin örgütsel ve bireysel açıdan sağladığı faydalardan bahsedilmesi doğru olacaktır. Söz konusu faydalar aşağıdaki tablo dâhilinde belirtilmektedir.

**Tablo 2. Kariyer Yönetiminde Örgütsel ve Bireysel Faydalar**

Örgütsel Faydalar	Bireysel Faydalar
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgütün kullanımı için işgörenlerin becerileri ve hâlihazırdaki amaçlarını sağlamak,</li> <li>- Gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını daha iyi teşhis etmek,</li> <li>- Örgüt içi bilgi akışını hızlandırmak,</li> <li>- Mikro düzeyde ya da bireysel düzeydeki değişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırmak,</li> <li>- Kendi gelişme planlarını hazırlayanlar yoluyla bireysel değişmeyi kolaylaştırmak,</li> <li>- Örgüt içindeki uzmanlıklar ve farklı meslekler için daha farklı gelişim safhalarını önceden tahmin etmek,</li> <li>- İşgörenlerin gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerini açığa çıkarmak,</li> <li>- Tehlikedeki işgörenleri yeniden eğitmek ve harekete geçirmek,</li> <li>- Çalışma huzurunu sağlamak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Önceden bilgilendirmeyle olası kariyer tercihlerini yapmak,</li> <li>- Bireyin örgütte kalma süresini arttırmak,</li> <li>- Bireyin bilgi, beceri, ilgi ve amaçlarıyla kendini tanımasını sağlamak,</li> <li>- Bireyin işindeki düş kırıklığı sürprizi olasılığını azaltmak,</li> <li>- Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç olan güven ve art arda gelen iş becerilerini daha iyi teşhis etmek,</li> <li>- Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek,</li> <li>- İş yerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın geniş mozaigi içinde daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek,</li> <li>- İş tatmini ve yaşam düzeyini arttırmak.</li> </ul>

**Kaynak:** Sonnenfeld, 1984: 5, akt. Aytaç, 2005: 120-121.

Tablo 2 incelendiğinde, kariyer yönetiminin, yalnızca örgütlere değil bireylere de pek çok faydalar sunmakta olduğu görülmektedir. Ayrıca kariyer yönetiminin, örgüt yapısının şekillendirilmesinde ve bu yapının sağlaştırılmasında önemli yer tutmakta olduğu anlaşılmaktadır (Aydın, 2007: 41).

### 2.1.3. Kariyer Yönetimi Süreci ve Uygulamaları

Kariyer yönetiminde süreç; bireysel değerlendirme, örgüt tarafından yapılan değerlendirme, yükselme imkânlarının açıklanması ve örgütün yol göstermesi ve vereceği destekten oluşmaktadır. Bu süreci detaylı bir şekilde açıklamak faydalı görülmektedir (Şimşek, 2002: 45-46):

- *Bireysel değerlendirme:* İşgörenlerin ulaşmak istedikleri pozisyonlar için kendi yeteneklerini ve eksik yönlerini analiz etmeleridir. Bu değerlendirmede işgörenler eksik yönleriyle kendilerini sınırlandırmamalıdır. İşgörenler, örgütün mali imkânlarıyla yapılacak eğitim ve geliştirme çalışmaları sonucunda niteliklerini artıracakları ve yeni nitelikler kazanacaklarını bilmelidir.
- *Örgüt tarafından yapılan değerlendirme:* Bu değerlendirmede mevcut insan kaynağı ve nitelikleri tespit edilmeli ve ihtiyaçlar belirlenmelidir. Performans değerlendirme sonuçları, bu konuda en önemli bilgi kaynağıdır. Ayrıca işgören profili kayıtlarından, göreve başladığı günden itibaren aldığı eğitimler ve deneyimleri gibi konuların da incelenmesi gereklidir. Örgüt tarafından yapılan bu değerlendirme, işgörenin yöneticisi ve insan kaynakları departmanı yetkilileri tarafından yapılmaktadır.
- *Yükselme imkânlarının açıklanması:* Örgüt tarafından konuyla ilgili olarak belirlenen politikalar, departmanlar arası kariyer imkânları, pozisyonlar için istenilen nitelikler açıkça tanımlanmalıdır. Bu tanımlar doğrultusunda da işgörenler bilgilendirilmelidir.
- *Örgütün yol göstermesi ve vereceği destek:* Örgüt, işgörenlerin belirlenen niteliklerde uygun pozisyonlara ulaşabilmeleri için işgörenin yöneticisi ve insan kaynakları departmanı yetkilileri tarafından danışmanlık imkânı sağlamalıdır. Ayrıca örgüt, işgörenlerin gerek performans değerlendirme sonuçları gerekse genel değerlendirme sonuçlarına göre eksik ya da yetersiz yönleri için eğitim ve geliştirme programları hazırlamalı ve uygulamalıdır.

Örgütlerin kariyer yönetimi sürecine önem vermeleri için aşağıda sıralandığı üzere dört anahtar nedenden bahsetmek mümkündür (Ayan, 2011: 184):

- Esnek ve hızlı bir şekilde değişen iş ihtiyaçlarına cevap olabilecek, örgütlerde beceri bazlı bir yapılandırma ihtiyacı,
- Yüksek düzeyde performans ve motivasyon isteyen, daha fazla müşteri odaklı ve kalite bazlı yapılar,
- Anahtar işgörenlerin kaybedilme korkusu,
- Yönetim düzeyinde uzun dönemli iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak başarı planları.

Kariyer yönetimi, bireyin işe başlamasından emekli olup örgütten ayrılmasına kadar olan süreci kapsamaktadır. Bu süreç içerisinde yer alan uygulamalar; işe alma, terfi, transfer, işten çıkarılma, örgütsel yedekleme ve emeklilik şeklinde belirtilebilmektedir (Kılıç, 2008: 28-31; Aytac, 2005: 126-134).

**i. İşe Alma:** Kariyer yönetiminin ilk temel konusu, örgütün ihtiyaç duyduğu nitelikteki bireyleri işe alma durumudur. İşe alma süreci; işgören bulma, seçme ve işe yerleştirme aşamalarıyla gerçekleştirilmektedir. İşgören bulma, yetenekli adayların aranıp bulunması ve örgüte çekilmesi aşamasıyken; işgören seçimi, adaylar arasından işin gereklerine en uygun birey ya da bireylerin seçilmesi aşamasıdır (Gümüş, Arı ve Bakırtaş, 2010: 1). İşe alma sürecinin son aşaması olan bireyin işe yerleştirilmesi sürecinde ise işgörenin örgüte ve işe adapte olması sağlanmaya çalışılmaktadır (Aslan, 2012: 53).

Örgütün işin niteliğine ve örgütün amaçlarına uygun bireyleri işe alması, örgütsel anlamda rasyonel bir davranıştır (Çörtük, 2009: 21). Son yıllarda dünya konjonktüründe sürekli olarak kendini yenileyerek oluşumunu devam ettiren teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel değişiklikler; örgütleri yoğun bir rekabet ortamı içerisine sokmaktadır (Benli ve Şahin, 2004: 113). Bu bakımdan doğru bireylerin doğru işlere yerleştirilmeleri, örgütleri diğer örgütlerden farklı kılmakta ve bir adım öne çıkarmaktadır (Özkan, 2007: 162). Bir başka deyişle, başarılı bir işe alım sistemi kuran ve bunu uygulayan örgütler, kariyer yönetimi uygulama sürecinde iyi bir başlangıç yapmış olmaktadır (Kılıç, 2008: 28).

**ii. Terfi:** Terfi, örgüt içerisinde bulunan herhangi bir işgörenin bulunduğu konumdan yetki ve sorumlulukları daha geniş ve statüsünü arttıracak nitelikte olan

diğer bir konuma geçiş yapmasıdır (Çavdar ve Çavdar, 2010: 83). İşgörenlerin terfi edebilmesi, kariyer yönetiminin en önemli konularından biridir. Terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem örgütün başarısı artmakta hem de işgörenlerin motivasyonları ve örgüte olan bağlılıkları güçlenmektedir (Odabaşı, 2008: 104). Kariyer yönetiminin başarısı ise açık ve objektif bir terfi politikası saptanmasına ve bu politikanın adil bir biçimde uygulanmasına bağlıdır. Performans değerlendirmesi, terfi uygulamalarının objektif olmasında etkindir (Çalık ve Ereş, 2006: 88).

**iii. Transfer:** Transfer, üst düzey nitelikli işgören arasında uygulanan bir kariyer yönetim sürecidir (Eryiğit, 2000: 11). Transfer; işgörenlerin ücret, yetki, sorumluluk ve benzeri bakımından aynı düzeydeki işler arasında yer değiştirmesidir (Erdem, 2002: 89). Transfer, örgüte en ucuz ve kolay yoldan işgören bulma imkânı sağlamaktadır. Ancak bir bireyin eski işini bırakmasının, orada yeni işgören bulma sorununu doğuracağı da unutulmamalıdır. Bununla birlikte bireyin yeni atandığı işin gerekleri ve koşullarına uyum süreci de örgüt için zaman açısından ve ekonomik açıdan kayıplar oluşturabilmektedir. Bunun yanında transfer uygulaması; belli departmanlardaki işgören açığının, fazlalığın söz konusu olduğu departmanlardan karşılanması, işgörenlerin yetenek ve niteliklerine daha uygun işlere getirilmesi açısından yararlıdır (Tunçer, 2011: 129-130). Transfer, sadece örgütün birey üzerinde bir kararı olarak görülmemelidir. Birey, özel yaşamındaki bazı koşulların değişmesi ve bu değişimin kendisini olumsuz yönde etkilemesi sonucunda da transfer talebinde bulunabilmektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 88-89).

**iv. İşten Çıkartılma:** İşten çıkartılma, iş akdine son verilmesidir (Ergün vd., 2005: 36). İşten çıkartılma, çalışma yaşamında en son çare olarak görülmesi gereken; birey ve örgüt üzerinde önemli etkileri olan bir uygulamadır (Özdemir ve Aras, 2015: 112). İşten çıkarılma genel ya da özel nedenlerden kaynaklanmaktadır. İşten çıkarılmanın genel nedenleri; ekonomik durgunluk, örgütün küçülmesi ya da bir alandaki faaliyetine son vermesidir. Özel nedenler ise işgörenin düşük performans göstermesi, çalışma etiğine aykırı hareket etmesi ya da disiplini bozması şeklinde sıralanmaktadır (Ayan, 2011: 196).

**v. Örgütsel Yedekleme:** Örgütlerin kalifiye işgörenlerinin gelecekte olası bir işten ayrılma durumları karşısında başvurabilecekleri uygulamalardan biri de örgütsel yedeklemedir (Soysal, 2006: 20). Örgüt içinde özellikle anahtar konumdaki

üst düzey yöneticilerin yerine her an hazır olabilecek bireylerin planlanmasını içeren yedekleme planlaması, örgütün kariyer yönetiminde önemli bir yere sahiptir (Aytaç, 2005: 127). Örgütsel yedekleme; terfi, emeklilik, ölüm, ayrılma ya da transfer nedeniyle oluşan yönetici boşluklarını doldurmak için uygun yöneticilerin önceden belirlenmesidir. Örgütsel yedekleme aynı zamanda yönetici olacak bireylere bir kadro sağlamaktadır (Çalık ve Ereş, 2006: 89). Başarılı bir örgütsel yedekleme sistemi, vasıflı bireylerin işe alınmasının ve seçiminin önemli olduğu görüşü üzerine kuruludur (Odabaşı, 2008: 103).

**vi. Emeklilik:** İşgörenler için çalışma yaşamının ve kariyerin sonu anlamına gelen emeklilik, örgütler açısından çeşitli anlamlar barındırmaktadır. İlk olarak küçülme arayışında olan örgütler için emeklilik, bir küçülme aracı olarak değerlendirilebilmekte; bu amaçla örgütler, emekliliği özendirici uygulamalara yönelebilmektedir. İkinci olarak örgütler; emekliye ayrılacak işgörenlerinden kendilerine yararlı olabilecek olanlarını, örgüt içinde hangi görevlerde kullanabilecekleri düşüncesiyle değerlendirebilmektedir. Son olarak ise örgütler, emekli olacak işgörenlerinin yeni yaşamına hazırlanması için sosyal destek ihtiyaçlarını üstlenebilmektedir (Ergün vd., 2005: 36-37).

Ayrıca günümüzde yaşanan küresel rekabet, örgütleri işten çıkarma kararı almaya zorlayabilmektedir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde, işgörenlerin çalıştıkları yerleri üzüntü, düşmanlık ve birtakım kötü duygularla terk etmeleri; örgüt açısından istenmeyen bir durumdur. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılmasında önemli bir işleve sahip bir yöntem olarak ise emekliliğe hazırlık programları gösterilebilmektedir (Soysal, 2006: 20).

## 2.2. KARİYER PLANLAMA

Bireyler, çalışma yaşamlarında nerede olduklarını; ne yapabildiklerini ve gelecekte ne yapabileceklerini iyi anladıkları takdirde, olmak istedikleri yeri ve oraya ulaşmak için yapmaya gerekli duyduklarını daha iyi anlayabilmektedir. Bu noktada bireylere bu olanağı, kariyer planlama sağlayabilmektedir (Anafarta, 2001: 3).

### 2.2.1. Kariyer Planlamanın Tanımı, Kapsamı ve Önemi

Kariyer planlama, bireylerin beceri, ilgi ve değerlerini dikkate aldıkları; bunlara uygun amaçlar belirledikleri ve bu amaçlara ulaşmak için planlama yaptıkları süreçtir (Alnıaçık, 2013: 278). Kariyer planlama, örgütlerin gelecekte işgören ihtiyacını karşılamak üzere pozisyonların niteliklerini belirlemek ve işgörenlere bu nitelikleri kazandırarak pozisyonlara hazırlamaktır (Şimşek, 2002: 46).

Kariyer planlama; işgörenlerin, mevcut fırsat, alternatif ve sonuçların farkına varmaları; geleceğe yönelik kariyer hedeflerini belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşma noktasında da yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak çeşitli faaliyetleri programlama sürecidir (Çiftçi, 2010: 147). Kısaca bireyin kendisini ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendirerek, çalışma yaşamıyla ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri planlamasıdır (Erdoğan, 2003: 15).

Kariyer planlama; bireysel bilinç, fırsatlar, mecburiyetler, seçenekler ve sonuçları, kariyer amaçları tanımlama, iş programlama, eğitim, yönünü belirleyecek gelişime açık deneyimler, zamanlama, kariyer amaçlarının anlamlı ve ardışık olarak basamaklandırılmasını kapsamaktadır (Hall, 1986: 3 akt. Aydın, 2007: 50).

Değişen çevresel şartlara uyum sağlama çabalarının iş piyasaları açısından ortaya çıkardığı değişimler; örgütlerin başarılı olarak ayakta kalması, beşeri sermaye geliştirme ve esnek bir örgüt yapısı sağlama konularında kariyer planlamanın önemini de arttırmaktadır (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 234). Ayrıca eğitim seviyesinin yükselmesi, mesleki elemanların sayısının artması, düşük ekonomik büyümeye bağlı örgüt içi ilerleme fırsatlarının artması, bireysel yaşam planlama ile çalışma yaşamının kalitesi arasındaki ilişkinin artışı ve eşit istihdam fırsat yasaları gibi nedenler, kariyer planlamanın önemini arttırmaktadır (Koç, 2015: 53).

Bütün bu gelişmeler, bireyleri eskisinden daha fazla meslek geçişlerine hazır olmaya zorlamaktadır. Gelişmeler karşısında bireyler, yetenek erozyonuna uğrayabilmekte; değişen koşullara uyum sağlamak durumuyla karşılaşabilmektedir. Değişen bu koşullar karşısında bireyler ve örgütler, kariyer gelişiminin yaşam boyu süren bir süreç olduğunu; bu süreç içerisinde de kariyer planlamanın zorunlu bir ihtiyaç olduğunu anlamak ve ona göre hareket etmek zorundadır (Ergün vd., 2005: 15).

Turizm işletmeleri açısından incelendiğinde de kariyer planlama, gerek işgören planlamasının sağlanması, işgören devir hızının azaltılması, hizmet kalitesi, işgören verimliliği ve müşteri tatmininin artırılması gibi örgütsel nedenler, gerekse işgörenlerin işinde motive olması, işlerinden yüksek düzeyde tatmin olması gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır (Kozak, 2001: 88).

### 2.2.2. Kariyer Planlamanın Amaçları ve Faydaları

Kariyer planlamanın temel amacı, çalışma yaşamındaki bireylerin kariyer hedefleri ile örgüt hedeflerinin uyumlaştırılmasıdır (Çiftçi, 2010: 148). Kariyer planlama, belirtilen bu temel amacın dışında daha birçok amaç doğrultusunda da tercih edilmektedir.

Daha detaylı inceleme fırsatı sunması adına kariyer planlamaya ilişkin sözü edilen bu amaçları, örgütsel ve bireysel amaçlar şeklinde ayrıma giderek belirtmek daha doğru olacaktır.

**Tablo 3. Kariyer Planlamada Örgütsel ve Bireysel Amaçlar**

Örgütsel Amaçlar	Bireysel Amaçlar
<ul style="list-style-type: none"><li>- Örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı işgöreni tespit etmek,</li><li>- Kariyer aşamalarını planlamak,</li><li>- İşgörenin potansiyelini tespit etmek ve eğitim ihtiyacını belirlemek,</li><li>- Örgütsel ihtiyaçlar ile işgörenlerin bireysel yeteneklerini eşleştirmek,</li><li>- Örgütün sahip olduğu kariyer sistemini denetlemek ve geliştirmek.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bireysel yetenekleri ve menfaatleri tespit etmek,</li><li>- Yaşam ve çalışma hedeflerini planlamak,</li><li>- Örgütün içinde ya da dışında alternatif iş imkânlarını değerlendirmek,</li><li>- Kariyer ya da yaşam evresindeki değişiklikler gibi ilgi alanlarındaki ve hedeflerdeki değişiklikleri fark etmek ve belirlemek.</li></ul>

**Kaynak:** Mathis ve Jackson, 2008: 296.

Tablo 3'te belirtildiği üzere kariyer planlama, örgütlere ve bireylere göre farklı amaçlar içermektedir. Bu bağlamda kariyer planlama, örgüt ve bireye yönelik farklı amaçlar gözettiği gibi sağladığı faydalar açısından da örgütlere ve bireylere yönelik farklılıklar arz etmektedir. Bu doğrultuda kariyer planlamanın örgüte sağladığı faydaları da aynı başlıklar (örgütsel ve bireysel) altında toplamak mümkündür.

**Tablo 4. Kariyer Planlamada Örgütsel ve Bireysel Faydalar**

Örgütsel Faydalar	Bireysel Faydalar
<ul style="list-style-type: none"><li>- İş gücü çeşitliliğine yardımcı olur,</li><li>- Çok uluslu örgütlerde işgörenlerin diğer ülkelere yönlendirilmelerinde önemli bir etkidir,</li><li>- İş sadakatini artırır,</li><li>- Açık kadrolara alınacak yetenekli işgörenlerin yerleşimini ve örgütsel yedeklemenin oluşumunu sağlar,</li><li>- Üst kademelere yükseltileceklerin belirlenmesinde kolaylık sağlar,</li><li>- İşgörenlerin vasıflarının artırılması konusunda uyarıcı rol oynar,</li><li>- İşgören ihtiyacının saptanmasında yöneticilere rehberlik eder,</li><li>- Eşit işe eşit ücret ödenmesini olanaklı kılar,</li><li>- Geleceğe yönelik planlama yapmayı kolaylaştırır,</li><li>- İşgörenlerin yatay ve dikey hareketliliğini sağlar,</li><li>- Eğitim-geliştirme ve ücretlendirme gibi son derece önemli olan konularda yönetime fırsat verir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Örgüt içinden terfi etme imkânı yarattığından işgörelere yükselme fırsatı sağlar,</li><li>- Farklı geçmiş ve eğitimleri olan bireylere kariyer planlama desteği vererek, örgütle bütünleşmesini sağlar,</li><li>- Daha iyi bir iş, daha çok para, artan sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik artırma becerisi kazandırır,</li><li>- Bireysel gelişimi artırır,</li><li>- Bireyi motive eder, ilerlemesini sağlar,</li><li>- İşgörenin ihtiyaçlarının (saygınlık, tanınma ciddiyet ve kendini gerçekleştirme gibi) tatminini kolaylaştırır,</li><li>- İşgörenlerin fiziksel, sosyal, zihinsel, kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmasını sağlar,</li><li>- İşgörenlerin spesifik konularda kariyer hedeflerini belirleyerek, potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlar,</li><li>- İşgörenlerin potansiyel yeteneklerini her an kullanıma hazır hâle getirmek için işgörenleri teşvik eder,</li><li>- İşgörenin işinden tatmin olmasını sağlayarak, kendini güçlü hissetmesine yol açar.</li></ul>

**Kaynak:** Çiftçi, 2010: 149; Aytaç, 2005: 143-146.

Tablo 4 kapsamında belirtildiği üzere kariyer planlamanın hem örgüte hem bireye birçok olumlu etkisi bulunmaktadır. Ancak buna rağmen örgüte ve bireye olumsuz etkilerinin olduğundan da söz etmek mümkündür. Örgüt açısından bakıldığında özellikle bazı yöneticilerin kariyer planlamanın örgütün iş yükünü artıracağını düşünmekte olduğu söylenebilmektedir. Yine yöneticiler, danışman kullanımının artmasıyla birlikte hizmet içi eğitim ve eğitimsel yardımın artmasının da bütçede ağır yük oluşturacağını düşünmektedir (Aytaç, 2005: 146). Bireyler açısından bakıldığında ise kariyer planlamanın bazı durumlarda baskı ve gerilimlere yol açabilmekte olduğundan söz edilebilmektedir (Çiftçi, 2010: 150).

Çalışmanın bu başlığı altında görüleceği üzere kariyer planlama amaçları ve faydalarının, bireyler ve örgütler açısından farklılıklar gözetildiği ortadadır. Dolayısıyla bireysel kariyer planlama ile örgütsel kariyer planlama süreci arasında da bazı farklılıklar söz konusudur (Kılıç, 2008: 38). Çalışmanın izleyen kısmında bu süreçler detaylı şekilde ele alınmaktadır.

### 2.2.3. Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlama sürecini birey ve örgüt açısından değerlendirerek, süreci birbirinden ayrı bir şekilde ele almak gerekmektedir. Bireysel kariyer planlama, işten ziyade daha çok birey üzerinde odaklanmakta; bireyin amaç ve yeteneklerinin analizine yoğunlaşmaktadır. Örgütsel kariyer planlama ise örgütte yer alan işgörenlerin bir kariyer planlama modeli çerçevesinde kapsama alınması durumu ve gereğidir (Türkay, 2015: 400-401).

#### 2.2.3.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlama sürecini; kendini değerlendirme, kariyer fırsatları belirleme, kendi şartlarına uygun hedefleri belirleme ve son olarak plan hazırlama ve uygulama aşamaları (Eryiğit, 2000: 17-18; Aytaç, 2005: 152-156; Çalık ve Ereş, 2006: 102-104; Çiftçi, 2010: 150-152; Dündar, 2010: 273-274; Alnıaçık, 2013: 279-280; Aytaç, 2014: 116-118) oluşturmaktadır.

**i. Kendini Değerlendirme:** Rasyonel bir kariyer planlama süreci, öncelikle bireyin kendi güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmesiyle başlamaktadır (Çiftçi, 2010: 150). Bu aşama, bireyin öz değerlendirme yoluyla kendisi hakkında bilgi sahibi olmasıdır. Bu süreçte birey, durum analizi yaparak; ilgi alanları, değerleri, yetenekleri, becerileri ve kişiliğini gözden geçirmektedir. Güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koyarak, bu durumun kariyerinde kendisine ne tür fırsatlar ve tehditler yaratacağını belirlemeye çalışmaktadır. Bireyin bu değerlendirmeyi yapabilmesi için kullanabileceği profesyonel ve profesyonel olmayan birçok araç (aile, arkadaşlar ve eğitim kuruluşları olmak üzere, danışman kuruluşlar, psikologlar, özel yetenek ve kişilik testleri) bulunmaktadır (Aytaç, 2014: 116).

Kendini değerlendirme, bireysel kariyer planlamanın en önemli aşamasıdır. Kendini tanımadan yapılan bir kariyer planlama, bireyi yanlış hedeflere yönltebilmektedir. Ayrıca bireyler, insan psikolojisi gereği kendini olduğundan farklı görmeye eğilimlidir. Bu durum da savunma mekanizmaları, bireysel inançlar ve önyargılar ile etkilenmelerine yol açabilmektedir. Bunun sonucunda birey, kendini değerlendirirken tam olarak objektif ve gerçekçi olamayabilmektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 102).

**ii. Kariyer Fırsatlarını Belirleme:** Bu aşama bireyin; örgütleri, sektörleri, farklı kariyer alanlarını araştırarak, kendisi için uygun seçenekleri belirlediği aşamadır (Alniaçık, 2013: 279). Birey bu aşamada kendi bilgi, beceri, ilgi ve değer yargıları ile kariyer olanakları arasında bağlantı kurarak tercihte bulunmak zorundadır. Günümüzde örgüt yapılarında oluşan değişiklikler (örgüt yapılarının basıklaşması gibi) ve bireylerin kariyer anlayışlarındaki farklılıklar (yaşam boyu sadece tek bir örgütte çalışma düşüncesinin geçerliliğini kaybetmesi gibi), bu aşamayı işgörenler açısından kritik hâle getirmektedir (Dündar, 2010: 273).

**iii. Kendi Şartlarına Uygun Hedefleri Belirleme:** Amaçlanan kariyer fırsatlarına ulaşabilmek için hedeflerin belirlenmesi ve ilgili planların yapılması gereklidir (Odabaşı, 2008: 175). Bu aşamada örgüt içi ve dışı fırsatları değerlendiren birey; kendi güçlü ve zayıf yönlerini, becerilerini ve kapasitesini de dikkate alarak hedeflerini belirlemektedir. Bu aşama, bireyin kariyer geleceği için çok önemli niteliktedir. Çünkü birey, fırsatlarla kendi kapasitesi arasında uyumlu değerlendirme yapamadığında hedefe ulaşamayacak ya da ulaştığı takdirde bile başarısız olacaktır. Ayrıca birey bu aşamada örgüt içi enformel ilişki kalıplarına ve örgüt içi çatışmalara da dikkat etmek durumundadır (Eryiğit, 2000: 18).

**iv. Planları Hazırlama ve Uygulama:** Birey, yukarıda belirtilen üç aşamanın ışığında kariyer plan ve programları hazırlamalıdır (Anafarta, 2001: 8). Planlar, kariyer hedeflerine ulaşmayı sağlayacak her türlü faaliyeti içerecek şekilde hazırlanmalıdır. Çalışma yaşamındaki deneyimlere dayanarak uygun kısa vadeli planlarla başlamak yerinde olacaktır. Önceki faaliyetlerde başarı sağlandığı takdirde uzun vadeli gelişme programları hazırlanabilir. Planlamada bireyin çeşitli hedeflere ulaşmada ihtiyaç duyacağı yetenek ve deneyimler de hesaba katılmalıdır (Aytaç, 2005: 156). Belirlenen hedefler doğrultusunda ve planlanan kariyer olanaklarının gerektirdiği hazırlıklar, uygulama sürecinde gerçekleştirilmektedir. Hedeflenen planın doğru bir şekilde uygulanması gerektiği için uygulama süreci, en zor süreç olarak değerlendirilmektedir (Odabaşı, 2008: 176).

#### 2.2.3.2. Örgütsel Kariyer Planlama

Örgütsel kariyer planlama sürecini; kurumsal değerlendirme, pozisyonu tanımlama, insan kaynağını belirleme, kariyer hedeflerinin belirlenmesi, pozisyonla

bireyin özelliklerinin karşılaştırılması, performans değerlemesi, kariyere yönelik eğitimler ve kariyer stratejilerinin geliştirilmesi aşamaları (Şimşek vd., 2004: 108-114; Kılıç, 2008: 39-42; Çiftçi, 2010: 150-152; Alnaçık, 2013: 279-280) oluşturmaktadır.

**i. Kurumsal Değerlendirme:** Örgütün, sahip olduğu insan kaynağını gözden geçirmesi gerekmektedir. Bu aşamada işgörenler iyi tanınmalıdır. Bu aşama sonucunda bireylerin mesleki gelişme ihtiyaçları belirlenmiş olmaktadır (Odabaşı, 2008: 176). Örgüt tarafından uygulanan ve bireyin kendini tanımasını kolaylaştıran mesleki ve özel yetenek testler yoluyla işgörenlerin bilgi ve becerilerinin tespiti gerçekleştirilmektedir. Bunun yanında örgütün sahip olduğu işgören profilinin belirlenmesine de yardımcı olunmaktadır. Bunların sonucunda da işgörenlerin mesleki anlamdaki eksiklikleri tespit edilerek, kariyer amaçlarına ulaşmak için eğitim programları oluşturulmaktadır (Kılıç, 2008: 39).

**ii. Pozisyonu Tanımlama:** Örgüt, bu aşamada mevcut pozisyonlara yönelik teknik yapıya ilişkin fonksiyonel özellikleri (pozisyonla ilgili görevler, iş gerekleri, yetki ve sorumluluklar, örgütsel yapı, ekonomik ve teknik donanım) ve sosyal yapıya ilişkin fonksiyonel özellikleri (çalışma arkadaşları, yöneticiler, iş ilişkileri kurmanın gerekli olduğu diğer departmanların işgörenleriyle rol ve statü dağılımları) saptamalıdır (Çiftçi, 2010: 152).

**iii. İnsan Kaynağını Belirleme:** Örgütsel kariyer planlamanın öncelikle kimler üzerinde yapılacağı tespit edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu aşamada kariyer planları kapsamına alınacak uygun işgörenler belirlenmektedir. Eğer örgüt başarılı olmak amacıyla ise yetenekli bireyleri çalıştırmak ve elinde tutmak zorundadır. Bu amaçla kariyer planlaması yapılacak olan işgörenlerin; bilgi, beceri, yetenek, deneyim ve kariyeri ile ilgili beklentilerini içeren envanterlerin çıkarılması gerekmektedir (Şimşek vd., 2004: 118).

Ayrıca kariyer planlama sürecinde birtakım bireylerin devre dışı kalması söz konusudur. Bu bireyleri üç gruba ayırarak incelemek mümkündür. İlk grubu, örgütsel yapıda daha üst pozisyonlarla ilgilenmeyen, yükselmeyi ve gelişmeyi amaçlamayan ve bu yöndeki tercihini doğrudan ya da dolaylı olarak açıklamış bireyler oluşturmaktadır. İkinci gruba örgütte emekliliği yaklaşmış olan ve sonraki süreçlerde danışmanlık ve eğitmenlik gibi konularda kendisinden yararlanılması düşünülmeyen

kimseler dâhil edilmektedir. Üçüncü grup ise ek gelir kaynağı yaratma ya da yeni uğraşlar edinme nedeniyle ilgi alanları başka bir alana kaymış ve asıl işini ihmal edecek kadar bu alanlarda yoğunlaşmış bireyleri ifade etmektedir (Yavuz, 2006: 60).

**iv. Kariyer Hedeflerinin Belirlenmesi:** Örgütsel kariyer planlamada önemli olan diğer bir aşama da işgörenlerin kariyerlerinde ulaşmak istedikleri hedeflerin belirlenmesi durumudur. İşgörenler kariyer hedeflerini belirledikten sonra örgütlere düşen görev, bireyin hedeflerine ulaşmasında gerek duyduğu desteği sağlamaktır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken nokta, belirlenen hedeflerin gerçekçi ve objektif olmasıdır (Kılıç, 2008: 40).

**v. Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması:** İşgörenin, kariyeriyle ilgili mevcut ve gelecekteki olası görevler için gerekli nitelikler saptanmış; mevcut ve potansiyel nitelikleri belirlenmiş ise bu noktada bir karşılaştırma yapılmalıdır. Bu aşamada yapılacak bu karşılaştırma yoluyla işin nitelikleriyle işgörenin nitelikleri arasında saptanan farklılıkların ve eksikliklerin giderilmesi amacı doğrultusunda başta eğitim planlaması olmak üzere bu uyumu sağlayacak önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bu sayede yönetim, ihtiyaç duyduğu yerde ve zamanda işlerin gerektirdiği niteliklere en uygun işgöreni çalıştırma ve işlerin etkin biçimde yapılması imkânlarına sahip olabilmektedir (Çiftçi, 2010: 153-154).

**vi. Performans Değerlemesi:** Örgütsel kariyer planlama kapsamındaki bu aşama; örgüt içerisindeki işgörenlerin, kariyer hedefleri doğrultusunda nerede olduklarının ve hangi yönde ilerlediklerinin takip edilmesi ve değerlendirilmesi aşamasıdır. Örgütlerin başarıları ve başarılarının devamı sahip olduğu insan kaynaklarının performanslarına bağlı durumdadır. İnsan kaynaklarının performanslarının değerlendirilme kriterleri ise görev gerekleri doğrultusunda belirlenmelidir (Eryiğit, 2007: 41). Performans değerlemenin amacı; eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek, bireyin yönelebileceği kariyerlere rehberlik etmek ve bireyin terfisi için potansiyelini ortaya çıkarmaktır (Çalık ve Ereş, 2006: 100).

**vii. Kariyere Yönelik Eğitimler:** Bu aşama; örgütte belirlenen kariyer olanakları, performans değerlendirme için yapılan ölçümler ve zaman zaman işgörenin moralini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen araştırma sonuçları doğrultusunda çeşitli eğitimlerin uygulandığı aşamadır (Odabaşı, 2008: 177). Bu aşamadaki uygulamalar arasında; uyum eğitimi, hizmet öncesi eğitim, işe başlatma

eğitimi ve hizmet içi eğitimleri yer almaktadır. Bu eğitimler, örgütte çalışan çeşitli grupların farklı ihtiyaç ve beklentilerine uygun şekillerde ve zamanlarda gerçekleştirilmektedir (Eryiğit, 2007: 41).

**viii. Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi:** Kariyer stratejileri, işgörenin kariyer hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak eylemler dizisinin oluşturulmasıdır. Bu amaçla yapılacak analizlerde öncelikle mevcut fırsatlar, tehlikeler, zayıf ve güçlü ynlerin tespiti yapılarak, bunlara göre objektif bir değerlendirme ve evre analizi yapılırsa başarı oranları da artmaktadır. Kariyer stratejilerinin belirlenmesinde, stratejik alternatiflerin oluşturulması ve söz konusu seçimlerin yapılmasının yanında tüm olasılıkların hesaplanarak, alternatif kariyer stratejilerinin oluşturulması da daha başarılı sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır (ifti, 2010: 154).

Bireysel kariyer planlama ile örgütsel kariyer planlamanın birbirini desteklemesi son derece önemlidir. Bireyin kendi kariyerine yönelik planlar yapması ve bu planları gerçekleştirmeye yönelik eylemlerde bulunmasının yanında örgütün bireyler adına kariyerlerini planlanması gerekmektedir. Günümüzde bireylerin kariyerlerini planlamaya çaba göstermediği ve örgütlerin de işgörenlerinin kariyerlerini planlama noktasında istekli olmadığı görülmektedir (zler, 2013: 136).

### 2.3. KARİYER GELİŞTİRME

Kariyer geliştirme, çalışma yaşamında bireyin ve örgütün çok önemli bir karar ve sorumluluk anlayışının ürünüdür. Bireyler ve örgütler, mevcut pozisyonları göz önünde bulundurarak ve eğitim olanaklarından yararlanarak, daha fazla gelişmek ve performans düzeylerini yükseltmek istemektedirler. Bu yükselme hedefine ulaşmak için belirli plan doğrultusunda harekete geçmek gerekir ki, bu da kariyer geliştirme olarak karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012: 168).

#### 2.3.1. Kariyer Geliştirmenin Tanımı, Kapsamı ve nemi

Kariyer geliştirme, işgörenlerin becerilerini, kişiliğini ve yeteneklerini geliştirebilecekleri sosyal ve teknik donanımlara sahip olma sürecini nitelerken; işgörenlerin belirledikleri meslek tercihine, örgüt yönetiminin katkı sağladığı bilinçli faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Akin, 2005: 5). Bir başka deyişle, işgörenlerin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi

boyunca sürekli kendilerini geliştirme faaliyetleridir (Kozak, 2009: 75). Kariyer geliştirme, kariyer kavramına kurumsal bakış açısını yansıtmaktadır. Kariyer geliştirme; örgüt içinde işgörenlerin mesleki gelişimlerinin, örgütün hedeflerine uygun olarak yapılması için kullanılan araç ve yöntemleri (Özden, 2007: 26), örgütün işgörenlerinin kariyer olanakları ile performanslarını sürekli izlediği ve gerektiğinde işgörenlerine çeşitli eğitimlerle destek sağladığı programlar uygulamasını (Kara, Güler, Tuna ve Hitay, 2016: 247) ifade etmektedir.

Bir kariyer geliştirme stratejisi aşağıdaki faaliyetleri kapsamaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014: 271):

- Mümkün olan her yerden terfi politikası,
- Yetenekli bireylerin gelişim ve iş olanakları elde etmesiyle örgütte yukarı ya da aşağıya doğru ilerleyebilmelerini sağlayan kariyer yolları,
- Her bireyin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için performans yönetim sürecinin önemli bir parçası olarak bireysel gelişim planlaması,
- Örgüt genelinde bilgi (özellikle örtük bilgi) paylaşımı ve geliştirmeyi sağlamak için sistemler ve süreçler,
- Mümkün olduğunca çok sayıda işgörene gelişim fırsatı sunmak için değişen bir üyelikle multidisipliner proje ekipleri.

Kariyer geliştirme, hem işgörenlerin hem de örgütlerin gereksinimlerinin karşılanmasının bir aracı olarak görülmektedir. Günümüzde birçok örgüt için kariyer geliştirme; iş stresi ve işgören devir hızını azaltmanın, işgörenlerin çalışma yaşam kalitesini yükseltmenin, işgörenleri isteklendirmenin, örgüte bağlamanın bir yöntemi ve örgüt stratejisinin önemli bir unsurudur (Odabaşı, 2008: 185). Kariyer geliştirme; bireyin kazancında, motivasyonunda, üretkenliğinde, kendine güveninde, örgüte bağlılık duygusunda pozitif etkiler oluşturmaktadır (Eryiğit, 2000: 15). İş kaybının ekonomik ve psikolojik olarak yarattığı olumsuz etkiler göz önüne alındığında kariyer geliştirme çalışmaları, bireye; bağımsız ve yaratıcı bir faktör olarak örgütün faaliyet gösterdiği alanda yer alma fırsatı tanımaktadır. İşgörenlerin, neler yapabileceklerinin yardımcı kaynaklar vasıtasıyla gösterilmesinde; kendilerinin kim olduklarını fark etmelerinde ve yanlış bilgilere odaklanmalarının sağlanmasında kariyer geliştirmenin önemli yeri bulunmaktadır (Aydın, 2007: 78).

### 2.3.2. Kariyer Geliştirmenin Amaçları ve Faydaları

Kariyer geliştirmenin temel amacı, işgörenlerin eğitim ve geliştirilmeleri yoluyla örgüte en üst düzeyde katkıda bulunmasını sağlamak olarak değerlendirilmektedir (Alnıaçık, 2010: 282). Bunun yanında detaylı bir şekilde, kariyer geliştirme programlarının amaçlarını (Aytaç, 2005: 198-199) ve bununla birlikte örgütlere ve işgörelere beraberinde getirdiği faydaları (Dünder, 2010: 279) aşağıdaki tablo kapsamında detaylı bir şekilde belirtmek mümkündür.

**Tablo 5. Kariyer Geliştirmede Amaçlar ve Faydalar**

Amaçlar	Faydalar
<ul style="list-style-type: none"><li>- Öncelikle örgütün verim kaybını azaltmak,</li><li>- Onaylanmış eylem ve hedeflerin benimsenmesini kolaylaştırmak,</li><li>- Örgütün ihtiyacı olan bilgili yöneticileri ve yönetici potansiyelini yaratmak,</li><li>- İşgörelerin gerginliğini azaltarak, psikolojik olarak tatminini artırmak,</li><li>- Örgüt sadakatini oluşturmak, örgütsel değerleri artırmak,</li><li>- İşgörelerin geleceğini planlamasına imkân yaratarak onların motivasyonunu sağlamak,</li><li>- İşgörelerin gelişim, yeterlilik ve esneklik arzularına seslenen örgüt iklimini oluşturmak.</li><li>- Kadınlara gelişme, ilerleme fırsatı sağlamak,</li><li>- Kültürel çeşitliliği artırmak,</li><li>- Kalitenin tamamlanmasında yardımcı olmak,</li><li>- Vasfı yüksek işgörelerin örgütte kalmasını sağlayarak, örgütsel yeteneği geliştirmek,</li><li>- Bireylere örgüt basamaklarında ilerleme imkânı sağlamak,</li><li>- Bireylere kariyer yolları hakkında bilgi vermek ve kariyer basamaklarını geliştirmek.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- İşgörelere daha iyi iş, ücret ve statü olanakları sağlamak,</li><li>- İşgörelere kariyer fırsatları konusunda yol göstericilik yapmak,</li><li>- İşgörelere eşit kariyer fırsatları sağlamak ve bu konuda kariyer danışmanlığı yaparak, kendilerini daha iyi tanımalarını sağlamak,</li><li>- Farklı özelliklere sahip işgören grupları için farklı kariyer planlarının geliştirilmesini sağlamak,</li><li>- İşgörelerin potansiyel güçlerinden daha etkili biçimde yararlanılmasını sağlamak,</li><li>- İşgörelerin iş tatminlerini artırmak,</li><li>- Çalışma ortamının ve ilişkilerinin, örgütle işgörelerin bütünleşmesini sağlayacak bir biçimde düzenlenmesini sağlamak,</li><li>- İş gücü planlaması işlevine destek sağlayarak, örgütün ileride gereksinim duyacağı nitelikteki işgörelenin zaman içinde yetiştirilmesini sağlamak,</li><li>- Örgütün misyonunu gerçekleştirmesinde ve vizyonuna ulaşmasında gerekli desteği sağlamak.</li></ul>

**Kaynak:** Aytaç, 2005: 198-199; Dünder, 2010: 279.

### 2.3.3. Kariyer Geliştirme Uygulamaları

Örgütler, işgörelerin kariyer gelişimine katkı sağlamak adına birtakım uygulamaları tercih etmektedirler. Bu uygulamaların gerçekleştirilebilirliği ve etkinliği, örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bu noktada tek bir doğru uygulamanın varlığından bahsetmenin mümkün olmadığını belirtmekte fayda görülmektedir (Kırçı, 2007: 33). Bu açıdan örgütler; kariyer geliştirme amacıyla kariyer haritaları, kariyer danışmanlığı, kariyer rehberliği, kariyer merkezleri, koçluk,

eğitim ve geliştirme programları (Aytaç, 2005: 215-225; Kılıç, 2008: 44-49) gibi başlıca uygulamalara başvurmaktadır.

**i. Kariyer Haritaları:** Genel olarak bir örgüt içinde bir işten diğerine ilerlemeyi sağlayan bir araç (Ergün vd., 2005: 32) olarak değerlendirilen kariyer haritaları, başka bir deyişle, tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir örgüt şemasıdır. Bu şemada hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler, açıkça belirlidir (Ayan, 2011: 193). Kariyer haritaları, örgüt şeması üzerinde oluşturulabileceği gibi tablolar hâlinde de oluşturulabilmektedir (şahinöz, 2006: 40).

Kariyer haritaları, örgütün hedeflediği amaçlara göre hazırlandığında işgörenlere önlerindeki kariyer fırsatlarını bilme ve ona göre kendisini değerlendirme hakkı vermektedir. Kariyer haritalarının olmadığı örgütlerde işgörenler, yeterli bilgiye sahip olamadıkları için kariyer hedeflerine ulaşabilmek adına hangi yolu takip etmeleri gerektiğini de bilememektedir (Aşkun, 2006: 49).

**ii. Kariyer Danışmanlığı:** İşgörenlerin kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olmak adına örgütlerce birtakım danışmanlık hizmetlerinden de yararlanılmaktadır. Kariyer danışmanlığına daha çok; yanlış kariyer seçimi, kariyer seçiminde kararsızlık ve eksiklik, işgörenlerin mevcut ilgileri ile kariyer seçimi arasındaki tutarsızlık gibi sorunların çözümlünde ihtiyaç duyulmaktadır (Çiftçi, 2010: 156). Bu bağlamda kariyer danışmanlığının amacı, işgörenlerin meslekte ilerleme fırsatlarını araştırmasına yardımcı olmak olup bu doğrultuda yapılan tüm planlanmış faaliyetler kariyer danışmanlığı olarak ele alınmaktadır (Kozak, 2009: 84).

Kariyer danışmanlığında yararlanılan iki yöntem bulunmaktadır. Bunlardan birincisi formel danışmanlıktır ki, bu tür danışmanlık hizmeti, bir ekip ya da danışmanlık firmasından alınarak profesyonel olarak verilmektedir. İkinci yöntem olan informel danışmanlıkta ise hizmet örgüt içinden bir birey tarafından sağlanmaktadır (Kozak, 2009: 84). İinformel danışmanlık hizmeti genellikle örgütlerce insan kaynakları departmanı dâhilinde sağlanmaktadır. Ancak mentor adı verilen deneyimli başka departman yöneticileri de kariyer danışmanlığı yapabilmektedir. Mentor ya da bir başka adıyla akıl hocaları, özellikle genç yönetici

adaylarına mesleki gelişimleri için izlemeleri gereken yollar ve geliştirmesi gereken beceriler konusunda yardımcı olmaktadır (Şahinöz, 2006: 42).

**iii. Kariyer Rehberliği:** Genel anlamıyla kariyer rehberliği, bireylerin çalışma yaşamı ve öğrenme yolları konusunda plan yapmaları ve karar vermeleri gerektiğini öğretme amacını güden sistematik bir yaklaşımdır (Aksoy, 2008: 65). Kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsuru olarak (Özdemir ve Aras, 2015: 111), mesleki gelişimleri için bireylere hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belirli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların önerilerini dinlemeleri gerektiğinin söylenilerek; onlara kariyer olanakları ve örgüt içi-dışı eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek yol gösterilmesidir (Ergün vd., 2005: 33).

Kariyer rehberi, bireyleri geliştirmeli; onların faaliyetlerini desteklemeli ve kısa dönem performansları ile uzun dönemli hırsları arasındaki gerilimi yönetmeye yardımcı olmalıdır (Deniz ve Ünal, 2007: 105). Bunun yanında kariyer rehberliği yapacak bireyin; başarılı, işini önemseyen, örgüt içinde her konuya hâkim olan etkin eğitici rolünü oynaması gerekmekte ve örgüt içerisinde bireyleri yönlendirmede liderlik özelliklerinin mevcut bulunması gerekmektedir (Koçer, 2015: 39).

**iv. Kariyer Merkezleri:** Değerlendirme merkezi olarak da bilinen kariyer merkezleri, örgütlerdeki kariyer geliştirme sürecini başlatmak için destek sağlayan, işgörenlerin kendi kendini değerlendirmelerine katkıda bulunan ve eğitim-danışmanlık hizmeti veren örgüt içi birimlerdir. Bu merkezler kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin gelişmiş, işlevsel hizmetler üstlenmiş ve kurumsallaşmış bir şeklidir (Çiftçi, 2010: 156).

Kariyer merkezleri, genelde işgörenlerin kariyerlerini yönetmek ve departman yöneticilerinden elde edilen bilgileri değerlendirmek amacıyla kurulmaktadır. Bu merkezlerde; grup çalışmaları, kurslar düzenlemek, iş gerekleri ve kariyer fırsatları hakkında işgörenleri bilgilendirmek, beceri ve yetenek testleri uygulamak, iş başı ve iş dışı eğitimler düzenlemek gibi faaliyetlere yer verilmektedir (Kozak, 2001: 98).

**v. Koçluk:** Kariyer geliştirme uygulamalarının en yenisi (Tunç ve Uygur, 2001: 105) olan koçluk, örgütlerde farklı düzeylerdeki hedeflere ulaşılması için uygun ortam ve şartların oluşturulmasını sağlayan ve çeşitli türleri olan yönetsel bir eylemdir (Özdemir ve Aras, 2015: 111). Koçluğun odak noktasının birey, grup ya da takım olduğu belirtilmekle birlikte koç, koçluk süreci içerisinde

sağlayıcı/kolaylaştırıcı ve yol gösterici (Kalkavan, 2014: 6) olarak nitelendirilmekte; yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı bir danışman (Kılıç, 2008: 47) olarak tanımlanmaktadır. Koç, kariyeri etkileyebilecek tüm faktörlerle ilgili fikirler geliştirmekte; işgörenin performansını ve imajını geliştirici çalışmalar yapmakta; yeteneklerin keşfedilmesini sağlamakta; güçlü yanlar ve geliştirilmesi gereken özellikleri saptamaktadır (Deniz ve Ünal, 2007: 106). Bir başka anlatımla koçlar, yöneticilerin özel kariyer yönlendirme danışmanlarıdır. Bu bakımdan koçluk, örgütlerin gelecekte en fazla kullanacakları kariyer yönetimi tekniklerinden bir olarak değerlendirilmektedir (Soysal, 2006: 16).

Koçluk, genelde farklı ilgi alanlarından farklı yetenek ve deneyimlere sahip bireylerin birlikte çalışmalarını ve birbirlerini ortak olarak görmelerini hedefleyen bir lider-izleyici ilişkisidir. Buradaki temel hedef, var olan potansiyeli kullanarak bireyin önündeki engelleri aşmasıyla kendi verimliliğini arttırmasını sağlamaktır. Bu hedef sağlanırken ise örgütün hedef ve stratejileri, daima ön planda tutulmaktadır. Bundan dolayı, duruma göre değişebilen koçluk gereksinimi, örgüt yönetimine danışılarak ve örgütün somut hedefleri göz önüne alınarak belirlenmektedir (Çınar, 2006: 3).

**vi. Eğitim ve Geliştirme Programları:** Eğitim ve geliştirme programları, işgörenlerin yetkinliklerini geliştirme amacıyla bilgi, beceri ve davranışlarda istenen yönde değişiklik yaratan faaliyetlerdir (Ayan, 2011: 195). Bu programlar, eğitim görmüş işgöreni, önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırmak için yapılan eğitim etkinliklerini kapsamaktadır. Örgütlerde değişik isimler altında değişik içerikli pek çok eğitim programı uygulanmaktadır. Eğitim ve geliştirme programları, örgütte ihtiyaç duyulan niteliklerin geliştirilmesi için farklı konularda oluşturulmakta olup (Çalık ve Ereş, 2006: 118) bu programları; oryantasyon eğitimi, teknik beceri eğitimi ve yönetsel beceri eğitimi olarak üç sınıfa ayırmak mümkündür (Aytaç, 2005: 222).

Oryantasyon eğitimi, birçok örgüt tarafından sunulmakla birlikte yeni işgörenlerin örgüte, işlerine ve meslektaşlarına planlı bir şekilde alıştırılmasıdır. Bu eğitim, örgütün insan kaynakları departmanındaki yetkililer ile örgüt içindeki diğer yöneticilerin işbirliğini gerektirmektedir (Mathis ve Jackson, 2008: 277). Temel beceri eğitimi; özellikle rekabetin yüksek olduğu örgütlerde diğer örgütlerden daha üstün olabilmek, çağı yakalamak, işgörelere yeni bilgi ve beceriler kazandırmak ve

teknolojik gelişmeleri takip ederek, bunlar hakkında işgörenleri bilgilendirmek amacıyla verilen eğitimi nitelemektedir (Kılıç, 2008: 49). Yönelisel beceri eğitimi ise yöneticilerin sahip olması gereken becerilerin artırılmasını amaçlayan bir eğitim ve geliştirme faaliyetidir. Örgütün şartlarının tartışıldığı kısa seminerler ya da üniversitelerce verilecek belli zaman süreli yöneticilik görevini geliştirme kursları, bu eğitim faaliyetleri kapsamındadır (Aytaç, 2005: 222).

Çalışmanın bu kısmına kadar kariyer kavramı ve kariyer yönetimi sistemi bileşenleri genel bir bakış açasıyla ele alınmıştır. Ancak gerek hizmet üretilen ve sunulan turizm sektörü gibi bazı sektörlerin kendine özgü zorlayıcı özellikleri (çalışma şartları, çalışma süreleri gibi), gerek bireylerin kişisel özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, sektör tecrübesi/tecrübesizliği gibi), gerekse de yönetim zafiyetleri, bireylerin kariyerlerinde sorunlarla karşılaşmalarına neden olabilmektedir. Bu noktadan hareketle çalışmanın izleyen kısmında kariyerde karşılaşılan birtakım sorunlar üzerinde durulmaktadır.

### **3. KARİYER SORUNLARI**

Çağımız şartları, hem örgütler hem de işgörenler açasından çalışma ilişkilerinde ve biçimlerinde önemli değişiklikler yaratmıştır. Örgüt yapılarından, çalışma saatlerine; iş güvencesinden, kariyer tercihlerine kadar birçok konuda geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşılmıştır. Konu bireysel açıdan ele alındığında, işgörenlerin kariyerleriyle ilgili birtakım güncel sorunlarla karşı karşıya kaldıkları görölmektedir (Dündar, 2010: 289). Sorunlar; cinsiyet, iş-aile dengesi kaynaklı olabileceği gibi, becerilerin yitirilmesi gibi kariyerinin çeşitli aşamalarında bireylerin karşısına çıkan sorunlar olabilmektedir (Kağnıcıoğlu, 2014: 118).

Bu sorunlar; ay ışığı sorunu, çift kariyerli eşler, çift kariyerlik, cam tavan, kariyer (gerçek) şoku, beceri ve yetenek eksikliği (yetenek demodeliği) ve kariyer platosu şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu doğrultuda sözü edilen sorunlar, aşağıda alt başlıklar hâlinde incelenmekte; çalışmanın temel konusunu oluşturması nedeniyle kariyer platosu ise çalışmanın izleyen kısmında ayrı bir başlık olarak ele alınmaktadır.

### 3.1. AY IŞIĞI SORUNU

Bir örgüte bağlı olarak çalışan bireyin; gelir yetersizliği, deneyim kazanmak, yeni beceriler kazanmak gibi amaçlar ile örgüt dışında kendi hesabına çalışması, ay ışığı sorunu olarak tanımlanmaktadır (Şahinöz, 2006: 25). Ay ışığı kavramı; düzenli istihdam içerisindeki bireyin, çalışma saatleri dışında haftada 12 saat ya da daha fazla bir süre başka bir işte çalışmasını ifade etmektedir. Ay ışığı sorununa; yabancı dil öğretmenlerinin özel ders vermesi, bir ön büro elemanının turist rehberliği yapması (Kozak, 2001: 139), hemşirelerin para karşılığında gece sağlık kuruluşlarında özel nöbetler tutması ya da bireylerin bir işte çalışırken kendisine ait küçük bir işletme açması gibi aktiviteler örnek oluşturabilmektedir. Böyle bir durum, bireyin kendini aşırı derecede yormasına, işine olan ilgisinin azalmasına ve performansının düşmesine yol açmaktadır. Günümüzde özellikle maddi yetersizlikler nedeniyle birçok bireyin ikinci işte çalıştığı görülmektedir (Özler, 2013: 133).

Yaygın biçimde ek iş olarak bilinen bu durumun nedeni, bireyin yaptığı işten elde ettiği kazancın yetersiz olduğu (Özdaşlı ve Arslan, 2009: 155) şeklinde yorumlansa da böyle bir aktiviteye birey, daha çok iş güvenliği için ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca esas işten ayrılma döneminde bu ikinci iş, bireyin işsiz kalmasını önlemektedir. Bunun bir kariyer engeli olması ise temel işte kullanılması gereken enerjinin diğer bir işte kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum bireylerde düşük performans, işe geç gelmeye, erken ayrılma ya da devamsızlığa ve iş sadakatini azaltmaya yol açtığı iddiasıyla yöneticiler tarafından pek kabul görmemekte ve iki işte işgörenlerin örgüt içindeki kariyer ilerlemeleri engellenmektedir. Bu durumun getirdiği diğer bir sorun ise bireyin yaptığı her iki işi de aynı önemde görmesi ve çift kariyerli bir ilerleme kaydetmeye çabalamasıdır (Deniz, 2014: 27).

Ay ışığı sorununu çözmek ya da en aza indirmek konusunda örgütlere büyük görevler düşmektedir. İşgörenlerine iyi olanaklar sağlayan, onların ek bir işte çalışmasına gerek duymayacak düzeyde tatmin edici bir ücret politikası izleyen ve işgöreninin iş güvenliğine önem veren örgütlerde, bu tür bir sorunla karşılaşılması ihtimal dâhilinde görülmemektedir (Aşkun, 2006: 32).

### 3.2. ÇİFT KARIYERLİK

Kariyerdeki bir diğer sorun olan çift kariyerlik, bireyin birden fazla uzmanlık alanına sahip olması (Aydın, 2007: 74), diğer bir deyişle, bireyin aynı anda iki kariyere birden sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır. Özellikle birden fazla işte çalışan bireyler açısından, her iki iş de belli bir uzmanlık ve deneyim gerektiriyor ise ve her ikisi de bireye unvan, statü ve kariyer olanağı sağlıyorsa, söz konusu bireylerin çift kariyerli olduğunu söylemek mümkündür (Aytaç, 2005: 276).

Bireylerin çift kariyer yapmasına yönlendiren en önemli neden, iki alanda unvan yapmak istemeleridir. Ancak bireyler her ne kadar iki farklı alanda deneyim ve bilgi sahibi olmak isteseler de, farklı kariyer alanında ilerlemek, bireylerin tek bir alanda uzmanlaşmasını engellemektedir (Kişioğlu, 2015: 40). Sonuç olarak bireyin iki farklı kariyerde ilerlemeye çalışarak performansını düşürmesi ve her iki işte de istediği başarıyı yakalayamaması, bireyin moral ve motivasyonunu da olumsuz etkilemektedir (Özler, 2013: 133). Burada bireyin, daha çok ilgi duyduğu kariyer basamağını belirleyerek, o alanda ilerlemeyi seçmesi, bireyi başarıya götürecektir ve bireyin iş tatmini ve motivasyonunu artıracaktır (Dündar, 2010: 290).

### 3.3. ÇİFT KARIYERLİ EŞLER

İlk olarak 1969 yılında evli bir çift olan Rhona ve Robert Rapoport tarafından ortaya atılmış olan çift kariyerli aile terimi, “çalışan iki eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşması” şeklinde tanımlanmaktadır (Aytaç, 2005: 270). Çift kariyerli eşler, aşağıda belirtilen gruplarda toplanabilmektedir (Kılıç, 2013: 189):

- Aynı örgütte aynı kariyeri izleyen ve çalışan eşler (A işletmesinde her iki eşin de uzman olarak çalışması gibi),
- Aynı örgütte çalışan fakat farklı kariyerleri izleyen eşler (Aynı üniversitede çalışan bir ekonomi profesörü ile aynı üniversitedeki tıp doktoru eş gibi),
- Aynı örgütlerde çalışan fakat kariyer hedefleri benzeyen eşler (A işletmesinin insan kaynakları departmanındaki ücret uzmanı ile B işletmesinde insan kaynakları departmanındaki endüstriyel ilişkiler uzmanı gibi),
- Ayrı örgütlerde çalışan ve kariyerleri birbirlerine benzemeyen eşler (A işletmesinde çalışan bir kimyager ve B işletmesinde çalışan insan kaynakları şefi gibi).

Yukarıda belirtilen grupların her biri için de çift kariyerli eşlilik, eşlerin özel yaşamlarında olduğu gibi çalışma yaşamlarında da birtakım sorunlara yol açmaktadır. Her iki taraf da kendi kariyer yolunda, çizdiği hedefler doğrultusunda ilerlemeyi planlamaktadır. Bazı durumlarda, yolları çakışmakta ve herhangi birinin kariyerinin devamı, diğerinin kariyerine engel teşkil edebilmektedir. Öte yandan, özellikle kadın açısından, çocuk ve benzeri ailevi sorumluluklar da kariyer sürecinde etkili olabilmekte, bir engel yaratabilmektedir (Dündar, 2010: 290).

Unutulmamalıdır ki, işgören olarak kadınların sayısı özellikle mesleki kariyerlerinde artmaya devam ederken, çift meslek sahibi eşlerin sayısı da artmaktadır. Ayrıca çift kariyerli eşlerin kariyer gelişimi sorunlarının, mümkün olduğunca erken tanınması önemlidir. Mümkün olduğunda her ikisi için ortak bir planlama ile ilgilenmek, birisi örgüt tarafından istihdam edilmediğinde dahi başarıyı artırabilmektedir (Mathis ve Jackson, 2011: 300-301). Buna ek olarak örgütlerin, işgörenleri çalışma yaşam dengesini koruma konusunda desteklemesi; işgörenlerin izin taleplerine olumlu yaklaşması; mesai saatlerinin aşılmamasına dikkat edilmesine yönelik alacağı tedbirler, bu sorun için diğer çözüm önerileri arasındadır (Türkey, 2015: 414).

#### 3.4. CAM TAVAN

Cam tavan, ilk olarak 1970'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan; kadınları üst düzey yönetici pozisyonlarından engelleyen tutum ve örgütsel önyargılar tarafından oluşturulan görünmez yapay engelleri tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Wirth, 2001: 1). Cam tavan, engelleri resmi olarak görünmeyen kültürel, sosyal ve psikolojik kodları olan temelde cinsiyet farklılığına dayanan bir olgu olarak düşünülmektedir (Er ve Adıgüzel, 2015: 166). Literatürde yaygın başka bir tanıma göre cam tavan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına geçemedikleri durum olarak açıklanmaktadır (Mathis ve Jackson, 2011: 300).

Cam tavan, aslında kadınla birlikte anılsa da çeşitli farklılıklar ve özellikle kurumsal kültürlerin etkisi altında birtakım özelliklerinden dolayı sınıflandırılan tüm bireylerin istihdamda ve üst düzey pozisyonlara ulaşmasında karşılaştıkları görünmez engellerdir (Tahtalıoğlu, 2016: 91). Bu tanımda belirtildiği üzere cam tavan kavramı, sadece kadınlarla sınırlandırılan bir kavram değildir. Erkeklerin de

tıpkı kadınlar gibi gelişimleri sırasında engellerle karşılaşma durumları da cam tavan ile açıklanabilmektedir. Ancak kadınların çalışma yaşamında yaşadıkları engeller, daha büyük boyutlarda olduğundan (Çetin ve Atan, 2012: 125) dolayı, konunun izleyen kısmında kadınlara yönelik cam tavan sendromu üzerinde durulmaktadır.

Örgütlerde kadınların karşılaştıkları cam tavanın üç boyutu bulunmaktadır. Cam tavanın bu üç boyutunu oluşturan üç temel engel vardır. Kadınlar bu engeller doğrultusunda kariyer gelişimlerini belirlemektedir (Aycan, 2004). Bu engeller aşağıdaki tablo dâhilinde özetlenmektedir.

**Tablo 6. Can Tavan Oluşumuna Neden Olan Engeller**

<b>Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller</b>	<b>Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller</b>	<b>Bireyin Kendi Kendine Koyduğu Engeller</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarafsızlık ilkesi,</li> <li>- Cinsiyet körlüğü,</li> <li>- Koruma, kollama içgüdüsi (pozitif ayrımcılık),</li> <li>- Kadınlara yönelik önyargılar,</li> <li>- Kadınlarla kurulan iletişim zorluğu,</li> <li>- Gücü elde tutma isteği.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarafsızlık ilkesi,</li> <li>- Cinsiyet körlüğü,</li> <li>- Koruma, kollama içgüdüsi (pozitif ayrımcılık),</li> <li>- Kendini referans alma yanılığı,</li> <li>- Kraliçe arı sendromu,</li> <li>- Çok boyutlu kıyaslama, çok boyutlu kıskançlık,</li> <li>- Kadınlara yönelik önyargılar,</li> <li>- Erkekler gibi düşünerek, onlardan biri olduğunu gösterme çabası.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar,</li> <li>- Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek,</li> <li>- İş-aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak,</li> <li>- Kendini geliştirme, koşulları değiştirme isteği, inancı ya da imkânı olmamak,</li> <li>- Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç,</li> <li>- Sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek,</li> <li>- Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek, kariyer yönelimli olmamak,</li> <li>- Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamamak.</li> </ul>

**Kaynak:** Aycan, 2004.

Tablo 6’da belirtilen erkek yöneticiler tarafından konulan engellerden en önemlisi, kadınlara yönelik önyargılardır. Çoğu negatif olan bu önyargılar, kadınların verilen üst düzey işleri yapamayacağına dair görüşleri içermektedir. Bunun yanında daha çok erkek yöneticilerin koyduğu engeller tartışılırken kadın yöneticilerin koyduğu engeller göz ardı edilmektedir. Kadın yöneticiler tarafından konulan engellerden en önemlilerinden biri, kendini referans alma yanılığıdır. Bu yanılığı “ben bu noktaya nasıl geldiysem, herkes aynı şekilde gelebilir, özel bir çabaya gerek yok” mantığı şeklindedir. Diğer önemli engel ise kraliçe arı sendromudur ve bu

sendrom, üst yönetimde görülen tek kadın olmanın bir başarı ve ayrıcalık göstergesi olduğu inancı olarak ortaya çıkmaktadır (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007: 119). Bunların yanında tabloda görüldüğü üzere kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselme konusunda kendi kendilerine koydukları engellerin azımsanmayacak kadar fazla oluşu dikkat çekmektedir.

Engellerin aşılması, toplumda kadının yerini belirleyen değerlerin, kadını çalışma yaşamına girmede cesaretlendiren bir iklimi destekleyici hâle gelmesiyle mümkün olmakla birlikte (Öğüt, 2006: 75) günümüz ekonomik şartlarında örgütler, becerikli ve üretici her yöneticiye ihtiyaç duymaktadırlar. Kadın ve erkek işgörenlerine eşit fırsat sunan örgütler, en yetenekli işgörenleri bünyesine çekerek, rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu nedenle örgütler tarafından kadın işgörenler, potansiyel bir yönetici olarak görülmeli ve ilerlemesi için gerekli imkânlar sağlanmalıdır (Mizrahi ve Aracı, 2010: 155).

### 3.5. KARİYER (GERÇEK) ŞOKU

Bireyler çalışma yaşamına adım attıklarında onlar için genellikle yeni ve mutlu bir süreç başlamış olmaktadır. Ancak yeni işe başlayan birey için bu aşama, kendi kariyer beklentileri ile örgütün iş talepleri arasında çelişkiye düşmesi nedeniyle oldukça zor ve umut kırıcı da geçebilmektedir (Çiftçi, 2010: 144). Yeni bir iş; yeni çalışma arkadaşları, yeni bir örgüt kültürü, yeni bir çalışma düzeni ve yeni ilişkiler anlamına gelmektedir. Bir örgütte yeni çalışmaya başlayan bireyin, beklenen performansı kısa sürede gösterebilmesi, yeni iş ortamına kısa sürede adapte olması durumunda gerçekleşebilecek bir olaydır. Oysaki çalışma yaşamına yeni başlayan çoğu birey için en önemli sorunlardan biri, kariyer (gerçek) şokudur (Karakaş, 2014: 12).

Kariyer (gerçek) şoku, eğitimsel hazırlıktan sonra bireyin mesleğe başladığında deneyimlediği tepkiyi tanımlamak için kullanılan bir terimdir (İleri, 2007: 1). Kariyer şoku, yeni işgörenin yeni işinden ne beklediği ile yeni işte karşılaştığı gerçeklikler arasındaki fark (Kocabacak, 2010: 20) şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle, bireyi gerçeklik şoku yaşamaya, bireyin ve örgütün gerçekçi olmayan beklentileri itmektedir (Bakioğlu ve Uygur, 2006: 27).

Büyük beklentiler ile işe başlayan birey, çalışma yaşamının kitaplarda okuduğu ya da arkadaşları ve öğretmenlerinden öğrendiği gibi olmadığını görünce büyük bir hayal kırıklığı sonucu kariyer (gerçek) şoku yaşamaya maruz kalmaktadır. Bu şok, bireyin ilerleyen yıllarda çalışma yaşamını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu dönemin yumuşak atlatılması, ilerleyen yıllardaki verime ve iş tatminine önemli katkılar sağlamaktadır (Özen, 2011: 88). Aksi takdirde kendi eğitimi, tutumu, kişiliği gibi özellikleri ile içine dâhil olduğu örgüt yapısının uyuşmadığını gören bireyin, iş tatmini düşmekte ve olanaklar çerçevesinde kendine başka iş aramaya başlamaktadır. Bu, örgüt için de istenmeyen bir durum olmakla birlikte örgütün işgören seçim süreciyle ilgili bir sorunun olduğunun da göstergesidir (Dündar, 2010: 291).

### 3.6. BECERİ VE YETENEK EKSİKLİĞİ (YETENEK DEMODELİĞİ)

Yetenek demodeliği şeklinde de belirtilebilen bu sorun, bireylerin zaman içerisinde bazı beceri ve yeteneklerini kaybetmesi durumudur. Bir başka deyişle, sahip olunan beceri ve yeteneklerin, artık kullanışsız ve değersiz hâle gelmesidir (Tunçer, 2012: 226).

Bireyin yaşlanması, bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesine neden olabilmektedir. Bu noktada günümüzün hızlı teknolojik değişimlerine ayak uyduramayan bireyin mevcut beceri ve yetenekleri, önemsiz hâle gelmektedir. İşgörelere yeni beceri ve yetenekler kazandırılması konusunda örgütlere önemli görevler düşmektedir (Şahinöz, 2006: 26). Çünkü bu durum, bireyin yaşlanma süreci içinde kendiliğinden meydana geldiği gibi örgütsel nedenlerden de kaynaklanabilmektedir. Bu doğrultuda sözü edilen bu görevlerden bazılarını; kariyer danışmanlığı aracılığı ile yapılan performans değerlendirme, örgütsel yedekleme, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde bulunma oluşturmaktadır. Ayrıca bu soruna yönelik diğer bir faaliyet, ek kariyer merdivenleri oluşturmaktır. Örgüt tarafından, en alttan en üste uzanan merdiven basamaklarında duraklamaya giren bir bireye yeniden liderlik sorumluluğunun verileceği özel görevler oluşturulabilir. Bu durum da bireyin kötü yönlerini azaltacak, güçlü yönlerini ortaya çıkartacak yeni bir görev anlamına gelmektedir (Aytaç, 2005: 285).

#### 4. KARİYER PLATOSU

Her bireyin her zaman daha fazla gelişme ve ilerleme kaydetmesi mümkün olmayabilmektedir. Bireyin bazı nedenlerden (sahip olduğu birtakım yetenek ve beceri eksiklikleri, örgütsel şartların sınırlı fırsatlar sunması gibi) dolayı aynı işlerde ya da pozisyonlarda kalması ve ilerleme şanslarının düşük olması mümkündür. Daha fazla ilerleme şansının belirli bir zaman dilimi içerisinde düşük olduğu bu nokta, “kariyer platosu” olarak değerlendirilmektedir (İrmiş ve Bayrak, 2001: 184).

##### 4.1. KARİYER PLATOSU KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

Kariyer platosu kavramını tanımlamadan önce kavramın içerdiği “plato” kelimesine dikkat çekmek gerekmektedir. Türkçede plato kelimesinin karşılığı olarak “düzleşme”, “durgunluk” ve “duraklama” gibi kelimeler kullanılmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, literatürde “kariyer düzleşmesi” ve “kariyer durgunluğu” şeklinde de ifade edilebilen kariyer platosu, kısaca bireyin kariyerinin bir noktasında yükselme potansiyelinin geçici ya da kalıcı olarak yok olması durumu olarak ele alınmaktadır (Eryiğit, 2000: 119).

Tremblay, Roger ve Toulouse (1995), kariyer platosu kavramının tüm dünyaca kabul görmüş evrensel bir tanımı bulunmadığını ifade etmektedir. Bununla birlikte kariyer platosunun istihdamdaki istikrar ya da mobilite eksikliğiyle ilişkili olduğunu öne süren bazı araştırmacıların aksine çoğu araştırmacı tarafından kariyer platosu, “örgütün içinde ve dışında yükselme ihtimalinin çok düşük olduğu zamandaki bir kariyer noktası” olarak tanımlanmaktadır. Zira diğerlerine göre ise kariyer platosu “bireylerin artık örgüte beklendiğinden daha fazlasını veremeyecekleri karar vericiler tarafından değerlendirildiğinde ya da bireylerin büyük sorumluluklar elde etme olasılıklarının çok düşük olması durumu” olarak kabul görmektedir. Chao (1990) kariyer platosunun, bireylerin yükselme olasılığının düşük olduğu belirli bir zaman dilimi açısından objektif olarak tanımlanamayacağını; buna karşılık temelinin, sadece kişinin kendi kariyerindeki geleceğine yönelik algısı üzerine değil; subjektif davranışlara dayalı olarak değerlendirilmesinin daha uygun olduğunu kabul etmektedir (Lemire, Saba ve Gagnon, 1999: 376-377).

İlgili literatürde kariyer platosu kavramına yönelik yapılan ilk tanımlamanın 1977 yılında Ference, Stoner ve Warren tarafından öne sürüldüğü ortaya

konulmaktadır (Allen, Russell, Poteet ve Dobbins, 1999: 1114; Lentz ve Allen, 2009: 361; Ornstein ve Isabella, 1993: 253). Yapılan bu tanımlamada Ference vd. (1977) kariyer platosunu, “kariyerde daha fazla hiyerarşik yükselme ihtimalinin çok düşük olduğu nokta” olarak ifade etmekle birlikte kariyer platosunu ayrıca kişisel ve örgütsel plato olarak iki türe ayırarak açıklamaktadır. Kişisel platolaşmayı işgörenlerin gelecekte yükselmeleri için yetenek ya da motivasyon eksikliği oluştururken, örgütsel platolaşmayı bir kuruluştaki fırsat eksikliği meydana getirmektedir (Duffy, 2000: 229). Nitekim bilindiği üzere bir örgütte işgörenlerin sadece %1’i en tepe noktaya erişebilirken diğer %99’u geride kalmaktadır. Bu çeşit bir platodaki kritik gerçek, işgörenin becerileri ve esas değerleri ile ilgili yapacak bir şeyin olmamasıdır. Bu, örgüt düzeninin doğal ve kaçınılmaz bir sonucudur. Örgütün yapısından kaynaklanarak platoya ulaşan çoğu işgören, bunun yanlış bir şekilde kişisel başarısızlıklarının işareti olduğuna inanmaktadır (Leibowitz, Kaye ve Farren, 1990: 29).

Bardwick (1986) ise kariyer platosunu “yapısal plato”, “içeriksel plato” ve “yaşam platosu” olarak üç türe ayırmaktadır. Yapısal plato, örgütlerin piramitsel yapısı nedeniyle yükselmelerin yok olması sonucunda meydana gelmekle birlikte bu yönüyle Ference vd. (1977) tarafından öne sürülen örgütsel platoya benzemektedir. İçeriksel plato, bireylerin işlerini çok iyi bilmeleri ve işlerin sıkıcı hâle gelmesi durumunda oluşmaktadır. Yaşam platosu ise işine bağlı bireylerin çalışmalarında kendilerini başarısız hissetmeye başlaması ve bu duygunun durgunluğa ve hayatın içinde sıkışıp kalmaya yayılması sonucunda oluşmaktadır (Burke ve Mikkelsen, 2006: 691-692).

Tremblay vd. (1995: 222) ise “nesnel plato” ve “öznel plato” olmak üzere kariyer platosunu iki türe ayırmaktadır. Nesnel plato, yapısal ve gözlemlenebilir unsurlardan oluşarak, genellikle kıdem ya da maaş esas alınarak ölçülmekteyken, öznel plato işgörenin kariyerinin gelişmeye devam edeceği ihtimalinin düşük olduğuna ilişkin duygusunu ifade etmektedir (Godard, Fouque, Gollety ve Flanchec, 2015: 337).

Stoner, Ference, Warren ve Christensen (1980) bunların dışında “başarılı plato” ve “başarısız plato” olmak üzere iki önemli kariyer platosu arasında yararlı bir ayırım yapmayı önermektedir. Başarısız kariyer platolaşması, tatmin edici bir

düzyeyde görevleri yerine getirememeye karşılık gelmekte; başarılı bir kariyer platolaşması, bunun aksine tatminkâr bir düzyeyde işleri gerçekleştirmeyi ifade etmektedir (Burke ve Mikkelsen, 2006: 691-692).

Tüm bu sayılan kariyer platosu türlerinden hareketle, bir kişinin herhangi bir zamanda birden fazla türün etkisi altında kalması mümkündür. Aslında bir tür kariyer platosu, başka bir kariyer platosu türüne de neden olabilmektedir. Örneğin, kariyer ilerlemesiyle oynanmış (yapısal plato) bir satış elemanı, kendini sonunda işinden koparılmış (içerik platosu) ve sıkılmış (yaşam platosu) hissedebilmekte ve böylece durum yetersiz performans değerlendirmesiyle sonuçlanmaktadır (Peterson ve Jun, 2007: 19).

İlgili literatür incelendiğinde, genel ve yaygın olarak çoğu araştırmacı tarafından farklı terimlerle kullanılmasına rağmen aynı ana temaya atıfta bulunan belirlenmiş iki tür kariyer platosu mevcuttur. “Dışsal plato” olarak genellenebilecek olan ilk plato türü, genellikle örgüt ya da çevrenin bir sonucunda ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılar tarafından bu plato türü; “yapısal plato” (Bardwick, 1986), “örgütsel plato” (Evans ve Gilbert, 1984; Ference vd., 1977) ve “hiyerarşik plato” (Veiga, 1981; Milliman, 1992) gibi farklı ifadeler ile ele alınmaktadır. İkinci plato türü ise bireyin algısını ifade etmektedir. “İçsel plato” olarak değerlendirilen bu plato türü araştırmacılar tarafından; “içeriksel plato” (Bardwick, 1986), “kişisel plato” (Ference vd., 1977; Near, 1980; Stout, Slocum ve Cron, 1988) ve “iş içerikli plato” (Milliman, 1992) şeklinde farklı isimlendirmeler ile ortaya konmaktadır (Crockford, 2001: 4-5).

#### 4.2. KARİYER PLATOSUNDAKİ İŞGÖRENLERİN ÖZELLİKLERİ

Günümüzde birçok yönetici, kariyer platosu tanımına uygun hareket eden bireylerle karşı karşıya kalmaktadır. Örgütsel başarıyla ulaşabilmek için yöneticilerin, kariyer platosu aşamasında bulunan bireylerin davranışsal özelliklerini bilmeleri; nihayetinde belirli bazı davranışsal özellikleri gösteren işgörenlerin kariyer platosu aşamasına girmiş olabileceklerinin bilincinde olmaları gerekmektedir. Bu noktada kariyer platosuna girmiş işgörenlerdeki birtakım ortak özellikleri (Savery, 1990) incelemenin, kariyer platosuna girmiş işgörenlerin tanınabilmesine ve farkına varılabılmesine fayda sağlayacağı düşünülmektedir (İshakoğlu, 1993: 61).

Araştırmanın izleyen kısmında kariyer platosuna girmiş işgörenlerin ilgili birtakım ortak özellikleri (yaşı, çalışma süresi, görev yeri, çalışma saatleri, kariyer geliştirmeye yönelik tutumu, sağlık, iş güvenliği, yaptığı işin miktarı ve kalitesi, eleştirel ortamlara dayanıklılığı) ele alınmaktadır.

**i. İşgörenin Yaşı:** Birçok demografik değişkenin kariyer platosu ile ilişkili olduğu düşünülmektedir ki, yaş da bu değişkenler arasında değerlendirilmektedir. Bakıldığında kariyerlerinin plato dönemlerinde olan işgörenlerin, platoda bulunmayan işgörelere kıyasla daha yaşlı oldukları görülmektedir (Allen, Poteet ve Russell, 1998: 161; Savery, 1990: 48; Near, 1985: 183; Tremblay ve Roger, 1993: 415). Özellikle orta yaş dönemine geçen bireyler, artık genç olmadıklarını fark ettiklerinde olaylara karşı başka türlü tepkiler vermeye başlamaktadır. Bu durumdaki bireyler, kendilerinin kim olduklarını; şimdiye kadar ne yapmış olduklarını; gelecekte beklediklerini; edindikleri tecrübelerle orantılı olarak yaptıkları işlerin yapması gerektikleri işler olup olmadığını; kariyer seçimlerinin doğruluğunu ve kariyer gelişimi açısından buldukları pozisyonların uygunluğunu sorgular duruma gelmektedir. Bu sorgulamalar içerisinde oluşacak her türlü olumsuz düşünce ve yargı, bireylerin kariyer platosuna girmelerine neden oluşturmaktadır (İshakoğlu, 1993: 62-63).

**ii. İşgörenin Aynı İşte Çalışma Süresi:** Çalışma süreleri karşılaştırıldığında kariyer platosu aşamasında bulunan bireylerin plato aşamasında bulunmayan bireylere kıyasla aynı örgüt bünyesinde daha uzun süredir çalıştıkları görülmektedir (Savery, 1990: 47). Bununla birlikte bireylerin kariyer platosunda olduklarının tespit edilmesinden önce aynı konumda ne kadar süreyle çalışması gerektiğine dair araştırmacılar arasında bir görüş birliği bulunmamaktadır (Choy ve Savery, 1998: 393). Ancak uzun bir süre aynı işte çalışma durumu, zamanla yapılan işin tüm gereklerini bildiğini zannetmek, en iyisinin kendisi olduğunu düşünmek gibi düşünceler neticesinde birey tarafından kendi bireysel gelişimine yönelik olarak yapılması gereken faaliyetlerin yapılmamasına ve dolayısıyla da kariyer platosu aşamasına girilmesine neden olabilmektedir (Uzunbacak, 2004: 45).

**iii. İşgörenin Görev Yeri:** Bireyin yaptığı işin ve bu işteki statüsünün kişisel tatmine büyük etkisi bulunmaktadır. Yönetici kademesinde çalışan bireyin alt kademe de çalışan sıradan işgörelere nazaran daha fazla iş tatmini sağlaması söz

konusudur. Yani iş tatmini arttıkça platoda bulunma ihtimali daha da azalmaktadır. Bu durumda bireyin çalıştığı örgütteki kademesi ne kadar düşükse kariyer platosuna girme ihtimali de o kadar yüksek olacağı söylenebilir (Elitok, 2012: 47).

**iv. İşgörenin Çalışma Saatleri:** Kariyer platosunda bulunan işgörenlerin, platoda bulunmayan işgörenlerle kıyaslanması durumunda, platodaki işgörenlerin daha kısa çalışma saatlerini tercih ettikleri görülmektedir. Bu bireyler artık gidebilecekleri, yükselebilecekleri bir yer olmadığını düşündüklerinden dolayı daha az çalışmayı tercih etmektedirler. Plato aşamasında bulunan bireylerin bu tercihleri, onların kariyerlerini sürdürdükleri örgüt ile en alt düzeyde bir ilişki içinde yer almak istemelerinin bir sonucu olarak düşünülmektedir (İshakoğlu, 1993: 64).

**v. İşgörenin Kariyer Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Tutumları:** Kariyer platosunda bulunan işgörenler, plato aşamasında bulunmayan işgörene kıyasla kariyer geliştirme uygulamalarına daha az ilgi duymaktadırlar (Savery, 1990: 48). Bununla birlikte platodaki işgörenlerin kariyerlerini geliştirmek ve kendilerini yetiştirmek için duydukları isteğin, yöneticilerinden alacakları desteğe bağlı olduğu düşünülmektedir (Allen vd., 1998: 169).

**vi. İşgörenin Yaptığı İşin Miktarı ve Kalitesi:** Kariyer platosunda bulunan işgörenler, sahip oldukları iş yüklerini kendi kapasitelerinin çok üstünde olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle yapmaları gereken işi, ya tam ve kaliteli olarak yapamamakta ya da kendilerinden beklenen iş miktarının altında olacak şekilde yerine getirebilmektedirler. Bunun da örgütün iş miktarı, kalite ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyeceği unutulmamalıdır (Uzunbacak, 2004: 46).

**vii. İşgörenin İş Güvenliği:** Kariyer platosundaki işgörenler, örgütte uzun süredir çalışıyor olsalar da platoda olmayan işgörene göre kendilerini örgüt içinde daha az güvende hissetmektedirler. Görünüşe göre örgüt içinde yükselme konusundaki başarısızlıkları, iş güvenliği konusundaki duygularını etkilemektedir. Kısaca bireyin örgüt içindeki ilerlemesinin başarısız olması örgüt içindeki geleceği konusunda bireyde bir belirsizlik hissi doğurmaktadır (Savery, 1990: 49).

**viii. İşgörenin Sağlığı:** Bir örgüt içerisinde kariyer platosunda olan işgörenlerin, aynı örgüt içerisinde kariyer platosunda yer almayan iş arkadaşlarına nazaran kendilerini daha sağlıksız hissettikleri görülmektedir. Fiziksel olarak kendilerini zorlaştıran iş endişelerinin bu durumu etkilemesinin (Savery, 1990: 49) yanı sıra

kariyer platosundaki işgörenlerde daha fazla stres ve sıkıntı yaşanması söz konusudur (Elsass ve Ralston, 1989: 45).

**ix. İşgörenin Eleştirel Ortamlara Dayanıklılığı:** Kariyer platosundaki işgörenler, her zaman kendilerine yapılan eleştirilerin haksızca ve anlamsızca yapıldığını düşünmek ile birlikte sözü edilen bu eleştirilerden kendilerine olumlu pay çıkartmak yerine, onları her zaman olumsuz yönden ele alıp tepkisel yaklaşımlar ile hareket etmekteledir (Uzunbacak, 2004: 47).

Kariyer platosundaki işgörenlerin tanınmalarına olanak sağlayacağı düşünülen ve yukarıda incelenen ortak özelliklerin yanında işgörenler, kariyer platolaşması yaşarken birtakım seçeneklere sahiplerdir ve dolayısıyla farklı şekillerde tepki verebilmektedirler. Stoner vd. (1980) tarafından listelenen kariyer platosundaki işgörenlerin farklılaşan bu tepkilerini, Vandrew (2012: 29-30) aşağıdaki başlıklar dâhilinde özetlemektedir:

- *Kendileri ve iş etrafında bir duvar oluşturmak:* İşlerini uyumlu ve becerikli bir şekilde yapar ancak başkalarını engeller ve eleştiriye önlemeye çalışırlar.
- *Bir imparatorluk inşa etmek:* Politik davranışlarıyla birlikte artan işgören ve gelişen şartlarla güç kurmaya çalışırlar. Bu, yetki eksikliklerine rağmen pozisyonlarını korumaya çalışmaları için savunmacı bir stratejidir.
- *Enerji, heyecan ve iş tarafından sağlanmayan tatmin ihtiyacına yönelik bir çıkış noktası kurmak:* Topluluk faaliyetleri, sosyal gruplar, meslek ve ticaret dernekleri gibi çalışma alanının dışındaki aktivitelerde daha fazla yer alırlar. Artık onlar için iş dışı kaynaklar, ilgi çekici ve ödüllendirici hâle gelir.
- *İşi haklı gösteren bir imaj oluşturmak:* Artık iş tatmini sağlayamayacağı zaman, işi heyecan verici ve ilgi çekici olarak mantıklı hâle getirirler.
- *Platodan çıkmaya çalışmak:* Geliştirilmiş performans ve beceri gelişimine odaklanırlar ve çalışmalarına dalmış olurlar.
- *Mevki sahibi olmak:* Mesleki tercihlerini haklı kılmak için kariyer arzularını mevcut durumlarına göre ayarlarlar.
- *Mevcut işi büyütmek ve işle birlikte büyümek:* Görevlerini mevcut işlerinde genişletmek için sıkı çalışırlar ve genellikle örgüt tarafından desteklenirler.
- *İç transfer aramak:* Farklılık sağlamak ya da artan eğitim ve gelişim için inisiyatif almak adına örgüt içinde başka fırsatlar ararlar.

- *Başka yerlerde daha uyarıcı ve ödüllendirici bir ortam aramak:* Yeni bir örgüt içinde farklı bir iş ararlar.
- *İkinci bir kariyere başlamak:* Büyük bir yaşam değişikliğine yol açarak kariyerlerini değiştirirler.

#### 4.3. KARİYER PLATOSUNDAKİ İŞGÖRENLERİN SINIFLANDIRILMASI

Kariyer platosundaki işgörenleri birtakım ortak özellikler doğrultusunda ele almanın mümkün olmasının yanı sıra bu işgörenlerin kendi aralarında birtakım farklılıklar gösterdiğini belirtmek mümkündür. Bu bağlamda Ference vd. (1977: 603-604), kariyer platosundaki işgörenlerin dört tipe ayrıldığını öngörmektedir:

- *Öğrenenler ya da gelecek vadedenler:* Bu işgörenler, terfi için yüksek potansiyele sahiplerdir ancak şu anda kabul edilebilir standartların altında performans göstermektedirler. Bu gruba en açık örnek ise hâlen yeni işlerini öğrenmekte olan ve o örgütün kültürüne henüz entegre olamamış stajyerler olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca bu plato grubuna, daha yeni bir pozisyona terfi edilmiş ancak yeni pozisyonuna henüz tamamen hâkim olamayan departman yöneticileri de dâhil edilebilmektedir.
- *Yıldızlar:* Bu işgörenler, son derece iyi performans gösteren ve ilerlemesi için yüksek bir potansiyele sahip bireyler olarak görülmektedirler. Bu bireyler, potansiyeli yüksek ve hızlı kariyer yollarındadırlar. Bu plato grubundaki işgörenler, çoğu örgütte kolayca tanımlanabilmekte; muhtemelen gelişim programlarında ve yönetimsel görüşmelerde çok fazla ilgi görmektedirler.
- *Çekirdek işgörenler:* Bu işgörenlerin mevcut performansları, olağanüstü düzeyde tatmin edici olarak derecelendirilmektedir. Ancak gelecekte yükselmeleri için çok az şanslarının olduğu görülmektedir. Bu plato grubundaki işgörenler, çoğu örgütte muhtemelen en geniş işgören grubunu oluşturmakta; örgütsel işlerin çoğunluğunu icra etmektedirler. Bununla birlikte yönetim araştırmaları, nadir olarak bu işgörene odaklanmaktadır.
- *Pasif üyeler:* Bu plato grubu, gelecekte yükselme imkânı çok az olan işgörenleri kapsamaktadır. Bu işgörenlerin performansları, kabul edilebilir standartların altındadır. Örgüt içindeki bu pasif üyeler; motivasyon, yetenek, ya da kişisel zorluk nedenlerinden dolayı bir sorun hâline gelmişlerdir. Ayrıca bu işgörenler, muhtemelen çoğu örgütte küçük bir grubu oluşturmakta;

rehabilitasyon ya da görevden alınma için önemli derecede ilgi ve dikkat çekmektedirler.

Ference vd.'ne (1977: 604) göre her bir kariyer aşamasında yer alan bireylerin etkin yönetimi için farklı yönetim yaklaşımları ve tarzları gerekmektedir. Bu bağlamda “öğrenenler” ya da “gelecek vadedenler” için yüksek derecede geliştirilmiş değerlendirme ve eğitim programları, “yıldızlar” için kalkınma programları, “pasif üyeler” için rehabilitasyon ya da yer değiştirme programları ön plandadır. İronik bir şekilde, bu dört tip arasında en büyük grubu oluşturan çekirdek işgörenler, diğer üç tipin aksine daha çok kendi başarılarına platolaşmadan korunmak ve uzak durmak zorundadırlar. Yönetimlerdeki amaç, çekirdek işgörenlerin birer pasif üye hâline gelmesini önlemek olmalıdır. Ancak bu durum, örgütlerce nadiren ele alınmaktadır. Bunun nedeni, odaklanmanın özellikle performans yoğunluğunun aşırı uçlarındaki çekirdek işgörenler ve yıldızlar üzerinde gerçekleşmesidir (Duffy, 2000: 230).

Ference vd. (1977) gibi Leibowitz vd. de (1990: 30-31) kariyer platosundaki işgörenleri dört tip altında toplamaktadır:

- *Verimli bir şekilde platoda olan işgörenler:* Bu tipteki işgörenler ve onların yer aldıkları örgütler, bir miktar teşvik ve uyarılmayı sürdürmek için yoğun bir şekilde harekete geçmektedirler. Kendi arzularını gerçekleştirmiş durumdadırlar ve yaptıklarından memnundurlar. Aslında muhtemelen kendilerini de platoda olarak sınıflandırmamaktadırlar. Ayrıca üretken olmanın yanında kendi imkânlarını görmekte ve onların peşinden gitmektedirler. Onların katkıları, iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından tanınmakta ve takdir edilmektedir. Bu tip işgörenler, aynı zamanda örgütlerine de sadıktırlar ve mevcut pozisyonlarında vazgeçilmez olduklarını düşünmektedirler. Yine de bu tip işgörenler hakkında tehlikeyi görmek gereklidir. Çünkü onların heyecanları bitme noktasına gelmemelidir.
- *Kısmen platoda olan işgörenler:* Bu tip işgörenler için örgüt, pek fazla şey yapmamaktadır. Bununla birlikte bu tip işgörenler, kendi çalışmalarından heyecan duymalarını sağlayan ilgiye sahiptirler. Kendi alanlarında uzmanlıklarıyla itibar kazanmaktadırlar. Ayrıca örgütlerde aktiftirler ve güçlü kişisel ağlara sahiptirler. Bunlar, onları işte daha az platoda hissettirmektedir.

Aslında çalışmalarının büyük bir kısmı değerlidir. Ancak bu durum, onlara rutin görünmektedir. Kısmen platoda olanlar için oluşan tehlike, heyecanlarının kaybolması hâlinde bir tükenmişlik hissetmeleridir. Öğrenmek için yeni fırsatlar, bu tip işgörenler için büyük kazançlar sağlayabilmektedir.

- *Hoşnut bir şekilde platoda olan işgörenler:* Örgüt, bu tip işgörelere eğitim ve hareketlilik olanakları sunsa da işgörel bunlar ile ilgilenmemektedirler. Onlar, yaptıkları işten mutluluk duymakta ve işlerinin ya da hayatlarının tabiatını değiştirmek istememektedirler. Rahatlık ve rutinlik içinde yaşamaktadırlar. Ayrıca yakın geleceklere için örgütleriyle birlikte kalmayı planlamaktadırlar. Terfi, bu tipteki işgörel için motive edici bir unsur olmamakta; işgörel minimum stres aramaktadırlar. Bazıları bu işgörel yalnız bırakılması gerektiğini düşünse de; tehlike, bir örgütün bu tip işgörelinin çok fazla olmasıdır ki, bu durum inovasyonun yozlaşması anlamına gelmektedir.
- *Pasif olarak platoda olan işgörel:* Bu işgörel genellikle depresif, pasif ve değişmez adetlere bağlıdır ve herhangi bir şey yapmak için kendilerini güçsüz hissetmektedirler. Çoğunun beş yıldan daha uzun zamandır aynı işi yapmaktan dolayı öğrenilecek yeni bir şeyleri bulunmamaktadır. Pasif olarak platoda olan işgörel, mevcut eğitim ve beceri geliştirme erişiminden ve ilgisinden yoksundurlar ve ayrıca meraklı ya da yaratıcı da değildirler. Çoğunlukla bu işgörel, proaktiflik ve yaratıcılık gibi şeylere göre değerlendirilmediğinden, gerçekçi olmayan performans derecelendirmeleri almaktadırlar.

#### 4.4. KARİYER PLATOSUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Kariyer platosunun içsel ve dışsal olarak meydana gelen faktörlerin bir kombinasyonundan kaynaklanmakta olduğunu öne süren Feldman ve Weitz (1988), yaptıkları bir çalışmada kariyer platosunu anlamak için bir sınıflandırma sunmaktadır.

**Tablo 7. Kariyer Platosuna Etki Eden Faktörlerin Sınıflandırılması**

<b>Kariyer Platosunun Kaynağı ve Nedenleri</b>	<b>Performans ve Tutum Üzerindeki Etkileri</b>	<b>Yönetimsel Müdahaleler</b>
<b>1. Bireysel Yetenekler ve Beceriler:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Seçim sistemi eksiklikleri,</li><li>- Eğitim eksikliği,</li><li>- Geri bildirimlerin yanlış algılanması.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yetersiz performans,</li><li>- Düşük iş tutumları.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Seçim sisteminin yeniden tasarımı,</li><li>- Geliştirilmiş eğitim,</li><li>- Geliştirilmiş performans değerlendirme ve geri bildirim sistemleri.</li></ul>
<b>2. Bireysel İhtiyaçlar ve Değerler:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Düşük büyüme gücüne ihtiyaç duyma,</li><li>- Güvenlik ve özerklik için kariyer ankrajları,</li><li>- Kendinden empoze kısıtlamalar,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sağlam performans,</li><li>- Yüksek iş tutumları.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Performansa bağlı düşüşe bağlı olmadan ödüllendirmeye devam edilmesi,</li><li>- Kariyer bilgi sistemleri.</li></ul>
<b>3. Motivasyon Eksikliği:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Beceri çeşitliliği eksikliği,</li><li>- Düşük görev kimliği,</li><li>- Düşük görev önemi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Minimum kabul edilebilir iş performansı,</li><li>- Düşen iş tutumları.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Görevleri birleştirmek,</li><li>- Doğal iş ünitelerinin oluşturulması,</li><li>- Müşteri ilişkileri kurma,</li><li>- Dikey yükleme,</li><li>- Geri bildirim kanallarını çalıştırma.</li></ul>
<b>4. Ödüllendirme Eksikliği:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Küçük artışlar, az sayıda terfi,</li><li>- Ödül sistemlerinde eşitsizlikler,</li><li>- Karşılıksız ödüller.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yetersiz performans,</li><li>- Düşük iş tutumları.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tazminat sisteminin yeniden tasarımı,</li><li>- Promosyon politikalarının yeniden tasarlanması,</li><li>- Ayrılmaktan son derece memnun kalmamaya teşvik edilmesi.</li></ul>
<b>5. Stres ve Tükenmişlik:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- İş yerinde kişilerarası ilişkiler,</li><li>- Örgütsel iklim,</li><li>- Rol çatışması.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yetersiz performans,</li><li>- Düşük iş tutumları.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- İş rotasyonu,</li><li>- Stres yönetimi,</li><li>- İzinler, saha dışı eğitim.</li></ul>
<b>6. Yavaş Büyüyen Örgüt:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dış iş koşulları,</li><li>- Koruyucu şirket stratejisi,</li><li>- Yanlış işgören tahminleri.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kısa vadede iyi performans,</li><li>- Düşen iş tutumları.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yıldız işgörenlerin elde tutulması ve terfi ettirilmesi,</li><li>- Düşük performans gösteren işgörenlerin ayrılmaya ya da emekli olmaya teşvik edilmesi.</li></ul>

**Kaynak:** Feldman ve Weitz, 1988: 71.

Tablo 7’de gösterilen sınıflandırmada altı faktörün kariyer platosuna katkı sağladığı görülmektedir. Ayrıca kariyer platolarının kaynağına bağlı olarak işgörenlerin performanslarında ve işle ilgili tutumlarında farklılıklar görülmekle birlikte her bir faktör kapsamında farklı yönetimsel müdahalelerin gerektiği dikkat çekmektedir. Tablo 7’de tanımlanan kariyer platosuna etki eden altı faktör ayrıntılı olarak aşağıda açıklanmaktadır (Chau, 1998: 50-52):

**i. Bireysel Yetenekler ve Beceriler:** Örgütler, uygun işgöreni seçme denetim sistemlerini kurmakta ya da etkin işbaşı eğitimi programlarında başarısız olduklarında, işgörenlerin iş performansları olumsuz etkilenmektedir. Benzer bir şekilde kötü planlanmış performans değerlendirmeleri ve tahminleri büyük olasılıkla işgörenin moral ve iş kalitesini düşürecektir. Bu tür konular göz ardı edildiğinde sorunlar genellikle ortaya çıkmaktadır. Devamsızlık artışı ve yüksek işgören devir hızı, bu sorunlar için yaygın belirtilerdir. Bu durumda işgören seçim sürecinin, mesleki eğitimin ve performans değerlendirme sistemlerinin yeniden planlanması gerekmektedir.

**ii. Bireysel İhtiyaçlar ve Değerler:** İşgörenler, çeşitli bireysel nedenlerle kariyer değişikliği yapma isteği duymamaktadır. Bu kişilerin birçoğu çekirdek işgörendir ve sıklıkla yüksek iş tatmini göstermektedir. Bu gibi durumlarda örgüt aslında bu yüksek motivasyona sahip sadakatli işgörenlerinden yararlanmaktadır. Ortaya herhangi bir sorun çıkmadıkça açıkçası iyileştirici bir işlem yapılmasına gerek bulunmamaktadır. Ancak bununla birlikte örgütün kendisi böyle durumlarda neler olduğunu anlamalıdır. İşgörenlerin kişisel tercihleri başka bir kariyer yolu oluşturmaları ile örgüte verilen değer düşüğü göz ardı edilmemelidir.

**iii. Motivasyon Eksikliği:** İşgörenler, işlerini monoton ya da tamamen sıkıcı bir uğraş olarak görebilmekte; çalışmalarını rutin ve önemsiz olarak algılayabilmektedir. Tipik belirtiler idare eden iş tutumlarını, marjinal performansı ve düşük iş tatmini oranını içermektedir. İşgöreni yeniden canlandırmak için mevcut iş görevlerinin yeniden planlanması gerekmektedir. İş zenginleştirme ve genişletilmiş sorumluluklar ile görevlerin daha dinamik ve anlamlı hâle getirilmesi bu durumun geride kalmasına yardımcı olabilmektedir.

**iv. Ödüllendirme Eksikliği:** Aslında tüm istihdam ilişkileri fayda ve kazançlara bağlıdır. Bir işgörenin ödül sistemini haksız ya da kötü olarak algılaması durumunda performansı kesinlikle olumsuz yönde etkilenmektedir. İşgörenler, işi küçük ücret artışları ve hak etmeye bağlı olmayan terfilerle çıkmaz bir durum olarak gördüklerinde kariyer platosu olası bir sonuçtur. Bu kategori, dâhil edilecek herkes için en zararlı olanıdır. Çünkü uygun ekstra ödüllerin reddedildiğini düşünen işgörenler, mesleki olarak görevinin gereğini yerine getirmeyebilir. Bunun neticesinde ayrıca hasar verici ve intikamcı davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Ödül

sistemi aslında gerçekten eşit değilse derhâl düzeltilmelidir. Bununla birlikte eşitsizliklerin tamamen öznel olduğu ya da zamanında ve etkili bir şekilde düzeltilmemesi durumunda, denetim işlevine ve örgüte olası zararları en aza indirmek için alternatif önlemler alınmalıdır.

**v. Stres ve Tükenmişlik:** Stresli durumlar, işgörenler ve müşteriler arasındaki iletişim arızalarının, diğer işgörenler tarafından görülen düşmanlığın, yönetim tarafından destek eksikliğinin ve belirsiz biçimde tanımlanmış bir örgütsel rolün bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu durumlar genellikle işgörenler için gerginlik yaratmakta ve zihinsel ve fiziksel sıkıntılar ile sonuçlanabilmektedir. Stres yönetimi programları yardımcı olabilmekte ancak tarafların sorunu görebilmeleri gerekmektedir. Ayrıca alınan önlemler; üst yönetim, işgörenlerin gerçek fonksiyonlarıyla ilgili olan tüm departmanları hizmet sağlayıcı olarak eğitmedikçe ve işgörenlerine takım oyuncusu rollerini vurgulamadıkça sorunu çözemeyecektir.

**vi. Yavaş Büyüyen Örgüt:** Bir işgörenin gelecekteki beklentileri, örgütün başarısı ile doğrudan bağlantılı değildir. Ani ekonomik krizler küçülme baskısı yaratabilmektedir. Yanlış ekonomik öngörülerin getirdiği gerekenden fazla işgören, sonunda azaltılmak ve dengelenmek zorundadır. Bu tür iş felâketleri acımasız ama gerçektir ve kendi içinde terfi ihtimalinin eksikliği konusunda hayal kırıklığı yaşatan bir plato davranışını oluşturabilmektedir. İşgörenler normalde kısa vadede iyi performans göstermektedir ancak moralleri düşük olduğundan dolayı bu da onları dışardaki daha iyi fırsatlar için sürekli gözlem yapmaya itmektedir. Stratejik olarak bakıldığında yavaş büyüyen bir firma nihayetinde kesintilerden kaçınamayacağını kabul etmelidir. Burada mantıklı hareket, en üst düzeydeki “yıldız” işgöreni korumak ve denetim işlevine katkıda bulunma ihtimali daha düşük olanları yeniden yerleştirmektir. Başka bir deyişle, etkinliği en üst düzeye çıkarmak ve zor zamanlarla baş etmek için sınırlı denetim bütçesi “çekirdek işgörenler” için ayrılmalıdır. Ayrıca kalifiye ve yöneticilik potansiyeli olan stajyerlerin zamanında terfi ettirilmesi gerekmektedir.

#### 4.5. KARİYER PLATOSUNUN SONUÇLARI

Bireyin bir pozisyonda kalma süresinin artması ile doğru orantılı olarak yaptığı işe karşı ilgisini kaybetme olasılığı da bir o kadar fazlalaşmaktadır. Çünkü bir

süre sonra yapılan iş, birey açısından monoton ve sıkıcı bir hâl almaktadır. Bu durumun sonucunda hata yapma oranının artması, devamsızlık oranının yükselmesi gibi bireysel verimin düşmesine neden olan etkilerin yanı sıra; bireylerin terfi edememeleri sonucunda kendilerine duydukları saygıda meydana gelen azalmalar da söz konusudur (İshakoğlu, 1993: 66).

Genel bir açıdan bakıldığında kariyer platosu; işgörenlerin moraline, üretkenliğine ve ilişkilerine etki ederek, bir engel oluşturup, onların birtakım verimsiz tavırlar ve davranışlar geliştirmesine (bir işi bitirememe, geç teslim etme ya da sürüncemede bırakma, yorgunluk, işe gelmeme gibi) ve onların fiziklerinin ve psikolojilerinin zarar görebilmesine neden olabilmektedir. Platolaşmanın örgüte yansımaları ise işgörenlerin, örgütsel bağlılıklarında azalma; başka bir örgüte geçme oranında artış; performanslarında düşüklük ve iş performanslarında azalma şeklinde kendini göstermektedir (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974: 603-609 akt. Çelik ve Soysal, 2004: 44).

Kavramsallaştırıldığında kariyer platosu, doğal olarak terfiler ve ilgi çekici işler aracılığıyla işgörenlerin gelişim ve yükseliş yönündeki algılarını yansıtmaktadır. Buna dayanarak, kariyer platosu ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında örtüşme olduğunu düşünmek mantıklıdır (Heilmann, Holt ve Rilovick, 2008: 61). Ayrıca araştırmanın ilerleyen kısımlarında detaylı bir şekilde ele alınan konuyla ilgili çalışmalar kapsamındaki birtakım teorik argümanlar ve ilgili ampirik bulgular, kariyer platosu ve iş tutumları arasında direkt bir bağlantı bulunduğu yönündeki görüşleri güçlendirmektedir. Bu noktada kariyer platosu; iş performansında azalma (Lentz, 2004), iş tatmininde azalma (Jung ve Tak, 2008; Lentz ve Allen, 2009; McCleese ve Eby, 2006; Xie, Long ve Zhao, 2008), örgütsel bağlılıkta azalma (Jung ve Tak, 2008; Lentz, 2004; McCleese ve Eby, 2006) ve işten ayrılma niyetinde artma (Heilmann vd., 2008; Lentz, 2004) gibi bazı olumsuz etkilere sahiptir. Bu olumsuz etkilerin yanında bazı çalışmalar (Ongori ve Agolla, 2009), platodaki işgörenlerin, üretkenliği sürdürdüklerini; sıkılmış görünmediklerini ve yüksek memnuniyet gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Salami, 2010: 500).

#### 4.6. KARİYER PLATOSUNU İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

Allen vd. (1999), yönetici düzeyinde olmayan 1189 işgören üzerinde yürüttükleri çalışmada, işgörenlerin iş içerikli kariyer platosu (içsel) ve hiyerarşik kariyer platosu (dışsal) algılamalarıyla ilgili faktörleri incelemiştir. İlgili sonuçlar, içsel ve dışsal kariyer platosunun; üst yönetim, kariyer planlaması, işe giriş ve eğitim seviyesinden gelen destekle ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca söz konusu çalışmada, kariyer araştırması, öğrenme motivasyonu, örgütsel görev süresi ve işte kalmanın, hiyerarşik kariyer platosu algılamalarıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılrken; yönetici desteğinin ise iş içerikli kariyer platosu ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

Burke ve Mikkelsen (2006), 2003 yılında Norveç'teki 765 polis memuru üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, 15 veya daha fazla hizmet yılına sahip ancak terfi ettirilmemiş polis memurları ile 15 veya daha fazla hizmet yılına sahip terfi ettirilmiş polis memurlarını karşılaştırmaktadır. Bu doğrultuda kariyer platosundaki polislerin daha genç oldukları, görev sürelerinin daha kısa olduğu ve kariyer platosunda olmayan polis memurlarına kıyasla daha yüksek eğitim düzeyine sahip oldukları dikkat çekmiştir.

Choudhary, Ramzan ve Riaz (2013) tarafından 40 kişi üzerinde yapılan çalışma, kariyer platosu durumunu tanımlamakta; danışmanlık, iş rotasyonu, iş genişleme ve iş zenginleştirmeyi içeren başa çıkma stratejilerini açıklamaktadır. Bu çalışmadaki amaç, bu stratejilerin yapısal, içerik ve kişisel platoda sınıflandırılan kariyer platosu üzerindeki etkisini saptamak olarak belirlenmiştir. Sonuçlar, ilgili stratejilerin her birinin kariyer platosu üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca iş rotasyonunun ve iş genişletmenin, işin içerdiği görevler bakımından iş içerikli platoya önemli ölçüde olumsuz etkisinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak iş rotasyonu, iş zenginleştirmesinden daha güçlü bir etkiye sahip olarak belirlenmiştir. Böylelikle bu çalışmayla bireyleri farklı işler arasında döndürerek, iş içerikli kariyer platosunun azaltılabileceği yorumunda bulunulmuştur.

Lemire, Saba ve Gagnon (1999), Quebec kamu sektöründeki 192 yönetici ve profesyonel kapsamında yaptıkları çalışmada; kariyer planlaması, gelişimi ve desteği ile bağlantılı uygulamaların yokluğunun veya yetersizliğinin kariyer platosu algısını oluşturduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırmacılar, çalışma koşullarının bireysel

gelişime elverişli olması için Quebec kamu sektörü örgütlerinin kariyer platosu ile ilgili yönetim uygulamalarını değiştirmeleri gerektiğini saptamıştır.

Near (1985), Amerika Birleşik Devletleri'nde rastgele belirlenmiş 199 yönetici üzerinde yaptığı çalışma kapsamında kariyer platosunda olan yöneticiler ile kariyer platosunda olmayan yöneticiler arasında belirgin farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle, kariyer platosundaki yöneticilerin işte daha sık devamsızlık yaptıkları saptanmıştır. Ayrıca araştırmacılar tarafından kariyer platosundaki yöneticilerin diğer yöneticilerle daha düşük ilişkileri, daha düşük eğitim seviyeleri ve daha fazla sağlık sorunu yaşamaları, çalışmanın dikkat çekici bulguları arasında değerlendirilmiştir.

Uzunbacak (2004) tarafından Türkiye'de emniyet teşkilatında uzun yıllar görev yapmış 400 amir ve müdür üzerinde yapılan çalışma sonucunda öncelikle amir ve müdürlerde kariyer planlaması ve kariyer platosu ile ilgili bilgi eksikliği olduğu tespit edilmiştir. Bunun dışında erkeklerin kadınlara göre daha fazla kariyer platosu döneminde olduklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca meslekteki terfi ve atama sisteminden kaynaklanan problemler, siyasi baskı ve kayırmacılık, bilgi, beceri ve tecrübeye önem verilmemesi, sosyal ve ekonomik problemler, katı örgüt yapısı ve yönetim anlayışından kaynaklanan problemler nedeniyle teşkilatta çalışan amir sınıfı işgörenin kariyer platosunda oldukları saptanmıştır.

İlgili literatür incelendiğinde, kariyer platosu kavramına yönelik turizm işletmeleri üzerinde gerçekleşmiş gerek yerli gerekse yabancı literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmanın bu bölümünde kariyer platosu ile ilgili otel işletmelerinde mevcut duruma yönelik tespitler paylaşılacaktır.

Çalışmanın bu kısmında yer verilen kariyer platosu ile ilgili çalışmaların kariyer platosu türleri, kariyer platolaşmasını tespit etme ve kariyer platosuna etki eden bazı faktörler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu bölümde kariyer platosunun iş tutumları üzerindeki etkisine yönelik olan çalışmalar yer almamaktadır. Nitekim çalışmanın konusunu oluşturan kariyer platosu ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin detaylı bir şekilde ele alınarak incelenmesinden önce, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramlarından genel olarak bahsetmekte fayda görülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın izleyen kısmında bu kavramlar üzerinde durulmaktadır. Bu kavramlar incelendikten sonra kariyer platosu ile bu kavramlar

arasındaki ilişki incelenerek, kavramların birlikte ele alındığı çalışmalara ve otel işletmelerinde mevcut duruma değinilecektir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları ele alınmaktadır. Bu kapsamda sırasıyla sözü edilen kavramlara açıklık getirilmektedir. Son olarak ise iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile çalışmanın birinci bölümüne konu edilen kariyer platosunun ilişkisi, literatürde yapılmış çeşitli çalışmalarla desteklenerek açıklanmakta ve otel işletmelerinde mevcut durum ortaya konmaktadır.

#### 1. İŞ TATMİNİ

Literatürde bireylerin niçin çalıştıklarıyla ilgili en çok araştırılan konular arasında yer alan “iş tatmini” kavramı (Sweeney, Hohenshil ve Fortune, 2002: 51), hem örgütlerdeki işgörenler hem de onları inceleyen araştırmacılar için geniş ilgi alanı kapsamında bulunan bir konudur (Lu, While ve Barriball, 2005: 211). İş tatminine yönelik araştırmalar göreceli olarak azalsa da endüstriyel/örgütsel psikoloji literatürü kapsamında iş tatmini kavramı en çok araştırılan konu olarak değerlendirilmektedir. Bu durumu, kavramın işgören tutum ve davranışlarını açıklayan birçok kuram ve modelde merkezi bir rol oynaması ve kavrama yönelik araştırmaların da bireylerin yaşamı ve örgütsel etkinliğin geliştirilmesine dair pratik uygulamalara sahip olması sağlamaktadır (Judge vd., 2001: 26).

##### 1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

Literatürde “iş doyumu” ve “işgören tatmini” kavramları ile eş anlamlı olarak kullanılan iş tatmini kavramının (Özgül, 2013: 49) daha iyi anlaşılması adına öncelikle “tatmin” kavramının ne anlama geldiğine değinmekte fayda görülmektedir (Arıkan, 2011: 39). Kişisel, duygusal ve sosyal nitelikli bir kavram olan tatmin, bir başka birey tarafından doğrudan gözlenemeyen ve yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen iç zevki ya da iç huzuru ifade etmekte (Örücü, Yumuşak

ve Bozkır, 2006: 40); istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama ve gönül doygunluğuna erme anlamlarını taşımaktadır (Karcıoğlu, Timiroğlu ve Çınar, 2009: 60). İş tatmini ise işgörenin işinden duyduğu hoşnutluğun bir derecesi olarak kabul edilmekle birlikte örgütsel çalışmalarda işgörenlerin işlerine karşı olan tepkilerini belirlemede önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Yüksel, 2005: 293).

“Moral”, “motivasyon”, “işle özdeşleşme” ve “iş çekici görme” gibi kavramlar ile bağlantılı olan iş tatmini (Akbudak, 2013: 2), birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bunun altında yatan neden ise işgörenin işinden tatmin olmasını sağlayan birçok unsurun mevcut olması nedeniyle bu doğrultuda yapılan söz konusu tanımlamaların da bu mevcut unsurlar çerçevesinde yapılmış olmaları şeklinde açıklanabilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2). Ayrıca konu ile ilgili araştırmaların birçoğunun içerik açısından yetersiz olması ve çelişkili sonuçlar vermesi, genel geçer bir iş tatmini tanımının henüz oluşturulamamasının etkenleri arasında gösterilmektedir (Baş, 2002: 19).

İş tatmini, “bireyin çalışma ortamına karşı verdiği duygusal tepki” (Dole ve Schroeder, 2001: 235-236); “işgörenin işinden ne istediği ile işinden ne elde ettiğine yönelik algısı arasında incelenen ilişkinin bir fonksiyonu” (Hess ve Jepsen, 2009: 263); “işin özellikleri ile işgörenlerin isteklerinin uyuşması durumunda gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgu” (Akıncı, 2002: 2-3), “bireylerin işlerinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk derecesi” (Spector, 1997: 2); “bireyin işine yönelik beklediği, istediği ve hak ettiği çıktılar ile gerçek çıktılarını kıyaslaması sonucu ortaya çıkan duygusal tepki” (Oshagbemi, 2000: 88) gibi farklı şekillerde tanımlanabilmektedir.

Yapılan bu tanımların dışında Locke (1976: 1304) tarafından daha detaylı bir şekilde yapılan ve literatürde sıkça kabul gören iş tatmini tanımlamasını ise “bireyin iş ve mesleki deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan memnun edici ve olumlu duygusal durumu” şeklinde ifade etmek mümkündür (Zeinabadi, 2010: 999). Ayrıca söz konusu bu tanım kapsamında yazar tarafından hem değer biçmeye hem de duygusal duruma yer verilmesinin farkındalığı, önem arz eden bir noktayı oluşturmaktadır (Judge vd., 2001: 26).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak, kısaca iş tatminini, “işgörenlerin işlerini ne kadar sevdikleri ya da sevmedikleri ve işle ilgili beklentilerinin ne derece yerine

getirildiği ile ilgili bir kavram” olarak nitelendirmek mümkündür (Eker, Anbar ve Kırbıyık, 2007: 68). Görüldüğü gibi aslında iş tatmini, bireyin kısa dönemde oluşturduğu bir anlık düşünce biçiminden ziyade, belirli bir deneyim sonucunda ulaştığı; içinde birçok etki ve değerlendirmeleri kapsayan bir sürece karşılık gelmektedir (Yaşın, 2016: 12).

İş tatmininin genel olarak kabul gören üç boyutu bulunmaktadır (Luthans, 2010: 141):

- İş tatmini, bir iş durumuna karşı duygusal bir tepkidir. Bu nedenle görülememekte ve yalnızca anlaşılabilirliktedir.
- İş tatmini, genellikle çıktılarının beklentileri ne derece iyi karşıladığı hatta aştığına göre belirlenmektedir. Örneğin, işgörenlerin kendilerine karşı çok iyi davranıldığını ve örgüt içinde adil bir ücret politikası olduğunu hissetmeleri durumunda işe karşı olumlu bir tutum takınmaları muhtemeldir.
- İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil etmektedir. Bunlar; işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı ve iş arkadaşları gibi unsurlardır.

İş tatmini, örgüt ve birey arasındaki mevcut olan iyi bir denge, uyum düzeyi ve algılamalardan doğmakta; iş çevresindeki denetim tarzları, izlenen politika, iş grubu üyeliği, çalışma koşulları, terfi olanakları gibi faktörlerden oluşmaktadır (Çiftyıldız, 2015: 42).

Her işgören bir süre sonunda işinde, çalıştığı örgütte ve iş çevresinde bir dizi deneyimlere sahip olmakta ve birtakım beklentiler, yaşanan ve görülen olaylar, kazanç ve kayıplar dolayısıyla tüm deneyimler sonucunda, işine ve iş çevresine karşı tutumlar geliştirmektedir. İşgörenlerin bu kazanç ve kayıpları karşılaştırmaları sonucunda kazançlarının çokluğu, iş tatminini; kazançların azlığı ise iş tatminsizliğini oluşturmaktadır (Somuncuoğlu, 2013: 57).

İş tatmininin çalışma yaşamında işgören açısından büyük bir önem teşkil etmekte olduğu bilinmektedir. İşgörenlerin yaptıkları işe karşı hissettikleri duygular ve taşıdığı düşünceler, onların hem fiziksel hem de ruhsal sağlıkları üzerinde etkili olabilmektedir. İş tatmini yüksek olan bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarının çok daha iyi olduğunu ve bunun neticesinde çok daha iyi öğrenme potansiyeline sahip olduklarını, daha uzlaşmacı ve olumlu bir tutum içinde olduklarını belirtmek mümkündür. Bunun dışında iş tatmini, işgören açısından olduğu kadar örgüt

açısından da önemli bir konudur. İş tatmin düzeyi yüksek olan işgörenlerin yer aldığı bir örgüt, daha başarılı ve daha verimli çıktılar alarak, amaçlarına daha etkili bir şekilde ulaşabilmektedir (Zeynel, 2014: 21-22). İş tatminsizliğinin ise örgütün bağlılık sistemini zayıflattığı; iç ve dış tehditlere karşı verilen tepkiyi azalttığı hatta yok ettiği ileri sürülmektedir (Tekingündüz, 2012: 34). Turizm sektörü açısından değerlendirildiğinde ise otel işletmelerinde hizmet üretiminde ve sunumunda insan emeğinin çok önemli role sahip olduğu görülmektedir. İşinden memnun olmayan ve beklentilerini karşılayamamış işgörenlerin çokluğu, otel işletmeleri için ciddi sorunların kaynağı olabilmektedir. Özellikle yöneticileri yeterli iş tatmini yakalayamamış işletmeler için bu durum daha da önemli boyutlara ulaşabilmektedir (Gavcar ve Topaloğlu, 2008: 60).

## 1.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE KURAMLARI

İlk iş tatmini araştırmalarının, Birinci Dünya Savaşı yıllarında F. Taylor tarafından yapılan araştırmalara dayandığı düşünülse de (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 159), 1930'lu yıllara kadar iş tatmini ile ilgili sistematik çalışmalar henüz başlamamış; 1930'lu yılların başlarında yapılan "Hawtorne Araştırmaları" ise işgörenlerin davranışlarını ve performanslarını geliştirmede gayri resmi iş grupları ve iş denetimlerinin rollerini ortaya koymuştur. Lakin 1935 yılında, Hawtorne çalışmalarını takiben, Hoppock (1935) tarafından iş tatmini ile ilgili bütünsel olarak değerlendirilebilecek ilk çalışma yayınlanmıştır (Pelit ve Öztürk, 2010b: 45-46). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, genel bir çerçevede konu edilerek yapılan iş tatmine yönelik ilk çalışma, 1935 yılında Hoppock tarafından başlatılmış ve bu süreçte iş tatmini öğeleri ile birlikte verimlilik ve iş performansı arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Bu süreci izleyen yıllarda Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi'nde yapılan bazı araştırmalarda da genel iş tatmininin; "iş grubu ile gururlanma", "kendiliğinden doğan iş tatmini", "örgüt faaliyetlerine katkı", "maddi ve statü açısından tatmin" şeklinde dört faktörü belirlenmiştir (Saklan, 2010: 42).

Daha önce de belirtildiği gibi iş tatmini birbirinden farklı birçok kavram ile etkileşim içindedir. Etkileşim içinde olduğu kavramlardan biri de motivasyondur (Dönmez, 2008: 35). Bilinmelidir ki, iş tatmininin bir tutum olarak davranış içeren motivasyondan farklı olmasına rağmen literatürde ilk kez sistematik bir biçimde incelenmesi, motivasyon kuramlarına dayanmaktadır. Bu kapsamda Maslow'un

(1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Vroom'un (1964) Beklenti Kuramı ve Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (1966), birer motivasyon kuramı olmakla birlikte iş tatminini de inceleyen başlıca çalışmalar olarak dikkat çekmektedir. İş tatminini açıklamada önemli katkıları olan bu motivasyon kuramlarının yanında, Hackman ve Oldham'ın (1980) geliştirdiği İş Özellikleri Kuramı, farklı bir bakış açısıyla iş tatminini açıklamaya çalışan bir yaklaşım olarak literatürde yer almaktadır. Yakın dönemde, iş tatmini konusunu teorik açıdan inceleyen bir başka çalışma ise Price ve Mueller'in (1986) iş tatmini kuramıdır (Yüksel, 2005: 294). Araştırmanın izleyen kısmında sözü edilen bu kuramlara kısaca değinilmektedir.

Maslow'un (1943) "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı"na göre öncelikle bireyin fizyolojik ve güvenlik gibi temel gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir. Saygı görme ve kendini gerçekleştirme gibi daha üst düzeydeki gereksinimlerin duyulması, ancak alt düzeydeki gereksinimlerin karşılanması ile mümkün olmaktadır. Bu kuram, doğrudan iş tatminini incelememek ile birlikte bireyin gereksinimlerini tatmin etmek için davranışta bulunacağını ileri sürmektedir. Maslow'a göre ihtiyaçların belirli bir sıra içerisinde giderilmesi, tatmini ve performansı sağlayacak olan motivasyonu oluşturmaktadır. Özetle Maslow, bu kuramında motivasyon kavramına genel düzeyde bir açıklama yapmaya çalışmakta; örgütsel ortamda bulunan işgörenin motivasyonu ya da tatmini üzerinde belirli bir şekilde durmamaktadır (Karaca, 2012: 39).

Vroom'un (1964) "Beklenti Kuramı"na göre iş ve görev, başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Vroom'un bu kuramı; değerlilik, yararlılık ve beklenti kavramları etrafında oluşturulan bir kuram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurama göre, eğer işgören, çaba gösterdiği takdirde örgütsel hedefe ulaşılacağına inanıyor (beklenti); örgütsel hedef ile kendi amacı arasında yararlılık ilişkisi kuruyor (yararlılık) ve kendi amacının bu gayrete değer olduğuna inanıyor ise (değerlilik) bu durumda o işgörenin motivasyonu yüksek olmaktadır (Küçüközkan, 2015: 106-107). Özetle, Vroom'un bu kuramına göre bir insanın güdülenmesi, belli bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisiyle, o bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir (Akat, Budak ve Budak, 1994: 213 akt. Erdem, 1998: 54).

Herzberg (1966) tarafından ileri sürülen “Çift Faktör Kuramı”, en çok bilinen motivasyon kuramlarındandır ve aynı zamanda, iş tatmini ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan da biri olarak kabul edilmektedir. Kurama göre; tatmin, tatminsizliğin karşıtı değildir. İşgören, işinden tatmin sağlamadan ama aynı zamanda tatminsiz olmadan da çalışabilmektedir (Toker, 2007: 95). Herzberg, kuramında iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki üzerinde durmakta; işin kendisi ile ilgili faktörlerin, iş tatmini ve artan verimlilik üzerinde pozitif etkileri olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla Herzberg, işin kendisi ile ilgili olan ve işgörenleri tatmin eden faktörleri (başarı, tanınma, işin kendisi, gelişme imkânları, ilerleme imkânları, sorumluluk ve geri bildirim), “motive edici faktörler”; işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri (denetim tarzı, şirket kuralları ve politikası, ücret, çalışma şartları, iş güvenliği, kişisel yaşantı, statü ve bireyler arası ilişkiler) de “hijyen faktörler” olarak tanımlamaktadır (Gökçe, Şahin ve Bulduklı, 2010: 237). Bunlardan da anlaşılacağı üzere motive edici faktörler işe yöneliktir. Hijyen faktörleri dediğimiz etkenler ise işin uzantısıyla ilgilidir. Eğer işgörenler işinde motive oluyor ise hijyen etkenleri iyi olmasa da hoşgörülü olabilmektedirler. Özetle Herzberg, örgütte tatmini sağlamanın en geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk üstlenmek olduğunu ifade etmektedir (Taş, 2004: 42-43).

Hackman ve Oldham’ın (1980) “İş Özellikleri Kuramı”, işgörenleri örgüt içerisinde üst düzeyde motive etmeyi amaçlayan bir iş tasarım tekniğidir (Kaşlı, 2007: 160). Bu kurama göre genel olarak herhangi bir işin, beş önemli temel iş özelliği bulunmaktadır. Bu doğrultudaki birinci temel özellik, “beceri çeşitliliği”dir. Bu kavram bir işin işgörenin çeşitli becerilerini kullanmasına izin verip vermemesi ile ilgilidir. İkinci özellik olan “görev kimliği” ise yapılacak bir işin ne derece baştan sona kadar ilgili kişi tarafından yapıp yapılmadığı ile ilgili bir kavramdır. Üçüncü özellik “görevin anlamlılığı”dır. Bu kavram yapılan bir işin başkalarının hayatında önemli değişiklikler yapıp yapmadığı ile alakalıdır. Dördüncü iş özelliği ise bir kimsenin işinde yaşadığı “özerklik ya da serbestlik” olup daha çok bir işgörenin görevini hiç kimseden yönerge almadan yapması ile ilgilidir. Bu kuram kapsamındaki son iş özelliği ise “geribildirim”dir. Bu kavram işgörenin yaptığı bir işin doğruluğuyla ilgili olarak işin doğrudan kendisinden bilgi almasıyla ilişkilidir (Bilgiç, 2008: 68-69). Bu beş özellikten alınan puanların toplamı bir formülasyon ile değerlendirilerek, “potansiyel motivasyon puanı”na ulaşılmaktadır. Bu formülasyon

“ilk üç boyutun toplanıp ortalamasının alınmasıyla elde edilen sonucun, sırayla diğer iki özellik ile çarpılması” şeklinde belirtilmektedir. Bu puan ne kadar yüksekse iş tatmini de bir o kadar yüksek olacaktır (Aslan, 2006: 16). Özetle bu kuram, ilginç ve zor işleri tercih eden bireyleri karmaşık işlerin daha çok güdüleyeceğini ve dolayısıyla da bu bireylerin çok kolay işlerden tatmin de olmadıklarını göstermektedir (Sun, 2002: 23).

Price ve Mueller (1986) tarafından oluşturulan ve iş tatminini doğrudan ve sistematik açıdan inceleyen “İş Tatmini Kuramı” ise dokuz dışsal değişken içeren ve iş tatminini bu değişkenler ile açıklamaya geniş bir çerçevede yaklaşan bir çalışma niteliğindedir. Kuramda iş tatminini belirlediği varsayılan değişkenler; işin rutinliği, merkezileşme, iletişim, bütünleşme, ücret, aşırı iş yükü, adalet, ilerleme fırsatları ve uzmanlaşmadır. Kuramda özet olarak işin rutinliği, merkezileşme ve aşırı iş yükünün iş tatminini negatif yönde, iletişim değişkeni ile birlikte diğer değişkenlerin ise olumlu yönde etkilediği varsayılmaktadır (Yüksel, 2005: 295).

### 1.3. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İlgili literatürde iş tatminini oluşturan faktörlere ilişkin değerlendirmelerde farklı yaklaşımlar göze çarpmakla birlikte en yaygın sınıflandırılmanın bireysel ve örgütsel faktörler şeklinde ele alınarak yapıldığı görülmektedir (Pelit, 2008: 88). Bu bakımdan bu çalışmada da iş tatminini etkileyen unsurların, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlık altında incelenmesinde fayda görülmektedir.

#### 1.3.1. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler

İlgili literatür incelendiğinde, konu kapsamında çok fazla örgütsel faktörün ele alındığı görülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın bu başlığı altında iş tatminine etki eden belli başlı örgütsel faktörler (işin niteliği, ücret, yükselme, çalışma şartları, çalışma arkadaşları, yönetim ve denetim) üzerinde durulmaktadır.

**i. İşin Niteliği:** İşin niteliği, iş tatmini açısından büyük önem taşımaktadır. Bireyin çalışırken işinden elde ettiği geri bildirim ve çalışırken sahip olduğu serbestiyet, işle ilgili önemli motivasyon kaynaklarıdır. Bireyin çalışırken işini iyi ya da eksik yaptığına dair duyduğu olumlu tepkiler, onun için güdüleyici bir durum yaratmaktadır. Birey, çalışırken kendi kendine karar verebilme, inisiyatif

kullanma hakkına sahip ise bu durumda bireyin tatmini olumlu yönde etkilenmektedir. Yaptığı işin ilgi çekici olması, onu yaparken kendini olumlu hissetmesi, işin tekrar eden sıkıcı bir yapıda olması ve bireye statü sağlaması da işgörenin tatmin duygusunu artırmaktadır (Özkalp, 2013: 74). Yapılan işin tek bir kişi tarafından yapılabilirliği, alternatif çalışma programları ve esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği, yapılan işin işgörenin yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin mümkün olup olmaması, iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte işgörene, fazla sorumluluk ve rol yükleyen işlerin de işgören üzerinde strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe yol açabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle ancak orta düzeyde çeşitliği olan işler, tam bir iş tatminini sağlayacaktır (İşcan ve Sayın, 2010: 199).

**ii. Ücret:** Örgüt tarafından işgörenin emeği karşılığında sağlanan ödeme (para, ekonomik yararlar, toplumsal haklar, olanaklar gibi), iş tatmininin sağlanmasında işin niteliği kadar önemlidir. Yine, ödemenin tatmin sağlamasında; işgörenin kıdemi, harcadığı çaba, yaratıcılığı, sorumluluk alma gibi özellikleriyle elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin işgörence algılanması da önemli ölçüde bir etkidir (Pelit, 2008: 92). Ücretin birey için önemi, kendinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılama konusunda kendini göstermektedir. İnsanların ihtiyaçlarıyla dengeli bir ücret sistemi, iş tatminini sağlamada etkili olmadığı hâlde; bunun belli bir seviyenin altına inmesi, iş tatminsizliğine neden olabilmektedir (Telman, 1988: 105 akt. Türker, 2007: 21). Bunun yanında çalışma arkadaşının aldığı ücreti bilen işgören, kendi yaptığı iş sonucunda aldığı ücretle arkadaşının aldığı ücreti kıyaslayabilecek ve işgörende daha düşük bir ücret aldığı algısı oluştuğunda ise işgörende bu durum, tatminsizlik yaratabilecektir (Arıkan, 2011: 59).

**iii. Yükselme:** Yükselme ve ilerleme fırsatlarının varlığı, örgüt içinde bir teşvik ve güdüleme aracı olarak görülmektedir. Bunun yanında örgütte yükselme politikalarının adil olarak algılanması ve adaletli bir terfi sisteminin var olması, işgörenlerin yaptıkları işten tatmin olmalarına etki eden faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Çınar, 2013: 42). Örgütte mevcut olan yükselme olanaklarının yüksekliği, sıklığı, adil olması durumu ve işgörence duyulması gibi unsurlar; yükselmenin iş tatminini sağlama noktasında niteliğini artırmaktadır. Ancak yükselmenin anlamı işgörenden işgörene farklılık gösterebilmekte olduğunu belirtmekte fayda görülmektedir. Yükselme, kimine göre psikolojik gelişme ya da

daha yüksek toplumsal konum elde etme anlamı taşımaktayken; kimine göre de daha çok para kazanma ya da onur elde etme anlamına gelebilmektedir. Her işgörenin yükselmeye bakış açısı farklı olmasıyla birlikte yükselmenin yaratacağı tatmin ya da tatminsizlik duygusu da farklı olabilmektedir (Başaran, 2004: 387).

**iv. Çalışma Şartları:** Çalışma şartlarını, örgütteki sosyal ve fiziksel koşullar oluşturmaktadır. Bu doğrultuda çalışma ortamının ilk bileşeni olan sosyal koşullar, işgörenlerin bulunduğu örgütsel atmosferi kapsamaktadır. Bu kapsamda iş güvenliğinin ve sosyal güvenliğin bulunması, işgörenlerin yöneticiler ile olumlu ilişkileri, yönetim tarafından görüşlerinin alınması, işleri gerçekleştirirken serbest bir şekilde karar verebiliyor olmaları, yöneticilerin takdir ve teşvikleri, yapıcı bir eleştiri ortamının bulunması gibi pek çok olumlu sosyal faktör, işgörenleri olumlu yönde etkilemekte; doğal olarak da onların motive olmalarını sağlamakta; onların işlerinden ve örgütlerinden duydukları memnuniyetlerini artırmaktadır. Diğer bir yandan çalışma şartlarının ikinci bileşeni olan fiziksel koşullar kapsamında da örgütteki olumlu yöne sahip olan her faktör, işgörenin motivasyonunda olduğu gibi iş tatmininde de olumlu bir etkiye sahiptir (Arısoy, 2007: 94). Özetle, örgüt içi fiziksel ve sosyal koşullar, işgörenler açısından olumlu olduğunda, işgörenlerin iş tatminleri olumlu yönde etkilenmekte; bu koşulların sağlanamaması ya da yetersizliği ise işgörenlerin iş tatminlerini olumsuz yönde etkilemektedir (Demirdağ, 2015: 64).

**v. Çalışma Arkadaşları:** Çalışma grubuyla özdeşleşme, bireyin ait olma ve sosyal kabul görme ihtiyaçlarını karşıladığından iş tatmini üzerinde oldukça etkilidir. Kendisini üretken ve birbirine bağlı bir grubun üyesi olarak hisseden kimse, işinde daha mutlu olmakta ve tatmini artmaktadır. Bireyin içinde bulunduğu grup, bireye destek oluyorsa; bireye tavsiyede ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa; bireyin iş tatmini bu durumdan olumlu bir şekilde etkilenmektedir. Bununla birlikte böyle bir çalışma grubundan yoksun olan bireylerin ise iş tatminleri olumsuz yönde etkilenmektedir. Dolayısıyla birlikte çalışılan iş arkadaşlarının, bireylerin iş tatmininde önemli bir etken olarak belirtilmesi mümkündür (Saklan, 2010: 60).

**vi. Yönetim ve Denetim:** Örgütlerle işgörenin yaratıcılığına yer veren ve takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri, işgörelere yüksek tatmin sağlamaktadır. Örgüt ve yönetim yapısının esnek ve işgörelere söz hakkı veren bir yapı arz etmesi, işgörenin gerek tatminine gerekse örgüte olan katkısına olumlu yönde yansımaktadır. Diğer bir deyişle, işgörenlerin iş tatmininin sağlanmasında

yöneticilerin tutum ve davranışları önemli bir rol oynamaktadır (Pelit, 2008: 97). Nitekim ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sadece yönetici ve yönetim tarzının iyi olması, işgörenlerin iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. İş süreçlerinde işgörenlerin fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler, işgörende tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4). Kısaca işgören-yönetici arasındaki iletişim kanalının açık olması, iş tatmininde önem arz eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Yüksel, 2005: 296). Bunun dışında örgütlerde uygulanan denetimin ise yapıcı olmaktan daha çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici ve küçük düşürücü olması durumunda, işgörenlerin işlerinden sağladıkları tatmin düzeyleri düşük olmaktadır (Pelit, 2008: 96).

### **1.3.2. İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler**

İş tatmininin oluşmasında önemli bir etkiye sahip olan kişisel faktörler, bireyin doğuştan itibaren getirdiği çeşitli özelliklerle birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimler temelinde belirlenmektedir (Çıtak, 2010: 54). Kişisel faktörlerin üzerinde en çok durulan belli başlı olanlarını ise; cinsiyet, yaş, kişilik, eğitim durumu, kıdem ve medeni durum şeklinde ele almak mümkündür. Ancak belirtmekte fayda görülmektedir ki, sözü edilen bu demografik değişkenler, iş tatminine yönelik farklı araştırmalarda farklı sonuçlar ortaya koyabilmekteledir.

**i. Cinsiyet:** Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışlarında önemli bir ayrımı oluşturmaktadır (Atan, 2010: 57). Yapılan araştırmalar, bireyin kadın ya da erkek olmasının işe karşı tutumları etkilediğini tespit eder nitelikte kabul görse de bu konudaki bulgular, araştırmadan araştırmaya farklılık göstermektedir. Ancak cinsiyet açısından dengeli gruplarda çalışanların tatmin seviyelerinin, homojen (bir cinsiyet baskın) gruplarda çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde olması (Sevimli ve İşcan, 2005: 57) dikkat çekmektedir.

**ii. Yaş:** Birtakım farklılıklar söz konusu olsa da genel olarak yaş faktörü arttıkça işgörenlerin tatmin düzeyleri de artış göstermektedir. Bu durumun nedeni ise deneyim düzeyinin artmasıyla uyum sağlamanın kolaylaştığı şeklinde açıklanabilmektedir. Diğer bir deyişle, daha genç işgörenlerin yükselme ya da diğer iş kollarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olabilecekleri düşünüldüğünde, işe ilk

girişlerinde tatminsiz olma ihtimalleri daha yüksek olmaktadır (Çınar, 2013: 39-40). Yaş ve iş tatmini arasındaki ilişki, kişinin ihtiyaçları ve biliş düzeyi ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile yaşın artması ile birlikte işgörenin deneyimleri de artmakta ve buna bağlı olarak tatmin düzeyinde bir artış görülmektedir (Yurcu, 2014: 59).

**iii. Kişilik:** İşgörenlerin kişilik yapılarının farklı olması, bu kişilerin farklı beklentiler içerisinde olmalarına ve örgüt içerisinde gelişen olayları farklı şekilde algılamalarına neden olmaktadır (Çıtak, 2010: 55). Örneğin, işgörenin karamsar ya da iyimser olması, hırslı ya da kanaatkâr olması gibi kişiliğine ait özellikler, iş tatmin ya da tatminsizliği sonucunun oluşmasında önemli etkenler olarak dikkat çekmektedir (Arslan, 2011: 20). Ayrıca kendine güvenen ve özbenlik duygusunu gerçekleştiren işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok tatmin sağlayabilmekteledir (Pelit, 2008: 98).

**iv. Eğitim Durumu:** Eğitim durumu ile iş tatmini arasındaki ilişki, çok net olarak ortaya çıkmayan karmaşık bir ilişki olsa da (Arısoy, 2007: 97) genel kanı olarak eğitimin iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi, eğitim seviyesi yüksek kişilerin daha iyi koşullarda iş bulabilmeleri nedeniyle işlerinden daha fazla tatmin olmaları şeklinde açıklanmaktadır. Eğitimin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisi ise işgörenlerin beklentilerinin eğitim düzeylerine bağlı olarak artması ve beklentilerinin karşılanmaması durumunda sahip oldukları yüksek eğitimin iş tatminsizliğine neden olabilmektedir (Saklan, 2010: 57).

**v. Kıdem:** İş tatmininin oluşmasında etkili olan bir diğer bireysel faktör ise kıdemdir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, işgörenlerin kıdemleri arttıkça beklentilerinde bir azalmanın belirmesi ve bu nedenle tatmin düzeylerinde bir artış meydana gelmesi muhtemeldir. Öte yandan tam tersi olarak bireylerin ilk işe başlamalarından hemen sonra iş tatmini düzeylerinin yüksek olması, daha sonrasında ise bu düzeyin düşmesi de ihtimal dâhilindedir. Bu yüzden konuyu değerlendirirken, iş tatminine etki eden gerek bireysel gerekse örgütsel diğer etkenlerin de kapsama dâhil edilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak denebilir ki, hizmet yılları arttıkça, buna paralel olarak iş tatmini düzeyinin de aratacağı düşünülse de, geçen yıllar içerisinde işgörenin gereksinimlerinin karşılanmaması hâlinde, olumlu düşünce ve beklentiler yerini olumsuz düşünce ve beklentilere bırakacak ve bu da iş tatmininin doğal olarak azalmasına neden olabilecektir (Pelit, 2008: 104).

**vi. Medeni Durum:** Medeni durum ile iş tatmini arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmasa da genel olarak evli işgörenlerin bekâr işgörenlere göre daha fazla işinden tatmin sağladığı ortaya konmaktadır (Güner, 2007: 57). Bu durum, çeşitli nedenlere dayandırılmaktadır. Evli olan işgörenlerin bekâr olanlara göre sorumlulukları ve aile bütünlüğünü koruma güdülerini, onların işlerine daha fazla önem vermelerini ve bunun neticesi olarak işten duydukları tatmini daha yüksek düzeyde hissetmelerini sağlamaktadır. Ayrıca aile olabilme başarıları ve aile yapılarındaki tatmin duygularının tatmin noktasına ulaşması, onların iş yaşamlarında da tatmin düzeylerini yükseltebilmektedir (Dulkadir, 2017: 43).

#### 1.4. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

İş tatminini etkileyen faktörler kişiden kişiye değişkenlik gösterebildiği gibi iş tatmininin sonuçları da bireysel açıdan incelendiğinde, kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, farklı bireysel özelliklere sahip işgörenlerin, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı olmaktadır. Ancak yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı örgütte geçiren bir işgörenin tatmin düzeyinin, özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemekte olduğu bir gerçektir. Nitekim iş tatmininin yüksek olmasının işgören mutluluğuna katkıda bulunduğu, genel kabul gören bir anlayıştır. Diğer bir ifadeyle, işlerinden tatmin olan işgörenler iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutlu olmayı arzulamakta; işlerinden tatmin olmayan işgörenler ise işle ilgili olmayan faaliyetlerinde mutsuzluk beklentisine kapılmaktadırlar (Akıncı, 2002: 7).

Bireysel çıktıları da kapsayacak şekilde örgütlerde iş tatmininin sağlayacağı olumlu sonuçlardan bazılarını şu şekilde açıklamak mümkündür (İnce, 2007: 226-228):

- İşgörenlerin kendilerini sağlıklı hissetmelerini sağlayıp güvenlerini artırarak, olumlu davranışlar edinmelerini sağlamaktadır. Fiziksel ve zihinsel olgunluğa erişen işgörenlerde verim, iş uyumu ve iş barışı meydana getirerek, daha fazla ekonomik tatmin sağlamaktadır.
- Örgüt ile işgörenin amaçlarını uyumlaştırmaktadır. Örgüt iklimi ise işgörenler arası ve örgüt-işgören arası çatışmaları ve iletişim eksikliğini ortadan kaldırmaktadır.

- İşgörenler arası sosyal ilişkileri kuvvetlendirmektedir. Bu kuvvetlendirme, örgüt içi rekabet yerine takım çalışması ve yardımlaşmayı ortaya çıkarmaktadır.
- İşgörenlerin örgüte olan bağlılığını artırmaktadır. Bununla birlikte zaman israfı ya da üretim araçlarının uygun kullanılmamasından kaynaklanan bazı israfları ortadan kaldırarak, üretim kaybını önlemektedir.
- İşgörenlerin süreçlerde yalnızca sahip olduğu fiziksel güçlerini kullanmalarını değil aynı zamanda akıl, düşünce, tecrübe ve duygularını da kullanmalarını sağlamaktadır. Bu ise üretim hatalarını azaltmaktadır.
- İşgücü kalitesinin de artmasına neden olmaktadır. Neticede bireysel kalitenin artması, doğal olarak süreçlerin kalitesinin artmasına ve sonuçta ürün kalitesinin artmasına olanak tanımaktadır.
- Müşteri hizmet süreçlerinde de kalitenin artmasını sağlamaktadır. Bu nedenle iş tatmininin sağlanması, dış müşteri tatmini de sağlamaktadır.
- Üretim ve satış verimliliğini de ortaya çıkarmaktadır. Üretim ve satış verimliliğinin sağlanması ise kârlılığı artırmakta, kârlılığın artması ise ortakların ve hissedarların tatminini sağlamaktadır.
- Kârlılığın artması ile yöneticiler yatırımlar için gerekli olan fonları daha kolay bulur hâle gelmektedirler. Bu ise örgütlerin büyümesine olanak tanımaktadır. İşletmenin büyümesi de yeni istihdam alanlarını ortaya çıkarmaktadır.
- İş tatmini neticesinde artan kâr oranları, örgütün daha çok vergi ödeyerek ülke ekonomisine katkı yapmasına neden olmaktadır. Ülke gelirlerinin artması ile halka daha çok hizmet götürülmesi sağlanmaktadır.
- İşletmelerde bireysel kalitenin artması ile toplumun sosyal kalitesi de artış göstermektedir. Sosyal kalitenin artması ile toplum kültürü de gelişmekte; bu ise toplumsal huzurun sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.
- Örgütlerde işe devamsızlık, kayırmak, işten ayrılma gibi ekonomik yük getiren olumsuzlukları azaltmaktadır. Bu ise örgütün bütçesinde önemli paya sahip olan sabit ücretlerin de azalmasına olanak tanımaktadır.

İş tatmininin olumlu katkıları konusunda oldukça keskin ve net sonuçlara varmak zordur. Ancak buna rağmen iş tatminsizliğinin nelere mal olduğu konusunda genel bir fikir birliği söz konusudur. Yıkıcı etkilerinden dolayı, iş tatminsizliği

araştırmacıların ilgisini daha çok çekmekte ve bu noktada önemli sonuçlara ulaşılmaktadır. Bu bağlamda aşağıda iş tatmininin/tatminsizliğinin işgörende yarattığı muhtemel tepkilerini yapıcı-yıkıcı ve aktif-pasif boyutlarında ele alan EVELYN modelinin özet şeklinden ve unsurlarından bahsetmek fayda sağlayacaktır (Ertürk, 2011: 58-59):

- *Ayrılma (Exit)*: İşgören tarafından gösterilen aktif ve yıkıcı bir tepkidir. Sadece örgütten ayrılmayı değil, aynı örgüt içinde başka pozisyonlar aramayı da içermektedir.
- *Dile Getirme (Voice)*: Aktif ve yapıcı bir davranıştır. Yöneticilere sıkıntılarını ve çözümlerini iletmeyi, iyileştirmeler yapmayı önermeyi kapsamaktadır.
- *Sadakət (Loyalty)*: Pasif fakat yapıcı davranış grubundadır. Kısaca örgütün yönetim kademesinin daha iyiyi bildiğini ve mutlaka daha iyiyi yapacağına inanan bir davranış grubudur.
- *Gözardı Etme (Neglect)*: Pasif ve yıkıcı davranış grubudur. İşe gelmeme, gecikme ve hataların yükselip performansın düşmesi durumlarını içermektedir.

İş tatmini sağlanamayan, diğer bir deyişe, iş tatminsizliğine engel olunamayan örgütlerde birçoğ sorunla karşı karşıya kalılabilmektedir. Bunlardan belli başlıları ise aşağıda sıralanmaktadır (Köroğlu, 2011: 89):

- İşgören devrinde artış,
- Yüksek devamsızlık,
- İş yavaşlatma,
- Düşük örgüt sadakati,
- Yabancılaşma, stres ve kırgınlıkların artması,
- Grevlerin gündeme gelmesi,
- Hırsızlık oranlarında artış,
- Makine ya da tesislere zarar verme ya da sabotaj yapılması,
- Disiplin sorunları,
- Düşük verimlilik,
- Daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık.

Yukarıda sıralanan bu sorunlardan hareketle işgören, zamanını özel işleri için kullanarak; uzun molalar vererek; işi geciktirerek; daha az katkıda bulunarak; kısaca performansını düşürerek; kasıtlı ya da kasıtsız bir şekilde örgütün hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan işgörenin, kasıtlı olarak kurumuna zarar vermesi; kuralları kasıtlı olarak ihlal etmesi; otoriteye karşı çıkararak ve hatta iş arkadaşlarına ve üstlerine karşı saldırgan davranışlar sergilemesi de muhtemeldir. Diğer bir yandan iş tatminsizliği, işgörenin, moralinin bozulması; psikolojik bozukluklarının ortaya çıkması; tükenmişlik sendromu gibi strese bağlı sağlık sorunları yaşaması neticesinde sağlık harcamalarını da arttırmaktadır. İş tatminsizliğinin örgüt açısından en önemli sonuçlarından olan işten ayrılma niyetinin artması, işe geç gelme ya da gelmeme, işten ayrılma, işgören devir oranının artması; hem hizmet kalitesini düşürmekte hem de ilgili maliyetleri arttırmaktadır (Meral, 2015: 38-39).

#### 1.5. İŞ TATMİNİNİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR VE OTEL İŞLETMELERİNDE MEVCUT DURUM

Turizm sektöründe de iş tatmini kavramıyla ilgili birçok araştırmanın olduğu görülmektedir. Çünkü turizm işletmeleri arasındaki rekabet avantajında müşteri tatmini hedeflenmekte; müşteri tatminini, kaliteli hizmet; kaliteyi de iş tatminine sahip işgörenler ortaya koymaktadır. Nitekim bu noktada otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi, iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve iş tatmininin sonuçları, her zaman ilgi çekici bir konu olarak değerlendirilmektedir (Avcı, 2008: 54-74).

İlgili literatürde otel işletmelerini ele alan çalışmalara bakıldığında, araştırmacıların, iş tatmininin; örgütsel bağlılık (Akıncı, 2006; Nülüfer, 2007; Dalgın, 2008; Tekbalkan, 2010; Çalkın, 2014; Homayouni, 2014; Öneği, 2014; Pekerşen, 2015; Ayça, 2016; Kardaş, 2016; Arslan, 2017; Sarıboğa, 2017; Bayraktar, 2017), örgütsel güven (Demirdağ, 2015; Koç, 2015; Aydın, 2017; Reçica, 2017), örgütsel vatandaşlık (Yeşilyurt, 2013; Yurcu, 2014), örgütsel adalet (Karadut, 2014), örgütsel özdeşleşme (Morçin, 2015; Dikbıyık, 2017), örgüt sağlığı (Arıkan, 2011), örgüt kültürü (Gürdoğan, 2005), duygusal zeka (Genç, 2013; Adamış, 2016), duygusal emek (Saltık, 2014), psikolojik sermaye (Dikbıyık, 2017), psikolojik sözleşme (Özgül, 2013; Adamış, 2016), işgören güçlendirme (Nülüfer, 2007; Pelit,

2008; Demir, 2010; Okatan, 2015), hizmet içi eğitim (Bucak, 2007; Baynazoğlu, 2009; Khussainova, 2010; Özer, 2010; Aghayeva, 2015), işe alıştırma eğitimleri (Ünlüönen, 2016), iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları (Koç, 2015), işgören devir hızı (Ehtiyar, 1995; Yıldırğan, 1996; Özlü, 2016), motivasyon (Toker, 2006; Çolak, 2009; Çelik, 2010; Akbudak, 2013; Selvi, 2016), liderlik (Dalgın, 2008; Şen, 2012; Çalkın, 2014; Çetin, 2014; Düzgün, 2014; Morçin, 2015; Ayça, 2016), yaşam tatmini (Sarı, 2017), öz yeterlilik (Sarı, 2017), işe yabancılaşma (Yumuk, 2011), tükenmişlik (Dinler, 2010; Saltık, 2014; Bayat, 2017; Yatkın, 2017), iş-aile yaşam çatışması (Akyüz, 2015; Eşitti, 2016), iş stresi (Pekerşen, 2015), birey-örgüt uyumu (Koca, 2013), kronizm (Karataş, 2013), nepotizm (Akkuş, 2017; Sarıboğa, 2017), mobbing (Koyuncu, 2017) ve işten ayrılma niyeti (Kaya, 2004; Başoda, 2012; Karataş, 2013; Özgül, 2013, Çalkın, 2014, Çetin, 2014; Homayouni, 2014; Eşitti, 2016; Reçica, 2017) gibi konular kapsamındaki ilişki ve/veya etkisine ilişkin çalışmalar yaptıkları anlaşılmaktadır.

Üngüren ve Yıldız (2009) tarafından yürütülen araştırmada, Alanya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. İş tatmininin alt boyutları, işgörenlerin demografik özelliklerine göre incelendiğinde ise cinsiyetin, medeni durumun, eğitim durumunun ve çalışma süresinin istatistiksel anlamda farklılık gösterdiği saptanmıştır (Üngüren ve Yıldız, 2009: 46).

Toker (2007) de çalışmasında demografik değişkenlerden olan yaş faktörünün iş tatmini düzeylerinde farklılık oluşturduğunu belirlemiştir. Söz konusu farklılık, konaklama işletmeleri işgörenlerinin yaşlarında bir ilerleme oldukça, iş tatminlerinde de artış görüldüğü yönündedir.

Akıncı (2006), Antalya'daki dokuz adet beş yıldızlı otel işletmesinde gerçekleştirdiği araştırmasında, işgörenlerin iş tatminini etkileyen faktörleri; yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar, iş-işgören uyumu, sosyalizasyon ve kendini geliştirme, kişiler arası ilişkiler ve ekonomik karşılıklar olarak tespit etmiştir. Söz konusu araştırmanın sonuçları, psiko-sosyal etmenlerin, ekonomik faktörlere kıyasla iş tatmini üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca örgütlerin işgörelere sağladığı örgütsel olanaklar arttıkça, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin yükseldiği saptanmıştır.

Pelit (2008) tarafından yürütülen ve Türkiye genelindeki otel işletmelerini kapsayan araştırmada da işgörenler arasında çalıştıkları otel türü açısından bir ayrımlandırmaya (şehir oteli işgörenleri-sayfiye oteli işgörenleri) gidilmiş; şehir otel işletmelerindeki işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin, sayfiye otel işletmelerindeki işgörenlerin tatmin düzeylerinden daha yüksek seviyelerde olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan araştırmada, işgörenlerin iş tatminine etki eden en olumsuz unsur, ücret olurken; en olumlu unsurlar, fiziksel (ısıtma, aydınlatma, havalandırma vb.) şartlar ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler olarak belirlenmiştir. Ayrıca araştırmacı, söz konusu çalışmasında işgören güçlendirme ile iş tatmini arasında ilişkiyi incelemiş; netice itibariyle işgören güçlendirmenin iş tatminine pozitif etkisinin olduğu ortaya koymuştur.

Üngüren, Doğan, Özmen ve Tekin (2010) tarafından Antalya'nın Finike ve Kumluca ilçelerindeki konaklama işletmeleri işgörenleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, iş tatminiyle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini ile kişisel başarı arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Özer (2010), Afyonkarahisar'da bulunan dört adet beş yıldızlı otel işletmesinin yiyecek-içecek servisi bölümü işgörenleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, ilgili otel işletmelerinde uygulanan hizmet içi eğitimin, işgörenlerinin iş tatminine yüksek düzeyde pozitif katkı sağladığı sonucuna ulaşmıştır.

Yeşilyurt (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, İzmir'de bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatmin düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, otel işletmeleri işgörenlerinin, iş tatmin düzeyleri artarken; örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri de artmaktadır.

Sarıboğa (2017) tarafından İstanbul'da faaliyet göstermekte olan yedi otel işletmesinde yürütülen araştırmada işgörenlerin iş tatmininin, nepotizmden etkilendiği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin algıladıkları iş tatmin düzeyleri; terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık ile azalmaktadır.

Kardaş (2016) tarafından Muğla'ya bağlı Bodrum ve Marmaris ilçelerinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmada, işgörenlerin iş

tatmin düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif yönde ilişki olduğu saptanmıştır.

Karataş (2013) araştırmasında, Muğla ilinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm algıları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir; kronizm ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca araştırmacı, kronizm ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptamıştır.

Başoda (2012) tarafından Nevşehir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin ele alındığı çalışmada, ilgili otel işgörenlerindeki iş tatmininin, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ve önemli derecede ilişkili olduğu; dolayısıyla işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediği saptanmıştır.

Reçica (2017), Kosova ve Türkiye'deki faaliyet gösteren 38 adet dört yıldızlı otel işletmesinde yürüttüğü çalışmada, tüm (her iki ülkedeki) otel işgörenlerinin iş tatmin düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri ile arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptamıştır. Diğer bir deyişle, iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyetinde bir azalma gerçekleşmektedir.

Genel olarak literatürdeki iş tatmini üzerine yapılan çalışmaların büyük bir kısmında, işgörenlerin iş tatmin düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri ve işten ayrılmaları arasındaki ilişki irdelenmiştir. Ayrıca iş tatmin düzeyi ile işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma arasındaki ilişkinin, işgörelere ait bireysel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de araştırmacıların ilgilendiği konular arasındadır (Efeoğlu, 2006: 33).

Sonuç olarak görülmektedir ki, iş tatmini kavramının sıklıkla birlikte incelendiği kavramların başında gelen işten ayrılma niyetiyle yakından ilişkisi söz konusudur. Bu araştırmada da iş tatminiyle birlikte incelenen işten ayrılma niyeti kavramı, araştırmanın izleyen kısmında detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

## **2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ**

İşe devam olgusu, yönetim araştırmalarının temel konularından birisidir (Turunç ve Çelik, 2010: 215). Günümüzde örgütler, rekabet ortamında başarılı olabilmek adına sahip olduğu ve olacağı işgöreleri; sağlıklı, mutlu ve başarılı bir

şekilde uzun sürelerle örgütlerinde tutma gereğinde ve durumundadırlar. Çünkü bu gereği ve durumu başaramayan bir örgüt, işgörenlerinin işten ayrılmasına varan sonuçlara katlanmak zorunda kalmaktadır (Yenihan, Öner ve Çiftyıldız, 2014: 40). Tam da bu noktada işten ayrılma davranışının en önemli habercisi olarak nitelenen işten ayrılma niyeti, hem nedenleri hem sonuçları kapsamında oldukça önemli ve etkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 2.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

İşten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışından farklılaşması nedeniyle (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339), işten ayrılma niyeti kavramına giriş yapmadan önce genel olarak işten ayrılma davranışından söz etmek faydalı olacaktır. İşten ayrılma davranışını, “bireyin örgütten fiilen ayrılması” şeklinde tanımlamak mümkündür (Menişa, 2006: 51). İşten ayrılma, genellikle tüm sektörlerde her türlü örgütün yaşam seyri boyunca tecrübe ettiği ve çoğu defa da istenmeyen, örgüte olabilecek faydalarından ziyade zararları üzerinde durulan önemli ve dikkat edilmesi gereken bir durumdur.

Kimi zaman örgütlerin kontrolü dâhilinde kimi zaman da kontrolleri dışında gerçekleşen işten ayrılma davranışını (Torun, 2016: 220); Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979), Muchinsky ve Tuttle (1979) ve Stovel ve Bontis (2002), “gönüllü” ve “gönülsüz” işten ayrılma olarak ikiye ayırarak ele almaktadırlar. Gönüllü işten ayrılma, işgörenler diğer bölümlere geçiş yapmayı istediklerinde ya da işlerinden istifa etmeyi seçtiklerinde gerçekleşen bir davranışken; gönülsüz işten ayrılma, işgörenin istemsiz olarak işten çıkarılmasıdır (Yang, 2008: 433).

İşten ayrılma davranışı, örgütlerin etkinliğini, verimliliğini ve örgütsel faaliyetlerin akışını etkilemesi bakımından işten ayrılma sürecini ve özellikle de bu durumu yönetebilmek için işten ayrılmalara neden olan faktörleri ya da öncülleri belirlemek örgütler adına önem arz etmektedir. Bu noktada da işten ayrılma niyeti, gerçek işten ayrılmayı öngören; işten ayrılma davranışını haber veren önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Torun, 2016: 220).

İşten ayrılma niyeti, “bireyin örgütten ayrılma isteğine yönelik davranışsal bir tutumu” (Menişa, 2006: 51); “işgörenin bilinçli ve amaçlı bir şekilde çalıştığı örgütü terk etmeyi tasarlaması” (Çelen, Sökmen ve Bıyık, 2015: 33); “bir işgörenin yakın

bir zamanda kendi isteğiyle ve bazı nedenlerin etkisiyle işine son verme düşüncesi” (Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014: 236); “işten ayrılmayı düşünme, planlama ve isteme şeklinde sıralanan bilişsel bir süreç” (Lambert, 2006: 59); “örgütten ayrılmak için bilinçli ve kasıtlı bir isteksizlik” (Tett ve Meyer, 1993: 262) gibi farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Özet bir şekilde yapılan araştırmalar ışığında değerlendirildiğinde, işgörenin örgütte kalma ile ilgili kararının yansımaları olarak ifade edilen işten ayrılma niyeti (Demirbaş ve Haşit, 2016: 141), işgörenlerin iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir (Onay ve Kılıcı, 2011: 365).

İşe devamsızlığın ya da işten ayrılmaların bir ön belirleyicisi olan işten ayrılma niyeti (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 138), örgütler üzerinde doğrudan ve dolaylı maliyetleri olması nedeniyle oldukça önemli bir konuyu oluşturmaktadır (Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 108). Bununla birlikte bir işgörenin işten ayrılmaya niyet etmesi ya da işten ayrılma düşüncesinde olması, her zaman işinden ayrılması ile sonuçlanmasa da işten ayrılma davranışı konusunda bir sinyal olarak kabul edilebilmekte; henüz eyleme dönüşmemiş olması nedeni ile de gerekli önlemlerin alınabilmesine olanak tanımaktadır (Arı, Bal ve Bal, 2010: 146).

Hangi sektörde yer alırsa alsın her örgüt için işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin belirlenmesi oldukça önemlidir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37). Nitekim bir örgütteki işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin artması işgören devir hızının artmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu durum işgörenlerin motivasyonlarının olumsuz etkilenmesi ve sonrasında iş performanslarının düşmesine de etki etmektedir (Zincirkıran, Çelik, Ceylan ve Emhan, 2015: 61). Diğer bir ifadeyle, işten ayrılma niyeti, örgütler açısından sadece işten ayrılma davranışına yol açması nedeniyle değil; örgütsel ve bireysel olumsuz etkileri nedeniyle de önem arz eden bir yapıdadır (Yürür ve Ünlü, 2011: 90). Bununla birlikte işten ayrılma niyetinin yüksek olması durumunda müşteri memnuniyeti düşmekte ve dolayısıyla gelecekte elde edilecek gelir ve karlılık azalmakta dolayısıyla örgütsel verimlilik olumsuz yönde etkilenmektedir (İşçi, 2010: 68).

## 2.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İşten ayrılma niyetinin nedenleri ve bu nedenlerin nasıl önüne geçilebileceği birçok bilimsel disiplin tarafından araştırılmaktadır (Çetin, Güleç ve Kayasandık, 2015: 21). Bu noktada ilgili literatürde işten ayrılma niyetine etki eden faktörlere ilişkin değerlendirmelerde farklı yaklaşımlar dikkat çekmekle birlikte en yaygın sınıflandırılmanın genel ekonomik (çevresel) faktörler, örgüt içi (örgütsel) faktörler ve kişisel yaşam şartlarına ilişkin faktörler şeklinde (Cotton ve Tuttle, 1986: 57; Kaynak, 1990: 37; Ökten, 2008: 38; Kaya, 2010: 42; Varol, 2010: 59; İlısu, 2012: 55; Kervancı, 2013: 81) başlıca üç grup altında incelenerek yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın izleyen kısmında işten ayrılma niyetinin doğmasına neden olan bu faktörler ele alınmaktadır.

**i. Genel Ekonomik Faktörler:** Makro-ekonomik ve sosyal kaynaklı olan bu faktörler örgüt dışı faktörler olarak da isimlendirilebilmektedir. Bu faktörler aşağıda sıralanmaktadır (Varol, 2010: 59-60):

- Genel ekonomik durum ve işgören piyasasına yönelik olan etkisi,
- Genel ekonomik durum ve paralelinde refah düzeyinin yükselmesi,
- Mekanikleşme ve otomasyon nedeniyle kolay bir şekilde başka işlere uyum sağlama ve başka işlere geçme imkânlarının artması,
- Mevsimlik çalışma alanlarının (özellikle tarım kesiminde) etkisi,
- Mevsimsel dalgalanmalar ve ekonomik daralma veya genişleme gibi konjoktürel etkenler,
- Gelişmekte olan ülkelerde oturmuş bir işgören sınıfının yerleşmemiş olması nedeniyle tarım ile sanayi arasında görülen gidiş gelişler,
- Kıdem tazminatının etkisi,
- Başka mesleklerin toplumda daha çekici ve gelecek vadeden meslekler hâline gelmesi.

Yukarıda sayılan nedenlerden ötürü işgören çıkışlarını engellemek çoğu zaman örgütler için mümkün olamamaktadır. Çünkü söz konusu sorunların boyutları örgütleri aşmaktadır (Kaya, 2008: 46).

**ii. Örgüt İçi Faktörler:** Bu faktörler, örgütlerin üretim ve yönetim süreçlerinde kendini göstermektedirler. Örgüt içi faktörlerden bazıları aşağıda belirtilmektedir (Ökten, 2008: 38-39):

- İşletmelerin kuruluş yeri (şehrin merkezinde ya da dışında olması gibi),
- Ulaşım olanakları (servisten ya da kamu taşıtlarından yararlanabilme, park imkânları),
- İşin türü ve güçlük derecesi (pis işler, ağır işler gibi),
- Olumsuz örgütsel koşullar (işte sık yer değiştirme, çalışma kurallarında aşırı katılıklar gibi),
- Ücretlendirme sisteminin bozukluğu (adil ücretlendirme yapılmaması, performans değerlendirme yapılmamış olması gibi),
- Kötü iş koşulları (kaza olasılığının yüksekliği, iş yerinde gereken fiziksel ve estetik niteliklerin bulunmaması, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması gibi),
- İşgörenlerin, psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı derecede zorlanmaları (oryantasyon sürecinin olmayışı ya da aktif bir şekilde işlemeyişi, kendi alanları dışında işlerle karşılaşmaları gibi),
- Kötü işgören yönetimi uygulanması (ağır ve haksız davranışlarda bulunulması, ilerleme ve gelişme olanaklarının olmayışı ya da yetersizliği gibi),
- Örgüt içinde sosyal hizmetlerin bulunmaması ya da yetersizliği (kantin olmaması, çalışma alanlarında dinlenecek yer bulunmaması gibi),
- Üretim sürecinin iyi işlememesi (yetersiz ve yeteneksiz işgörenlerin çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler gibi).

Yukarıda sözü edilen unsurların yanı sıra iş arkadaşları, örgütün büyüklüğü, performans düzeyi gibi bazı etmenler de işten ayrılma niyetine etki eden faktörler kapsamında değerlendirilebilmektedir. Bütün bu unsurlar, işgörene, iş çeşidine, örgüt yapısına ve kullanılan teknolojiye göre değişik şekilde etkiler göstermektedir. Ayrıca tüm bu faktörlere önlenabilir gözüyle bakılması mümkündür (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2007: 320).

Sözü edilen sorunların giderilmesinde yönetimin etkisi oldukça fazladır. Diğer bir deyişle, bu faktörlerin oluşmasında yönetim kademelerinin etkisi büyük

olduğundan dolayı giderilmesi de yine yöneticiler sayesinde mümkün olabilmektedir (İlusu, 2012: 56).

**iii. Kişisel Yaşam Şartlarına İlişkin Faktörler:** Genel ekonomik faktörler ve örgüt içi faktörler dışındaki birtakım nedenleri, kişisel yaşam şartlarına ilişkin faktörler şeklinde ele almak mümkündür. Bu faktörler ise aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Doğan ve Oğuzhan, 2015: 8):

- Hayat şartlarındaki değişiklikler,
- Başka bir işe duyulan sempati,
- Aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm gibi),
- Yaşla ilgili zorunluluklar (emeklilik, maluliyet gibi),
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları (kendisi ya da çocukları için),
- Çeşitli psikolojik ve fiziksel nedenler (sağlık durumu, iş çevresi gibi),
- İşle ilgili olarak beklentilerin gerçekleşmemesi,
- Başarı güdüsü,
- Psiko-sosyal durumu.

Yukarıda sıralanan kişisel yaşam şartlarına ilişkin faktörler, işgörenin yaşam standartları ile alakalı olup; bu faktörler ve karşılanmayan beklentilerdeki artış işten ayrılma niyetini beraberinde getirmektedir (Kervancı, 2013: 82).

Özet olarak işten ayrılma niyetini oluşturan genel ekonomik faktörler, örgüt içi faktörler ve kişisel yaşam şartlarına ilişkin faktörler şeklinde ele alınan bu üç ayırım, uygulamada iç içe geçmiş bir görünümde dir. Söz konusu nedenler süreç içerisinde birbirini etkileyip bütünleyerek, bireyi alacağı karara doğru sürüklemektedir (Kesen, 2011: 34). İlgili literatür incelendiğinde, işten ayrılma niyetini etkileyen bu gruplar dâhilinde yer almayan pek çok değişken bulunmaktadır. Bunlar arasında alternatif iş fırsatı, monotonlaşma, katılım, etkili iletişim, entegrasyon, ücret, dağıtım adaleti, terfi fırsatı, profesyonellik, genel eğitim gibi değişkenler yer almaktadır. Ayrıca örgütsel açıdan bu değişkenler neticesinde oluşan iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının işten ayrılma niyetine etkisi çok güçlü olmaktadır (Yıldız, 2008: 44). Bireysel açıdan değerlendirildiğinde ise bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı, yetenek, kabiliyet, zeka, yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum ve davranış eğilimi gibi değişkenlerin (Cotton ve Tuttle, 1986: 57) işten ayrılma niyetini etkilediği görülmektedir.

### 2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI

İşten ayrılma niyeti, örgütsel ve bireysel açılardan olumlu ve olumsuz birtakım sonuçlar doğurabilmektedir. Bu noktada bireysel sonuçları, işten ayrılan işgörenin yanı sıra örgütte kalan işgören açısından da ayrı bir şekilde ele almak mümkündür. İşten ayrılma niyetinin oluşturduğu olumlu ve olumsuz sonuçlar, Mobley (1982: 113) tarafından oluşturulan Tablo 8 kapsamında incelenmektedir.

**Tablo 8.** İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

<b>Örgüt Açısından</b>	<b>Olumlu Sonuçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yüksek performanslı işgörenlerin işe alınması,</li><li>- Yeni işe alımlarla örgüte daha bilgili işgörenlerin dâhil olması,</li><li>- Politika ve uygulamalarda değişikliğin teşvik edilmesi,</li><li>- İç değişkenlik fırsatlarının artması,</li><li>- Yapısal esnekliğin artması,</li><li>- Geri çekilme davranışlarının azalması,</li><li>- Maliyet azalması için fırsatlar.</li></ul>
	<b>Olumsuz Sonuçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Maliyetler (eğitim ve işe alıştırma),</li><li>- Yeniden işe alım maliyetleri,</li><li>- Üretim sürecinin aksamamasından doğan maliyetler,</li><li>- Sosyal yapı ve iletişimin bozulması,</li><li>- Verimliliğin azalması (yeniden işe alım ve eğitim sırasında),</li><li>- Yüksek nitelikli işgörenin kaybedilmesi,</li><li>- Azimli işgörenlerin tatmininin azalması,</li><li>- İşten ayrılanların olumsuz yorumları.</li></ul>
<b>Örgütte Kalan İşgörenler Açısından</b>	<b>Olumlu Sonuçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kazancın artması,</li><li>- Kariyer gelişimi,</li><li>- Daha iyi işgören-örgüt uyumu olması (böylece daha az stres, yeteneklerin daha iyi kullanılması),</li><li>- Yeni çevrede yenilenmenin teşvik edilmesi,</li><li>- Öz-yeterlik algılarının gelişmesi,</li><li>- Kendini geliştirme.</li></ul>
	<b>Olumsuz Sonuçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kıdem kaybı,</li><li>- Kazanılmış hakların kaybı,</li><li>- Sosyal desteklerin aksamaması,</li><li>- İş değişimi ile ilgili stres,</li><li>- Kariyerde gerileme yaşanması.</li></ul>
<b>Örgütten Ayrılan İşgörenler Açısından</b>	<b>Olumlu Sonuçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- İş değişkenlik fırsatlarının artması,</li><li>- Tatminin artması,</li><li>- Uyumun artması,</li><li>- Bağlılığın artması.</li></ul>
	<b>Olumsuz Sonuçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sosyal ve iletişim öğelerinin bozulması,</li><li>- Çalışma arkadaşlarının kaybı,</li><li>- İş tatmininin azalması,</li><li>- Yeni işe alım olana kadar iş yükünün artması,</li><li>- Uyumun azalması,</li><li>- Bağlılığın azalması.</li></ul>

**Kaynak:** Mobley, 1982: 113.

Tablo 8'deki birtakım değişkenlerin hem muhtemel öncelikler hem de sonuçlar olarak görülebileceğini bilmek önemlidir (Mobley, 1982: 114).

#### 2.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR VE OTEL İŞLETMELERİNDE MEVCUT DURUM

Genel olarak literatürde birçok sektör ve işletme türü kapsamında işten ayrılma niyetiyle ilgili çalışmalar mevcuttur. İşten ayrılma niyetini inceleyen söz konusu çalışmalar, genel itibariyle bu niyetin oluşmasına etki eden konu ve faktörleri ele almaktadır. Nitekim bu çalışmalara bakıldığında; stres (Kıdak, 2011), tükenmişlik (Arı, Bal ve Bal 2010), yabancılaşma duygusu (Ünsar ve Karahan, 2011), mobbing (Çalışkan ve Tepeci, 2008; Devanport, Schwartz ve Elliott, 2003), psikolojik sözleşme ihlali (İşçi, 2010) ve nepotizm (Büte ve Tekaraslan, 2010; Araslı ve Tümer, 2008; Chandler, 2012) kavramlarının işten ayrılma niyetiyle pozitif bir ilişkisinin olduğu ortaya konulmaktadır. Diğer bir deyişle, katılımcıların söz konusu kavramlara ilişkin algılama düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetleri de artmaktadır.

Diğer yandan bazı çalışmalarda ise çalışma yaşam kalitesi (Danford vd., 2008), örgütsel vatandaşlık (İşçi, 2010), iş güvencesi (Dığın ve Ünsar, 2010; Poyraz ve Kama, 2008), örgütsel bağlılık (Balfour ve Wechler, 1996; Sabuncuoğlu, 2007; Gürbüz, 2006; Uyguç ve Çımrın, 2004), örgütsel güven (Turunç, Türkyılmaz ve Kabak, 2009), örgütsel adalet (Turunç, Türkyılmaz ve Kabak, 2009), kurumla özdeşleşme (Bulutlar ve Öz, 2009) kavramlarının işten ayrılma niyetiyle negatif bir ilişkisinin olduğu ortaya konulmaktadır. Diğer bir ifadeyle, söz konusu kavramlara yönelik algılama düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinde bir azalma söz konusudur.

Turizm sektörü kapsamında yapılan çalışmalarda da işten ayrılma niyetinin ilgi çekmekte olan bir konu olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda kavramı inceleyen çalışmalara bakıldığında, işten ayrılma niyeti ile iş tatmini kavramlarını birlikte ele alan birçok çalışmanın (Kaya, 2004; Başoda, 2012; Karataş, 2013; Özgül, 2013, Çalkın, 2014, Çetin, 2014; Homayouni, 2014; Eşitti, 2016; Reçica, 2017) olduğu görülmektedir. Diğer yandan kavramın; örgütsel destek (Kaya, 2012; Şanlı, 2016), örgütsel adalet (Radzi, Ramley, Salehuddin ve Othman, 2009; Demirel, 2012), örgütsel sapma (Demir, 2009), örgütsel bağlılık (Günay, 2016; Arı, 2014), örgütsel güven (Yazıcıoğlu, 2009), örgütsel vatandaşlık (Arı, 2014), örgütsel sinizm (Erbil, 2013), kurumsal itibar (Gözoğlu, 2017; Aksakallı, 2016), kariyer tatmini (Kaya,

2012), işe tutkunluk (Harputluoğlu, 2015), tükenmişlik (Günay, 2016; Etyemez, 2013), stres (Aydın, 2004; Saltık, 2016), çalışma yaşam kalitesi (Gökçe, 2016; Demir, 2009), vardiyalı çalışma düzeni (Arı, 2013), işgören performansı (Dürgen, 2016), işgören avukatlığı (Şanlı, 2016), işveren markası (İçirgen, 2016), yöneticiye duyulan güven (Gökçe, 2016), duygusal zeka (Demir, 2009), liderlik (Gülertekin, 2013), motivasyon (Günay, 2016), örgütlerde yaşanan çatışmalar (Göler, 2008), insan kaynakları yönetimi uygulamaları (İçirgen, 2016) iş-aile-iş çatışması (Harputluoğlu, 2015), tükenmişlik (Aslan ve Etyemez, 2015) ve mobbing (Aylan, 2012) gibi konular kapsamındaki ilişki ve/veya etkisine ilişkin çalışmaların da var olduğu anlaşılmaktadır.

Tuncer (2014) tarafından Ankara ve Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde yürütülen çalışmada, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu saptanmıştır. Diğer yandan, oluşan işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler şehir ve kıyı otel işletmelerinde farklılık göstermiştir. Bu noktada şehir otel işletmelerinde işgörenlerin daha iyi iş imkânı belirlediğinde işlerinden ayrılma niyeti taşıdıkları, sayfiye otel işletmelerindeki işgörenlerin ise çalışma koşullarının daha da ağırlaşması ile işten ayrılmayı düşündükleri ortaya konulmuştur.

Gökçe (2016) de Tuncer (2014) gibi araştırmasında, beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu saptamıştır. Afyonkarahisar Merkez ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleşen bu çalışmada, ayrıca yöneticiye duyulan güven ile çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aslan ve Etyemez (2015) tarafından Hatay'daki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ve butik otel işletmeleri işgörenleri üzerine yapılan bir çalışmada, işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma artarken işten ayrılma niyetinin de arttığı; kişisel başarı artarken ise işten ayrılma niyetinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla çalışmada işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetini etkilediği ortaya konulmuştur.

Erbil (2013) tarafından Kuşadası'nda faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı negatif bir ilişkinin olduğu saptanmış, dolayısıyla

örgütsel sinik tutumlara sahip işgörenlerin işten ayrılma niyetine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Avcı ve Küçükusta (2009), Çeşme’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerini konu alan çalışmalarında, örgütsel öğrenme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Demir ve Tütüncü (2010), Muğla’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel sapma ve işten ayrılma niyeti konularını incelemiş; örgütsel sapma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre örgütsel sapma, yalnızca işten ayrılma niyeti üzerinde değil; aynı zamanda işten ayrılmanın etkilediği örgütsel amaçları ve faaliyetleri de dolaylı olarak etkilemektedir.

Tuna ve Yeşiltaş (2014), Ankara ve Antalya’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, özdeşleşmenin ve yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisini incelemiştir. Bu bağlamda söz konusu çalışmada, özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenirken; yabancılaşma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Aylan (2012) tarafından Konya’daki turizm işletme belgeli otel işletmelerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, otel işgörenlerinin işten ayrılma niyeti düzeylerinin düşük olduğu saptanmıştır. Söz konusu çalışmada, algılanan psikolojik şiddet ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu; dolayısıyla algılanan psikolojik şiddetin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Türkiye’de turizm sektöründe işten ayrılma niyetini inceleyen araştırmacılar, bu bağlamda konaklama işletmelerinde işgören devrinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu veriden hareketle, konaklama işletmelerinde işten ayrılma niyetini düşürecek faktörlerin araştırılıp, konuyla ilgili birtakım öneriler sunulması gerektiği ortadadır (Avcı, 2008: 119).

### **3. KARIYER PLATOSU, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ**

Sektöre karşı ilgi duyan, mesleki bilgi ve tecrübeye sahip ve yaptığı işi seven işgörene sahip olmak her profesyonel yöneticinin arzusudur. Aynı şekilde işgörenler

de sorunsuz bir iş ortamında çalışabilme, yaptıkları işten tatmin olma ve işinde yükselebileme isteği içerisindedir (Sarıışık, 2007: 144).

Konaklama işletmelerinde çalışanların büyük bir çoğunluğu birtakım nedenlerle beraber (düzensiz çalışma şartları, gece vardiyalarının sık sık değişmesi, uzun ve sosyal olmayan çalışma saatleri, düşük maaş ve ücretler) aslında kariyer gelişimlerini sürdürmek adına buldukları işletmeden ayrılma niyetindedir. Bu durumu, işletmelerin yoğun rekabet ortamında ayrıca ek maliyetlere katlanmalarıyla ve en önemlisi işgörenlerin kariyerlerinde bir plato oluşmasıyla ve moral ve motivasyonlarının düşmesiyle ilişkilendirmek mümkündür. İsteddiği kariyer olanaklarını işletmesinde bulamayan işgören, sık sık işinden ayrılmak istemese bile yeteneklerini daha fazla geliştirebileceği; daha fazla görev ve sorumluluk alabileceği; yükselme olanaklarının daha hızlı ve çok olduğu; yükselmesi için engellerin olmadığı; örgütsel hedefleri kendi bireysel hedeflerinin örtüştüğü başka bir işletmeye geçmeyi tercih edecektir (Ece, 2016: 110-114).

Akçay (2002) işgörenlerin bir önceki işlerinden ayrılma sebeplerinin %60'lık bir çoğunlukla kariyerde ilerleyememe, başka işletmede terfi imkânı, iş amaç uyumsuzluğu gibi kariyer planlamasına ve kariyer yönetimine bağlı konulardan oluştuğunu ortaya koymaktadır. Yine Kılıç (2008) özellikle terfi konusunda otel işletmelerinin tam anlamıyla oluşturulmuş bir sisteminin olmadığını öne sürmektedir. Aydın (2010) da konaklama işletmelerindeki işgörenlerin, terfi almalarına rağmen maaş artışı almamaları durumlarında da motivasyon kayıplarının ve işletmeye olan bağlılıklarının azalabileceğini ortaya koymaktadır. Bu da terfi politikalarının yanı sıra ödüllendirme ve ücretlendirme konularının da kariyer tatminini son derece etkilediğini göstermektedir. Son olarak Kaya'nın (2012) konaklama işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmada işgörenlerin kariyer tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasında negatif bir ilişki olduğunu saptaması, aslında bir kariyer engeli olan kariyer plotusu ile işten ayrılma niyeti arasındaki olası pozitif ilişkiyi gözler önüne sermektedir.

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin en önemli görevlerinden biri de işgörenlerin iş tatminini sağlamaktır. Yöneticilerin başarısı ve işletmelerin uzun süre yaşamını sürdürebilmesi işgörenlerin tatminine bağlıdır (Avcı, 2008: 54-55). Çağdaş yöneticilerden, işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken

çabayı göstermeleri beklenmektedir (Akıncı, 2002: 2). Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe ve yüz yüze olduğu bir sektörde, iş tatmini düşük olan bir işgörenin müşteriye tatmin edici düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatminini sağlaması mümkün değildir. Bu nedenle, müşterilerin yüksek düzeyde tatmin sağlayarak konaklaması ve ayrılması için işgörenlerin de işlerinden ve işyerlerinden tatmin sağlamış olmaları gerekmektedir (Toker, 2006: 154). İşgörenlerin iş tatminini sağlamak için yöneticilerin, sahip oldukları mevcut önyargılarından kurtulmaları (Akıncı 2002: 2) ve stratejik bir bakış açısıyla objektif bir şekilde insan kaynağını yönetmeleri önem arz etmektedir. Bu durum, işgörenlerin, hem işten ayrılmalarının ve işten ayrılma niyetlerinin azaltılması hem de kariyerlerinde platolaşma gibi sorunlar yaşamaması ya da yaşaması durumunun tespit edilmesi konularıyla da ilişkilidir.

Genel olarak toparlandığında araştırmanın birinci bölümünde kariyer kavramı ve kariyer sorunları incelenerek, kariyer platosu kavramı üzerinde durulmuştur. Söz konusu bölümde kariyer platosu kavramının önemi, kariyerde platolaşmaya etki eden faktörler ve kariyerde platolaşmanın olası sonuçları aktarılmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünün şu ana kadar olan kısmında ise iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramlarından bahsedilmiştir. Bu bölümde de ilgili kavramlara ilişkin bilgiler ile kavramlara etki eden faktörler ve kavramların sonuçlarının neler olabileceği ortaya konulmuştur. Şüphe yok ki araştırmanın şu ana kadar olan kısımlarında önemi vurgulanan kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları gerek etki gerekse de sonuç bağlamında birbirleriyle ilişkilendirilebilecek kavramlardır.

Kariyer platosu ile ilgili çalışmalarda, kariyer platosunun işgören tutumları üzerindeki etkisi, hem olumlu hem de olumsuz olabilmektedir ki, ilgili literatürdeki bu çalışmalar ve bulguları tam olarak sonuçlandırılmış bir nitelik kazanmamıştır. Bu nedenle, kariyer platosu ve işgörenlerin çalışma tutumları arasındaki ilişki üzerine daha fazla araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle incelenen ampirik çalışmalara dayanarak, kariyer platosunun, iş tatmini ile negatif olarak ilişkili; işten ayrılma niyetiyle ise pozitif ilişkili olması beklenmektedir (Salami, 2010: 500). Çalışmanın izleyen kısmında bu ilişkiyi tespit etmek adına kariyer platosu ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramlarını birlikte ele alan çalışmalara değinilmektedir.

### 3.1. KARİYER PLATOSU İLE İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

Baoguo ve Mian (2005) tarafından yapılan çalışmada örnekleme, dört işletmeyi ve işletme yönetimi bölümü yüksek lisans öğrencilerini kapsayan 288 kişi oluşturmuştur. Bu çalışma, kariyer platosunun işgörenin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve bırakma niyeti üzerindeki etkilerini incelemiştir. Ayrıca çalışma kariyer platosunun bireysel ve örgütsel nedenlerini de ele almaktadır. Çalışmanın sonuçları, kariyer platosunun iki boyutunun (hiyerarşik ve iş içerikli) işgörenlerin çalışma tutumlarını önemli derecede etkilediğini göstermektedir. Nitekim kariyer platosu, iş tatminini negatif yönde; işten ayrılma niyetini ise pozitif yönde etkilemektedir.

Lee (2003), Singapur'da bulunan 20 mühendislik şirketi kapsamında 170 işgöreni kapsayan araştırmasında profesyonel kariyer platosu kavramını gündeme getirmiştir. Yazara göre profesyonel plato, sadece işin içeriğiyle değil, aynı zamanda işgörenlerin istihdam edilebilirliklerini ve pazarlanabilirlik özelliklerini iyileştirmek için yeni becerilere hâkim olmasıyla ilgilidir. Kariyer platosu ve profesyonel plato, birbirinden bağımsız bir yapıdadır. Kariyer platosu, örgüt içindeki ilerlemeyle ilgiliyken; profesyonel plato, mesleğin ilerlemesiyle ilgilidir. Bu araştırmanın en önemli hipotezi ise profesyonel platoların kariyer tatmini, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri olmak üzere üç noktada önemli bir farklılığa neden olacağıdır. Sonuçlar da profesyonel kariyer platosunun üç kavram üzerinde de farklılığa neden olduğunu göstermektedir. Bu araştırmanın sonuçları, bir kariyer platosunun yaşanmasının işgörenlerin kariyeri ve iş tatmini ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Ancak daha da önemlisi, bu çalışma kariyer platosu literatürünü genişleterek, ilgili literatüre katkıda bulunmuştur.

Lentz (2004), 306 kişi üzerinde yaptığı çalışmayla kariyer platosu ve mentörlük arasındaki ilişkiyi ampirik olarak araştırmıştır. Bu bağlamda çalışmada kariyer platosu ve işle ilgili tutumlar arasındaki ilişki ve mentörlük deneyimi ve işle ilgili tutumlar arasındaki ilişki incelenmiştir. İlgili sonuçlar, iş içerikli kariyer platosu ile hiyerarşik kariyer platosu ve olumsuz olan işle ilgili tutumlar arasındaki ilişkiyi desteklemiştir. Ancak çalışmada mentörlük tecrübesi ile kariyer platosu arasındaki etkileşim yeterli bulunamamıştır. Bu bulgu da araştırmada başkalarına danışmanlık

yapmanın kariyer platosunun olumsuz etkilerini hafifletemeyeceği şeklinde değerlendirilmiştir.

Miles'in (2010) bir çevrimiçi anket aracılığıyla Amerika Birleşik Devletleri'nde 83 tam zamanlı medya televizyon sektörü işgöreni üzerinde yaptığı çalışmada araştırma problemi; işgörenlerinin iş tatmini, algılanan kariyer platosu ve terfi edilebilirlik algısını etkileyen faktörlerin bilinmemesidir. Bu noktada çalışmanın sonuçları, iş tatmini ve kariyer platosu arasında anlamlı bir ilişki göstermiştir. Ayrıca kariyer platosunun olumsuz etkilerini azaltmak ve iş tatminini artırmak için kariyer geliştirme ve iş zenginleştirme programlarını başlatmanın gereği saptanmıştır. Bu araştırma ayrıca gelecekte kariyer platosu ve cinsiyet arasındaki ilişki üzerine araştırma yapılabileceğini göstermektedir.

Allen vd. (1998) tarafından 607 yönetici üzerinde yapılan çalışmada; kariyer platosunda olmayan, iş içerikli kariyer platosu, hiyerarşik kariyer platosu veya hem iş içerikli hem de hiyerarşik kariyer platosunda şeklinde tiplendirilmiş yöneticiler arasında demografik ve tutumsal farklılıklar araştırılmıştır. İlgili sonuçlar, çeşitli değişkenler (yaş, cinsiyet, ırk gibi) üzerindeki bu dört grup arasında önemli demografik farklılıklar ortaya koymuştur. Ayrıca bu çalışmada hem hiyerarşik hem de iş içerikli platoda olduğu belirlenen yöneticilerin, yalnızca bir nedenden ötürü platoda olan ya da platoda olmayan yöneticilere göre daha az olumlu iş tutumlarına sahip oldukları saptanmıştır.

Rilovick'in (2005) 326 askeri işgören üzerinde yaptığı çalışmadan elde edilen sonuçlar, kariyer başlangıcına ilişkin algılamaların, işten ayrılma niyetindeki değişimi açıkladığını; bir kişinin kendisinin plato hâline geleceğini düşündüğü dereceyi de bir örgütten ayrılma niyetiyle pozitif ilişkilendirdiğini göstermiştir. Ancak bu çalışmada kariyer platosunun hesaplanan ölçütü, işten ayrılma niyeti kadar iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişki göstermemiştir.

Salami (2010), Nijerya'da 30 yaşın üzerinde ve çok çeşitli örgütlerdeki 280 hükümet işgöreninden veri toplayarak; kariyer platosu ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi ve mentorluğun kariyer platosu ile üç bağımlı değişken arasındaki ilişkileri üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Bu çalışmanın sonuçları, kariyer platosunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile negatif ilişki gösterdiğini ve işten ayrılma niyetiyle pozitif ilişki gösterdiğini ortaya

koymuştur. Ayrıca bu çalışma, rehberlik hizmetinin kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiler üzerinde önemli derecede rol oynadığını ortaya koymuştur.

Wen ve Liu (2015), Çin'de 147 işgöreni kapsayan çalışmasıyla, algılanan kariyer platosu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ve bu süreçte oluşan kariyer çapasının rolünü araştırmışlardır. Bu doğrultuda araştırma sonuçlarına göre algılanan kariyer platosunun işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde ilişkide olduğu ve bu ilişkinin, daha yüksek kariyer ankrajına sahip işgörenlerde daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Milliman (1992), 443 katılımcı üzerinde kariyer platosunun nedenleri ve sonuçları üzerine bir araştırma çalışması yürütmüş; kariyer platosu ve örgütsel bağlılık algısı, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki saptamıştır. Kariyer platosu algı düzeyinin yüksek olması, örgütsel bağlılık, iş tatmini ile negatif olarak; işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olarak belirlenmiştir.

İshakoğlu (1993), İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen 500 şirket arasından seçilen 300 özel sektörün orta ve üst yöneticileri olan 120 kişiye uygulamıştır. Sonucunda kariyer platosu boyutları ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örneklem üst ve orta düzey yöneticilerden meydana geldiğinden dolayı saygınlık gereksiniminin iş tatminine verilen önem ile kariyer platosu boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Yorulmaz (2007) tarafından Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti kamu sektöründe çalışan 232 işgören üzerinde yapılan çalışma sonucunda, işgörenlerin kariyerlerinde platoya girdiklerinin farkında olmalarına rağmen, çalıştıkları kurumdan vazgeçme gibi bir niyetlerinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte hiyerarşik kariyer platosu boyutunda kadınlarla erkeklerin algılarının farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca çalışma sonuçlarına göre katılımcıların yaşı ilerledikçe, iş içerikli kariyer platosu algıları yükselmektedir. Ancak araştırma modelindeki bağımlı değişkenlerinin (işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti) bağımsız değişkenlerle (kariyer platosu değişkenleri) yeterli düzeyde açıklanamadığı belirlenmiştir.

Canım'ın (2012) Sağlık Bakanlığına bağlı üç eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin kariyer platosu ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi

saptamak amacıyla 345 hemşire üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada kariyer platosunu etkileyen faktörler incelendiğinde; iş tatmini, cinsiyet, çalışılan bölüm, mesleğin isteyerek seçilip seçilmediği açıklayıcı değişken olarak bulunmuştur. Bununla birlikte yaş ve eğitim durumunun bu faktörler içinde kalmamasının dikkat çekici olduğu yorumlanmıştır. Bu araştırmayla hemşirelerin kariyer platolarının çalışılan bölümdaki yetersiz veya eksik iş tatmininden kaynaklandığının bir sonucu olarak ortaya çıktığı belirlenmiştir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KARİYER PLATOSUNUN İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Araştırmanın bu bölümünde sırasıyla araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları, hipotezleri, yöntemi (evren ve örneklem, veri toplama tekniği, verilerin analizi) üzerinde durulmakta; gerçekleştirilen analizler neticesinde elde edilen bulgulara, bulguların yorumlanması ve değerlendirilmesine yer verilmektedir.

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerdeki kariyer platosunun, işgörenlerin iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesidir. Bu kapsamda İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama gerçekleştirilerek; işgörenlerdeki kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin sonuçlar ortaya konulmaktadır. Temel olarak kariyer platosunun işgörenlerdeki iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisinin araştırıldığı bu çalışmada katılımcıların görüşlerinin kişisel özelliklerine göre değişip değişmediği de araştırılmaktadır. Ayrıca işgörenlerdeki kariyer platosunun ve iş tatmininin alt boyutlarının da inceleneceği söz konusu araştırmada işletmelerdeki mevcut durum ile birlikte konunun işletmeler açısından önemi ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Bu araştırmanın önemi noktasında ise ilgili literatür incelendiğinde, iş tatminine ve tatminsizliğine neden olan birçok faktör söz konusu olduğu gibi, iş tatminsizliğinin en önemli sonuçlarından biri, işgörenlerin çalıştıkları işletmelerde kendilerine sağlanan istihdam imkânlarından tatmin olmamaları durumunda gösterdikleri negatif yönde bir davranış olan işten ayrılma niyeti (Turunç ve Çelik, 2010: 215) olarak dikkat çekmektedir. Bu bağlamda iş tatmini ve işten ayrılma niyeti

ile etkileşimi kaçınılmaz olan kariyer platolaşmasının bu kavramlar ile olan ilişkisi ve bu kavramlara ne derece etkisi olduğu önemli bir konu olarak dikkat çekmektedir.

Bir turizm işletmesi olan otel işletmelerinde, emek yoğun bir özellik gösteren hizmet sektöründe yer almalarından dolayı çalışma koşullarına bağlı olarak işgörenlerin performanları ve işle ilgili görüşleri büyük önem arz etmektedir. Hizmet sektöründe yer alan işgörenlerin örgütteki durumları, iş performanslarını etkileyeceğinden dolayı otel işletmelerinde misafirlere sunulan hizmetin kalitesini de doğrudan etkilemektedir. Bu durumda otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin karşılaştıkları kariyer platolaşmasının, işten tatmin olma düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine etki edip etmediği, işle ilgili unsurları etkileyeceğinden hem işletmeler açısından hem işgörenler açısından hem de misafirler açısından önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili literatürde ayrı ayrı mevcut çalışmalar olmakla birlikte bu araştırma konusu ile ilgili olarak turizm sektörü üzerinde henüz herhangi bir çalışmanın yapılmamış olması, bu projenin bu boşluğu doldurarak, ilgili literatüre büyük katkı sağlayacağını göstermektedir. Yine dünyada önemli bir turizm destinasyonu olan İstanbul'da daha önce böyle bir araştırmanın yapılmamış olması nedeniyle bu projenin işletmelere ve bölgeye katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu yönüyle araştırma, İstanbul'daki otel işletmelerinin hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik öneriler getirilmesi bakımından da önemlidir.

## **2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI**

Araştırmada işgörenlerin bireysel özelliklerini ve kariyer platosuna, iş tatminine ve işten ayrılma niyetine ilişkin tutumlarını ölçen veri toplama aracı olarak kullanılan anketler kapsamındaki ölçeklerde bulunan her bir ifadeye ilgili gerçek durumu yansıtacak şekilde özgürce cevap verildiği, bu yanıtların geçerli ve güvenilir olduğu, verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemlerin ise amaca uygun olarak seçildiği varsayılmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak belirlenen ölçeklerde yer alan sorular ile araştırma konusunun, test edilmesi açısından sayı ve anlam bakımından yeterli düzeyde olduğu; bununla birlikte söz konusu olgularla ilgili tüm detayları kapsadığı varsayılan diğer unsurlardandır.

Araştırmanın konusunu oluşturan kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramlarının birbirleriyle olan ilişkisi birçok alanda incelenmiştir. Ancak uygulama alanını oluşturan otel işletmelerinde böyle bir çalışmanın daha önce yapılmamış olması, araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle araştırmanın uygulama alanının turizm sektörü olması ve elde edilecek veriler dâhilinde yapılan genellemelerin işletmelere uyarlanması, çalışmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Nitekim araştırma bölgesi olarak İstanbul'un seçilmesinin nedeni, dünyada önemli bir turizm destinasyonu olarak görülmesi ve otel işletmelerinin yoğun olduğu bir bölge olmasıdır. Diğer taraftan gerek büyüklükleri gerekse kurumsallaşmaları, ayrıca tüm bunlarla beraber işgörene yönelik araştırmalara önem vermeleri ve anket geri dönüşlerinin daha fazla olması nedeniyle araştırma evreni sadece beş yıldızlı otel işletmeleri olarak sınırlandırılmıştır.

Araştırmaya ilişkin diğer bir sınırlılık da zaman ve maliyet gibi nedenlerden dolayı evrenin tamamına ulaşmanın mümkün olmamasıdır. Bu nedenle evrenden belirli bir örnekleme anket uygulanıp veri toplanması sağlanmıştır. Bu konu araştırmanın ilerleyen kısımlarında yer alan araştırma yöntemi başlığı altında detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

### **3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Kariyer platosu; iş tatmininde azalma (McCleese ve Eby, 2006; Jung ve Tak, 2008; Xie, Long ve Zhao, 2008; Lentz ve Allen, 2009) ve işten ayrılma niyetinde artma (Lentz, 2004; Heilmann vd., 2008) gibi bazı olumsuz etkilere sahiptir. Bu olumsuz etkilerin yanında bazı çalışmalar (Ongori ve Agolla, 2009), kariyer platosundaki işgörenlerin, üretkenliklerini sürdürdüklerini; sıkılmış görünmediklerini ve yüksek memnuniyet gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Özetle kariyer platosu ile ilgili çalışmalarda, kariyer platosunun işgören tutumları üzerindeki etkisi, hem olumlu hem de olumsuz olabilmektedir. Bu noktada ilgili literatürdeki çalışmalar ve bulguları tam olarak sonuçlandırılmış bir nitelik kazanmamıştır. Bu nedenle, kariyer

platosu ve işgörenlerin çalışma tutumları arasındaki ilişki üzerine daha fazla araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır (Salami, 2010: 500).

Araştırmanın temeli, kariyer platosunun iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yöneliktir. Ayrıca ilgili literatür incelendiğinde, kariyer platosu, genel ve yaygın şekilde çoğu araştırmacı tarafından içsel nedenler ve dışsal nedenleri niteleyen iki türe ayrılarak incelenmektedir (Crockford, 2001: 4-5). Bu araştırmada da kariyer platosu, Milliman (1992) tarafından oluşturulan kariyer platosu ölçeği doğrultusunda “içsel kariyer platosu” ve “dışsal kariyer platosu” olarak alt ölçekler kapsamında değerlendirilmektedir. Araştırmada ayrıca söz konusu içsel ve dışsal kariyer platosu birlikte ele alınarak genel kariyer platolaşma düzeyi noktasında da bir çıkarım yapılmaya çalışılmaktadır. Bu doğrultuda hazırlanan araştırma hipotezleri aşağıda sunulmaktadır:

**H1: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinde algılanan kariyer platosunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**H1<sub>a</sub>:** Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinde algılanan içsel (iş içerikli) kariyer platosunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H1<sub>b</sub>:** Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinde algılanan dışsal (hiyerarşik) kariyer platosunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2: Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinde algılanan kariyer platosunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**H2<sub>a</sub>:** Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinde algılanan içsel (iş içerikli) kariyer platosunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2<sub>b</sub>:** Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinde algılanan dışsal (hiyerarşik) kariyer platosunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmaya ilişkin oluşturulmuş yukarıda verilen istatistiksel hipotezler kapsamında araştırmada genel olarak yanıt aranacak sorular şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin kariyer platolaşması (içsel kariyer platosu, dışsal kariyer platosu ve ayrıca içsel ve dışsal platolaşmanın birlikte ele alındığı genel kariyer platosu) ne düzeydedir?

2. Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin algıladıkları içsel (iş içerikli), dışsal (hiyerarşik) ve genel kariyer platosu işgörenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatminleri ne düzeydedir?
4. Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatmin düzeyleri, işgörenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Beş yıldızlı otel işletmeleri işgöreninin işten ayrılma niyetleri ne düzeydedir?
6. Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetleri, işgörenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
7. Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin algıladıkları içsel (iş içerikli), dışsal (hiyerarşik) ve genel kariyer platosu ile iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki ne düzeydedir?
8. Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin algıladıkları içsel (iş içerikli), dışsal (hiyerarşik) ve genel kariyer platosunun, işten tatmin olma düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisi ne düzeydedir?

#### **4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın bu başlığı altında araştırma yöntemini detaylandırılırken; araştırmanın veri toplama yöntemi, evreni, örnekleme ve veri analizi yöntemi üzerinde durulmaktadır.

##### **4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ**

Araştırmada uygulama aşamasında veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda araştırmada İstanbul'daki turizm işletme belgesine sahip beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri kapsamında 2017 yılının Eylül ayında gerçekleştirilen anket çalışmasına yer verilmektedir.

Uygulanan anket formu temel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin demografik (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir) ve diğer bazı bireysel özelliklerini (departman, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi) belirlemeyi amaçlayan 9 adet kapalı uçlu soruya yer verilmektedir.

Anketin ikinci bölümünde üç ayrı ölçeği kapsayan toplam 52 soru yer almaktadır. 1.-12. sorularda, Milliman (1992) tarafından geliştirilen Kariyer Platosu Ölçeği (Career Plateau Survey) kullanılmıştır. İlk altı soru içsel (iş içerikli) platoyu ölçmekteyken, diğer altı soru dışsal (hijerarşik) platoyu ölçmektedir. 13.-16. sorularda, işgörenlerin işten ayrılma niyetini ölçmek amacıyla Menişa (2006) tarafından da kullanılan, Tanrıöver (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Rosin ve Korabik'in (1995) işten ayrılma niyeti ölçeğinden yararlanılmıştır. Son olarak 17.-52. sorularda, işgörenlerin iş tatminini ölçmek amacıyla Paul Spector tarafından geliştirilen, Yelboğa (2009) tarafından da Türkçe geçerliliği ve güvenilirliği test edilen İş Tatmini Ölçeği (Job Satisfaction Survey, Spector, 1994) kullanılmıştır. İş Tatmini Ölçeği; ücret, terfi, yönetim, yan ödeme, ödül, çalışma şartları, çalışma arkadaşları, işin kendisi ve örgüt içi iletişim olmak üzere dokuz ana madde ve her ana maddenin altında dört alt madde olmak üzere toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde kullanılan ölçeklerin içerdiği her maddenin yanıtları dereceli olmak üzere altı seçenektir. Bu seçenekler, 6'lı Likert ölçeği doğrultusunda; "1=Hiç Katılmıyorum", "2=Katılmıyorum", "3=Kısmen Katılmıyorum", "4=Kısmen Katılıyorum", "5=Katılıyorum", "6=Tamamen Katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu Ek 1'de verilmiştir.

Anket formunda yer alan ölçeklere ait belirtilmesi gereken diğer bir konu da ölçeklerin puanlamasıyla alakalıdır. Nitekim kariyer platosu ölçeğindeki bazı ifadeler (anket formundaki 1., 2., 4., 5., 6., 8. ve 12. ifadeler) ve iş tatmini ölçeğindeki bazı ifadeler (anket formundaki 18., 20., 22., 24., 26., 28., 30., 32., 34., 35., 37., 39., 40., 42., 45., 47., 48., 50. ve 52. ifadeler) verilen yanıtların ters çevrilerek puanlanması gerekmektedir. Bu kapsamda netice itibarıyla söz konusu ölçekleri geliştiren araştırmacılara göre; kariyer platosu ölçeğinde ortalama puanı 3 ve altında kalan işgörenler, kariyer platosunda olarak nitelendirilemeyen işgörenleri; 3 ile 4 arasında ortalama bir puana sahip olanlar, kariyer platosunda olma konusunda kararsız (çelişkili) duygulara sahip işgörenleri; 4 ve üstü bir ortalama puana sahip olanlar ise kariyer platosunda olan işgörenleri ifade etmektedir. Diğer yandan iş tatmini ölçeğinde de ortalama puanı 3 ve altında kalan işgörenler, işten tatmin olmayan işgörenler; 3 ve 4 arasındakiler, kararsız (çelişkili) duygulara sahip işgörenler; 4 ve üstündekiler ise işten tatmin olmayan işgörenler olarak değerlendirilmektedir.

#### 4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, İstanbul'daki turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma evreni olarak İstanbul'un seçilmesinin nedeni, bölgenin dünyada önemli bir turizm destinasyonu olarak görülmesi ve otel işletmelerinin yoğun olduğu bir bölge olmasıdır. Ayrıca kariyer platosunun özellikleri dikkate alındığında İstanbul'un mevsimsellikten daha az etkilenen nitelikte olan şehir otel işletmelerini kapsamaması, evrenin seçiminde dikkate alınan en önemli etken olmuştur. Diğer açıdan araştırma evreninin yalnızca beş yıldızlı otel işletmeleri olarak belirlenmesinin nedeni ise beş yıldızlı otel işletmelerinin diğer sınıf otel işletmelerine kıyasla yönetim ve örgütlenme yapıları açısından daha profesyonel olmasıdır (Pelit, 2011: 125).

İstanbul Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2017) verilerine göre, İstanbul'da 2017 yılı Eylül ayı itibariyle toplam 99 adet beş yıldızlı otel işletmesi hizmet sunmaktadır. Bu otel işletmelerinin toplam oda sayısı 25.201, toplam yatak sayısı ise 50.840 olarak ifade edilmiştir. Uluslararası standartlara göre beş yıldızlı otel işletmelerinde odabaşına 1,1 işgören düştüğü gözetilerek hesaplandığında araştırmamızın evrenini oluşturan işgören sayısının, 27.721 ( $25.201 \times 1,1$ ) olduğu varsayılmıştır. 27.721 işgöreni kapsayan bir evren için %5 hata payı ve %95 güven düzeyinde, Ural ve Kılıç (2011) tarafından verilen formül kullanılarak, 379 örneklemin kabul edilebilir olduğu hesaplanmıştır. Evrenin geniş olmasından dolayı söz konusu bölgede faaliyet gösteren dokuz adet beş yıldızlı otel işletmesi, küme örnekleme yöntemiyle belirlenmiş ve araştırma bu otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yürütülmüştür.

Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi'nce (BAPK) desteklenen bu araştırmada hedeflenen örneklem sayısına ulaşılması için BAPK projesi dâhilinde 2017 Eylül ayında küme örnekleme yöntemiyle belirlenen İstanbul'daki dokuz adet beş yıldızlı otel işletmesinin her birine 50'şer adet olmak üzere toplamda 450 anketin uygulanması ve anket uygulamasının aynı ay içerisinde sonlandırılması amaçlanmıştır. Sonuç olarak geri dönen 409 işgören anketinden 9'u hatalı ya da eksik dolium sebebi ile değerlendirmeden çıkarılmış; 400 adet anket analiz işlemine dâhil edilmiştir.

### 4.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmada elde edilen veriler, sosyal bilimler alanında yoğun olarak kullanılan istatistik paket programı SPSS (PASW 22) aracılığıyla analiz edilmiş ve analizler doğrultusunda öncelikle katılımcıların demografik ve diğer bireysel özellikleri, frekans ve yüzde dağılımları ile sunulmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan anket formunu oluşturan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin ölçülmesi amacıyla Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca her üç ölçeği oluşturan ifadelerin daha önceki çalışmalarda geçerliliğin sağlanmasına karşılık, gerek yapısal anlamda gerekse anlaşılabilirlik düzeyinin ölçülmesi amacıyla faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen faktör analizleri ve Cronbach's Alpha testi sonuçları çalışmanın izleyen kısmında sunularak yorumlanmıştır. Ayrıca her ölçeğin alt boyutlar kapsamında aritmetik ortalamasına ve standart sapma değerlerine de ilgili kısımda yer verilmiştir. Daha sonra ise katılımcıların algıladıkları kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeylerini belirlemeye yönelik ölçeklerde yer alan her bir ifadenin katılımcıların yanıtları doğrultusunda, frekans; yüzde dağılımları; aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine ilişkin katılımcı görüşlerinin bireysel özelliklere göre karşılaştırılmasında (iki grup için) bağımsız örneklem için t testi (Independent Samples t test) ve (ikiden fazla grup için) tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır. Ayrıca tek faktörlü varyans analizi sonuçları Tukey Testi sonuçları ile birlikte verilmiştir. Diğer taraftan, işgörenlerin algıladıkları kariyer platosunun, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri ile ilişkisinin belirlenmesinde korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Bunun yanında işgörenlerdeki kariyer platosunun iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine etkisini belirlemek amacıyla ayrı ayrı basit ve çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın izleyen kısmında verilerin analizi doğrultusunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

## 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle araştırmanın örnekleme dâhilinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili algı ve görüşlerine ilişkin bulgulara verilmektedir. Bu noktada

katılımcıların anket formunda yer alan ifadelere verdikleri cevapların dağılımı incelenmektedir. Daha sonra katılımcıların cevapları neticesinde belirlenen söz konusu algı ve görüşleri, demografik ve diğer bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmakta ve sonrasında kariyer platosunun iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi ortaya konulmaktadır.

### 5.1. İŞGÖRENLERİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu kısımda araştırmaya katılan işgörenlerin bazı bireysel özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, işletmedeki çalışma süreleri, turizm sektöründeki çalışma süresi, çalıştıkları departman ve kadro düzeyleri) üzerinde yapılan frekans analizleri sonucunda elde edilen istatistiki veriler sunulmaktadır. Bu bağlamda sözü edilen kişisel özelliklere ilişkin istatistiki veriler aşağıdaki Tablo 9 dâhilinde sunulmaktadır.

**Tablo 9. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Bireysel Değişkenlerine İlişkin Bulgular**

Bireysel Değişkenler		f	%	Bireysel Değişkenler		f	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	170	42,5	<b>Bu İşletmedeki Çalışma Süreleri</b>	1 yıldan az	138	34,5
	Erkek	230	57,5		2-5 yıl	182	45,5
<b>Yaş</b>	18-25 Yaş	64	16,0		6-9 yıl	52	13,0
	26-35 Yaş	104	26,0		10-13 yıl	16	4,0
	36-45 Yaş	120	30,0		14 yıl ve üstü	12	3,0
	46-55 Yaş	80	20,0	<b>Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri</b>	1 yıldan az	24	6,0
	55 Yaş ve üstü	32	8,0		2-5 yıl	132	33,0
<b>Medeni Durum</b>	Bekâr	166	41,5		6-9 yıl	139	34,8
	Evli	234	58,5		10-13 yıl	65	16,2
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	28	7,0	14 yıl ve üstü	40	10,0	
	Lise	113	28,2	<b>Çalıştıkları Departman</b>	Ön Büro	65	16,2
	Ön Lisans	91	22,8		Kat Hizmetleri	55	13,8
	Lisans	148	37,0		Muhasebe	56	14,0
	Lisansüstü	20	5,0		Yiyecek-İçecek	71	17,8
<b>Gelir Durumu</b>	1001- 1500 TL	60	15,0		İnsan Kaynakları	44	11,0
	1501- 2000 TL	82	20,5		Halkla İlişkiler	28	7,0
	2001- 2500 TL	108	27,0		Diğer (Spa, Teknik Servis, Satış Paz., vb.)	81	20,2
	2501- 3000 TL	38	9,5		<b>Kadro Düzeyleri</b>	Müdür	52
	3001- 3500 TL	44	11,0	Şef		93	23,3
	3501 TL ve üstü	68	17,0	Alt Kademe		255	63,7

Tablo 9 kapsamında görüleceği üzere araştırmaya katılan 400 işgörenin %42,5'ini kadın işgörenler, %57,5'ini erkek işgörenler oluşturmaktadır. Buna ek olarak işgörenlerin yaş grupları incelendiğinde; en büyük çoğunluğu, %30,0'lık oranıyla 36-45 yaş aralığındaki işgörenlerin oluşturduğu görülürken; onu sırasıyla %26,0'lık oranıyla 26-35 yaş aralığındaki işgörenler, %20,0'lık oranıyla 46-55 yaş aralığındaki işgörenler, %16,0'lık oranıyla 18-25 yaş aralığındaki işgörenler ve %8,0'lık oranıyla 55 yaş ve üzerindeki işgörenler takip etmektedir. İşgörenlerin medeni durumları incelendiğinde ise %58,5'lik kısmın evli, %41,5'lik kısmın bekâr olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında en büyük kısmı, %37,0 ile lisans düzeyindeki işgörenler oluşturmakta; bu sıralamayı %28,2 ile lise düzeyindeki işgörenler, %22,8 ile ön lisans düzeyindeki işgörenler, %7,0 ile ilköğretim düzeyindeki işgörenler ve %5,0 ile lisansüstü düzeyindeki işgörenler izlemektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin gelir durumları incelendiğinde; %15,0'mın 1001-1500 TL arası, %20,5'inin 1501-2000 TL arası, %27,0'mın 2001-2500 TL arası, %9,5'inin 2501-3000 TL arası, %11,0'mın 3001-3500 TL arası, %17,0'mın da 3501 TL ve üstü bir gelir durumunun olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin şu anda mevcut işletmelerindeki çalışma sürelerine ilişkin verilere göre işgörenlerin %34,5'i 1 yıl veya daha az, %45,5'i 2-5 yıl arası, %13,0'ı 6-9 yıl arası, %4,0'ı 10-13 yıl arası, %3,0'ı 14 yıl ve üzeri zamandır şu an bağlı buldukları işletmelerinde çalışmaktadırlar. İşgörenin turizm sektöründeki tecrübeleri incelendiğinde ise %6,0'ı 1 yıl veya daha az, %33,0'ı 2-5 yıl arası, %34,8'i 6-9 yıl arası, %16,2'si 10-13 yıl arası, %10,0'ı 14 yıl ve üzeri zamandır turizm sektöründe yer almaktadırlar.

İşgörenlerin mevcut işletmelerinde çalışmakta oldukları departmanlar incelendiğinde; tüm işgörenler arasında, 65 işgörenle ön büro departmanının %16,2'yi, 55 işgörenle kat hizmetleri departmanının %13,8'i, 56 işgörenle muhasebe departmanının %14,0'ı, 71 işgörenle yiyecek-içecek departmanının %17,8'i, 44 işgörenle insan kaynakları departmanı %11,0'ı, 28 işgörenle halkla ilişkiler departmanı %7,0'ı ve otel işletmelerinin çok fazla işgörenin olmadığı "diğer" olarak bir başlık altında adlandırılan departmanların (güvenlik, teknik servis, bilgi işlem, spa&wellness, satış pazarlama, eğlence hizmetleri, yönetim vb.) 81 işgörenle

%20,2'yi oluşturduğu görülmektedir. İşgörenlerin kadro düzeyleri incelendiğinde ise işgörenlerin çoğunluğu %63,7'lik oranla alt kademe düzeyinde, %23,3'ü şef düzeyinde ve %13,0'ı müdür düzeyinde çalışmaktadır.

## 5.2. ÖLÇEK VE ALT ÖLÇEKLERE İLİŞKİN TANITICI VE İSTATİSTİKİ BULGULAR

Araştırmada kullanılan kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri sonuçları ve ölçek ve alt ölçeklerin standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10.** *Kariyer Platosu Ölçeği, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeğinin Genel ve İlgili Alt Boyutlarına İlişkin Bazı Tanıtıcı İstatistikler*

Ölçekler/ Alt Ölçekler	İfade Sayısı	Özdeğerler	Varyansı Açıklama Oranı (%)	Kümülatif Varyans (%)	Cronbach's Alpha	$\bar{X}$	SS
İçsel (İş İçerikli) Kariyer Platosu	6	6,25	52,10	52,10	0,817	3,48	0,43
Dışsal (Hiyerarşik) Kariyer Platosu	6	1,49	12,45	64,56	0,746	3,43	0,64
<b>Kariyer Platosu (Genel)</b>	12	-	-	-	0,860	3,45	0,44
Ücret	4	17,70	49,17	49,17	0,786	3,49	0,74
Terfi	4	3,93	10,93	60,11	0,815	3,59	0,80
Yönetim	4	2,42	6,75	66,87	0,675	3,83	0,96
Yan Ödeme	4	1,57	4,38	71,25	0,782	3,56	0,77
Ödül	4	1,02	2,85	74,10	0,828	3,61	0,92
Çalışma Şartları	4	0,76	2,11	76,22	0,730	3,46	0,80
Çalışma Arkadaşları	4	0,69	1,91	78,14	0,897	4,02	1,40
İşin Kendisi	4	0,64	1,78	79,93	0,889	3,73	1,29
Örgüt İçi İletişim	4	0,59	1,66	81,59	0,886	3,89	1,31
<b>İş Tatmini (Genel)</b>	36	-	-	-	0,848	3,69	0,61
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	4	3,48	87,06	87,06	0,950	2,84	1,55

“Kariyer Platosu” ölçeğinin alt ölçekleri detaylı bir şekilde incelendiğinde, bu ölçeğe ait ilk faktör olan “içsel (iş içerikli) kariyer platosu” alt ölçeğinin, özdeğerinin 1’den büyük (6,25) olduğu ve toplam varyansın %52,10’nu; ikinci faktör olan “dışsal (hiyerarşik) kariyer platosu” alt ölçeğinin de özdeğerinin 1’den büyük (1,49) olduğu ve toplam varyansın %12,45’ini açıkladığı görülmektedir. İş tatmini ölçeğinin toplam varyansın %82,21’ini açıklayan dokuz faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. “İş Tatmini” ölçeğinin alt boyutları detaylı bir şekilde incelendiğinde, ölçeğin ilk faktörü olan “ücret” boyutu, toplam varyansın %49,17’sini; “terfi” boyutu, toplam varyansın %10,93’ünü; “yönetim” boyutu, toplam varyansın %6,75’ini; “yan ödeme” boyutu, toplam varyansın %4,38’ini; “ödül” boyutu, toplam varyansın %2,85’ini; “çalışma şartları” boyutu, toplam varyansın %2,11’ini; “çalışma arkadaşları” boyutu, toplam varyansın %1,91’ini; “işin kendisi” boyutu, toplam varyansın %1,78’ini ve son faktör olan “örgüt içi iletişim” boyutu ise toplam varyansın %1,66’sını açıklamaktadır. Uygulanan faktör analizi sonucunda işten ayrılma niyeti ölçeğinin özdeğeri 1’den büyük (3,48) ve toplam varyansın %87,06’sını açıklayan tek faktör altında toplandığı tespit edilmiştir.

Araştırmada tercih edilen üç ölçek için de hesaplanan Cronbach’s Alpha değerlerinin; kariyer platosu ölçeği için 0,860, iş tatmini ölçeği için 0,848 ve işten ayrılma niyeti ölçeği için 0,950 olarak hesaplandığı ve yeterli düzeyde iç tutarlılık gösterdikleri ortaya konmuştur. Kariyer platosu ölçeğiyle birlikte araştırmada kullanılan ve alt boyut içeren iş tatmini ölçeğininin de alt boyutlarda belirtilen güvenilirlik katsayılarının yüksek değere sahip olması, ölçeklerin boyutlar kapsamında da yeterli düzeyde güvenilirliği sağladığını göstermektedir.

Tablo 10’da aktarılması gereken bir diğer nokta da ölçeklerin aritmetik ortalama değerleri bağlamında saptanan, işgörenlerin ölçeklerden aldıkları ortalama puanlardır. Tablo 10’da yer alan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, ölçekler ve alt ölçekler bağlamında verilen yanıtlar doğrultusunda otel işgörenlerinin sahip oldukları puanlar anlamına gelmektedir. Ölçekler ile ilgili puanlamalar dikkate alındığında sonuç olarak içsel, dışsal ve genel kariyer platosu konusunda işgörenlerin kararsız oldukları, iş tatmini konusunda çalışma arkadaşları boyutu haricinde işgörenlerce yine kararsızlığın var olduğu, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin ise düşük olduğu saptanmıştır.

### 5.3. İŞGÖRENLERİN KARIYER PLATOSUNA YÖNELİK ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu başlığı altında uygulamanın gerçekleştirildiği beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin kariyer platosuna ilişkin algılarına yönelik elde edilen bulgular sunulmaktadır. Bu bağlamda ilk olarak çalışmanın izleyen kısmındaki Tablo 11 dâhilinde işgörenlerin, kariyer platosunun “içsel (iş içerikli) kariyer platosu” boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır.

**Tablo 11.** İşgörenlerin İçsel (İş İçerikli) Kariyer Platosu Algılamalarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Maddeler	f	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	$\bar{X}$	SS
1- Şu anki işimde sürekli olarak zorlanacağımı düşünüyorum	f	36	154	48	50	104	8	3,14	1,44
	%	9,0	38,5	12,0	12,5	26,0	2,0		
2- Şu anki işimde öğrenmeye ve gelişmeye devam edeceğim.	f	23	68	59	101	133	16	3,75	1,33
	%	5,8	17,0	14,8	25,3	33,3	4,0		
3- Şu anki işimin görevleri ve aktiviteleri benim için monotonlaştı.	f	15	77	94	87	108	19	3,63	1,29
	%	3,8	19,3	23,5	21,8	27,0	4,8		
4- Benim mevcut olan iş sorumluluklarım önemli ölçüde artıyor.	f	23	52	75	84	142	24	3,86	1,34
	%	5,8	13,0	18,8	21,0	35,5	6,0		
5- Şu anki işim sürekli olarak yeteneklerimi ve bilgilerimi geliştirmemi gerektirecektir.	f	41	87	29	80	107	56	3,73	1,62
	%	10,3	21,8	7,3	20,0	26,8	14,0		
6- Şu anki işimde zorlanıyorum.	f	17	138	72	81	64	28	3,30	1,38
	%	4,3	34,5	18,0	20,3	16,0	7,0		

Tablo 11 değerlendirildiğinde, içsel (iş içerikli) kariyer platosu boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifadenin “benim mevcut olan iş sorumluluklarım önemli ölçüde artıyor” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye ( $\bar{X}= 3,86$ ) işgörenlerin vermiş oldukları cevaplar; %6,0 “tamamen katılıyorum, %35,5 “katılıyorum”, %21,0 “kısmen katılıyorum”, %18,8 “kısmen katılmıyorum”, %13,0 “katılmıyorum”, ve %5,8 “hiç katılmıyorum” şeklindedir. İşgörenlerin bu ifadeden sonra yüksek katılım

gösterdikleri diğer ifadeler ise sırasıyla “şu anki işimde öğrenmeye ve gelişmeye devam edeceğim” ( $\bar{X}= 3,75$ ), “şu anki işim sürekli olarak yeteneklerimi ve bilgilerimi geliştirmemi gerektirecektir” ( $\bar{X}= 3,73$ ) ve “şu anki işimin görevleri ve aktiviteleri benim için monotonlaştı” ( $\bar{X}= 3,63$ ) şeklinde dağılım göstermektedir.

Tablo 11 dâhilinde içsel kariyer platosu boyutunda en düşük katılımın olduğu ifadeler ise “şu anki işimde sürekli olarak zorlanacağımı düşünüyorum” ( $\bar{X}= 3,14$ ) ve “şu anki işimde zorlanıyorum” ( $\bar{X}= 3,30$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu boyutta en düşük aritmetik ortalama değerine sahip olan “şu anki işimde sürekli olarak zorlanacağımı düşünüyorum” ifadesine ilişkin işgörenler; %9,0 “hiç katılmıyorum”, %38,5 “katılmıyorum”, %12,0 “kısmen katılmıyorum”, %12,5 “kısmen katılıyorum”, %26,0 “katılıyorum” ve %2,0 “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş beyan etmişlerdir.

İzleyen kısımda yer alan Tablo 12 dâhilinde katılımcı işgörenlerin dışsal (hiyerarşik) kariyer platosu boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 12 değerlendirildiğinde, dışsal kariyer platosu boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifadenin “gelecekte çoğunlukla bu işletmede yükselmeyi umuyorum” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye ( $\bar{X}= 3,63$ ) işgörenlerin vermiş oldukları cevaplar; %6,3 “tamamen katılıyorum”, %30,3 “katılıyorum”, %21,0 “kısmen katılıyorum”, %16,5 “kısmen katılmıyorum”, %15,0 “katılmıyorum”, ve %11,0 “hiç katılmıyorum” şeklindedir. İşgörenlerin yüksek katılım gösterdikleri diğer ifadeler ise “bu işletmede daha fazla yükseleceğimi ummadığım bir noktadayım” ( $\bar{X}= 3,56$ ) ve “yakın gelecekte bu işletmede daha yüksek pozisyona yükselmeyi umuyorum” ( $\bar{X}= 3,50$ ) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 12’de dışsal kariyer platosu boyutunda en düşük katılımın olduğu ifadeler ise “şu anki çalıştığım işletmede yukarı veya yatay hareket fırsatları sınırlıdır” ( $\bar{X}= 3,35$ ) ve “benim bu işletmede çok daha yüksek iş unvanı elde etmem olası değildir” ( $\bar{X}= 3,40$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu boyutta en düşük aritmetik ortalama değerine sahip olan “şu anki çalıştığım işletmede yukarı veya yatay hareket fırsatları sınırlıdır” ifadesine ilişkin araştırmaya katılan işgörenler; %9,3 “hiç katılmıyorum”, %25,0 “katılmıyorum”, %16,3 “kısmen katılmıyorum”, %23,5 “kısmen katılıyorum”, %23,0 “katılıyorum” ve %3,0 “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

**Tablo 12. İşgörenlerin Dışsal (Hiyerarşik) Kariyer Platosu Algılamalarına İlişkin Betimsel İstatistikler**

Maddeler		Hiç	Katılmıyorum	Kısmen	Kısmen	Katılıyorum	Tamamen	$\bar{X}$	SS
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum		
7- Şu anki çalıştığım işletmede yukarı veya yatay hareket fırsatları sınırlıdır.	f	37	100	65	94	92	12	3,35	1,39
	%	9,3	25,0	16,3	23,5	23,0	3,0		
8- Gelecekte çoğunlukla bu işletmede yükselmeyi umuyorum.	f	44	60	66	84	121	25	3,63	1,48
	%	11,0	15,0	16,5	21,0	30,3	6,3		
9- Bu işletmede daha fazla yükseleceğimi ummadığım bir noktadayım.	f	16	121	73	64	66	60	3,56	1,53
	%	4,0	30,3	18,3	16,0	16,5	15,0		
10- Benim bu işletmede yükselme olasılığım sınırlıdır.	f	27	103	80	81	77	32	3,44	1,43
	%	6,8	25,8	20,0	20,3	19,3	8,0		
11- Benim bu işletmede çok daha yüksek iş unvanı elde etmem olası değildir.	f	36	101	68	91	72	32	3,40	1,46
	%	9,0	25,3	17,0	22,8	18,0	8,0		
12- Yakın gelecekte bu işletmede daha yüksek pozisyona yükselmeyi umuyorum.	f	32	103	51	93	89	32	3,50	1,47
	%	8,0	25,8	12,8	23,3	22,3	8,0		

Sonuç olarak katılımcıların kariyer platosu ölçeğine verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, genel olarak hem içsel plato ( $\bar{X}= 3,57$ ) hem de dışsal plato ( $\bar{X}= 3,48$ ) boyutlarında ifadelerle ortalama bir katılım söz konusudur. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, yanıtları ters çevrilmesi gereken ifadeler (1., 2., 4., 5., 6., 8. ve 12. maddeler) ters çevrildiğinde içsel kariyer platosu için ortalama plato puanının 3,48; dışsal kariyer platosu için ise ortalama plato puanının 3,43 olduğudur. Bu durum da işgörenlerin ortalama olarak kariyer platosu konusunda 3,45 ortalama puanla genel itibarıyla kararsız (3-4 arası ortalama puana sahip olunma durumu) düzeyde olduklarını göstermektedir.

#### 5.4. İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİNE YÖNELİK ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatmin düzeylerine yönelik kullanılan ilgili iş tatmini ölçeğinin dokuz alt boyutu kapsamında ankette verilen her bir ifadeye ilişkin frekans, yüzde dağılımları ile

aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri paylaşılmaktadır. Bu bağlamda ilk olarak Tablo 13’te araştırmaya katılım gösteren otel işğörenlerinin iş tatmininin “ücret” boyutuna ilişkin düzeylerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır.

**Tablo 13. İşğörenlerin Ücret Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler**

Maddeler	f	Hİç	Katılmıyorum	Kısmen	Kısmen	Katılmıyorum	Tamamen	$\bar{X}$	SS
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum			
17- Yaptığım iş için makul ve adil bir ücret aldığımı hissediyorum.	27	107	76	73	89	28	3,44	1,43	
	6,8	26,8	19,0	18,3	22,3	7,0			
26- Ücret artışı çok az ve nadir olarak gerçekleşmektedir.	46	80	100	55	83	36	3,39	1,51	
	11,5	20,0	25,0	13,8	20,8	9,0			
35- İşletmenin bana yaptığı ödemeyi düşündüğümde bu işletme tarafından yeterince takdir edilmediğimi hissediyorum.	24	72	106	44	111	43	3,69	1,46	
	6,0	18,0	26,5	11,0	27,8	10,8			
44- Maaş artışı imkânlarımdan dolayı mutluyum.	45	65	76	71	111	32	3,59	1,51	
	11,3	16,3	19,0	17,8	27,8	8,0			

Tablo 13 değerlendirildiğinde, ücret boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifadenin “işletmenin bana yaptığı ödemeyi düşündüğümde bu işletme tarafından yeterince takdir edilmediğimi hissediyorum” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye ( $\bar{X}=3,69$ ) işğörenlerin vermiş oldukları cevaplar üzerindeki dağılım; %10,8 “tamamen katılmıyorum”, %27,8 “katılmıyorum”, %11,0 “kısmen katılmıyorum”, %26,5 “kısmen katılmıyorum”, %18,0 “katılmıyorum” ve %6,0 “hiç katılmıyorum” şeklinde gerçekleşmiştir. İşğörenlerin söz konusu boyutta bu ifadeden sonra en çok katılım gösterdikleri diğer ifadeler ise ( $\bar{X}=3,59$ ) “maaş artışı imkânlarımdan dolayı mutluyum” ve “yaptığım iş için makul ve adil bir ücret aldığımı hissediyorum” ( $\bar{X}=3,44$ ) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 13 dâhilinde görüldüğü üzere, ücret boyutunda işğörenler tarafından en düşük katılımın olduğu ifade “ücret artışı çok az ve nadir olarak gerçekleşmektedir” ( $\bar{X}=3,39$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu ifadeye ilişkin işğörenler; %11,5 “hiç katılmıyorum”, %20,0 “katılmıyorum”, %25,0 “kısmen katılmıyorum”, %13,8

“kısmen katılıyorum”, %20,8 “katılıyorum” ve %9,0 “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çalışmanın izleyen kısmında araştırmaya katılan işgörenlerin iş tatmininin “terfi” boyutuna ilişkin düzeylerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler Tablo 14 ile verilmektedir. Tablo 14 değerlendirildiğinde, terfi boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifadenin “bu işletmede işini iyi yapanların terfi olasılığı yüksek olur” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye ( $\bar{X}= 3,71$ ) işgörenlerin vermiş oldukları cevaplar; %10,0 “tamamen katılıyorum”, %22,8 “katılıyorum”, %24,0 “kısmen katılıyorum”, %21,0 “kısmen katılmıyorum”, %15,5 “katılmıyorum” ve %6,8 “hiç katılmıyorum” şeklindedir. İşgörenlerin yüksek katılım gösterdikleri diğer ifadeler ise “bu oteldeki çalışanlar işlerinde diğer otellerdeki kadar hızlı yükselmektedir” ( $\bar{X}= 3,55$ ) ve “işimde terfi alma ihtimallerimden memnun durumdayım” ( $\bar{X}= 3,50$ ) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 14. İşgörenlerin Terfi Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler**

Maddeler		Hiç	Katılmıyorum	Kısmen	Kısmen	Katılıyorum	Tamamen	$\bar{X}$	SS
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum		
18- Bu işletmedeki işimde yükselme şansım gerçekten çok azdır.	f	19	127	56	89	104	5	3,37	1,32
	%	4,8	31,8	14,0	22,3	26,0	1,3		
27- Bu işletmede işini iyi yapanların terfi olasılığı yüksek olur.	f	27	62	84	96	91	40	3,71	1,41
	%	6,8	15,5	21,0	24,0	22,8	10,0		
36- Bu oteldeki çalışanlar işlerinde diğer otellerdeki kadar hızlı yükselmektedir.	f	32	64	95	92	97	20	3,55	1,36
	%	8,0	16,0	23,8	23,0	24,3	5,0		
49- İşimde terfi alma ihtimallerimden memnun durumdayım.	f	24	84	93	87	93	19	3,50	1,34
	%	6,0	21,0	23,3	21,8	23,3	4,8		

Tablo 14’te görüldüğü üzere terfi boyutunda en düşük aritmetik ortalama değerine sahip olan ( $\bar{X}= 3,37$ ) “bu işletmedeki işimde yükselme şansım gerçekten çok azdır” ifadesine ilişkin işgörenlerin görüşleri; %4,8 “hiç katılmıyorum”, %31,8 “katılmıyorum”, %14,0 “kısmen katılmıyorum”, %22,3 “kısmen katılıyorum”, %26,0 “katılıyorum” ve %1,3 “tamamen katılıyorum” şeklinde dağılım göstermektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin iş tatmininin “yönetim” boyutuna ilişkin düzeylerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler Tablo 15 dâhilinde yer almaktadır. Tablo 15 değerlendirildiğinde, yönetim boyutunda işgörenler tarafından yüksek katılım gösterilen iki ifadenin dikkat çektiği görülmektedir. En yüksek katılım gösterilen “benim şefim/müdürüm yaptığı işte yetkindir/yeterlidir” ifadesine ( $\bar{X}= 3,81$ ) işgörenlerin vermiş oldukları cevaplar; %11,0 “tamamen katılıyorum”, %34,8 “katılıyorum”, %15,8 “kısmen katılıyorum”, %9,5 “kısmen katılmıyorum”, %20,3 “katılmıyorum” ve %8,8 “hiç katılmıyorum” şeklindedir. İşgörenlerin yüksek katılım gösterdikleri diğer ifade ise ( $\bar{X}= 3,78$ ) “şefimi/müdürümü seviyorum” olmuştur.

**Tablo 15. İşgörenlerin Yönetim Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler**

Maddeler		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	$\bar{X}$	SS
<b>19- Benim şefim/müdürüm yaptığı işte yetkindir/yeterlidir.</b>	<b>f</b>	35	81	38	63	139	44	3,81	1,56
	<b>%</b>	8,8	20,3	9,5	15,8	34,8	11,0		
<b>28- Benim şefim/müdürüm bana karşı adil değildir.</b>	<b>f</b>	71	131	44	49	81	24	3,03	1,59
	<b>%</b>	17,8	32,8	11,0	12,3	20,3	6,0		
<b>37- Bu işletmedeki yöneticiler astlarının duygularına çok az ilgi göstermektedir.</b>	<b>f</b>	63	108	66	41	71	51	3,26	1,67
	<b>%</b>	15,8	27,0	16,5	10,3	17,8	12,8		
<b>46- Şefimi/müdürümü seviyorum.</b>	<b>f</b>	24	95	35	72	141	33	3,78	1,49
	<b>%</b>	6,0	23,8	8,8	18,0	35,3	8,3		

Tablo 15 kapsamında yönetim boyutunda en düşük katılımın olduğu ifade ise “benim şefim/müdürüm bana karşı adil değildir” ( $\bar{X}= 3,03$ ) olarak tespit edilmiştir. Söz konusu ifadeye ilişkin işgörenler; %17,8 “hiç katılmıyorum”, %32,8 “katılmıyorum”, %11,0 “kısmen katılmıyorum”, %12,3 “kısmen katılıyorum”, %20,3 “katılıyorum” ve %6,0 “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu boyuttaki “bu işletmedeki yöneticiler astlarının duygularına çok az ilgi göstermektedir” ifadesine de katılım ( $\bar{X}= 3,26$ ) düşük düzeyde belirlenmiştir.

Çalışmanın izleyen kısmında yer alan Tablo 16’da araştırmaya katılan işgörenlerin iş tatmininin “yan ödeme” boyutuna ilişkin düzeylerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır.

**Tablo 16.** İşgörenlerin Yan Ödeme Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Maddeler		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	$\bar{X}$	SS
20- İşim karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	f	36	92	70	90	89	23	3,43	1,43
	%	9,0	23,0	17,5	22,5	22,3	5,8		
29- Bu oteldeki kazancımız diğer otellerin sunduğu kadar iyidir.	f	24	79	67	80	110	40	3,73	1,45
	%	6,0	19,8	16,8	20,0	27,5	10,0		
38- Elde ettiğimiz hak ve ödenekler adildir.	f	34	81	96	73	83	33	3,47	1,44
	%	8,5	20,3	24,0	18,3	20,8	8,3		
45- Sahip olmamız gereken ancak sahip olmadığımız hak ve ödenekler mevcuttur.	f	35	86	64	85	102	28	3,54	1,46
	%	8,8	21,5	16,0	21,3	25,5	7,0		

Tablo 16 değerlendirildiğinde, yan ödeme boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifadenin “bu oteldeki kazancımız diğer otellerin sunduğu kadar iyidir” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye ( $\bar{X}= 3,73$ ) işgörenlerin vermiş oldukları cevaplar; %10,0 “tamamen katılıyorum”, %27,5 “katılıyorum”, %20,0 “kısmen katılıyorum”, %16,8 “kısmen katılmıyorum”, %19,8 “katılmıyorum” ve %6,0 “hiç katılmıyorum” şeklindedir. İşgörenler tarafından bu ifadeden sonra en yüksek katılım gösterilen diğer ifade ise ( $\bar{X}= 3,54$ ) “sahip olmamız gereken ancak sahip olmadığımız hak ve ödenekler mevcuttur” olmuştur. Esas itibarıyla bu boyutta en yüksek katılım gösterilen ifade haricindeki diğer ifadelerin aritmetik ortalamalarının birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Nitekim bu ifadeleri “elde ettiğimiz hak ve ödenekler adildir” ( $\bar{X}= 3,47$ ) ve “işim karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim” ( $\bar{X}= 3,43$ ) şeklinde sıralamak mümkündür. Bu boyutta en düşük aritmetik ortalama değerine sahip olan “işim karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim” ifadesine ilişkin işgörenler; %9,0 “hiç katılmıyorum”, %23,0

“katılmıyorum”, %17,5 “kısmen katılmıyorum”, %22,5 “kısmen katılıyorum”, %22,3 “katılıyorum” ve %5,8 “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çalışmanın izleyen kısmında yer alan Tablo 17’de araştırmaya katılan işgörenlerin iş tatmininin “ödül” boyutuna ilişkin düzeylerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 17 değerlendirildiğinde, ödül boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifadenin “işimi iyi yaptığım zaman hak ettiğim takdiri alıyorum” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye ( $\bar{X}= 3,82$ ) işgörenlerin vermiş oldukları cevaplar; %15,8 “tamamen katılıyorum”, %22,0 “katılıyorum”, %16,8 “kısmen katılıyorum”, %24,3 “kısmen katılmıyorum”, %16,0 “katılmıyorum” ve %5,3 “hiç katılmıyorum” şeklindedir. İşgörenlerin bu ifadeden sonra katılım gösterdikleri diğer bir ifade ise “işletmedeki çalışanlar için ödüllendirme azdır” ( $\bar{X}= 3,55$ ) olmuştur.

**Tablo 17. İşgörenlerin Ödül Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler**

Maddeler	f	Hiç	Katılmıyorum	Kısmen	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Tamamen	$\bar{X}$	SS
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum				
21- İşimi iyi yaptığım zaman hak ettiğim takdiri alıyorum.	21	64	97	67	88	63	3,82	1,48		
	% 5,3	16,0	24,3	16,8	22,0	15,8				
30- Yaptığım işin yeteri kadar takdir edildiğini düşünmüyorum.	44	107	67	49	95	38	3,40	1,58		
	% 11,0	26,8	16,8	12,3	23,8	9,5				
39- İşletmedeki çalışanlar için ödüllendirme azdır.	25	84	92	90	65	44	3,55	1,43		
	% 6,3	21,0	23,0	22,5	16,3	11,0				
48- Çabalarımın ödüllendirildiğini düşünmüyorum.	52	92	47	84	82	33	3,43	1,56		
	% 13,0	23,0	11,8	21,0	23,0	8,3				

Tablo 17 kapsamında ödül boyutunda en düşük katılımın olduğu ifadeler ise birbirlerine çok yakın aritmetik ortalamalara sahip “yaptığım işin yeteri kadar takdir edildiğini düşünmüyorum” ( $\bar{X}= 3,40$ ) ve “çabalarımın ödüllendirildiğini düşünmüyorum” ( $\bar{X}= 3,43$ ) ifadeleri olarak belirlenmiştir. Bu boyutta en düşük aritmetik ortalama değerine sahip olan “yaptığım işin yeteri kadar takdir edildiğini düşünmüyorum” ifadesine ilişkin işgörenler; %11,0 “hiç katılmıyorum”, %26,8 “katılmıyorum”, %16,8 “kısmen katılmıyorum”, %12,3 “kısmen katılıyorum”, %23,8 “katılıyorum” ve %9,5 “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Aşağıda paylaşılan Tablo 18’de araştırmaya katılan işgörenlerin iş tatmininin “çalışma şartları” boyutuna ilişkin düzeylerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 18 değerlendirildiğinde, çalışma şartları boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifadenin “bu işletmedeki iş yüküm oldukça fazladır” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye ( $\bar{X}= 3,75$ ) işgörenlerin vermiş oldukları cevaplar; %8,8 “tamamen katılıyorum”, %32,5 “katılıyorum”, %14,0 “kısmen katılıyorum”, %23,8 “kısmen katılmıyorum”, %12,0 “katılmıyorum”, ve %9,0 “hiç katılmıyorum” şeklindedir. İşgörenlerin bu ifade kadar olmasa da yüksek katılım gösterdiklerinin söylenebileceği diğer bir ifade ise ( $\bar{X}= 3,45$ ) “bu işletmede çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım” olmuştur.

**Tablo 18.** İşgörenlerin Çalışma Şartları Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Maddeler	f	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	$\bar{X}$	SS
		%	%	%	%	%	%		
22- Bu işletmedeki birçok kural ve prosedür işin iyi yapılmasını zorlaştırıyor.	f	80	87	64	52	73	44	3,21	1,68
	%	20,0	21,8	16,0	13,0	18,3	11,0		
31- İşimi iyi yapmak için gösterdiğim çabalar nadir olarak formalite işler tarafından engellenmektedir.	f	36	143	59	55	68	39	3,23	1,54
	%	9,0	35,8	14,8	13,8	17,0	9,8		
40- Bu işletmedeki iş yüküm oldukça fazladır.	f	36	48	95	56	130	35	3,75	1,47
	%	9,0	12,0	23,8	14,0	32,5	8,8		
47- Bu işletmede çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.	f	68	85	45	52	103	47	3,45	1,71
	%	17,0	21,3	11,3	13,0	25,8	11,8		

Tablo 18 dâhilindeki çalışma şartları boyutunda işgörenler tarafından en düşük katılımın gösterildiği ifadeler ise “işimi iyi yapmak için gösterdiğim çabalar nadir olarak formalite işler tarafından engellenmektedir” ( $\bar{X}= 3,23$ ) ve “bu işletmedeki birçok kural ve prosedür işin iyi yapılmasını zorlaştırıyor” ( $\bar{X}= 3,21$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu boyutta en düşük aritmetik ortalama değerine sahip olan “bu işletmedeki birçok kural ve prosedür işin iyi yapılmasını zorlaştırıyor” ifadesine ilişkin işgören görüşleri; %20,0 “hiç katılmıyorum”, %21,8 “katılmıyorum”, %16,0

“kısmen katılmıyorum”, %13,0 “kısmen katılıyorum”, %18,3 “katılıyorum” ve %11,0 “tamamen katılıyorum” şeklinde dağılım göstermektedir.

Çalışmanın izleyen kısmında Tablo 19 dâhilinde araştırmaya katılan işgörenlerin iş tatmininin “çalışma arkadaşları” boyutuna ilişkin düzeylerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Söz konusu tablo değerlendirildiğinde, çalışma arkadaşları boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifadenin “iş arkadaşlarımı seviyorum” olduğu görülmektedir. Ayrıca bu ifade genel olarak iş tatmin ölçeğinde tüm boyutlar dâhilinde en yüksek katılıma sahip ifade olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ifadeye ( $\bar{X}= 4,15$ ) işgörenlerin vermiş oldukları cevaplar; %14,3 “tamamen katılıyorum”, %43,5 “katılıyorum”, %12,0 “kısmen katılıyorum”, %9,3 “kısmen katılmıyorum”, %14,8 “katılmıyorum” ve %6,3 “hiç katılmıyorum” şeklindedir. İşgörenlerin yüksek katılım gösterdikleri diğer bir ifade ise ( $\bar{X}= 3,92$ ) “mevcut iş arkadaşlarımı seviyorum” olmuştur.

**Tablo 19.** İşgörenlerin Çalışma Arkadaşları Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Maddeler	f	HİÇ	Katılmıyorum	Kısmen	Kısmen	Katılıyorum	Tamamen	$\bar{X}$	SS
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum		
23- Mevcut iş arkadaşlarımı seviyorum.	35	61	46	75	127	56	3,92	1,55	
	8,8	15,3	11,5	18,8	31,8	14,0			
32- Bu işletmede birlikte çalıştığım insanların yetersizliği nedeniyle daha çok çalışmam gerekiyor.	80	88	55	60	97	20	3,17	1,60	
	20,0	22,0	13,8	15,0	24,3	5,0			
41- İş arkadaşlarımı seviyorum.	25	59	37	48	174	57	4,15	1,50	
	6,3	14,8	9,3	12,0	43,5	14,3			
50- Bu işletmede çalışanlar arasında çok fazla atışma ve kavga yaşanmaktadır.	136	79	40	32	89	24	2,83	1,75	
	34,0	19,8	10,0	8,0	22,3	6,0			

Tablo 19’da aktarılan çalışma arkadaşları boyutunda en düşük katılımın olduğu ifadeler ise “bu işletmede çalışanlar arasında çok fazla atışma ve kavga yaşanmaktadır” ( $\bar{X}= 2,83$ ) ve “bu işletmede birlikte çalıştığım insanların yetersizliği nedeniyle daha çok çalışmam gerekiyor” ( $\bar{X}= 3,17$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu boyutta en düşük aritmetik ortalama değerine sahip olan “bu işletmede çalışanlar

arasında çok fazla atışma ve kavga yaşanmaktadır” ifadesi, tüm boyutlar dâhilinde en düşük katılım gösterilen ifade olarak dikkat çekmektedir. Söz konusu ifadeye ilişkin işgören görüşleri; %34,0 “hiç katılmıyorum”, %19,8 “katılmıyorum”, %10,0 “kısmen katılmıyorum”, %8,0 “kısmen katılıyorum”, %22,3 “katılıyorum” ve %6,0 “tamamen katılıyorum” şeklindedir.

Aşağıda yer alan Tablo 20’de araştırmaya katılan otel işgörenlerinin iş tatmininin “işin kendisi” boyutuna ilişkin düzeylerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 20 değerlendirildiğinde, işin kendisi boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifadenin “işimi yapmaktan dolayı mutluyum” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye ( $\bar{X}= 3,87$ ) işgörenlerin vermiş oldukları cevaplar; %13,3 “tamamen katılıyorum”, %30,0 “katılıyorum”, %15,5 “kısmen katılıyorum”, %20,3 “kısmen katılmıyorum”, %14,0 “katılmıyorum”, ve %7,0 “hiç katılmıyorum” şeklindedir. İşgörenlerin sırasıyla yüksek katılım gösterdikleri diğer ifadeler ise “işim kapsamında yaptığım şeyleri seviyorum” ( $\bar{X}= 3,67$ ) ve “işim eğlencelidir” ( $\bar{X}= 3,57$ ) olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 20.** İşgörenlerin İşin Kendisi Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Maddeler		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	$\bar{X}$	SS
24- Bazen yaptığım işin anlamsız olduğunu düşünüyorum.	f	51	107	72	69	93	8	3,18	1,43
	%	12,8	26,8	18,0	17,3	23,3	2,0		
33- İşim kapsamında yaptığım şeyleri seviyorum.	f	36	57	89	76	107	35	3,67	1,45
	%	9,0	14,3	22,3	19,0	26,8	8,8		
43- İşimi yapmaktan dolayı mutluyum.	f	28	56	81	62	120	53	3,87	1,49
	%	7,0	14,0	20,3	15,5	30,0	13,3		
51- İşim eğlencelidir.	f	51	69	69	72	91	48	3,57	1,59
	%	12,8	17,3	17,3	18,0	22,8	12,0		

Tablo 20 dâhilindeki işin kendisi boyutunda en düşük katılımın olduğu ifade ise “bazen yaptığım işin anlamsız olduğunu düşünüyorum” ( $\bar{X}= 3,18$ ) olmuştur. Bu ifadeye ilişkin işgörenler; %12,8 “hiç katılmıyorum”, %26,8 “katılmıyorum”, %18,0

“kısmen katılmıyorum”, %17,3 “kısmen katılıyorum”, %23,3 “katılıyorum” ve %2,0 “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Son olarak izleyen kısmındaki Tablo 21 dâhilinde araştırmaya katılan işgörenlerin iş tatmininin “örgüt içi iletişim” boyutuna ilişkin düzeylerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 21 değerlendirildiğinde, örgüt içi iletişim boyutunda işgörenlerce en yüksek katılım gösterilen ifadenin “otelimizdeki departmanlar arasındaki iletişim oldukça iyidir” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye ( $\bar{X}= 3,88$ ) işgörenlerin vermiş oldukları cevaplar; %9,8 “tamamen katılıyorum”, %41,5 “katılıyorum”, %10,3 “kısmen katılıyorum”, %13,3 “kısmen katılmıyorum”, %16,3 “katılmıyorum” ve %9,0 “hiç katılmıyorum” şeklindedir.

**Tablo 21.** İşgörenlerin Örgüt İçi İletişim Boyutundaki Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Maddeler	f	Hiç	Katılmıyorum	Kısmen	Kısmen	Katılıyorum	Tamamen	$\bar{X}$	SS
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum			
25- Otelimizdeki departmanlar arasındaki iletişim oldukça iyidir.	36	65	53	41	166	39	3,88	1,55	
	9,0	16,3	13,3	10,3	41,5	9,8			
34- İşletmenin amaçları benim için açık ve belirgin değildir.	46	130	74	64	69	17	3,08	1,42	
	11,5	32,5	18,5	16,0	17,3	4,3			
42- İşletmede olanlardan bazen haberdar olmadığımı düşünüyorum.	50	124	63	54	81	28	3,19	1,53	
	12,5	31,0	15,8	13,5	20,3	7,0			
52- Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.	73	106	70	59	65	27	3,05	1,55	
	18,3	26,5	17,5	14,8	16,3	6,8			

Tablo 21’deki örgüt içi iletişim boyutunda düşük katılımın olduğu ifadeler ise “yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir” ( $\bar{X}= 3,05$ ), “işletmenin amaçları benim için açık ve belirgin değildir” ( $\bar{X}= 3,08$ ) ve “işletmede olanlardan bazen haberdar olmadığımı düşünüyorum” ( $\bar{X}= 3,19$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu boyutta en düşük aritmetik ortalama değerine sahip olan “yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir” ifadesine ilişkin işgörenler; %18,3 “hiç katılmıyorum”, %26,5 “katılmıyorum”, %17,5 “kısmen katılmıyorum”, %14,8

“kısmen katılıyorum”, %16,3 “katılıyorum” ve %6,8 “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Katılımcıların iş tatmini ölçeğine verdikleri yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde ifadelere katılım oranını orta düzeyde ( $\bar{X}= 3,49$ ) olarak hesaplamak mümkündür. Ayrıca ölçekte yanıtları ters çevrilmesi gereken ifadeler (18., 20., 22., 24., 26., 28., 30., 32., 34., 35., 37., 39., 40., 42., 45., 47., 48., 50. ve 52. maddeler) ters çevrildiğinde otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeylerine yönelik ortalama puanlarının 3,69 olarak belirlendiği ve tatmin konusunda kararsız (genel olarak 3-4 arası ortalamaya sahip olunma durumu) oldukları ifade edilebilir. İş tatminin alt boyutlarına bakıldığında ise tatminin sağlandığı (4 ve 6 arası bir ortalama puana sahip olunma durumu) tek boyutun 4,02 ortalama puanla çalışma arkadaşları boyutu olduğu görülmektedir.

#### 5.5. İŞGÖRENLERİN İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin işten ayrılma niyetine ilişkin algılarına yönelik elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 22’de bu doğrultuda katılımcı işgörenlerin söz konusu görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır.

**Tablo 22. İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Betimsel İstatistikler**

Maddeler		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	$\bar{X}$	SS
13- Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.	f	100	111	39	57	64	29	2,90	1,65
	%	25,0	27,8	9,8	14,3	16,0	7,3		
14- Son bir yıl içinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	f	99	115	25	60	77	24	2,93	1,66
	%	24,8	28,8	6,3	15,0	19,3	6,0		
15- Şu anda aktif bir şekilde iş arıyorum.	f	136	95	52	41	53	23	2,62	1,62
	%	34,0	23,8	13,0	10,3	13,3	5,8		
16- İşimden ayrılmayı düşünüyorum.	f	119	92	37	49	67	36	2,90	1,74
	%	29,8	23,0	9,3	12,3	16,8	9,0		

Tablo 22 değerlendirildiğinde, “son bir yıl içinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım” ( $\bar{X}= 2,93$ ), “eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım” ( $\bar{X}= 2,90$ ) ve “işimden ayrılmayı düşünüyorum” ( $\bar{X}= 2,90$ ) ifadelerinin birbirlerine yakın aritmetik ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. En az tercih edilen ifade ise “şu anda aktif bir şekilde iş arıyorum” olarak dikkat çekmektedir. Bu ifadeye ( $\bar{X}= 2,62$ ) işgörenlerin vermiş oldukları cevaplar; %34,0 “hiç katılmıyorum”, %23,8 “katılmıyorum”, %13,0 “kısmen katılmıyorum”, %10,3 “kısmen katılıyorum”, %13,3 “katılıyorum” ve %5,8 “tamamen katılıyorum” şeklindedir.

Katılımcıların işten ayrılma niyeti ölçeğine verdikleri yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri düşük olarak ifade edilebilir. Ancak düşük bir oran gibi görünse de işgörenlerin %13’ünden fazlasının, işten ayrılma niyetiyle ilgili sorularda “katılıyorum” seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir. Diğer bir deyişle işgörenlerin %13’ünden fazlası işten ayrılmayı düşünmektedir. Bu durum işgören devir hızının yüksek olduğu otel işletmeleri yöneticileri için de üzerinde durulması gereken önemi gösterir niteliktedir.

#### 5.6. İŞGÖRENLERİN KARIYER PLATOSU, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE YÖNELİK ALGILAMALARININ BİREYSEL ÖZELLİKLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu başlığı altında araştırmaya katılan işgörenlerin kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramlarıyla ilgili görüşlerinin; cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, eğitim durumlarına, gelirlerine, mevcut işletmelerindeki ve sektördeki çalışma sürelerine, çalıştıkları departmanlara ve kadro düzeylerine göre karşılaştırılması için gerçekleştirilmiş olan “t testi” ve “varyans” analizlerinin sonuçları tablolar hâlinde sunulmaktadır. Bu bağlamda ilk olarak Tablo 23’te söz konusu kavramlara yönelik katılımcıların algılamaları ile cinsiyet değişkeni karşılaştırılmaktadır.

Aşağıda yer alan Tablo 23’teki bulgulara göre işgörenlerin; kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti hakkındaki görüşlerinde içsel kariyer platosu ( $p=0,027$ ;  $p<0,05$ ), iş tatmini ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $p=0,001$ ;  $p<0,05$ ) konularında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Öte

yandan dışsal kariyer platosu boyutunda ve genel kariyer platosunda işgören algılamalarında ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık söz konusu değildir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 23.** İşgörenlerin Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Algılamalarıyla Cinsiyetlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi

Ölçek	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	F	p
İçsel (İç İçerikli) Plato	Kadın	170	3,42	0,42	0,418	<b>0,027*</b>
	Erkek	230	3,52	0,43		
Dışsal (Hiyerarşik) Plato	Kadın	170	3,45	0,67	0,597	0,708
	Erkek	230	3,42	0,61		
Kariyer Platosu (Genel)	Kadın	170	3,43	0,46	3,177	0,418
	Erkek	230	3,47	0,43		
İş Tatmini	Kadın	170	3,52	0,62	4,836	<b>0,001**</b>
	Erkek	230	3,81	0,58		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	170	3,19	1,60	11,433	<b>0,001**</b>
	Erkek	230	2,58	1,47		

\*:  $p<0,05$  ; \*\*:  $p<0,01$

Tablo 23'te işgörenlerin içsel kariyer platosu ölçeğine verdikleri cevaplar incelendiğinde, erkeklerin ( $\bar{X}=3,52$ ) kadınlardan ( $\bar{X}=3,42$ ) daha fazla içsel plato algısına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca analiz sonucu doğrultusunda erkek işgörenlerin içsel kariyer platosu algılamalarının, kadın işgörenlerden anlamlı derecede farklılık göstererek daha yüksek olduğu görülmektedir ( $p=0,027$ ;  $p<0,05$ ).

Tablo 23 dâhilinde iş tatmini ölçeğine verilen cevaplara bakıldığında erkek işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin ( $\bar{X}=3,81$ ), kadın işgörelere ( $\bar{X}=3,52$ ) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bu durum anlamlı bir düzeyde farklılık göstermekte ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ); kısaca erkek işgörenler, kadın işgörenlerden daha fazla tatmin olmaktadır.

Son olarak ilgili tabloda işgörenlerin işten ayrılma niyeti ölçeğine verdikleri cevaplar incelendiğinde, kadınların ( $\bar{X}=3,19$ ) erkeklere ( $\bar{X}=2,58$ ) göre işten ayrılma niyeti ölçeğinden daha fazla puan ortalamasına sahip oldukları görülmektedir. Bu durumu, ayrıca anlamlı derecede farklılık göstermesiyle ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ) destekleyerek; kadın işgörenler erkek işgörelere kıyasla daha fazla işten ayrılma niyeti içerisinde şeklinde yorumlamak mümkündür.

Aşağıdaki Tablo 24'te katılımcıların medeni durumları ile ifadelere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılığın incelenmesine yönelik gerçekleştirilen t testi analizi sonuçları yer almaktadır. Aktarıldığı üzere kariyer platosu algılamaları,

işgörenlerin medeni durumlarına göre bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Diğer yandan iş tatmin düzeylerinde ( $p=0,042$ ) ve işten ayrılma niyetlerinde ( $p=0,024$ ) medeni durum açısından anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 24.** İşgörenlerin Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Algılamalarıyla Medeni Durumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi

Ölçek	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	F	p
<b>İçsel (İç İçerikli) Plato</b>	Bekâr	166	3,46	0,40	2,893	0,608
	Evli	234	3,48	0,45		
<b>Dışsal (Hiyerarşik) Plato</b>	Bekâr	166	3,50	0,65	0,033	0,091
	Evli	234	3,39	0,62		
<b>Kariyer Platosu (Genel)</b>	Bekâr	166	3,48	0,42	3,787	0,333
	Evli	234	3,44	0,45		
<b>İş Tatmini</b>	Bekâr	166	3,61	0,59	0,301	<b>0,042*</b>
	Evli	234	3,74	0,62		
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	Bekâr	166	3,05	1,58	2,364	<b>0,024*</b>
	Evli	234	2,69	1,52		

\*:  $p<0,05$

Tablo 24'te görüldüğü üzere iş tatmini ölçeğine katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda evli olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri ( $\bar{X}=3,74$ ), bekâr olanlara ( $\bar{X}=3,61$ ) göre daha yüksektir ve bu durum anlamlı derecede farklılığa ( $p=0,042$ ;  $p<0,05$ ) sahiptir.

Tablo 24 dâhilindeki veriler doğrultusunda bekâr olan otel işgörenlerinin işten ayrılma niyetleri ( $\bar{X}=3,05$ ), evli olan otel işgörenlerine ( $\bar{X}=2,69$ ) göre anlamlı derecede farklılık göstererek ( $p=0,024$ ;  $p<0,05$ ) daha fazla olarak tespit edilmiştir.

İzleyen kısımdaki Tablo 25'te yer alan varyans analizi sonuçları doğrultusunda katılımcıların genel ve içsel kariyer platosu algılamaları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ( $p>0,05$ ) belirlenirken; dışsal kariyer platosu ( $p=0,007$ ;  $p<0,01$ ), iş tatmini ( $p=0,021$ ;  $p<0,05$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ) algılamalarıyla yaşları arasında anlamlı farklılıklar söz konusudur.

Tablo 25'e bakıldığında, dışsal kariyer platosu ölçeğinde yer alan ifadeleri en olumlu değerlendirenler (en yüksek plato algısına sahip olanlar), 18-25 yaş arasındakiler ( $\bar{X}=3,67$ ) olurken; 46-55 yaş arasındakiler ( $\bar{X}=3,31$ ) en düşük dışsal plato algısına sahip işgörenler olarak belirlenmiştir. Analizler sonucunda yaşı 18-25 aralığında olan işgörenlerin dışsal kariyer platosu algılamaları, 36-45 yaş aralığındaki

ve 46-55 yaş aralığındaki işgörenlerden farklılık göstererek daha yüksek düzeyde ( $p=0,007$ ;  $p<0,01$ ) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 25.** İşgörenlerin Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Algılamalarıyla Yaşlarının Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi

Ölçek	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farklılık Yönü (Tukey)
İçsel (İş İçerikli) Plato	18-25 Yaş	64	3,48	0,44	0,102	0,982	
	26-35 Yaş	104	3,48	0,40			
	36-45 Yaş	120	3,49	0,37			
	46-55 Yaş	80	3,46	0,50			
	55 Yaş ve Üstü	32	3,44	0,57			
Dışsal (Hiyerarşik) Plato	18-25 Yaş	64	3,67	0,50	3,581	0,007**	>c, d
	26-35 Yaş	104	3,41	0,74			
	36-45 Yaş	120	3,38	0,60			<a
	46-55 Yaş	80	3,31	0,65			<a
	55 Yaş ve Üstü	32	3,56	0,44			
Kariyer Platosu (Genel)	18-25 Yaş	64	3,57	0,36	1,828	0,123	
	26-35 Yaş	104	3,44	0,46			
	36-45 Yaş	120	3,43	0,43			
	46-55 Yaş	80	3,39	0,47			
	55 Yaş ve Üstü	32	3,50	0,41			
İş Tatmini	18-25 Yaş	64	3,54	0,58	2,936	0,021*	<e
	26-35 Yaş	104	3,68	0,59			
	36-45 Yaş	120	3,65	0,65			
	46-55 Yaş	80	3,76	0,60			
	55 Yaş ve Üstü	32	3,96	0,53			>a
İşten Ayrılma Niyeti	18-25 Yaş	64	3,98	1,42	12,924	0,001**	>b, c, d, e
	26-35 Yaş	104	2,81	1,59			<a
	36-45 Yaş	120	2,61	1,46			<a
	46-55 Yaş	80	2,60	1,42			<a
	55 Yaş ve Üstü	32	2,13	1,28			<a

\*:  $p<0,05$ ; \*\*:  $p<0,01$ ; a: 18-25 Yaş; b: 26-35 Yaş; c: 36-45 Yaş; d: 46-55 Yaş; e: 55 Yaş ve Üstü

Tablo 25'te izlendiği üzere işinden en yüksek düzeyde tatmin olan 55 yaş ve üzerindeki işgörenlerin ( $\bar{X}=3,96$ ) iş tatmin düzeyleri, işinden en az düzeyde tatmin olan 18-25 yaş aralığındaki işgörelere ( $\bar{X}=3,54$ ) kıyasla anlamlı derecede farklılık ( $p=0,021$ ;  $p<0,05$ ) göstererek daha yüksek durumdadır.

Son olarak Tablo 25'te en yüksek seviyede işinden ayrılma niyeti bulunan işgörenler, 18-25 yaş aralığındakiler ( $\bar{X}=3,98$ ) olarak belirlenirken; en az düzeyde işinden ayrılma niyetindeki işgörenleri, 55 yaş ve üzerindeki (  $\bar{X}=2,13$ ) oluşturmaktadır. Ayrıca analiz sonuçlarına göre; 18-25 yaş aralığında olan otel işgörenlerinin işten ayrılma niyetleri; 26-35 yaş arasındaki, 36-45 yaş arasındaki, 46-

55 yaş arasındaki ve 55 yaş ve üzerindeki işgörenlere göre anlamlı farklılık göstermekte ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ) ve daha yüksek düzeydedir.

Aşağıda izlenen Tablo 26’da yer alan varyans analizi sonuçları doğrultusundaki bulgulara göre işgörenlerin; kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti hakkındaki görüşlerinde içsel kariyer platosu ( $p=0,039$ ;  $p<0,05$ ), dışsal kariyer platosu ( $p=0,004$ ;  $p<0,01$ ), genel kariyer platosu ( $p=0,003$ ;  $p<0,01$ ), iş tatmini ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ) konularında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

**Tablo 26.** İşgörenlerin Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Algılamalarıyla Eğitim Durumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi

Ölçek	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farklılık Yönü (Tukey)
İçsel (İş İçerikli) Plato	İlköğretim	28	3,48	0,47	2,544	0,039*	
	Lise	113	3,50	0,41			
	Ön Lisans	91	3,35	0,34			<d
	Lisans	148	3,52	0,45			>c
	Lisansüstü	20	3,53	0,66			
Dışsal (Hiyerarşik) Plato	İlköğretim	28	3,76	0,66	3,899	0,004**	>c
	Lise	113	3,41	0,56			
	Ön Lisans	91	3,27	0,61			<a
	Lisans	148	3,50	0,69			
	Lisansüstü	20	3,40	0,44			
Kariyer Platosu (Genel)	İlköğretim	28	3,62	0,43	4,114	0,003**	>c
	Lise	113	3,46	0,37			
	Ön Lisans	91	3,31	0,42			<a, d
	Lisans	148	3,51	0,48			>c
	Lisansüstü	20	3,47	0,49			
İş Tatmini	İlköğretim	28	3,46	0,52	13,274	0,001**	<d, e
	Lise	113	3,41	0,63			<c, d, e
	Ön Lisans	91	3,69	0,56			>b
	Lisans	148	3,90	0,54			>a, b
	Lisansüstü	20	3,94	0,65			>a, b
İşten Ayrılma Niyeti	İlköğretim	28	3,64	1,59	6,604	0,001**	>c, d, e
	Lise	113	3,25	1,44			>c, d, e
	Ön Lisans	91	2,66	1,39			<a, b
	Lisans	148	2,57	1,65			<a, b
	Lisansüstü	20	2,15	1,13			<a, b

\*:  $p<0,05$ ; \*\*:  $p<0,01$ ; a: İlköğretim; b: Lise; c: Ön Lisans; d: Lisans; e: Lisansüstü

Tablo 26’da içsel kariyer platosu algılamalarında en yüksek aritmetik ortalamaya sahip işgörenlerin lisansüstü düzeyinde ( $\bar{X}=3,53$ ) olduğu görülürken, en düşük aritmetik ortalamaya sahip işgörenlerin eğitim durumlarının ön lisans

düzeyinde ( $\bar{X}=3,35$ ) olduğu görülmektedir. Ayrıca anlamlı farklılıkla ( $p=0,039$ ;  $p<0,05$ ) eğitim durumu lisans olan işgörenlerin içsel kariyer platosu algılamaları, ön lisans mezunu olan işgörelere göre daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 26'daki veriler ışığında dışsal kariyer platosu ölçeğinde en yüksek plato algısına sahip olanlar, ilköğretim ( $\bar{X}=3,76$ ) mezunu işgörelenler olarak görülmekteyken; bu ölçekte en düşük plato algısına sahip olan işgörelenler ön lisans ( $\bar{X}=3,27$ ) mezunlarıdır. Ayrıca eğitim durumu ilköğretim olan işgörelenlerin dışsal kariyer platosu algılamaları, ön lisans mezunu olan işgörelenlere kıyasla anlamlı olarak ( $p=0,004$ ;  $p<0,01$ ) daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 26'da genel kariyer platosu algılamalarında en yüksek aritmetik ortalamaya sahip işgörelenlerin ilköğretim düzeyinde ( $\bar{X}=3,62$ ) olduğu görülürken, en düşük aritmetik ortalamaya sahip işgörelenlerin eğitim durumlarının ön lisans düzeyinde ( $\bar{X}=3,31$ ) olduğu görülmektedir. Ayrıca anlamlı farklılıkla ( $p=0,003$ ;  $p<0,01$ ) eğitim durumu ön lisans olan işgörelenlerin genel kariyer platosu algılamaları, ilköğretim ve lisans mezunu olan işgörelenlere göre daha düşük bulunmuştur.

Tablo 26'da izlendiği üzere iş tatmini ölçeğinden en yüksek ortalama, lisansüstü ( $\bar{X}=3,94$ ) mezunu işgörelenlerdeyken; en düşük ortalamaya, lise ( $\bar{X}=3,41$ ) mezunu işgörelenler sahiptir. Ayrıca belirtildiği üzere iş tatmini, işgörelenlerin eğitim durumlarına göre bir anlamlı farklılıklar içermektedir ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığı, eğitim durumu lisans ve lisansüstü olan işgörelenlerin iş tatmin düzeylerinin, ilköğretim ve lise mezunu olan işgörelenlerden daha yüksek olmasıyla açıklamak mümkündür. Buna ek olarak eğitim durumu ön lisans olan otel işgörelenlerinin iş tatmin düzeyleri, lise mezunu otel işgörelenlerinden anlamlı derecede daha yüksektir.

Son olarak Tablo 26'ya göre işten ayrılmayı en yüksek seviyede isteyenler, ilköğretim ( $\bar{X}=3,64$ ) mezunlarıdır. Lisansüstü bir eğitim düzeyine sahip ( $\bar{X}=2,15$ ) işgörelenler ise işten ayrılma niyeti en düşük seviyedeki işgörelenler olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca eğitim durumu ilköğretim düzeyinde olan işgörelenlerin işten ayrılma niyetleri, ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyindeki otel işgörelenlerinden anlamlı derecede farklılık göstererek daha yüksek bulunmuştur. Buna ek olarak yine anlamlı derecede eğitim durumu lise düzeyinde olanların işten ayrılma niyetleri; ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki otel işgörelenlerinden daha yüksek bulunmuştur ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ).

Aşağıdaki Tablo 27’de yer alan bulgulara göre işgörenlerin; kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti hakkındaki görüşlerinde; içsel kariyer platosu (p=0,032; p<0,05), dışsal kariyer platosu (p=0,002; p<0,01), genel kariyer platosu (p=0,001; p<0,01), iş tatmini (p=0,001; p<0,01) ve işten ayrılma niyeti (p=0,001; p<0,01) konularında gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

**Tablo 27. İşgörenlerin Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Algılamalarıyla Gelir Durumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi**

Ölçek	Gelir Durumu	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farklılık Yönü (Tukey)
İçsel (İş İçerikli) Plato	1001- 1500 TL	60	3,59	0,43	2,465	0,032*	>c
	1501- 2000 TL	82	3,46	0,36			
	2001- 2500 TL	108	3,38	0,42			<a
	2501- 3000 TL	38	3,55	0,34			
	3001- 3500 TL	44	3,55	0,32			
	3501 TL ve Üstü	68	3,46	0,58			
Dışsal (Hiyerarşik) Plato	1001- 1500 TL	60	3,76	0,49	3,998	0,002**	>b, c, f
	1501- 2000 TL	82	3,38	0,64			<a
	2001- 2500 TL	108	3,33	0,67			<a
	2501- 3000 TL	38	3,43	0,49			
	3001- 3500 TL	44	3,42	0,72			
	3501 TL ve Üstü	68	3,39	0,63			<a
Kariyer Platosu (Genel)	1001- 1500 TL	60	3,67	0,32	4,528	0,001**	>b, c, f
	1501- 2000 TL	82	3,42	0,39			<a
	2001- 2500 TL	108	3,35	0,45			<a
	2501- 3000 TL	38	3,49	0,32			
	3001- 3500 TL	44	3,48	0,47			
	3501 TL ve Üstü	68	3,43	0,54			<a
İş Tatmini	1001- 1500 TL	60	3,47	0,49	8,585	0,001**	<d, f
	1501- 2000 TL	82	3,52	0,64			<d, f
	2001- 2500 TL	108	3,63	0,59			<f
	2501- 3000 TL	38	3,86	0,62			>a, b
	3001- 3500 TL	44	3,76	0,61			
	3501 TL ve Üstü	68	4,02	0,54			>a, b, c
İşten Ayrılma Niyeti	1001- 1500 TL	60	4,27	0,93	18,373	0,001**	>b, c, d, e, f
	1501- 2000 TL	82	2,96	1,37			<a ; >f
	2001- 2500 TL	108	2,78	1,62			<a ; >f
	2501- 3000 TL	38	2,29	1,39			<a
	3001- 3500 TL	44	2,50	1,54			<a
	3501 TL ve Üstü	68	2,06	1,36			< a, b, c

\*: p<0,05; \*\*: p<0,01; a: 1001- 1500 TL ; b: 1501- 2000 TL ; c: 2001- 2500 TL ; d: 2501- 3000 TL ; e: 3001- 3500 TL ; f: 3501 TL ve Üstü

Tablo 27’deki içsel kariyer platosu algılamalarında en yüksek aritmetik ortalama değere sahip olan gelir grubunu, 1001-1500 TL arasındakiler ( $\bar{X}$ =3,59); en

düşük aritmetik ortalama değere sahip olan gelir grubunu ise 2001-2500 TL arasındakiler ( $\bar{X}=3,38$ ) oluşturmaktadır. Tabloda izlendiği gibi içsel kariyer platosu algılamaları, işgörenlerin gelir durumlarına göre bir farklılık göstermektedir ( $p=0,032$ ;  $p<0,05$ ). Gelir durumu 1001-1500 TL arasında olan işgörenlerin içsel plato algılamaları, gelir durumları 2001-2500 TL arası olan işgörelere göre daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 27 dâhilindeki dışsal kariyer platosu ölçeğinde en yüksek plato algısına sahip olanlar, 1001-1500 TL arası ( $\bar{X}=3,76$ ) gelir durumuna sahip işgörenler olarak görölmekteyken; bu ölçekte en düşük plato algısına sahip olanlar ise 2001-2500 TL arası ( $\bar{X}=3,33$ ) gelir durumuna sahip işgörenlerdir. Ayrıca dışsal plato algılamalarının gelir durumları arasında sahip olduğu anlamlı farklılıklar söz konusudur. Gelir durumu 1001-1500 TL arasında olan işgörenlerin dışsal plato algılamaları, 1501-2000 TL arası, 2001-2500 TL arası ve 3501 TL ve üstü bir gelir durumuna sahip işgörelere göre daha yüksek bulunmuştur ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ).

Tablo 27'deki genel kariyer platosu ölçeğinde en yüksek plato algısına sahip olanlar, 1001-1500 TL arası ( $\bar{X}=3,67$ ) gelir durumuna sahip işgörenler olarak görölmekteyken; bu ölçekte en düşük plato algısına sahip olanlar ise 2001-2500 TL arası ( $\bar{X}=3,35$ ) gelir durumuna sahip işgörenlerdir. Ayrıca genel olarak kariyer platosu algılamalarının gelir durumları arasında sahip olduğu anlamlı farklılıklar mevcuttur. Gelir durumu 1001-1500 TL arasında olan işgörenlerin genel kariyer platosu algılamaları, 1501-2000 TL arası, 2001-2500 TL arası ve 3501 TL ve üstü bir gelir durumuna sahip işgörelere göre daha yüksek bulunmuştur ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ).

Tablo 27'de izlenmektedir ki, iş tatmini ölçeğinden en yüksek ortalamaya sahip işgörenler, 3501 TL ve üstü ( $\bar{X}=4,02$ ) bir gelir düzeyine sahipken; en düşük ortalama, 1001-1500 TL arası ( $\bar{X}=3,47$ ) bir gelir düzeyindeki işgörenlerdedir. Ayrıca tabloda göröldüğü ve belirtildiği üzere iş tatmini, işgörenlerin gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ). Bu bağlamda gelir durumu 3501 TL ve üzeri olan otel işgörenlerinin iş tatmin düzeylerinin; 1001-1500 TL arası, 1501-2000 TL arası ve 2001-2500 TL arası gelir durumlarına sahip otel işgörenlerinden daha yüksek olduğu belirtilebilir. Bununla birlikte gelir durumu 2501-3000 TL aralığında olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri, 1001-1500 TL arası

ve 1501-2000 TL arası gelir durumlarına sahip olan işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur.

Son olarak Tablo 27’de paylaşıldığı üzere işten ayrılmayı en çok isteyenler, 1001-1500 TL arası ( $\bar{X}=4,27$ ) gelir durumuna sahip olan işgörenlerdir. 3501 TL ve üstü ( $\bar{X}=2,06$ ) bir gelir durumunda olanlar ise işten ayrılma niyeti en düşük işgörenler olarak dikkat çekmektedir. Diğer yandan gelir durumu 1001-1500 TL arası olan otel işgörenlerinin işten ayrılma niyetleri, diğer tüm gelir gruplarına sahip işgörelere karşı anlamlı bir şekilde farklılık göstererek ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ) 1501-2000 TL arası, 2001-2500 TL arası, 2501-3000 TL arası, 3001-3500 TL arası ve 3501 TL ve üzeri bir gelir durumuna sahip otel işgörenlerinden daha yüksek bulunmuştur.

İzleyen kısımda yer alan Tablo 28’deki varyans analizi sonuçları doğrultusundaki bulgulara göre işgörenlerin; kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti hakkındaki görüşlerinde içsel kariyer platosu ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ), dışsal kariyer platosu ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ), genel kariyer platosu ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ), iş tatmini ( $p=0,005$ ;  $p<0,01$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ) konularında mevcut işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

Tablo 28’de içsel kariyer platosu algılamalarında en yüksek aritmetik ortalamaya sahip işgörenlerin 6-9 yıl arası ( $\bar{X}=3,68$ ) bir süredir mevcut işletmede bünyesinde oldukları görülürken, en düşük aritmetik ortalamaya sahip işgörenlerin ise 10-13 yıl arası ( $\bar{X}=3,00$ ) bir süredir mevcut işletmede çalışmakta oldukları görülmektedir. Ayrıca anlamlı farklılıkla ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ) işletmede 10-13 yıl arası ve 14 yıl ve üstü bir süredir çalışanların içsel kariyer platosu algılamaları; 1 yıldan az bir süredir, 2-5 yıl arası ve 6-9 yıl arası bir süredir çalışanlara göre daha düşük bulunmuştur. Diğer yandan işletmelerinde 6-9 yıl arası bir süredir çalışan işgörenlerin içsel kariyer platosu algılamaları da 2-5 yıl arası bir süredir çalışan işgörelere kıyasla daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 28 üzerinde dışsal kariyer platosu ölçeğinde yer alan ifadeleri en olumlu değerlendirenler (en yüksek plato algısına sahip olanlar), 1 yıldan az ( $\bar{X}=3,51$ ) bir süredir mevcut işletmede çalışmakta olan işgörenler olurken; 10-13 yıl arası ( $\bar{X}=2,42$ ) bir süredir mevcut işletme bünyesinde çalışanlar en düşük dışsal plato algısına sahip işgörenler olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca aktarıldığı üzere dışsal

kariyer platosu algılamaları, işletmede çalışma süresine göre bir farklılık göstermektedir ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ). Bu anlamlı farklılık; işletmede 10-13 yıl arası bir süredir mevcut işletmede çalışan işgörenlerin dışsal kariyer platosu algılamalarının, 1 yıldan az, 2-5 yıl arası, 6-9 yıl arası ve 14 yıl ve üzeri bir süredir çalışmakta olan işgörelere göre daha düşük olmasıyla açıklanmaktadır.

**Tablo 28.** İşgörelerin Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Algılamalarıyla İşletmedeki Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi

Ölçek	İşl. Çal. Süre.	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farklılık Yönü (Tukey)
İçsel (İş İçerikli) Plato	1 Yıldan Az	138	3,51	0,40	11,258	0,001**	>d, e
	2-5 Yıl	182	3,46	0,37			<c ; >d, e
	6-9 Yıl	52	3,68	0,49			>b, d, e
	10-13 Yıl	16	3,00	0,58			<a, b, c
	14 Yıl ve Üstü	12	3,11	0,46			<a, b, c
Dışsal (Hiyerarşik) Plato	1 Yıldan Az	138	3,51	0,57	12,624	0,001**	>d
	2-5 Yıl	182	3,49	0,69			>d
	6-9 Yıl	52	3,37	0,44			>d
	10-13 Yıl	16	2,42	0,26			<a, b, c, e
	14 Yıl ve Üstü	12	3,33	0,38			>d
Kariyer Platosu (Genel)	1 Yıldan Az	138	3,51	0,40	15,208	0,001**	>d
	2-5 Yıl	182	3,47	0,43			>d
	6-9 Yıl	52	3,53	0,42			>d
	10-13 Yıl	16	2,71	0,20			<a, b, c, e
	14 Yıl ve Üstü	12	3,22	0,39			>d
İş Tatmini	1 Yıldan Az	138	3,59	0,54	6,813	0,001**	<d
	2-5 Yıl	182	3,74	0,62			<d
	6-9 Yıl	52	3,52	0,66			<d
	10-13 Yıl	16	4,31	0,17			>a, b, c
	14 Yıl ve Üstü	12	3,85	0,85			
İşten Ayrılma Niyeti	1 Yıldan Az	138	3,39	1,49	14,615	0,001**	>b, d
	2-5 Yıl	182	2,45	1,48			< a, c ; >d
	6-9 Yıl	52	3,33	1,35			>b, d
	10-13 Yıl	16	1,25	0,45			< a, b, c
	14 Yıl ve Üstü	12	2,50	1,86			

\*\* :  $p<0,01$ ; a: 1 Yıldan Az; b: 2-5 Yıl; c: 6-9 Yıl; d: 10-13 Yıl; e: 14 Yıl ve Üstü

Tablo 28’de genel olarak kariyer platosu ölçeğinde yer alan ifadeleri en olumlu değerlendirenler (en yüksek plato algısına sahip olanlar), 6-9 yıl arası ( $\bar{X}=3,53$ ) bir süredir mevcut işletmede çalışmakta olan işgörel olurken; 10-13 yıl arası ( $\bar{X}=2,71$ ) bir süredir mevcut işletme bünyesinde çalışanlar en düşük kariyer platosu algısına sahip işgörel olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca genel kariyer platosu algılamaları, işgörelerin işletmede çalışma sürelerine göre bir farklılık

göstermektedir ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ). Bu anlamlı farklılık; işletmede 10-13 yıl arası bir süredir mevcut işletmede çalışan işgörenlerin genel kariyer platosu algılamalarının, 1 yıldan az, 2-5 yıl arası, 6-9 yıl arası ve 14 yıl ve üzeri bir süredir çalışmakta olan işgörelere göre daha düşük olmasıyla açıklanmaktadır.

Tablo 28'deki iş tatmini ölçeğinden en yüksek ortalama, 10-13 yıl arası ( $\bar{X}=4,31$ ) bir süredir mevcut işletme bünyesinde çalışan işgörenlerdeyken; en düşük ortalamaya, 6-9 yıl arası ( $\bar{X}=3,52$ ) bir süredir mevcut işletmede çalışmakta olan işgörenler sahiptir. Diğer yandan işletmede 10-13 yıl arası bir süredir çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri; 1 yıldan az, 2-5 yıl arası ve 6-9 yıl arası bir süredir çalışmakta olan işgörelere göre anlamlı farklılık göstererek daha yüksek bulunmuştur.

Son olarak Tablo 28'de görüldüğü üzere işten ayrılmayı en yüksek düzeyde arzulayan kesim, 1 yıldan az ( $\bar{X}=3,39$ ) bir süredir mevcut işletmede yer alan işgören kesimidir. Bunun yanında 10-13 yıl arası ( $\bar{X}=1,25$ ) bir süredir mevcut işletmelerinde çalışan işgörenler ise işten ayrılma niyeti en düşük düzeydeki işgörenler olarak dikkat çekmektedir. Nitekim işletmede çalışma süresi 6-9 yıl arasında olan olan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri, 2-5 yıl arası ve 10-13 yıl arası bir süredir çalışmakta olan işgörelere anlamlı bir farklılık göstererek daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca işletmede çalışma süresi 1 yıldan az olan otel işgörenlerinin işten ayrılma niyetleri de 2-5 yıl arası ve 10-13 yıl arası bir süredir çalışmakta olan işgörelere anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ).

Aşağıdaki Tablo 29'da yer alan varyans analizi sonuçları doğrultusunda katılımcıların içsel kariyer platosu algılamaları ile turizm sektöründe çalıştıkları süre arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ( $p>0,05$ ) belirlenirken; dışsal kariyer platosu ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ), genel kariyer platosu ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ), iş tatmini ( $p=0,009$ ;  $p<0,01$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ) algılamalarıyla yaşları arasında anlamlı farklılıklar söz konusudur.

Tablo 29'da dışsal kariyer platosu ölçeğinde yer alan ifadeleri en olumlu değerlendirenler (en yüksek dışsal plato algısına sahip olanlar), turizm sektöründe 1 yıldan az ( $\bar{X}=3,72$ ) bir süredir çalışmakta olan işgörenler olurken; 10-13 yıl arası ( $\bar{X}=3,18$ ) bir süredir turizm sektöründe çalışanlar, en düşük dışsal kariyer platosu algısına sahip işgörenlerdir. Dışsal kariyer platosu algılamaları, turizm sektöründe çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermektedir ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ). Turizm

sektöründe 10-13 yıl arası bir süredir çalışmakta olan işgörenlerin dışsal kariyer platosu algılamaları, sektörde 1 yıldan az ve 2-5 yıl arası bir süredir çalışmakta olan işgörenlerden anlamlı derecede düşük olarak belirlenmiştir. Ayrıca 6-9 yıl arası bir süredir sektörde olan işgörenlerin de dışsal plato algılamaları, 2-5 yıl arası bir süredir sektörde olanlara kıyasla yüksek olarak dikkat çekmektedir.

**Tablo 29.** İşgörenlerin Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Algılamalarıyla Sektördeki Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi

Ölçek	Sek. Çal. Süre.	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farklılık Yönü (Tukey)
İçsel (İş İçerikli) Plato	1 Yıldan Az	24	3,47	0,43	1,154	0,331	
	2-5 Yıl	132	3,53	0,39			
	6-9 Yıl	139	3,47	0,33			
	10-13 Yıl	65	3,41	0,66			
	14 Yıl ve Üstü	40	3,42	0,41			
Dışsal (Hiyerarşik) Plato	1 Yıldan Az	24	3,72	0,36	6,188	0,001**	>d
	2-5 Yıl	132	3,58	0,60			>c, d
	6-9 Yıl	139	3,37	0,72			<b
	10-13 Yıl	65	3,18	0,47			<a, b
	14 Yıl ve Üstü	40	3,42	0,65			
Kariyer Platosu (Genel)	1 Yıldan Az	24	3,60	0,27	4,991	0,001**	>d
	2-5 Yıl	132	3,55	0,44			>d
	6-9 Yıl	139	3,42	0,41			
	10-13 Yıl	65	3,29	0,52			<a, b
	14 Yıl ve Üstü	40	3,42	0,42			
İş Tatmini	1 Yıldan Az	24	3,33	0,39	4,582	0,009**	<b, d, e
	2-5 Yıl	132	3,77	0,56			>a
	6-9 Yıl	139	3,58	0,65			
	10-13 Yıl	65	3,79	0,56			>a
	14 Yıl ve Üstü	40	3,81	0,72			>a
İşten Ayrılma Niyeti	1 Yıldan Az	24	4,25	1,27	12,699	0,001**	>b, c, d, e
	2-5 Yıl	132	3,26	1,42			<a ; >c
	6-9 Yıl	139	2,34	1,49			<a, b
	10-13 Yıl	65	2,72	1,51			<a
	14 Yıl ve Üstü	40	2,55	1,58			<a

\*\* : p<0,01; a: 1 Yıldan Az; b: 2-5 Yıl; c: 6-9 Yıl; d: 10-13 Yıl; e: 14 Yıl ve Üstü

Tablo 29’da genel olarak kariyer platosu ölçeğinde yer alan ifadeleri en olumlu değerlendirenler (en yüksek plato algısına sahip olanlar), turizm sektöründe 1 yıldan az ( $\bar{X}$ =3,60) bir süredir çalışmakta olan işgörenler olurken; 10-13 yıl arası ( $\bar{X}$ =3,29) bir süredir turizm sektöründe çalışanlar, en düşük kariyer platosu algısına sahip işgörenler olarak dikkat çekmektedir. Genel kariyer platosu algılamaları, turizm sektöründe çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermektedir (p=0,001;

$p<0,01$ ). Turizm sektöründe 10-13 yıl arası bir süredir çalışmakta olan işgörenlerin genel olarak kariyer platosu algılamaları, sektörde 1 yıldan az ve 2-5 yıl arası bir süredir çalışmakta olan işgörenlerden anlamlı derecede düşük olarak saptanmıştır.

Tablo 29’da izlendiği üzere işinden en yüksek düzeyde tatmin olan grup 14 yıl ve üzeri ( $\bar{X}=3,81$ ) bir süredir turizm sektöründe yer alan işgörenlerdir. İş tatmin düzeyi en düşük olanlar ise turizm sektöründe 1 yıldan az ( $\bar{X}=3,33$ ) bir süredir çalışmakta olan kesimdir. Otel işgörenlerinin iş tatmin düzeyleri turizm sektöründeki çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermektedir ( $p=0,009$ ;  $p<0,01$ ). Bu farklılığın nedeni ise turizm sektöründe 1 yıldan az bir süredir çalışanların iş tatmin düzeylerinin, 2-5 yıl arası, 10-13 yıl arası ve 14 yıl ve üstü bir süredir çalışmakta olan işgörelere göre daha düşük bulunmasıdır.

Tablo 29’da işten ayrılma konusunda en istekli grup, 1 yıldan az ( $\bar{X}=4,25$ ) bir süredir sektörde yer alan işgörenlerdir. İşten ayrılma niyeti en düşük olan işgörenlerin ise sektörde 6-9 yıl arası ( $\bar{X}=2,34$ ) bir süredir çalışanlar olduğu görülmektedir. Turizm sektöründeki çalışma süresine göre bir işten ayrılma niyetinde görülen farklılık, turizm sektöründe çalışma süresi 1 yıldan az olan otel işgörenlerinin işten ayrılma niyetlerinin; 2-5 yıl arası, 6-9 yıl arası, 10-13 yıl arası ve 14 yıl ve üzeri bir süredir çalışmakta olan işgörenlerden daha yüksek bulunmasından kaynaklıdır. Ayrıca turizm sektöründe çalışma süresi 2-5 yıl arası olan otel işgörenlerinin işten ayrılma niyetleri ise 6-9 yıl arası bir süredir çalışmakta olan işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ).

Aşağıdaki Tablo 30’da işgörenlerin içsel ve genel kariyer platosu algılamaları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık saptanamazken ( $p>0,05$ ); dışsal kariyer platosu ( $p=0,019$ ;  $p<0,05$ ), iş tatmini ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ) algılamalarıyla yaşları arasında anlamlı farklılıklar söz konusudur.

Tablo 30’daki dışsal kariyer platosu ölçeğinde yer alan ifadelerle verilen cevaplar doğrultusunda en yüksek plato algısına sahip olanlar, yiyecek-içecek departmanındaki ( $\bar{X}=3,64$ ) işgörenler olurken; en düşük plato algısına sahip olanlar ise ön büro departmanı ( $\bar{X}=3,25$ ) işgörenleridir. Dışsal kariyer platosu algılamaları, işgörenlerin çalışmakta oldukları departmanlara göre bir farklılık göstermektedir. Bu durum, yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenlerin dışsal kariyer platosu

algılamalarının ön büro departmanı işgörenlerine göre anlamlı farklılık ( $p=0,019$ ;  $p<0,05$ ) göstererek daha yüksek bulunmasından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 30.** İşgörenlerin Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Algılamalarıyla Çalıştıkları Departmanların Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi

Ölçek	Departman	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farklılık Yönü (Tukey)
İçsel (İş İçerikli) Plato	Ön Büro	65	3,42	0,62	1,561	0,157	
	Kat Hizmetleri	55	3,60	0,42			
	Muhasebe	56	3,45	0,29			
	Yiyecek-İçecek	71	3,41	0,42			
	İnsan Kaynakları	44	3,55	0,35			
	Halkla İlişkiler	28	3,43	0,38			
	Diğer	81	3,49	0,39			
Dışsal (Hiyerarşik) Plato	Ön Büro	65	3,25	0,63	2,573	0,019*	<d
	Kat Hizmetleri	55	3,51	0,56			
	Muhasebe	56	3,43	0,80			
	Yiyecek-İçecek	71	3,64	0,50			>a
	İnsan Kaynakları	44	3,44	0,77			
	Halkla İlişkiler	28	3,31	0,56			
	Diğer	81	3,39	0,57			
Kariyer Platosu (Genel)	Ön Büro	65	3,33	0,53	1,872	0,084	
	Kat Hizmetleri	55	3,55	0,41			
	Muhasebe	56	3,44	0,46			
	Yiyecek-İçecek	71	3,52	0,37			
	İnsan Kaynakları	44	3,49	0,47			
	Halkla İlişkiler	28	3,37	0,43			
	Diğer	81	3,44	0,40			
İş Tatmini	Ön Büro	65	3,86	0,57	9,320	0,001**	>b, d, g
	Kat Hizmetleri	55	3,54	0,56			<a, c, e
	Muhasebe	56	3,96	0,52			>b, d, g
	Yiyecek-İçecek	71	3,45	0,59			<a, c, e, f
	İnsan Kaynakları	44	3,93	0,52			>b, d, g
	Halkla İlişkiler	28	3,87	0,68			>d, g
	Diğer	81	3,47	0,61			<a, c, e, f
İşten Ayrılma Niyeti	Ön Büro	65	2,59	1,48	7,989	0,001**	<d
	Kat Hizmetleri	55	3,39	1,31			>c, e
	Muhasebe	56	2,07	0,98			<b, d, g
	Yiyecek-İçecek	71	3,48	1,46			>a, c, e
	İnsan Kaynakları	44	2,16	1,65			
	Halkla İlişkiler	28	3,00	1,72			
	Diğer	81	2,95	1,69			>c

\*:  $p<0,05$ ; \*\*:  $p<0,01$ ; a: Ön Büro; b: Kat Hizm.; c: Muhasebe; d: Yiyecek-İçecek; e: İnsan Kaynakları; f: Halkla İlişkiler; g: Diğer

Tablo 30'da işinden en yüksek derece tatmin olanların, muhasebe departmanında ( $\bar{X}=3,96$ ) çalışmakta oldukları anlaşılmaktadır. İş tatmini en düşük

düzyde saptanan departman ise yiyecek-içecek ( $\bar{X}=3,45$ ) olarak dikkat çekmektedir. İş tatmini, çalışılmakta olan departmana göre bir farklılık göstermektedir ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ). Kat hizmetleri, yiyecek-içecek ve diğer (spa&wellness, satış-pazarlama vb.) departmanlarda çalışmakta olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri; n büro departmanı, muhasebe departmanı, insan kaynakları departmanı işgörenlerinden düşük düzeydedir. Ayrıca yiyecek-içecek ve diğer (spa&wellness, satış-pazarlama vb.) departmanlarda çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri, halkla ilişkiler departmanı işgörenlerinden daha düşük düzeydedir.

Tablo 30’da yer alan işten ayrılma niyeti leği verilerine göre, işten ayrılma niyeti en yüksek olan işgörenler, yiyecek-içecek departmanında ( $\bar{X}=3,47$ ); en düşük işten ayrılma niyetine sahip olanlar ise muhasebe departmanında ( $\bar{X}=2,07$ ) alışmaktadırlar. Ayrıca işten ayrılma niyeti çalışılmakta olan departmana göre bir farklılık göstermektedir ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ). Tukey testi sonuçlarına göre bu farklığın kaynağı, kat hizmetleri departmanında çalışmakta olan işgörenlerin, n büro departmanı, muhasebe departmanı ve insan kaynakları departmanı işgörenlerinden işten ayrılma niyeti konusunda daha yüksek derecede farklı görüşlere sahip olmasıdır. Ayrıca yiyecek-içecek departmanı işgörenlerinin işten ayrılma niyetleri de n büro departmanı, muhasebe departmanı ve insan kaynakları departmanı işgörenlerinden daha yüksek bulunmuştur.

Aşağıdaki Tablo 31’de katılımcıların mevcut kadro düzeylerine ile ifadelere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılığın incelenmesine yönelik gerçekleştirilen varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo kapsamında aktarıldığı üzere içsel kariyer platosu algılamaları, işgörenlerin kadro düzeylerine göre bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Diğer yandan işgörenlerin dışsal kariyer platosu algılamalarında ( $p=0,004$ ;  $p<0,01$ ), genel kariyer platosu algılamalarında ( $p=0,012$ ;  $p<0,05$ ), iş tatmin düzeylerinde ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ) ve işten ayrılma niyetlerinde ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ) kadro düzeyi açısından anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Tablo 31’deki dışsal kariyer platosu leğine verilen cevaplara göre; dışsal kariyer platosu en yüksek işgörenler, alt kademede ( $\bar{X}=3,50$ ) alışan işgörenlerdir. En düşük dışsal kariyer platosu algılamasına sahip işgören grubunun ise müdür düzeyinde ( $\bar{X}=3,19$ ) oldukları görülmektedir. Nitekim tukey testi sonuçlarına bakıldığında alt kademede çalışmakta olan işgörenlerin dışsal kariyer platosu

algılamaları, müdür düzeyinde çalışmakta olan işgörelere göre anlamlı farklılık ( $p=0,004$ ;  $p<0,01$ ) göstererek daha yüksek düzeydedir.

**Tablo 31.** İşgörelerin Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Algılamalarıyla Kadro Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi

Ölçek	Kadro Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farklılık Yönü (Tukey)
İçsel (İş İçerikli) Plato	Müdür	52	3,42	0,55	0,690	0,502	
	Şef	93	3,46	0,41			
	Alt Kademe	255	3,49	0,41			
Dışsal (Hiyerarşik) Plato	Müdür	52	3,19	0,64	5,640	0,004**	<c
	Şef	93	3,38	0,69			
	Alt Kademe	255	3,50	0,60			>a
Kariyer Platosu (Genel)	Müdür	52	3,31	0,49	4,478	0,012*	<c
	Şef	93	3,42	0,48			
	Alt Kademe	255	3,50	0,41			>a
İş Tatmini	Müdür	52	4,16	0,46	29,681	0,001**	>b, c
	Şef	93	3,83	0,60			<a ; >c
	Alt Kademe	255	3,54	0,58			<a, b
İşten Ayrılma Niyeti	Müdür	52	1,58	0,87	34,750	0,001**	<b, c
	Şef	93	2,41	1,50			>a; <c
	Alt Kademe	255	3,25	1,50			>a, b

\*:  $p<0,05$ ; \*\*:  $p<0,01$ ; a: Müdür; b: Şef; c: Alt Kademe

Tablo 31'deki genel kariyer platosu ölçeğine verilen cevaplara göre; genel kariyer platosu en yüksek işgörelenler, alt kademede ( $\bar{X}=3,50$ ) çalışan işgörelenlerdir. En düşük genel kariyer platosu algılamasına ise müdür düzeyinde ( $\bar{X}=3,31$ ) oldukları görülmektedir. Tukey testi sonuçlarına bakıldığında ise alt kademede çalışmakta olan işgörelenlerin genel kariyer platosu algılamaları, müdür düzeyinde çalışmakta olan işgörelere göre anlamlı farklılık ( $p=0,012$ ;  $p<0,05$ ) göstererek daha yüksek düzeydedir.

Tablo 31'deki iş tatmini ölçeğine verilen cevaplara göre; iş tatmini en yüksek işgörelenler, kadrosu müdür ( $\bar{X}=4,16$ ) düzeyindekilerdir. İşinden en az derecede tatmin olan işgörelen grubunun ise alt kademede ( $\bar{X}=3,54$ ) yer aldıkları görülmektedir. Nitekim tukey testi sonuçlarına bakıldığında alt kademede çalışmakta olan işgörelenlerin iş tatmin düzeyleri, müdür düzeyinde ve şef düzeyinde çalışmakta olan işgörelere göre anlamlı farklılık göstererek daha düşük düzeydedir. Yine bu yorumu destekler nitelikte, şef düzeyinde çalışmakta olan işgörelenlerin iş tatmin düzeyleri de müdür düzeyindeki işgörelere göre daha yüksek bulunmuştur ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ).

Tablo 31’de, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin de iş tatmini düzeyleriyle ilişkili benzer algılama düzeylerine sahip olduğu görülmektedir. İşinden en çok ayrılma niyetinde olanlar, alt kademelerde ( $\bar{X}=3,25$ ) çalışan işgörenlerken; en düşük ayrılma niyetindekiler, müdür düzeyinde ( $\bar{X}=1,58$ ) çalışmakta olanlardır. Bu yorumu destekler nitelikte olarak ayrıca alt kademede çalışmakta olan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin, müdür düzeyinde ve şef düzeyinde çalışmakta olan işgörelere göre farklılık gösterdiği ve daha yüksek olduğu görülmektedir. Yine buna ek olarak şef düzeyinde çalışmakta olan işgörenlerin de işten ayrılma niyetleri, müdür düzeyindekilere göre daha yüksektir ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ).

Çalışmanın bu kısmında İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine ilişkin görüşlerinin demografik ve bireysel özelliklerine göre durumu ortaya konulmuştur. İşgören görüşlerinin; cinsiyete, medeni duruma, yaşa, eğitim ve gelir durumuna, mevcut işletme ve sektördeki çalışma süresine, çalıştıkları departmana ve kadro düzeyine göre farklılaştığı anlaşılmaktadır. Araştırmanın izleyen kısmında çalışmanın sorularına cevap olması için gerçekleştirilmiş olan kariyer platosunun iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisine ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır.

#### 5.7. İŞGÖRENLERİN ALGILADIKLARI KARIYER PLATOSUNUN, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde katılımcıların anket formundaki yanıtları doğrultusunda kariyer platosu algılamalarının iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi ve kavramlar arasındaki ilişkinin incelenmesi için gerçekleştirilen analiz sonuçlarının sunulmasına yer verilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak araştırmada işgörenlerin algıladıkları kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik uygulanan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32’deki bulgulara göre, işgörenlerin algıladıkları içsel, dışsal ve genel kariyer platosu ile iş tatmini ve iş tatminin alt boyutları arasındaki korelasyon katsayılarının birçoğu anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ;  $p<0,01$ ). Ural ve Kılıç’a (2011: 248) göre korelasyon katsayısı, 0-0,29 arasında olması durumunda zayıf veya düşük; 0,30-0,64 arasında olması durumunda orta; 0,65-0,84 arasında olması durumunda kuvvetli/yüksek ve 0,85-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli/çok yüksek

şeklinde yorumlanabilir. Bu kapsamda değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları incelendiğinde, içsel kariyer platosu ( $r=0,130$ ) ve genel kariyer platosu ( $r=0,128$ ) ile genel iş tatmini arasında pozitif yönde düşük kuvvette bir korelasyon vardır ( $0 < r < 0,29$ ).

**Tablo 32.** *Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları-Matrisi*

Değişkenler	Pearson Korelasyon Katsayısı	İçsel Kariyer Platosu	Dışsal Kariyer Platosu	Kariyer Platosu (Genel)
Ücret	<i>r</i>	0,235	0,344	0,363
	<i>p</i>	0,001**	0,001**	0,001**
Terfi	<i>r</i>	0,067	-0,180	-0,097
	<i>p</i>	0,182	0,001**	0,052
Yönetim	<i>r</i>	-0,231	-0,127	-0,206
	<i>p</i>	0,001**	0,011*	0,001**
Yan Ödeme	<i>r</i>	-0,260	-0,419	-0,430
	<i>p</i>	0,001**	0,001**	0,001**
Ödül	<i>r</i>	0,107	0,013	0,062
	<i>p</i>	0,033*	0,790	0,216
Çalışma Şartları	<i>r</i>	0,449	0,382	0,496
	<i>p</i>	0,001**	0,001**	0,001**
Çalışma Arkadaşları	<i>r</i>	0,127	0,162	0,179
	<i>p</i>	0,011*	0,001**	0,001**
İşin Kendisi	<i>r</i>	0,172	0,140	0,185
	<i>p</i>	0,001**	0,005**	0,001**
Örgüt İçi İletişim	<i>r</i>	0,038	0,075	0,073
	<i>p</i>	0,446	0,135	0,146
İş Tatmini (Genel)	<i>r</i>	0,130	0,089	0,128
	<i>p</i>	0,001**	0,077	0,011*
İşten Ayrılma Niyeti	<i>r</i>	0,021	0,283	0,214
	<i>p</i>	0,673	0,001**	0,001**
Kariyer Platosu (Genel)	<i>r</i>	0,733	0,887	-
	<i>p</i>	0,001**	0,001**	-
Dışsal Kariyer Platosu	<i>r</i>	0,336	-	-
	<i>p</i>	0,001**	-	-

r: Pearson Correlation ; \*:  $p < 0,05$  ; \*\*:  $p < 0,01$

Tablo 32’de görüleceği üzere, içsel kariyer platosunun iş tatminin alt boyutları olan; ücret ( $r=0,235$ ), ödül ( $r=0,107$ ), çalışma arkadaşları ( $r=0,127$ ) ve işin kendisi ( $r=0,172$ ) boyutları ile düşük kuvvette, çalışma şartları ( $r=0,449$ ) boyutu ile de orta kuvvette pozitif yönlü ilişkisi söz konusudur. Diğer yandan tabloya bakıldığında içsel kariyer platosu ile iş tatmininin yönetim ( $r=-0,231$ ) ve yan ödeme ( $r=-0,260$ ) alt boyutlarının düşük kuvvette negatif yönlü ilişkileri olduğu görülmektedir.

Tablo 32’de dışsal kariyer platosu ile iş tatminin alt boyutları olan; ücret ( $r=0,344$ ) ve çalışma şartları ( $r=0,382$ ) boyutları ile orta kuvvette; çalışma arkadaşları ( $r=0,162$ ) ve işin kendisi ( $r=0,140$ ) boyutları ile de düşük kuvvette pozitif yönlü ilişkisi söz konusudur. Bunun dışında tabloda iş tatmininin yönetim ( $r=-0,127$ ) ve terfi ( $r=-0,180$ ) alt boyutları ile dışsal kariyer platosunun düşük kuvvette; yan ödeme ( $r=-0,419$ ) alt boyutu ile de orta kuvvette negatif yönlü ilişkisi göze çarpmaktadır.

Yine genel kariyer platosu ile iş tatminin alt boyutları olan; çalışma arkadaşları ( $r=0,179$ ) ve işin kendisi ( $r=0,185$ ) boyutları ile düşük kuvvette; ücret ( $r=0,363$ ) ve çalışma şartları ( $r=0,496$ ) boyutları ile orta kuvvette pozitif yönlü ilişkinin olduğu, söz konusu tabloda aktarılan veriler arasındadır. Diğer yandan tabloya bakıldığında genel kariyer platosu ile iş tatmininin yönetim ( $r=-0,206$ ) boyutu ile düşük kuvvette; yan ödeme ( $r=-0,430$ ) boyutu ile orta kuvvette negatif yönlü ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tablo 32’deki bulgulara göre işgörenlerin algıladıkları dışsal ve genel kariyer platosu ile işten ayrılma niyetleri arasındaki korelasyon katsayıları anlamlı bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Söz konusu değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları incelendiğinde, işten ayrılma niyeti ile dışsal kariyer platosu ( $r=0,283$ ) ve genel kariyer platosu ( $r=0,214$ ) arasında pozitif yönde düşük kuvvetli bir korelasyon olduğu görülmektedir. Tabloda ayrıca içsel kariyer platosu ile dışsal kariyer platosu arasında da orta kuvvette pozitif yönde bir korelasyonun ( $0,29<r=0,336<0,64$ ) olduğu görülmektedir. Son olarak tabloda görüleceği üzere içsel kariyer platosu ile genel kariyer platosu arasında yüksek kuvvette ( $0,65<r=0,733<0,84$ ); dışsal kariyer platosu ile genel kariyer platosu arasında ise çok yüksek kuvvette ( $0,85<r=0,887<1$ ) pozitif yönlü bir korelasyon söz konusudur.

Araştırmanın izleyen kısmında işgörenlerin algıladıkları kariyer platosunun iş tatminine ve işten ayrılma niyetine olan etkisinin anlaşılabilmesi için basit ve çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu noktada ilk olarak Tablo 33'te işgörenlerin algıladıkları genel kariyer platosunun iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 33.** İşgörenlerin Algıladıkları Kariyer Platosu (Genel) ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	b <sub>j</sub>	S(b <sub>j</sub> )	t	p	ANOVA
Sabit	3,074	0,240	12,781	0,001**	F= 6,582 p= 0,011*
Kariyer Platosu (KP)	0,177	0,069	2,566	0,011*	

\*: p<0,05 ; \*\*: p<0,01 ; Bağımlı Değişken: İş Tatmini (İT); b<sub>j</sub>: Beta Katsayı ; S(b<sub>j</sub>): Standart Hata

Tablo 33'teki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=6,582; p<0,05). O hâlde iş tatmini ile genel kariyer platosu arasındaki basit doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$İT=3,074+0,177*KP$$

Söz konusu model, genel kariyer platosundaki 1 birimlik artışın iş tatmininde 0,177 değerinde bir artış yaratacağı anlamı taşımaktadır. Bir başka deyişle işgönerlerce algılanan genel kariyer platosu, iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Bu kapsamda analiz sonuçlarına göre “beş yıldızlı otel işletmeleri işgönerlerinde algılanan kariyer platosunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (H1) ana hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

İşgönerlerin algıladıkları kariyer platolarının iş tatminlerine olan etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi noktasında aşağıdaki Tablo 34'e bakmak fayda sağlayacaktır. Tablo 34'te işgönerlerce algılanan içsel ve dışsal kariyer platosunun iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 34. İşgörenlerin Algıladıkları İçsel ve Dışsal Kariyer Platosu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	b <sub>j</sub>	S(b <sub>j</sub> )	t	p	ANOVA
Sabit	2,964	0,261	11,337	0,001**	F= 3,867 p= 0,022*
İçsel Kariyer Platosu (İKP)	0,160	0,075	2,136	0,033*	
Dışsal Kariyer Platosu (DKP)	0,049	0,051	0,960	0,338	

\*: p<0,05 ; Bağımlı Değişken: İş Tatmini (İT) ; b<sub>j</sub>: Beta Katsayı ; S(b<sub>j</sub>): Standart Hata

Tablo 33'teki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=3,867; p<0,05). O hâlde genel iş tatmini ile içsel kariyer platosu ve dışsal kariyer platosu arasındaki çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$İT=2,964+0,160*İKP+0,049*DKP$$

Söz konusu model, içsel kariyer platosundaki 1 birimlik artışın iş tatmininde 0,160 değerinde bir artış yaratacağı anlamı taşımaktadır. Bir başka deyişle işgörenlerce algılanan içsel (iş içerikli) kariyer platosu, iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Diğer yandan işgörenlerin algıladıkları dışsal (hijerarşik) kariyer platosu ise iş tatminlerini negatif ya da pozitif yönde etkilememektedir (p=0,338; p>0,05). Bu kapsamda analiz sonuçlarına göre “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinde algılanan içsel (iş içerikli) kariyer platosunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (H1<sub>a</sub>) alt hipotezinin desteklendiği; “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinde algılanan dışsal (hijerarşik) kariyer platosunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (H1<sub>b</sub>) alt hipotezinin ise desteklenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Aşağıda yer alan Tablo 35'te işgörenlerin algıladıkları genel kariyer platosunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 35. İşgörenlerin Algıladıkları Kariyer Platosu (Genel) ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	b <sub>j</sub>	S(b <sub>j</sub> )	t	p	ANOVA
Sabit	0,226	0,602	0,375	0,708	F= 19,189 p= 0,001**
Kariyer Platosu (KP)	0,757	0,173	4,381	0,001**	

\*\* : p<0,001 ; Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti (İAN); b<sub>j</sub>: Beta Katsayı ; S(b<sub>j</sub>): Standart Hata

Tablo 35'e göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=19,189; p<0,01). O hâlde işten ayrılma niyeti ile genel kariyer platosu arasındaki basit doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$\dot{I}AN=0,226+0,757*KP$$

Söz konusu model, genel kariyer platosundaki 1 birimlik artışın işten ayrılma niyetinde 0,757 değerinde bir artış yaratacağı anlamı taşımaktadır. Bir başka deyişle işgörenlerce algılanan genel kariyer platosu, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir. Bu kapsamda analiz sonuçlarına göre “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinde algılanan kariyer platosunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (H2) ana hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

İşgörenlerin algıladıkları kariyer platolarının işten ayrılma niyetlerine olan etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi noktasında aşağıdaki Tablo 36'ya bakmak faydalı olacaktır. Tablo 36'da işgörenlerin algıladıkları içsel ve dışsal kariyer platosunun işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 36. İşgörenlerin Algıladıkları İçsel ve Dışsal Kariyer Platosu ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	b <sub>j</sub>	S(b <sub>j</sub> )	t	p	ANOVA
Sabit	1,275	0,641	1,989	0,047*	F= 18,686 p= 0,001**
İçsel Kariyer Platosu (İKP)	-0,300	0,183	-1,635	0,103	
Dışsal Kariyer Platosu (DKP)	0,759	0,124	6,097	0,001**	

\*\* : p<0,001 ; Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti (İAN) ; b<sub>j</sub>: Beta Katsayı ; S(b<sub>j</sub>): Standart Hata

Tablo 36'daki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F=18,686; p<0,01). O hâlde işten ayrılma niyeti ile içsel kariyer platosu ve dışsal kariyer platosu arasındaki çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$\dot{I}AN=1,275-0,300*\dot{I}KP+0,759*DKP$$

Söz konusu model, işgörenlerin algıladıkları içsel (iş içerikli) kariyer platosunun, iş tatminlerini etkilememekte olduğunu göstermektedir (p=0,103; p>0,05). Diğer yandan model, dışsal (hiyerarşik) kariyer platosundaki 1 birimlik artışın işten ayrılma niyetinde 0,759 değerinde bir artış yaratacağı anlamını taşımaktadır. Bir başka deyişle işgörenler tarafından algılanan dışsal kariyer platosu, işgörenlerin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir. Bu doğrultuda analiz sonuçlarına göre “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinde algılanan içsel (iş içerikli) kariyer platosunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (H2a) alt hipotezinin desteklenmediği; “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinde algılanan dışsal (hiyerarşik) kariyer platosunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (H2b) alt hipotezinin ise desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, ele alınan ve incelenen kavramların birbirleriyle ilişki ve etkiler bağlamında değerlendirilebileceği sonucunu ortaya koymaktadır. Nitekim bu araştırmanın yapılmasına itici bir faktör olan “kariyer platosunun iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi var mıdır?” sorusuna cevap niteliğinde değerlendirilebilecek bulgular söz konusudur. Kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konularının anlamlı ilişkisi olduğu ve kariyer platosunun iş tatmini ve işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilediği araştırmada ortaya konulan sonuçlar arasındadır. Diğer yandan İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerine gerçekleştirilen bu araştırmadaki bulgulara göre işgörenlerin, kariyer platosu algılamalarının ve iş tatmin düzeylerinin kararsız seviyede olduğu; işten ayrılma niyetlerinin ise düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca işgörenlerin görüşlerinin; cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, eğitim durumlarına, gelir durumlarına, işletmede ve sektörde çalışma sürelerine, çalıştıkları departmanlara ve kadro düzeylerine göre anlamlı olarak farklılıklar gösterdiği anlaşılmaktadır. Araştırmanın devamında tartışma, sonuç ve öneriler bölümünde araştırmanın bulgularına yönelik sonuçlar ortaya konulup ilgili çalışmalarda çıkan

sonuçlarla karşılaştırılarak, tartişma yapılmış ve sonrasında konuyla ilgili taraflara öneriler getirilmiştir.



## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin giderek artış gösterdiği bir ortamda işletmelerin ayakta kalabilmeleri, kaliteli işgörenlere sahip olma ve sahip olunan işgörenleri de geliştirme ve elde tutmaları ile ilişkilidir. Bu noktada başarı; işletme yönetimlerinin, işgörenlerde kariyer yönetimini sağlamalarına ve işgörenlerin işle ilgili tutum ve davranışlarını doğru ve sağlıklı bir biçimde yönetebilmelerine bağlı durumdadır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 7). Bu araştırmaya, gerek örgüt tarafından gerekse işgören tarafından kaynaklanan birtakım nedenler neticesinde oluşan kariyer platosu gibi önemli bir kariyer sorununu, emek yoğun bir yapıya sahip turizm sektörü içerisindeki konaklama işletmeleri kapsamında incelemek düşüncesiyle başlanmıştır. Bu kapsamda kariyer platosunun önemli bir konaklama işletmesi bileşeni olan otel işletmeleri açısından önemini ortaya koymak için bu kavramın bazı örgütsel sonuçlara olan yansımalarını incelemek hedeflenmiştir. Araştırmada söz konusu örgütsel sonuçlar olarak iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları ele alınmış, temelde işgörenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri içerisinde kariyer platosunun etkisi incelenmiştir. Ayrıca bu çalışmada otel işletmeleri işgörenlerinin demografik ve diğer bazı bireysel özelliklerinin algılanan kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinde yarattığı farklılık ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan otel işgörenlerinin bireysel özellikleri ile ilgili bir değerlendirme yapıldığında, öncelikle kadın ve erkek işgörenler ile bekâr ve evli işgörenlerin dengeli dağıldığını belirtmek mümkündür. Ayrıca 26-35 ve 36-45 yaş arasındaki işgörenlerin çokluğu (%56,0), kariyer platosunda olabilecek işgörenlerin sağlıklı bir şekilde belirlenmesine fayda sağlar niteliktedir. İşgörenler arasında lisans düzeyinde eğitim almış işgörenlerin ağırlıkta olması (%37,0), İstanbul'daki otel işgörenlerinin eğitim düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Lise mezunu (%28,2) ve ön lisans mezunu olan işgörenler (%22,8) lisans mezunların takip etmektedir. İşgörenlerin gelir durumları açısından çoğunluğun (%27,0) 2001-2500 TL arası bir gelire sahip olduğu, bununla birlikte 3500 TL ve üstünde gelire sahip işgörenler (%17,0) ve asgari ücret düzeyine yakın olan kesimin (%15,0) de azımsanamayacak düzeyde olduğu dikkat çekmektedir. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin genel olarak turizm sektöründeki ve özellikle mevcut işletmelerindeki

çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde ise yoğun olarak kısa bir süredir çalışmakta olan (1 yıl veya daha az bir süredir) işgörenlerin çokluğu (%34,5), aslında turizm sektöründe işgören devir hızını gösteren bir ipucu niteliğindedir. Ayrıca araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar arasında dengeli bir dağılım söz konusudur. Nitekim genel olarak otel işletmelerinde ön büro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanlarında daha fazla işgörenin yer aldığı düşünüldüğünde, araştırmada gerek ön büro gerekse yiyecek-içecek departmanındaki işgörenlerin misafirlerle daha fazla iletişim hâlinde olmasından kaynaklı olarak yoğunluk yaşamaları ve katılım gösterememeleri doğrultusunda departmanlar arasında söz konusu bu dengeli dağılımın gerçekleştiği belirtilebilir. Bu durumda ayrıca işgörenlerin özellikle “diğer departmanlar” kısmını tercih etmiş olmasının; satış pazarlama, teknik servis, güvenlik, bilgi işlem, spa&wellness, yönetim gibi departmanlarda çalışan işgörenler haricinde özellikle yiyecek-içecek departmanında ele aldığımız mutfakta çalışan işgörenlerin de kendilerini “diğer departmanlarda” çalışıyor olarak değerlendirmesinden kaynaklanabildiği söylenebilir. Son olarak araştırmaya katılan işgörenlerin doğal olarak yoğunlukla hiyerarşik örgütlenmeye bağlı olarak alt kademe düzeyinde çalışan işgörenlerden oluştuğu görülmektedir.

İstanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen bu araştırmada katılımcıların kariyer platosu konusuna ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin; hem genel kariyer platosu, hem içsel (iş içerikli) kariyer platosu hem de dışsal (hiyerarşik) kariyer platosu algılamaları konusunda kararsız oldukları anlaşılmaktadır. Rilovick’in (2005) 326 askeri işgören üzerinde yaptığı çalışmada da kariyer platosuna ilişkin algılamaların kararsız düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Miles’in (2010) Amerika Birleşik Devletleri’nde 83 tam zamanlı medya televizyon sektörü işgöreni üzerinde yaptığı çalışmada ise işgörenlerin içsel kariyer platolarının yüksek, dışsal kariyer platosunun kararsız düzeyde oldukları saptanmıştır. Araştırmamızda genel olarak otel işletmeleri işgörenlerinin kariyer platosu konusunda kararsız düzeyde oldukları belirlense de diğer bir ifadeyle araştırmamızda otel işletmelerinde çalışan işgörenlerde kariyer platolaşmasının keskin bir şekilde var olduğu ya da olmadığını sonucuna ulaşılamasa da işgörenlerin algıladıkları söz konusu platolaşma düzeyleri, bireysel özelliklere göre farklılıklar göstermesi ve iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkilerinin olması noktasında önem arz etmektedir. Bu doğrultuda öncelikle işgörenlerin kariyer platosu algılamaları

konusunda bireysel özelliklerine göre saptanan farklılıkları içeren araştırma bulguları aşağıda tartışılmaktadır:

- Erkek otel işgörenleri, kadın işgörelere kıyasla içsel (iş içerikli) nedenlerden kaynaklı olarak kendilerini daha fazla plato durumunda hissetmektedirler. Bu durum, otel işletmelerinde erkek ağırlıklı bir insan kaynağı profilinin olmasına rağmen; kadın işgörelerin, kendi kariyerlerinde yükselme konusunda olumlu bir tavra sahip olduklarını göstermekte; işlerinde kendilerine olan güvenlerinin daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Miles (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da erkek işgörel, kadınlara kıyasla kendilerini daha fazla içsel ve dışsal kariyer platosunda olarak algılamaktadırlar. Diğer yandan araştırmamızda dışsal kariyer platosu algılamalarında anlamlı farklılıklar saptanmasa da Allen vd. (1998), kadınların, oldukça düşük seviyedeki yönetim kademelerine ulaşmada oldukça başarılı olmalarıyla birlikte dışsal kariyer platosuna daha erken ve daha hızlı bir şekilde ulaştıklarını saptamıştır.
- Otel işletmelerinde çalışan bekâr işgörelerin genel kariyer platosu algılamaları, evli işgörelenden daha yüksek olmasına rağmen, bu durum, istatistiksel olarak herhangi bir farklılık göstermemektedir. Canım da (2012) yaptığı çalışmada otel işgörellerine benzer olarak hemşirelerin medeni durumları ile algıladıkları kariyer platosu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptayamamıştır.
- Yaşlarına göre otel işletmeleri işgörellerinin genel ve içsel kariyer platosu algılamalarında bir farklılık söz konusu değildir. Ancak dışsal kariyer platosu ölçeğinde yaşı 18-25 aralığında olan işgörelerin dışsal kariyer platosu algılamaları, 36-45 yaş aralığındaki ve 46-55 yaş aralığındaki otel işgörellerinden anlamlı derecede farklılık göstererek daha yüksek düzeydedir. Bu durumu “işgörelinin yaşı küçükse dışsal plato algılaması yüksektir” şeklinde yorumlamak ise sakıncalıdır. Çünkü 55 yaş ve üstündeki işgörelerin söz konusu algılamalarının da anlamlı farklılıklar barındırmasa da diğer yaş gruplarına kıyasla oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Yorulmaz’a (2007) göre de yaş ilerledikçe, iş içerikli plato algısı yükselmektedir. Canım (2012) ise araştırmasında yaş gruplarına göre hemşirelerin kariyer plato puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık

göstermese de araştırmamızın bulgularına benzer olarak 18-24 yaş grubundaki hemşirelerin kariyer plato algılamalarını, diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olarak saptamıştır. Ancak özetle yine başka bir araştırmada da (Allen vd., 1998) saptandığı üzere, kariyer platosuna ilişkin algılamalar, yaş değişkenine daha az bağımlıdır. Bu durum, işgörenlerin herhangi bir yaş dilimindeyken işlerinde durgunluk hissedebilmeleriyle doğrudan açıklanabilir.

- Lisans mezunu olan işgörenlerin içsel kariyer platosu algılamaları, ön lisans mezunu olan işgörelere göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durumda aslında kendilerini örgüt içinde yeterli düzeyde göremeyen ve örgüt içinde zorlanan ve zorlanacağını düşünen eğitim durumu yüksek işgörenlerin varlığını gözler önüne sermektedir. Diğer yandan kısmen eğitim düzeyi düşük işgörenlerin kendi potansiyellerini ve iş gereklerini yeterince bilemediklerinden dolayı böyle bir sonucun ortaya çıktığı da ihtimaller dâhilinde olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan eğitim durumu ilköğretim olan işgörenlerin dışsal kariyer platosu algılamaları, ön lisans mezunu olan işgörelere kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Bu durumu “eğitim düzeyi ne kadar düşükse dışsal plato algısı o kadar yüksektir” şeklinde ifade etmek ise tam anlamıyla mümkün değildir. Nitekim eğitim durumu lisans ve lisansüstü olan işgörenlerin dışsal kariyer plato algılamalarının kısmen yüksek (lise ve ön lisans mezunu işgörenlerden) olduğu görölmektedir. Ayrıca tüm plato türleri arasında plato algısı en düşük eğitim düzeyine sahip işgören grubunu ön lisans mezunları oluşturmaktadır. Genel olarak toparlandığında ise ön lisans mezunu işgörenlerin algıladıkları genel kariyer platosunun ilköğretim ve lisans mezunu işgörenlerden düşük olarak farklılık gösterdiği görölmektedir.
- İşgörenlerin gelir durumlarıyla içsel kariyer platosu algılamaları arasında dengeli bir dağılım söz konusu olmamakta; anlamlı farklılıklar, hem düşük ve hem yüksek gelir yönlerine doğru gerçekleşmektedir. Bu noktada 1001-1500 TL arasında gelire sahip olanların en yüksek içsel kariyer platosu algısına sahip oldukları dikkat çekmektedir. Diğer taraftan dışsal kariyer platosu ve genel kariyer platosu algılamalarında ise 1001-1500 TL arasındaki işgörenlerin dışsal kariyer platosu algılamalarının yüksek olması dikkat çekmektedir. Ayrıca bu grup 1501-2000 TL arası, 2001-2500 TL arası ve

3500 TL ve üstü bir gelire sahip işgörenlere kıyasla anlamlı olarak yüksek dışsal ve genel kariyer platosu algısına sahiptirler.

- Hâlen çalışmakta oldukları otel işletmelerinde 1 yıldan az, 2-5 yıl arası ve 6-9 yıl arası bir süredir çalışan işgörenlerin içsel kariyer platosu algılamaları; 10-13 yıl arası ve 14 yıl ve üstü bir süredir çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durumu aslında işletmedeki yeni işgörenlerin kendilerini verimsiz ve yetersiz hissetme duygusuyla hareket ediyor olabilecekleriyle açıklamak mümkündür. Diğer yandan 10-13 yıl arası bir süredir aynı otel işletmesinde çalışan işgörenlerin dışsal ve genel kariyer platosu algılamalarının, diğer tüm işgörenlerine kıyasla daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguyu destekler nitelikte İshakoğlu (1993) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da kariyer platosu aşamasında bulunan işgörenlerin, plato aşamasında olmayan diğer işgörenlere kıyasla mevcut oldukları örgütte daha uzun sürelerdir buldukları saptanmıştır.
- Turizm sektöründe toplam çalışma süreleri ile içsel kariyer platosu algılamaları arasında bir anlamlılık saptanamamıştır. Ancak turizm sektöründe 10-13 yıl arası bir süredir çalışan işgörenlerin dışsal ve genel kariyer platosu algılamaları, 1 yıldan az ve 2-5 yıl arası bir süredir çalışmakta olan işgörenlere göre daha düşük bulunmuştur. Bu durumda sektörde yeni sayılabilecek işgörenlerin de kısmen dışsal ve genel platoda olarak henüz sektörde hedeflerine özellikle dışsal engeller neticesinde ulaşamadıklarını aktardıkları düşünüldüğünde, söz konusu işgörenlerin kısa vadede gerçekçi hedeflere sahip olup olmadıkları sorgulanabilir.
- Çalışılan departmana göre işgörenlerin içsel ve genel kariyer platosu algılamaları farklılık göstermemektedir. Diğer yandan yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenlerin dışsal kariyer platosu algılamaları, ön büro departmanı işgörenlerinden daha yüksek düzeyde olarak tespit edilmiştir. Bu durum, aslında söz konusu departmanda (yiyecek-içecek) çalışan işgörenlerin diğer departmanlardaki işgörenlerle kıyaslandığında iş tatminlerinin en düşük düzeyde olmasıyla ilişkilendirilebilir.
- İşgörenlerin kadro düzeylerine göre içsel kariyer platosu algılamaları herhangi anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak işgörenlerin dışsal ve genel kariyer platosu algılamalarına bakıldığında, alt kademedeki çalışan

işgörenlerin plato algılamalarının müdür düzeyinde çalışmakta olanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmada işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin genel olarak yüksek ya da düşük olarak saptanamaması, literatürdeki otel işletmeleri üzerindeki benzer çalışmaları destekler niteliktedir. Üngüren vd. de (2010) otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatmin düzeyleri konusunda kararsız düzeyde olduklarını saptamıştır. Bununla birlikte araştırmamızda iş tatmininin alt boyutları değerlendirildiğinde de çalışma arkadaşları boyutundan yüksek düzeyde tatmin olunmasının haricinde diğer tüm boyutlarda işgörenlerde kararsızlık düzeyi söz konusudur. Bunu destekler nitelikte bir sonuç olarak Uçkun, Pelit ve Emir (2004), otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin; iş tatmin etkenlerinden olan gelişme ve terfi olanakları, fiziki olanaklar, çalışma ve sosyal olanaklar, yönetim biçimi, ücret ve çalışma arkadaşları boyutlarının hiçbirinde tam anlamıyla tatmine ulaşamadığını ortaya koymuştur. Diğer yandan araştırmamızda işgörenler genelinde iş tatmini konusunda kararsız bir düzeyin varlığından söz edilmesinin yanında müdür düzeyinde çalışmakta olanların, işletmede 10-13 yıl arası bir süredir çalışmakta olanların ve 3501 TL ve üstü bir gelire sahip olanların iş tatminlerinin yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak 55 yaş ve üstünde olanların, lisansüstü mezunu olanların, muhasebe ve insan kaynakları departmanında çalışanların da iş tatminlerinin yükseğe çok yakın düzeyde olduğu dikkat çeken bulgular arasındadır. Araştırmada incelenen diğer kavram olan işten ayrılma niyeti konusunda bir değerlendirilme yapıldığında ise otel işletmelerinde gerçekleştirilen bazı çalışmalara benzer şekilde (Kaya, 2010; Gökçe, 2016; Güçer, Pelit, Demirdağ ve Keleş, 2017) işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin genel olarak işten ayrılma niyetinin düşük olmasının yanında turizm sektöründe 1 yıldan az bir süredir çalışmakta olan işgörenlerin ve 1001-1500 TL arası bir gelire sahip işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Gözden kaçmaması gereken diğer bir nokta, işgörenlerin %13'ünden fazlasının işten ayrılmayı düşünüyor olmasıdır. Burada işten ayrılma niyetinin yeni yeni oluştuğunu belirten ifadeler katılımin (son bir yıl içinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım) daha yüksek oranlarda olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum işgören devir hızının yüksek olduğu otel işletmeleri yöneticileri için de üzerinde durulması gereken

önemi gösterir niteliktedir. Diğer yandan sektöre yeni giriş yapan işgörenlerin de sektörden memnun kalmaması, gerek sektör gerekse işletme bazında kariyer beklentilerinin örgüt yönetimleri tarafından değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Kariyer platosu algılamalarında olduğu gibi araştırmamıza katılan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri, izleyen kısımda paylaşılacağı üzere bireysel özelliklere göre farklılıklar göstermektedir. Bu noktada işgörenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti algılamaları konusunda bireysel özelliklerine göre saptanan farklılıkları içeren araştırma bulguları aşağıda tartışılmaktadır:

- Kadın işgörenlerin iş tatmin düzeyleri, erkeklere kıyasla daha düşük; işten ayrılma niyetleri ise erkeklere kıyasla daha yüksek düzeydedir. Ancak Arıkan (2011) otel işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışmasında iş tatminine yönelik görüşlerin cinsiyete göre karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılık saptayamamıştır. Pelit (2008) tarafından da Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan çalışmada, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin işgörenlerin cinsiyetlerine göre herhangi bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan Sökmen ve Sezgin (2017), otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, araştırmamızın sonuçlarıyla ters orantıda bulgular elde etmiş; erkeklerin işten ayrılma niyeti algılarının, kadınlara göre anlamlı derecede fazla olduğu ve kadınların iş tatmin düzeyinin ise erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Söz konusu çalışmalardaki bu farklılıkların; termal otel işletmeleri (Arıkan, 2011), sayfiye otel işletmeleri (Sökmen ve Sezgin, 2017), toplu olarak hem şehir hem sayfiye otel işletmeleri (Pelit, 2008) üzerinde gerçekleşmiş olduklarından kaynaklanabileceği belirtilebilir.
- Evli olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri, bekâr olanlara kıyasla daha yüksek; bekâr otel işgörenlerinin ise işten ayrılma niyetleri, evli olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Benzer bir şekilde Arıkan’a (2011) göre evli işgörenler işlerinden daha fazla tatmin sağlarken, bekâr işgörenler evli işgörene kıyasla işlerinden daha az tatmin olmaktadır. Diğer yandan Erbil (2013) tarafından yapılan çalışmada da evli otel işgörenlerinin bekâr işgörene oranla daha fazla işten ayrılma niyetinde olduğu ortaya çıkmıştır. Çetin ve

İçöz (2017) ise otel işgörenlerinin medeni durumları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını gözlemlemiştir.

- Genç işgörenlerin işlerinden daha az tatmin oldukları görülse de yaş grupları arasında tam anlamıyla dengeli bir dağılımın olmaması “işgörenlerin yaşı arttıkça iş tatmin düzeyleri artmaktadır” yorumlamasının yapılmasını sakıncalı hâle getirmektedir. Ancak Öneği (2014) çalışmasında otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yaşları arttıkça iş tatmin düzeylerinin arttığını gözlemlemiştir. Araştırmamızda işgörenlerin yaş gruplarına göre işten ayrılma niyetleri karşılaştırıldığında “işgörenlerin yaşları arttıkça işten ayrılma eğilimleri azalmaktadır” yorumunu yapmak mümkün gözükmemektedir. Bunu destekler nitelikteki analiz sonuçlarına göre; 18-25 yaş aralığında olan otel işgörenlerinin işten ayrılma niyetleri, diğer tüm işgörelere göre daha yüksek düzeydedir. Bu durum, genç işgörenlerin işletmeden ayrılma düşüncelerinin hem işletmeden hem de sektörden beklentilerinin sağlanamamasından kaynaklanmakta olabilir. Arı (2013) da benzer nitelikte bir bulgu olarak otel işletmeleri işgörenleri üzerindeki çalışmasında işten ayrılma niyeti en yüksek olan yaş grubunu, 18-24 yaş arası işgörenler olarak; en az katılım sağlayan yaş grubunu ise 45-54 yaş arası işgörenler olarak tespit etmiştir. İşgörenlerin ilerleyen yaşlarda işten ayrılma niyetlerinin azalmasının nedeni, yaşı büyük işgörenlerin sektörde genç ve dinamik işgörelere göre iş bulmada zorlanmaları ve çoğunluğunun evli olduğu düşünüldüğünde medeni durumlarından kaynaklı sahip oldukları aile yapıları olabilir. Evli olanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olması da bu yorumu destekler niteliktedir.
- İlköğretim ve lise mezunu olan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin, kendilerinden daha yüksek eğitim düzeyindeki işgörenlerden daha düşük olduğu belirlenmiştir. Pelit ve Öztürk (2010b) tarafından konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmada da bu sonuçla benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmada işgörenlerin eğitim durumları yükseldikçe, iş tatmin düzeylerinde bir artış saptanmıştır. Eğitim düzeyinin yüksek olmasına dayalı olarak sektöre veya işe yönelik edinilen tecrübe ve uzmanlaşma işgörenin işine yönelik daha aktif olarak katılımını ve kendi kararlarını işine yansıtmasını gündeme getirebilmektedir (Pelit ve Öztürk, 2010b: 61). Diğer yandan eğitim durumu lise ve ilköğretim olan işgörenlerin işten ayrılma

niyetleri diğer işgörelere kıyasla daha yüksek olarak saptanmıştır. Eğitim düzeyleri arasındaki anlamlı farklılıklar ve sahip olunan aritmetik ortalama değerleri, işgörelerin eğitim düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmakta olduğunu göstermektedir. Bu bulgu aslında literatürdeki otel işletmelerinde gerçekleştirilen bazı çalışmalarla ters düşmektedir. Bu bağlamda Arı (2013), Erbil (2013) ve Yazıcıoğlu (2009) yaptıkları çalışmalarda eğitim düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığını gözlemlemişlerdir. Bu durum, mevcut iş şartlarındaki değişimlerin (işsizlik oranı vb.) işgören görüşlerinde de değişikliğe yol açabileceğini araştırma gereğiyle desteklenebilir.

- 3501 TL ve üstü bir gelir düzeyine sahip işgörelerin iş tatmin düzeyinin yüksek olarak belirlendiği bu çalışmada, söz konusu otel işgörelinin iş tatmin düzeyleri; 1001-1500 TL arası, 1501-2000 TL arası ve 2001-2500 TL arası gelire sahip otel işgörelinden anlamlı olarak diğer otel işgörelinden aritmetik olarak daha yüksek bulunmuştur. Genel itibariyle gelir düzeyi arttıkça iş tatmin düzeyi de artan bir yapıdadır. Arıkan (2011) ve İnce (2007) de yaptıkları çalışmalarda otel işletmelerinde çalışan işgörelerin gelir durumlarının arttıkça iş tatmin düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Diğer taraftan işten ayrılma niyeti en yüksek işgören grubunun 1001-1500 TL arası gelir durumuna sahip olan işgörel olarak belirlendiği çalışmamızda söz konusu işgören grubu kendisinden daha fazla gelire sahip olan diğer tüm otel işgörelinden anlamlı olarak da farklılık göstermektedir. Buna benzer olarak Arı (2013) da çalışmasının bulgularına göre otel işletmesinde çalışan işgörelerin gelir durumları arttıkça işten ayrılma niyetlerinin düşmekte olduğunu saptamıştır.
- İşletmede 10-13 yıl arası bir süredir çalışan işgörelerin yüksek olarak belirlenen iş tatmin düzeyleri; 1 yıldan az, 2-5 yıl arası ve 6-9 yıl arası bir süredir çalışmakta olan işgörelere göre anlamlı farklılık göstererek daha yüksek bulunmuştur. Yazıcıoğlu (2009) da kısmen bu konuda benzer bulguları içeren çalışmasında, otel işletmelerinde en yüksek tatmin düzeyine sahip olan işgöreleri 16 yıl ve üzerinde bir süredir işletmede çalışmakta olanlar; en düşük tatmin düzeyine sahip olanları ise 1 yıldan az bir süredir çalışmakta olan işgörel olarak saptamıştır. Söz konusu çalışma, işgörelerin işten ayrılma niyetlerini de incelemiştir; işgörelerin çalışma

sürelerinin arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığını saptamıştır. Araştırmamızda da işletmede çalışma süresi 1 yıldan az olan otel işgörenlerinin işten ayrılma niyetleri, 2-5 yıl arası ve 10-13 yıl arası bir süredir çalışmakta olan işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur. Ancak bulgular, çalışma süresi açısından işten ayrılma niyetleri hakkında genellenebilir bir yorum yapmayı mümkün kılmamaktadır. Nitekim işletmede çalışma süresi 6-9 yıl arasında olan olan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri, 2-5 yıl arası ve 10-13 yıl arası bir süredir çalışmakta olan işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur. 6-9 yıl arası bir süredir çalışmakta olanların iş tatmini düzeyleriyle alakalı olarak işten ayrılma niyetlerinin de kısmen yüksek olduğu belirtilebilir. Ayrıca bu çalışma yılı grubuna dâhil işgörenlerin diğer gruplardan kısmen daha yüksek olan kariyer platosu algılamalarının da bu duruma sebebiyet verdiği söylenebilir.

- Turizm sektöründe 14 yıl ve üzeri bir süredir çalışmakta olan işgörenler, sektördeki çalışma süreleri incelendiğinde, işinden en çok tatmin olanlar olarak belirlenmiştir. Ayrıca sektörde 1 yıldan az bir süredir çalışan işgörenlerin; 2-5 yıl arası, 10-13 yıl arası ve 14 yıl ve üstü bir süredir çalışmakta olan işgörene kıyasla daha düşük iş tatmini düzeylerine sahip oldukları dikkat çekmektedir. Pelit (2008), kısmen benzer şekilde turizm sektöründe çalışma yılı arttıkça da iş tatmin düzeylerinin de artmakta olduğunu gözlemlemiştir. Diğer yandan turizm sektöründe çalışma süresi 1 yıldan az olan otel işgörenlerinin işten ayrılma niyetleri; 2-5 yıl arası, 6-9 yıl arası, 10-13 yıl arası ve 14 yıl ve üzeri bir süredir çalışmakta olan işgörenlerden daha yüksek bulunmuştur. Arı da (2013) benzer olarak sektörde az sürelerdir çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini yüksek olarak saptamıştır.
- İş tatmini en düşük düzeyde saptanan departmanlar; yiyecek-içecek departmanı, kat hizmetleri departmanı ve diğer (spa&wellness, satış-pazarlama vb.) departmanlar olarak dikkat çekmektedir. Bu departmanlarda çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri; ön büro departmanı, muhasebe departmanı ve insan kaynakları departmanı işgörenlerinden daha düşük düzeydedir. Şahin (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da araştırmamızın bulgularına paralel olarak kat hizmetleri departmanında

çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin diğer departmanlara göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Arıkan (2011) da çalışmamıza benzer şekilde otel işgörenleri arasında en düşük iş tatminine sahip olan işgörenlerin, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanlarında çalışmakta olduklarını saptamıştır. İş tatmin düzeyleriyle ilişkili olduğu söylenebilen işten ayrılma niyetleri en yüksek olan işgörenler de yiyecek-içecek departmanı ve kat hizmetleri departmanında çalışan işgörenlerdir. Bu departmanlarda çalışmakta olan işgörenler; ön büro departmanı, muhasebe departmanı ve insan kaynakları departmanı işgörenlerinden daha çok olarak işten ayrılma niyetindedirler.

- Kadrosu müdür düzeyinde olanların iş tatmin düzeylerinin yüksek bulunduğu bu araştırmada kadro düzeylerinin tamamının arasında anlamlı farklılıkların da gözlemlenmesi doğrultusunda “kadro düzeyi yükseldikçe iş tatmini artmaktadır” yorumunda bulunabilir. İşgörenlerin işten ayrılma niyetleri de iş tatmini düzeyleriyle ilişkili benzer algılamalara sahiptir. Bu durumu da “kadro düzeyi yükseldikçe işten ayrılma niyeti düşmektedir” şeklinde yorumlamak mümkündür.

Araştırmada içsel ve genel kariyer platosu değişkeniyle iş tatmini arasında pozitif yönlü bir korelasyon bulunmuştur. Bu sonuç, işgörenlerdeki içsel ve genel kariyer platosunun artması ile işgörenlerin iş tatminlerinin artması arasında bir ilişki olabileceğini ortaya koymaktadır. Ancak araştırma bulgularına göre dışsal kariyer platosu değişkeniyle iş tatmini arasında bir korelasyon söz konusu değildir. Bu da işgörenlerdeki dışsal kariyer platosunun artmasının ya da düşmesinin, işgörenlerin iş tatminlerinin artmasıyla ya da düşmesiyle ilişkisi olmadığını gösterebilir şeklinde yorumlanabilir. Araştırmada ayrıca içsel, dışsal ve genel kariyer platosu ile iş tatminin örgüt içi iletişim alt boyutu haricinde diğer tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Diğer yandan işgörenlerdeki içsel kariyer platosu ve işten ayrılma niyetleri arasında bir korelasyon saptanamıştır. Bu durum; işgörenlerin içsel kariyer platosu algılamalarının artmasının ya da düşmesinin, işten ayrılma niyetlerinin azalmasıyla ya da yükselmesiyle ilişkili olamayabileceğini göstermektedir. Öte taraftan araştırmada dışsal ve genel kariyer platosu ve işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif yönlü korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Bu da işgörenlerdeki dışsal ve genel kariyer platosunun artmasının, işgörenlerin işten

ayrılma niyetlerinin artmasıyla bir ilişkisi olduğunu gösterebilir şeklinde yorumlanabilir. Araştırma kapsamında yapılan analizlerde ayrıca içsel kariyer platosu ile dışsal kariyer platosu arasında da orta kuvvette, içsel kariyer platosu ile genel kariyer platosu arasında yüksek kuvvette, dışsal kariyer platosu ile genel kariyer platosu arasında ise çok yüksek kuvvette pozitif yönlü bir korelasyondan bahsetmek mümkündür.

Araştırmada iş tatmini değişkeniyle kariyer platosu (genel) değişkeni arasında kurulan basit doğrusal regresyon analizi modeli anlamlıdır. İşgörenlerce algılanan kariyer platosu (genel), iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Diğer bir ifade ile işgörenlerin kariyer platosu (genel) algılamalarındaki artışın iş tatmini düzeylerinde bir artışa karşılık geldiği görülmektedir. Bu doğrultuda analiz sonuçlarına göre *“beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinde algılanan kariyer platosunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (H1)* temel hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte işgörenlerin algıladıkları kariyer platolarının iş tatminlerine olan etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi noktasında gerçekleştirilen iş tatmini değişkeniyle içsel ve dışsal kariyer platosu değişkenleri arasında kurulan çoklu regresyon analizi modeli anlamlıdır. İşgörenlerce algılanan içsel (iş içerikli) kariyer platosu, iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Diğer bir ifade ile işgörenlerin içsel kariyer platosu algılamalarındaki artışın iş tatmini düzeylerinde bir artışa karşılık geldiği görülmektedir. Bu doğrultuda analiz sonuçlarına göre *“beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinde algılanan içsel (iş içerikli) kariyer platosunun iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (H1a)* alt hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum aslında genel itibariyle literatürde kariyer platosunu bir bütün olarak (Chao, 1990; Heilman vd., 2008) ya da içsel ve dışsal olarak ayrımlandırarak (Baoguo ve Mian, 2005; Salami, 2010; Dawson, 2014) ele alan çalışmaları doğrular nitelikte olmasa da Miles (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da kavramlar arasında ilişki pozitif yönde saptanmış, böylelikle içsel (iş içerikli) kariyer platosu arttıkça iş tatmininde de olası bir artış olacağı belirlenmiştir. Diğer yandan işgörenlerin algıladıkları dışsal (hiyerarşik) kariyer platosunun ise iş tatminine bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Başka bir ifade ile işgörenlerin dışsal kariyer platosu algılamalarındaki artış, iş tatmini düzeylerinde bir azalışa yada artışa karşılık gelmemektedir. Bu kapsamda analiz sonuçlarına göre *“beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinde algılanan dışsal (hiyerarşik) kariyer platosunun iş tatmini*

*üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (H1b)* alt hipotezi desteklenmemiştir. Literatüre bakıldığında ise Baoguo ve Mian (2005), Salami (2010) ve Dawson (2014) tarafından yapılan çalışmalar, dışsal kariyer platosu algılamalarının iş tatminini negatif açıdan etkilediği sonucuna ulaşarak, çalışmamızın bulgularını tam olarak doğrulamasına da söz konusu bulguların içsel kariyer platosunda edinilen bulgularla benzerlik göstermemiş olması (pozitif etkisinin olmaması), plato türleri arasında farklılığa bir ipucu niteliğindedir.

Araştırmada işten ayrılma niyeti değişkeniyle kariyer platosu (genel) değişkenleri arasında kurulan basit regresyon analizi modeli doğrultusunda işgörenler tarafından algılanan kariyer platosu (genel), işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde etkilemektedir. Başka bir ifade ile işgörenlerin kariyer platosu algılamalarındaki artışın işten ayrılma niyetlerinde bir artışa karşılık geldiği görülmektedir. Bu doğrultuda *“beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinde algılanan kariyer platosunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (H2)* temel hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan işgörenlerin algıladıkları kariyer platolarının işten ayrılma niyetlerine olan etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi adına gerçekleştirilen işten ayrılma niyeti değişkeniyle içsel ve dışsal kariyer platosu değişkenleri arasında kurulan çoklu regresyon analizi modeli anlamlıdır. Ancak işgörenler tarafından algılanan içsel kariyer platosu, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilememektedir. Başka bir ifade ile işgörenlerin içsel kariyer platosu algılamalarındaki artış ya da azalış, işten ayrılma niyetlerinde bir artışa ya da azalışa karşılık gelmemektedir. Bu doğrultuda *“beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinde algılanan içsel (iş içerikli) kariyer platosunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (H2a)* alt hipotezinin desteklenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum ise literatürdeki çalışmaların bulgularıyla örtüşmesine de hizmet sektöründe olan işgörenlerin kariyer platosu algılamalarının daha yüksek olduğu (Crockford, 2001) göz önüne alındığında, bir hizmet sektörü olan turizm sektörünün kendine özgü özellik ve zorluklarının bireysel açıdan bu duruma neden olduğu düşünülebilir. Diğer yandan işgörenlerin algıladıkları dışsal kariyer platosu, işgörenlerin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir. Diğer bir ifade ile işgörenlerin dışsal kariyer platosu algılamalarındaki artışın, işten ayrılma niyetlerinde bir artışa karşılık geldiği görülmektedir. Bu noktada *“beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinde algılanan*

*dışsal (hiyerarşik) kariyer platosunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” (H2b)* alt hipotezi desteklenmiştir. Baoguo ve Mian (2005) ve Salami (2010) de dışsal kariyer platosu algılamalarının işten ayrılma niyetini pozitif olarak etkilediğini saptamışlardır. Literatürde genel olarak değerlendirdiğinde ise algılanan kariyer platosunun işten ayrılma niyeti ile güçlü bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu saptayan çalışmalar (Rilovick, 2005; Heilman vd., 2008; Wen ve Liu, 2015) görülmektedir. Ayrıca Heilman vd. (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kariyer platosunun bir bireyin işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ilişkisinin yanında aracılık rolü incelendiğinde, kariyer platosunun iş tatminini etkilemesinin varyansı arttırdığı sonucu dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kariyer platosu (içsel, dışsal ve genel) algılamaları ve iş tatmini düzeylerinin kararsız düzeyde olduğu anlaşılmıştır. İşgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin ise düşük olduğu araştırmadan çıkan sonuçlar arasındadır. Bu kapsamda yapılan analizler sonucunda içsel ve genel kariyer platosu ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişki; dışsal ve genel kariyer platosu ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişki ortaya konulmuştur. Ayrıca yapılan analizler sonucunda işgörenlerdeki içsel ve genel kariyer platosunun iş tatminine pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan dışsal ve genel kariyer platosunun işten ayrılma niyetine pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada ayrıca dikkat çekmektedir ki, kariyer platosu, her ne kadar orta yaş dönemine ait bir noktayı niteliyor olsa da genç yaşlardan itibaren algılanmakta olunabilecek bir olgu olarak karşımıza çıkabilmektedir. Allen vd.’ne (1998) göre kariyer platosuna ilişkin algılamalar, yaşa ve görev süresine daha az bağlıdır. Bireyler, meslek hayatında herhangi bir zaman diliminde mesleki durgunluk hissedebilmektedirler. Diğer yandan Armstrong-Stassen (2008) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, yaşça büyük işgörenlerin tamamının özellikle içsel (iş içerikli) kariyer platosunu deneyimlemediğini, kısaca yaş değişkeninin, tek başına kariyer platosunu açıklama noktasında yetersiz bir gösterge olduğunu göstermektedir. Buradan yola çıkarak “hiçbir genç işgören kariyer platosunda değildir ” ya da “yaşı büyük her işgören kariyer platosundadır” diye kesin bir hükümde bulunmanın söz konusu olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu araştırma, örgütler ve işgörenler açısından kaygı barındıran önemli bir konuyu ele almaktadır. Araştırma, kariyer platosunun çok boyutlu doğasına ve farklı plato tipleri ile ilişkili potansiyel nedenlere ve sonuçlara yönelik bilgiler sunmaktadır. Bu noktada araştırma, işgörenlerin kariyer platosu algılamalarını platolarının farklı tiplerini (içsel ve dışsal) birbirinden ayrı bir şekilde ele alarak, karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Sonuçlar, örgütler açısından önemli bulgular barındırmaktadır. Nitekim literatürde genel olarak örgütsel nedenlerden kaynaklanan dışsal kariyer platosunun işgörenlerdeki iş tutumlarına ve davranışlarına olabilecek potansiyel olumsuz etkileri üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu noktada araştırmada elde edilen bulgular, dışsal (hiyerarşik) kariyer platosu ile birlikte içsel (iş içerikli) kariyer platosu da incelemenin önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, araştırmada işgörenlerin içsel kariyer platosu algılamalarının, dışsal kariyer platosu algılamalarından daha yüksek düzeyde olması da bu önemi göstermektedir. Allen vd. (1998) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da içsel kariyer platosu algılamalarının daha olumsuz sonuç ve çıktılara neden olduğunun saptanması aslında bu sonucu destekler niteliktedir. Baoguo ve Mian da (2005) benzer şekilde iş içerikli kariyer platosunun hiyerarşik kariyer plato ile karşılaştırıldığında iş tutumlarını baskın bir şekilde etkilediğine dikkat çekmiştir. Sonuç olarak örgütlerin sadece hiyerarşik olarak terfi konusunda işgörenlerini engellemeyen bir yönetim politikası yeterli olmamakta, aynı zamanda kendilerini içsel kariyer platosunda algılayan bireyler için de kariyer yönetimi, planlama ve geliştirme noktasında daha fazla çaba sarf etmeleri de önemli görünmektedir. Yine başka bir çalışma (Allen vd., 1999) elde edilen sonuçlar, bir kişinin öğrenme ve gelişim yönelimiyle ilişkili değişkenlerin hem iş içerikli hem de hiyerarşik kariyer platosu algısı ile alakalı olması bakımından bu iddiayı desteklemektedir. Sonuç olarak araştırmada kariyer platosunu kendi içinde türlerine ayırmalandırarak incelemenin gereğini ve faydalarına değindikten sonra; araştırmada elde edilen bulgular ve çıkan sonuçlar ile ilgili olarak literatüre, işletmelere ve ilgili taraflara ve bundan sonra araştırma yapacaklara birtakım öneriler getirilebilir. İlgili öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Yöneticileri tarafından eğitim ve gelişime daha fazla destek verildiğini düşünen bireylerin genel özellikle içsel kariyer platosu algılamalarının düşük olduğu (Allen vd., 1999) düşünüldüğünde, ilk öneri; örgütlerin, işgören

yoğunluğunun saptanmasıyla ilgili yönetici ve denetleyicileri kariyer platosu konusunda eğitmek ve kariyer platosu ile ilişkili olumsuz sonuçların önlenmesi için gerekli desteğin ve geri bildirimlerin nasıl sağlanacağını planlamasıdır.

- Hem mevcut işletmede hem de turizm sektöründe işe yeni başlayan otel işgörenlerinin erken bir şekilde içsel kariyer platosuna girmelerini önlemek için oryantasyon eğitimlerine ağırlık verilmeli ve gerekirse eğitimlerin süresi uzatılarak, maksimum seviyeye çıkartılmalıdır. Dışsal nedenlerden dolayı kariyer platosuna erken dönemde giren işgörenler için ise örgütler, terfi beklentilerini daha gerçekçi hâle getirmek için adımlar atmalıdır. İşgörenlere yönelik doğru bir terfi ve ödüllendirme politikası gözetmeli ve bunu işgörenlere doğru bir şekilde işleyerek hissettirmelidir.
- Terfi konusunda kesinlikle bilgi, yetenek, başarı ve eğitim göz önünde bulundurulmalıdır. İşgörenler; çabalarının, yeteneklerinin ve kazanımlarının fark edildiğini ve kendilerine saygı duyulduğunu bildiklerinde motivasyon ve tatmin düzeyleri de yükselmektedir. Özellikle eğitim düzeyi yüksek olan (lisansüstü) işgörenlerin, şartlar oluştuğunda kolay bir şekilde terfi edileceklerine yönelik inançlarının olması sağlanmalıdır. Bu noktada yöneticiler, yeni işgören temin etme girişimlerinde özellikle örgütsel çevreye hassas bir şekilde dikkat göstermelidir. Yöneticilerin, terfilerin adil bir şekilde uygulanmasını sağlamalarının, işgörenlerin iş tatminlerine de olumlu etki sunacağı bir bütün olarak düşünülmelidir.
- Otel işletmeleri yöneticileri, kariyer platosundaki işgörenlerini alternatif ödüllerle desteklemeli ve eğitmelidir. Bu doğrultuda transferler ve rotasyonlar işgörenlerce terfi ve ilerleme için bir fırsat olarak görülebilir. Ayrıca platolarla ilişkili olan stres kavramıyla baş etmeyle ilgili tavsiyelerde buldukları (Clark, 2004) göz önüne alındığında danışmanlık hizmetleri, kariyer platosunun olumsuz etkilerini azaltmada son derece yardımcı olabilir.
- Kariyer platosu noktasında olan işgörenlerin, örgütler tarafından, zaman kaybetmeden tespiti yapılmalı ve onlara yönelik yeni kariyer yönetimi süreci ve uygulamaları gündeme getirilmelidir. Bu noktada içsel ve dışsal kariyer platosunda olan işgörenler üzerinde farklı stratejilerin daha etkili olabileceği dikkate alınmalıdır.

- Örgütler, hayatta kalabilmek ve beşeri sermayenin kaybolmasını önlemek için kariyer platosu sorunuyla başa çıkmak için stratejiler izlemelidirler. Literatürde genellikle araştırmalar, kariyer platosunun tespiti, nedenleri ve sonuçları üzerinedir. Bu bağlamda özellikle turizm işletmelerinde farklı örgütsel stratejilerin (iş rotasyonu, danışmanlık, iş genişletme ve iş zenginleştirme vb.), kariyer platosu türlerine yönelik algılamaları azaltma durumunu inceleyen çalışmalar gerçekleştirilmelidir.
- Turizm işletmelerinde yerli ve yabancı literatürde kariyer platosuna ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması ele alındığında turizm işletmelerinde, özellikle karşılaştırma yapılması adına otel işletmelerinde kariyer platosu algılamalarını belirleyen çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca kavramlara yönelik olarak otel işletmelerindeki departmanların ayrı ayrı incelendiği daha detaylı çalışmaların literatüre fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Diğer yandan işgören devir hızının otel işletmelerine kıyasla daha düşük olduğu seyahat işletmeleri başta olmak üzere diğer turizm işletmelerinde kavramın incelenmesi önerilmektedir.
- Araştırma, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirildiği için bütün Türkiye'ye genellenemese de farklı ülke şehirleri ya da Türkiye'deki farklı şehirler kapsamında gerçekleştirilecek araştırma sonuçları ile karşılaştırılabilir.
- Gelecekteki araştırmalar için bir diğer öneri, farklı sektörler arasında farklılıklar olup olmadığını araştırmaktır. Turizm sektörü gibi bazı sektörlerdeki işlerin doğaları gereği zorlayıcı olması ve bu nedenle sektörler arasında daha düşük/yüksek kariyer platosu algılamaları ve iş tutumlarının olabileceği irdelenmelidir.
- Literatürde oldukça fazla yer bulan otel işletmeleri işgörenlerindeki iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konularıyla ilgili yapılan çalışmaların toparlanması, diğer bir araştırma önerisi olarak sunulabilir.
- Diğer bir öneri ise turizm işletmelerinde iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine oldukça fazla çalışmanın olmasından hareketle kavramlara yönelik işgörenlerin algılama düzeylerinin iş hayatında değişip değişmediği irdelenmeli, işgörenlerin bu konularda ne yönde ve nasıl değişiklik yaşadığı araştırılmalıdır.

Sonuç olarak İstanbul'daki otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin algılamaları neticesinde geliştirilen birtakım öneriler ile sonlandırılan bu araştırmanın özellikle kariyer platosu sorununun turizm sektöründeki tespiti üzerine fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Nitekim insan unsuru tüm sektörler için önem arz etse de turizm sektöründe bu önem had safhadadır. Bu doğrultuda turizm sektöründe kariyer sorunları önlenen işgörenlerin, uygulanan adil kariyer yönetimi uygulamaları neticesinde iş tatminleri artacak ve işten ayrılma niyetleri azalacak, dolayısıyla işletmeler için daha verimli bir insan kaynağı olarak değerlendirilecektir.



## KAYNAKÇA

- Adamış, E. (2016). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Psikolojik Sözleşme Algısının İş Tatminine Etkisinde Duygusal Zekânın Rolü: Ulusal Bir Otel Zinciri Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Aghayeva, S. (2015). *Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi: Bakü'de 5 Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Akbudak, N. (2013). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini, Motivasyonları ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Bir Oteller Grubu Bünyesindeki Beş Yıldızlı Zincir Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Akçay, A. D. (2002). *Kariyer Geliştirmenin Güdülemedeki Yeri ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Akın, A. (2005). Takım Kariyer Modeli ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, (25), 1-18.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1-25.
- Akıncı, Z. (2006). Örgütsel Bağlılığın İsteğe Bağlı İşgücü Devir Hızı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 3(2), 26-33.
- Akkuş, A. (2017). *Nepotizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Karabük Üniversitesi, Karabük.

- Aksakallı, Z. (2016). *Kurumsal İtibar Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Kış Turizmi Gelişim Koridoru'nda Yer Alan İllerdeki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Aksoy, M. (2008). *Hayat Boyu Öğrenme ve Kariyer Rehberliği İlkelerinin İstihdam Edilebilirliğe Etkileri: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Akyüz, S. (2015). *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Safranbolu Bölgesindeki Otel ve Konaklardaki Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Albayrak, E. G. (2007). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Allen, T. D., Poteet, M. L. ve Russell, J. E. (1998). Attitudes of Managers who are More or Less Career Plateaued. *The Career Development Quarterly*, 47(2), 159-172.
- Allen, T. D., Russell, J. E., Poteet, M. L. ve Dobbins, G. H. (1999). Learning and Development Factors Related to Perceptions of Job Content and Hierarchical Plateauing. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1113-1137.
- Alnıaçık, E. (2013). Kariyer Yönetimi. O. Erdil ve H. Özutku, (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi içinde* (275-303). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 1-17.
- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction in the Banking Industry Ofnorth Cyprus. *Social Behavior and Personality*, 36, 1237-1250.
- Arı, G. (2014). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: 4 ve 5 Yıldızlı Otel Uygulaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

- Arı, G. S., Bal, H. ve Bal, E. Ç. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143-166.
- Arı, Ö. P. (2013). *Vardiyalı Çalışma Düzeninin İşgörenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bursa'daki Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Arıkan, E. (2011). *Örgüt Sağlığının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Arısoy, B. (2007). *Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Armstrong, M. (1991). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Clays Ltd.
- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*. (13. Baskı). London: Kogan Page Publishers.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Factors Associated with Job Content Plateauing among Older Workers. *Career Development International*, 13(7), 594-613.
- Arslan, E. (2017). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Arslan, S. (2011). *Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve Lara-Kundu Otellerinde Bir Alan Çalışması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Aslan, G. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi ile İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Beykent Üniversitesi, İstanbul.

- Aslan, H. (2006). *Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aslan, Z. ve Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal Of Business Research Turk*, 7(3), 482-507.
- Aşkun, N. C. (2006). *Örgütsel Stres ile Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Atan, Ş. (2010). *Kamu Hastanelerinde Çalışmakta Olan Doktor ve Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları ve Gösterdikleri Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Avcı, N. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Ayan, F. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Aycan, Z. (2004). *Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor?*. 2 Mart 2017, <http://medice.blogcu.com/kadin-kariyer-gelisiminin-onundeki-engeller/906179>.
- Ayça, B. (2016). *Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Aydın, A. (2010). *İzmir'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları ve Ekonomik Krizin Otel Çalışanlarının Kariyer Planlarına Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Aydın, E. B. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Aydın, S. (2017). *Örgütsel Güven-İş Tatmini İlişkisi: İstanbul'daki 4-5 Yıldızlı Otellerde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- Aydın, Ş. (2004). *Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri ile İş Bırakma İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Aylan, S. (2012). *Organizasyonlarda Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*. (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, S. (2014). Kariyer Yönetimi. H. Z. Tonus ve D. Kağrıoğlu, (Ed.), *Performans ve Kariyer Yönetimi* (3. Baskı) içinde (128-155). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bakıoğlu, A. ve Uygur, N. (2006). Müfettişlerin Kariyer Evreleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 23(23), 19-50.
- Balfour, D. L. ve Wechsler, B. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity and Management Review*, 29, 256-277.
- Baoguo, X. ve Mian, X. (2005). An Empirical Research on Causes and Effects of Career Plateau. *Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management*. 1729-1732.
- Bardwick, J. M. (1986). *The Plateauing Trap*. New York, NY: Bantam Books.
- Baş, T. (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(2). 19-37.

- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başoda, A. (2012). *Kişilik Özelliği Olarak Hizmet verme Yatkinlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir.
- Bayat, G. (2017). *Kişilik Özellikleri ile Tükenmişlik ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler: Tra2 Bölgesindeki Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Baynazoğlu, M. E. (2009). *5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul Beşiktaş İlçesinde Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Bayraktar, U. (2017). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanlara Yönelik Rekreatif Faaliyetlerin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığına Olan Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Kırklareli Üniversitesi, Kırklareli.
- Benli, A. ve Şahin, L. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Bulma ve Seçme: Çınar Otel Uygulaması. *Bilgi*, (8), 113-124.
- Berberoğlu, G. (1991). İşletmelerde Organizasyon-Personel Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(1), 135-153.
- Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Bucak, T. (2007). *Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkez ve Çeşme'deki Beş Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Bulutlar, F. ve Öz, E. Ü. (2009). Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Burack, E. H. (1988). *Career Management in Organisations: A Practical Human Resources Planning*, Lake Forest, IL: Brace-Park Press.
- Burke, R. J. ve Mikkelsen, A. (2006). Examining the Career Plateau among Police Officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(4), 691-703.
- Büte, M. ve Tekarslan E. (2010). Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21.
- Canım, N. (2012). *Hemşirelerde Kariyerde Plato ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Chandler, J. L. (2012). *Black Women's Perceptions of the Relationship among Nepotism, Cronyism Job Satisfaction, and Job-Focused Selfefficacy*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of San Francisco, San Francisco, CA.
- Chao, G. T. (1990). Exploration of the Conceptualization and Measurement of Career Plateau: A Comparative Analysis. *Journal of Management*, 16(1), 181-193.
- Chau, C. T. (1998). Career Plateaus. *Internal Auditor*, 55(5), 48-53.
- Choudhary, S. A., Ramzan, M. ve Riaz, A. (2013). Strategies for Career Plateau: Empirical Investigation of Organizations in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 712-726.
- Choy, R. M. ve Savery, L. K. (1998). Employee Plateauing: Some Workplace Attitudes. *Journal of Management Development*, 17(6), 392-401.
- Clark, J. W. (2004). Marketing Management Implications of Career Plateauing. *Problems and Perspectives in Management*, 4, 201-205.

- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Crockford, E. C. (2001). *A Profile of Mid-life Men Experiencing Career Plateau Demographics, Work Traits, and Self-esteem*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Capella University, Minneapolis, MN.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi. Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çalışkan, O. ve Tepeci, M. (2008). Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 135-148.
- Çalkın, Ö. (2014). *Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatminiyle Demografik ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Çarıkcı, İ. H. ve Oksay, A. (2004), Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(2), 157-172.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde Personel Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(1), 79-93.
- Çelen, A. E., Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2015). Örgütlerde Yeniden Yapılanma Sürecinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Banka Araştırması. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 30-50.
- Çelik, A. ve Soysal, A. (2004). Değişen İş Hayatında Kariyer Platosu: Çalışanlar Açısından Kader mi, Yoksa Fırsat Mı?. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 42-50.
- Çelik, P. (2010). *İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri ile İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

- Çetin, A., Güleç, R. ve Kayasandık, A. E. (2015). Etik İklim Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Tükenmişliğin Aracı Değişken Rolü. *EJOVOC (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 5(2), 18-31.
- Çetin, H. (2014). *Otel İşletmelerinde Hizmetkar Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir.
- Çetin, İ. ve İçöz, O. (2017). Otel İşletmeleri Çalışanlarında İş Doyumunun Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Kuzey Kıbrıs Örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(3), 207-222.
- Çetin, M. ve Atan, E. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadın Okul Yöneticilerinin “Cam Tavan” a İlişkin Algılarının İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (35), 123-136.
- Çınar, Ö. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Kahramanmaraş Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Çınar, Z. (2006). Coaching ve Mentoring. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3(1), 1-25.
- Çıtak, Z. (2010). *Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Çiftçi, B. (2010). Kariyer Planlama. U. Dolgun, (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (139-166). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Çift yıldız, K. (2015). *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara ISO 500 Firma Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çolak, G. (2009). *İşgören Motivasyonu ile İş Doyumu Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki Beş ve Dört Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

- Çörtük, S. (2009). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kütahya İlköğretim Okullarında Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Dalgın, T. (2008). *Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Danford, A., Richardson, M., Steward, P., Tailby, S. ve Upchurch, M. (2008). Partnership, High Performance Work Systems and Quality of Working Life. *New Technology, Work and Employment*, 23(3), 151-166.
- Dawson, M. E. (2014). *Job Satisfaction, Career Plateau, and the Perception of Promotability of Full-Time Firefighters and Officers within the Minnesota Fire Service*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Capella University, Minneapolis, MN.
- Demir, M. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Demir, M. (2010). *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 64-74.
- Demirbaş, B. ve Haşit, G. (2016). İş Yerinde Yalnızlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 137-158.
- Demirdağ, Ş. A. (2015). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Demirel, G. (2012). *Örgütsel Adalet Algısının İş Bırakma Eğilimi Üzerine Etkisi: Antalya İli 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Deniz, A. C. (2014). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Kapsamında, Kadınlara Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Yaşar Üniversitesi, İzmir.
- Deniz, M. ve Ünal, A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama. *Yeni Dünya Bilimleri Akademisi Dergisi*, 2(2), 101-119.
- Devanport, N., Schwartz, R. D. ve Elliott, G. P. (2003). *Mobbing-İşyerinde Duygusal Taciz*, Çev: Osman Cem Onertoy, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dıgın, Ö. ve Ünsar, S. (2010). Çalışanların İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, (26) 134-145.
- Dikbıyık, Y. (2017). *Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Dinler, A. (2010). *Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri ile Etkileyen Etmenler*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Doğan, S. ve Oğuzhan, Y. S. (2015). Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 1-12.
- Dole, C. ve Schroeder, R. G. (2001). The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turnover Intentions of Professional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16(4), 234-245.

- Dönmez, B. (2008). *Seyahat Acentasında Çalışan İşgörenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Duffy, J. A. (2000). The Application of Chaos Theory to the Career-Plateaued Worker. *Journal of Employment Counseling*, 37(4), 229-236.
- Dulkadir, Ç. (2017). *Dönüşümsel Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: PTT A.Ş. Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- Dündar, G. (2010). Kariyer Geliştirme. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı) içinde (263-295). İstanbul: Beta Yayınları.
- Dürgen, Y. (2016). *Otel İşletmelerinde İşten Ayrılma Niyetinin İşgörenlerin Performansı Üzerine Etkisi: Erzurum'daki Bakanlık Onaylı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Düzgün, E. (2014). *Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ankara'daki Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ece, Ş. (2016). *Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Efeoğlu, İ. E. (2006). *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Ehtiyar, R. (1995). *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı ile İlişkinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Akdeniz Üniversitesi Antalya.

- Eker, M., Anbar, A. ve Kırbıyık, L. (2007). Job Satisfaction of Academicians in Turkey and the Factors Affecting Job Satisfaction. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 9(4), 67-90.
- Elitok, Y. (2012). *Bireysel Kariyer Platosu Oluşumuna Etki Eden Faktörlerin Analizi, Bingöl Üniversitesi'ne Bağlı Meslek Yüksek Okulları Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Eliza, A. ve Nicoleta, I. (2008). Career Management within the European Union Organizations. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(4), 45-48.
- Elsass, P. M. ve Ralston, D. A. (1989), Individual Responses to the Stress of Career Plateauing. *Journal of Management*, 15(1), 35-47.
- Er, O. ve Adıgüzel, O. (2015). Cam Tavan Gölgesindeki Kraliçe Arılar: Kadınların Kariyer ilerlemelerinde Karşılaştıkları Engeller ve Etkili Liderlik. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 163-175.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), 51-57.
- Erdem, B. (2002). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ergün, G., Gülçubuk, B., Öğülmüş, S., Özgenç, Ö. Y., Pişkin, M., Savcı, İ., Varçın, R. ve Deniz, K. Z. (2005). *İşletmelerde Kariyer Planlaması El Kitabı*. Ankara: Odak Ofset Matbaacılık.
- Ertürk, S. (2011). *Kuruma Aidiyet Bağlamında Adanmışlık Algısı ile Kişilik, İş Doyumu ve Stres İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Kara Harp Okulu, Ankara.

- Eryiğit, N. (2007). *Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu İşverenleri Sendikası İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6(1), 1-25.
- Eşitti, B. (2016). *İş Değerlerinin İş-Aile-İş Çatışması, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Etyemez, S. (2013). *İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir.
- Evans, M. G. ve Gilbert, E. (1984). Plateaued Managers: Their Need Gratifications and Their Effort-Performance Expectations [I]. *Journal of Management Studies*, 21(1), 99-108.
- Feldman, D. C. ve Weitz, B. A. (1988). Career Plateaus Reconsidered. *Journal of Management*, 14(1), 69-80.
- Ference, T. P., Stoner, J. A. ve Warren, E. K. (1977). Managing the Career Plateau. *Academy of Management Review*, 2(4), 602-612.
- Gavcar, E. ve Topaloğlu, C. (2008). Kamuya Ait Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinde İş Doyumu (Öğretmenevi Müdürleri Örneği). *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 59-74.
- Genç, V. (2013). *Alanya'daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek ve Duygusal Zeka Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Godard, C. D., Fouque, T., Gollety, M. ve Flanchec, A. L. (2015). Career Plateauing, Job Satisfaction and Commitment of Scholars in French Universities. *Public Organization Review*, 15(3), 335-351.
- Gökçe, G., Şahin, A. ve Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(20), 234-246.

- Gökçe, Y. (2016). *Yöneticiye Duyulan Güven ile Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Göler, U. (2008). *Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Gözoğlu, Ö. F. (2017). *Algılanan Kurumsal İtibarın İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Şanlıurfa İli Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Güçer, E., Pelit, E., Demirdağ, Ş. A. ve Keleş, Y. (2017). Sosyal Kaytarmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Business Research Turk*, 9(2), 14-36.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, 15(11), 1-11.
- Gülertekin, S. (2013). *Duygu İklimi ve Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Alanya'daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Gümüş, Ş., Arı, M. ve Bakırtaş, H. (2010). Otel İşletmelerinde Personel Seçimi: Bursa İlinde Bir Uygulama. *Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu* içinde (1-12). T.C. Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Günay, İ. (2016). *Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Antalya-Kundu Oteller Bölgesinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Güner, A. R. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürdoğan, A. (2005). *Bodrum Merkezde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenler Üzerinde Örgüt Kültürü ile İş Doyumu Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Massachusetts, California: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hall, D. T. (1986). *Career Development in Organisations*, San Francisco: Jossey-Bass Inc Pub.
- Harputluoğlu, D. D. (2015). *İşe Tutkunluk ve İş-Aile-İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Heilmann, S. G., Holt, D. T. ve Rilovick, C. Y. (2008). Effects of Career Plateauing on Turnover: A Test of a Model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(1), 59-68.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Hess, N. ve Jepsen, D. M. (2009). Career Stage and Generational Differences in Psychological Contracts. *Career Development International*, 14(3), 261-283.
- Homayouni, V. (2014). *Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi: Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper.
- İçirgen, H. (2016). *İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Başkent Üniversitesi, Ankara.

- İleri, S. G. (2007). *Yeni Mezun Hemşirelerin Profesyonel Rollerine Geçiş Süreci Algısı ve Etkileyen Etmenlerin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- İlisu, İ. (2012). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Niğde Üniversitesi, Niğde.
- İnce, C. (2007). *Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- İrmiş, A. ve Bayrak, S. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 177-186.
- İshakoğlu, G. (1993). *Kariyerde Plato-İş Doyumu İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşçi, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D. ve Ilies, R. (2001). Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review. N. Anderson, D. S. Ones, H. D. Sinangil ve C. Viswesvaran, (Ed.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* içinde (25-52). London: Sage Publications.
- Jung, J. H. ve Tak, J. (2008). The Effects of Perceived Career Plateau on Employees' Attitudes: Moderating Effects of Career Motivation and Perceived Supervisor Support with Korean Employees. *Journal of Career Development*, 35(2), 187-201.
- Kağnıcıoğlu, D. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Kavramı ve Temel Boyutları. H. Z. Tonus ve D. Kağnıcıoğlu, (Ed.), *Performans ve*

*Kariyer Yönetimi* (3. Baskı) içinde (102-127). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kalkavan, S. (2014). *Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Algularına Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Kara, S., Güler, T., Tuna, M. ve Hıtaç, K. (2016). Kariyer Beklentisinde Kariyer Merkezlerinin Rolü ve Balıkesir Üniversitesi'nde Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Metinleri, 2016 Aralık ICOMEP Özel Sayısı*, 244-261.

Karaca, İ. (2012). *İşgörenlerin Yöneticilere Duydukları Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Ankara.

Karadut, G. (2014). *Etik İklimin ve Örgütsel Adalet Algularının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Karakaş, A. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 1-14.

Karataş, A. (2013). *Otel İşletmelerinde Kronizmin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Muğla Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 20(63), 59-76.

Kardaş, S. (2016). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Ankara.

Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 159-174.

- Kaya, B. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kaya, E. (2010). *İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Kaya, İ. (2004). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatmininin Ölçülmesi ve İş Tatmininin İşgörenlerin İşlerini Bırakma Tutumları Üzerine Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Kaya, İ. (2010). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 219-236.
- Kaya, Y. M. (2008). *Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenlerin Çalışma Biçimlerinin Örgütsel Bağlılıklarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. (2. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Kervancı, F. (2013). *Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Kesen, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Khussainova, A. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi: Astana'daki Beş ve Dört Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kıdak, L. B. (2011). *Örgüt İçi Stres Kaynakları ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Eğitim Dış Hastanesinde Çalışan Dış Hekimleri Üzerine Bir*

- Uygulama. *Eğitim, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 48(555), 35-48.
- Kılıç, A. (2013). Kariyer Sorunları. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Kongresi 2 Kongre Kitabı* içinde (181-196). Kocaeli.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2009). Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 45-60.
- Kıngır, S. ve Gün, G. (2007). Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Sorunları. *Ekev Akademi Dergisi*, 11(30), 27-298.
- Kırçı, Z. (2007). *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Kişioğlu, H. (2015). *Kadınların Kariyer Yönetimi ve Kariyer Sürecinde Karşılaştığı Sorunlar: Banka Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Koca, B. (2013). *Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatminine Etkisi: Kuşadası'ndaki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Kocabacak, A. (2010). Yeni Çalışanları İşletmede Tutmanın Yolu: Çalışan Oryantasyonu, Perakendecilik Sektöründe Çalışan Oryantasyonu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Çalışma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(20), 17-34.
- Koç, S. A. (2015). *Kamu Kurumlarında Çalışanlarda Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama: Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğünde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Koç, T. S. (2015). *İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatminine Etkisi: Alanya'da Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

- Koçer, C. (2015). *Kariyer Yönetimi-İş Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Koyuncu, M. B. (2017). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Psikolojik Şiddet (Mobbing) Algısının İş Tatminine Etkisi (Antalya İli Örnekleme)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kozak, M. A. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kozak, M. A. (2009). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. (3.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köroğlu, Ö. (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Ladkin, A. (2011). Exploring Tourism Labor. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1135-1155.
- Lambert, E. G. (2006). I Want to Leave: A Test of a Model of Turnover Intent among Correctional Staff. *Applied Psychology in Criminal Justice*, 2(1), 57-83.
- Lee, C. B. P. (2003). Going Beyond Career Plateau: Using Professional Plateau to Account for Work Outcomes. *Journal of Management Development*, 22(6), 538-551.
- Leibowitz, Z. B., Kaye, B. L. ve Farren, C. (1990). What to Do About, *Training & Development Journal*, 44(4), 28-35.
- Lemire, L., Saba, T. ve Gagnon, Y. C. (1999). Managing Career Plateauing in the Quebec Public Sector. *Public Personnel Management*, 28(3), 375-391.
- Lentz, E. (2004). *The Link Between the Career Plateau and Mentoring-Addressing the Empirical Gap*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of South Florida, Tampa, FL.

- Lentz, E. ve Allen, T. D. (2009). The Role of Mentoring Others in the Career Plateauing Phenomenon. *Group & Organization Management*, 34(3), 358-384.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* içinde (1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lu, H., While, A. E. ve Barriball, K. L. (2005). Job Satisfaction among Nurses: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211-227.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior*. (12. Baskı). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management*. (12. Baskı). Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*. (13. Baskı). Mason: South-Western Cengage Learning.
- McCleese, C. S. ve Eby, L. T. (2006). Reactions to Job Content Plateaus: Examining Role Ambiguity and Hierarchical Plateaus as Moderators. *The Career Development Quarterly*, 55(1), 64-76.
- Menişa, Ö. (2006). *İş Ayrımcılığı Algısı ile İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyetinin İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Meral, Y. (2015). *İşletme Birleřmelerinde Özdeşleşme, Güven, iletişim, Kùltür ve Süreç Adaletinin Çalışanların İş Doyumu Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Miles, S. (2010). *Job Satisfaction, Perceived Career Plateau, and the Perception of Promotability: A Correlational Study in Television Media*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Walden University, Minneapolis, MN.

- Milliman J. F. (1992). *Causes, Consequences and Moderating Factors of Career Plateauing*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Southern California, Los Angeles, CA.
- Mizrahi, R. ve Aracı, H. (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149-156.
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. ve Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Morçin, S. E. (2015). *Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Muchinsky, P. M. ve Tuttle, M. L. (1979). Employee Turnover: An Empirical and Methodological Assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 43-77.
- Near, J. P. (1980). The Career Plateau: Causes and Effects. *Business Horizons*, 23(5), 53-57.
- Near, J. P. (1985). A Discriminant Analysis of Plateaued versus Nonplateaued Managers. *Journal of Vocational Behavior*, 26(2), 177-188.
- Nülüfer, Ş. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Odabaşı, S. (2008). *Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Okatan, T. (2015). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.

- Ongori, H. ve Agolla, J. E. (2009). Paradigm Shift in Managing Career Plateau in Organisation: The Best Strategy to Minimize Employee Intention to Quit. *African Journal of Business Management*, 3(6), 268-271.
- Ornstein, S. ve Isabella, L. A. (1993). Making Sense of Careers: A Review 1989-1992. *Journal of Management*, 19(2), 243-267.
- Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction with Co-workers' Behavior. *Employee Relations*, 22(1), 88-106.
- Öğüt, A. (2006). Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56-78.
- Ökten, S. S. (2008). *Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Öneği, M. (2014). *Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tatmini ve Çalışma Performansına Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39-51.
- Özdaşlı, K. ve Arslan, E. T. (2009). Paralel Kariyer Arayışının Nedenleri: Isparta'da Faaliyet Gösteren STK'larda Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 151-164.

- Özdemir, Y. ve Araş, M. (2015). Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Sosyal Hizmet Özel Sayısı*, 6(15), 107-121.
- Özden, M. C. (2007). *Bireysel Kariyer Yönetimi Profesyonelin El Kitabı*. İstanbul: Akis Kitap Yayınları.
- Özen, Y. (2011). Kişisel Sorumluluk Bağlamında Kariyer Seçimini Etkileyen Sosyal Psikolojik Faktörler. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 2(3), 81-96.
- Özer, E. (2010). *Yiyecek İçecek Servisi Bölümü İşgörenlerinin Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Özgül, E. (2013). *Otel İşletmelerinde Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Nevşehir Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir.
- Özkalp, E. (2013). Duygular, Tutumlar ve İş Tatmini. A. Ç. Kırel ve O. Ağlargöz, (Ed.), *Örgütsel Davranış* içinde (56-86). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan, Ö. (2007). *Personel Seçiminde Karar verme Yöntemlerinin İncelenmesi: AHP, ELECTRE ve TOPSIS Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Özler, D. E. (2013). Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi. R. Geylan, ve H. Z. Tonus, (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (110-154). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özlu, B. (2016). *Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Ünitelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini ve İşgören Devir Hızı Algısı: Gaziantep'te Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Pekerşen, Y. (2015). *Otel İşletmelerinde Çalışan Aşçıların İş Stresi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Toksik Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Mersin Üniversitesi, Mersin.

- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Pelit, E. (2011). Otel İşletmelerinde Operasyonel Risk Yönetimi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journals*, 2(2), 117-137.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010a). Kariyer Tercihinde Kişisel Değişkenlerin Rolü: Turizm ve Öğretmenlik Eğitimi Alan Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 207-234.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010b). Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İş Görenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 43-72.
- Peterson, R. T. ve Jun, M. (2007). The Plateau Syndrome: The Problem and Alternative Solutions. *J Sell Major Acc Manag*, 7(2), 18-36.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143- 164.
- Price, J. L. ve Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and Turnover among Hospital Employees*. Greenwich, CT: Jai Pres.
- Radzi, S. M., Ramley, S. Z. A., Salehuddin, M. ve Othman, Z. (2009). An Empirical Assessment of Hotel Departmental Managers Turnover Intentions: The Impact of Organizational Justice. *International Journal of Business and Management*, 4(8), 173-184.
- Reçica, L. (2017). *Örgüte Güven, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Rilovick, C. Y. (2005). *Effects of Career Plateauing on Turnover: A Test of a Model* (Unpublished Master's Thesis). Air Force Institute of Technology, Ohio, OH.
- Rosin, H. ve Korabik, K. (1995). Organizational Experiences and Propensity to Leave: A Multivariate Investigation of Men and Women Managers. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 1-16.
- Sabuncuoğlu, E. T (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 613-628.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*. (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Saklan, A. (2010). *Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi'nde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Salami, S. O. (2010). Career Plateauing and Work Attitudes: Moderating Effects of Mentoring Others with Nigerian Employees. *Europe's Journal of Psychology*, 6(4), 71-92.
- Saltık, I. A. (2014). *Duygusal Emegın Duygusal Tükenmişlik ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Saltık, Z. (2016). *Stresin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Sarı, B. (2017). *Otel İşletmelerinde Yaşam Doyumunun İş Tatminini Etkilemesi ve Öz Yeterliliğın Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Sarıboğa, M. (2017). *Nepotizmin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Etkisi ve Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Doğu Üniversitesi, İstanbul.

- Sarıışık, M. (2007). Turizm Sektöründe Meslek Sahibi Olmaya Yönelten Etkenler: Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 143-160.
- Savery, L. K. (1990). Managing Plateaued Employees. *Management Decision*, 28(3), 46-50.
- Selvi, F. (2016). *Edirne İli Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ile Verimlilik Göstergelerinden İş Doyumu Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). *Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Sonnenfeld, J. (1984). *Career Management, An Introduction to Self-Assessment, Career Development and Career Systems*. Chicago: Science Research Associates Inc.
- Soysal, A. (2006). Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları: Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme. *Çimento İşveren*, 20(5), 4-24.
- Sökmen, A. ve Sezgin, A. C. (2017). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(2), 237-250.
- Spector, P. E. (1994). Job Satisfaction Survey. 10 Ocak 2017, <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/JssTurkish.pdf>.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. London: Sage Publications.
- Stephens, G. K. (1994). Crossing Internal Career Boundaries: The State of Research on Subjective Career Transitions. *Journal of Management*, 20(2), 479-501.
- Stoner, J. A. F., Ference, T. P., Warren, E. K. ve Christensen, K. K. (1980). Managerial Career Plateaus. *Center of Research on Career Development*, Columbia University, New York, NY.

- Stout, S. K., Slocum, J. W. ve Cron, W. L. (1988). Dynamics of the Career Plateauing Process. *Journal of Vocational Behavior*, 32(1), 74-91.
- Stovel, M. ve Bontis, N. (2002). Voluntary Turnover: Knowledge Management-Friend or Foe?. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 303-322.
- Sun, Ö. H. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. (Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi). T.C. Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Super, D. E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298.
- Sweeney, A. P., Hohenshil, T. H. ve Fortune, J. C. (2002). Job Satisfaction among Employee Assistance Professionals: A National Study. *Journal of Employment Counseling*, 39(2), 50-60.
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şahinöz, S. (2006). *Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Şanlı, S. C. (2016). *İşgören Avukatlığı ve Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Gömülmüşlük ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Şen, S. (2012). *Konaklama İşletmelerinde Algılanan Liderlik ile İş Doyumu İlişkisi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (5. Baskı). Konya: Adım Matbaacılık&Ofset.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Soysal, A. (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Şimşek, V. A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: TÜRMOD Yayınları.
- Tahtalıoğlu, H. (2016). Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 89-105.
- Tanrıöver, U. (2005). The Effects of Learning Organization Climate and Self-Directed Learning on Job Satisfaction, Affective Commitment and Intention to Turnover. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Taş, M. E. (2004). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Taşlıyan, M., Arı, Ü. N. ve Duzman, B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.
- Tekbalkan, M. (2010). *Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Telli, E., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *EJOVOC: Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2(2), 135-150.
- Telman, N. (1988). *Endüstride İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu ile Olan İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Temeloğlu, E. ve Aksu, M. (2016). Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin Turizmde Kariyer Yapma İstekleri Üzerindeki Etkisi:

- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 1512-1521.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Toker, B. (2006). *Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri İzmir'deki 5 ve 4 Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Torun, Y. (2016). *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tremblay, M., Roger, A. ve Toulouse, J. M. (1995). Career Plateau and Work Attitudes: An Empirical Study of Managers. *Human Relations*, 48(3), 221-237.
- Tremblay, M. ve Roger, A. (1993). Individual, Familial and Organizational Determinants of Career Plateau. *Group and Organization Management*, 18(4), 411-435.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.
- Tuncer, M. (2014). Otel Çalışanlarının İşten Ayrılma Eğilimi: Sayfiye ve Şehir Otellerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 419-430.
- Tunç, A. ve Uygur, A. (2001). *Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Geliştirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Tunçer, P. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Turan, M. ve Pilavcı, D. (2011). Kariyer Tercihleri-İş Değerleri İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 48(554), 99-116.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Turunç, Ö., Türkyılmaz, A. ve Kabak, M. (2009). Kontrol, Güven ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkilerinin Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi ile Modellenmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Türkay, O. (2015). Turizm İşletmelerinde Kariyer Yönetimi. E. Pelit, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (391-421). Ankara: Grafiker Yayınları.
- Türker, F. (2007). *Denizcilik Sektöründe İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığın İş Gücü Devrine Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Uçkun, C. G., Pelit, E. ve Emir, O. (2004). Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 39-59.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyarer, Ş. (1989). *Kariyer Yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 91- 99.
- Uzunbacak, H. (2004). *Türk Emniyet Teskilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk (Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Üngüren, E. ve Yıldız, S. (2009). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir Araştırma. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 1(1), 37-47.
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö. A. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of Yaşar University*, 5(17), 2922-2937.
- Ünlüönen, M. B. (2016). *İşe Alıştırma Eğitimlerinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Konya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ünsar, A. S. ve Karahan, D. (2011). Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21), 361-378.
- Vandrew, A. T. (2012). *Chief School Business Officials a Qualitative Investigation of Employment Longevity and the Career Plateau*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Indiana University of Pennsylvania, Indiana, PA.
- Varol, F. (2010). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Veiga, J. F. (1981). Plateaued versus Nonplateaued Managers: Career Patterns, Attitudes, and Path Potential. *Academy of Management Journal*, 24(3), 566-578.

- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wen, Y. ve Liu, L. (2015). Career Plateau and Turnover Intention in Chinese Employees: Career Anchor as Moderator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(5), 757-766.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management*, Geneva: International Labour Office.
- Xie, B. G., Long, L. R. ve Zhao, Y. J. (2008). Career Plateau Scale Development and Its Validity. *Chinese Journal of Clinical Psychology*, 16, 344-347.
- Yang, J. T. (2008). Effect of Newcomer Socialisation on Organisational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *The Service Industries Journal*, 28(4), 429-443.
- Yaşın, T. (2016). *Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Yatkın, Ö. (2017). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarının İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi: Kuşadası'nda Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İzmir.
- Yavuz, S. (2006). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Yelboğa, A. (2009). Validity and Reliability of the Turkish Version of the Job Satisfaction Survey (JSS). *World Applied Sciences Journal*, 6(8), 1066-1072.

- Yenihan, B., Öner, M. ve Çiftçiyıldız, K. (2014). İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38-49.
- Yeşilyurt, H. (2013). *Otel İşletmelerinde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi: İzmir İl Merkezinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yıldırğan, R. (1996). *Konaklama İşletmelerinde Verimlilik Kapsamında İş Doyumu Personel Devri İlintisi ve Sendikalar*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yıldız, S. (2008). *Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Yıldız, S., Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 233-249.
- Yorulmaz, H. (2007). *Kariyerde İş Doyumu ve Plato: KKTC Kamu Sektöründe Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). K.K.T.C. Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa.
- Yumuk, Y. (2011). *Otel İşletmelerinde İşe Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir.
- Yurcu, G. (2014). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Doyumu ve Öznel İyi Oluşlarına Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.

- Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104.
- Zeinabadi, H. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003.
- Zeynel, E. (2014). *Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Zincirkıran, M., Çelik, G. M., Ceylan A. K. ve Emhan, A. (2015). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52(600), 59-71.

## EKLER

### Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

<b>Sayın Katılımcı;</b>
<p>Bu anket, otel işletmelerindeki çalışanların iş tatminlerini konu alan bir yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarının doğruluğu tümüyle sizin gerçek düşüncelerinizi ifade etmenize bağlıdır. Bu nedenle vereceğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacaktır. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel çalışmalar için kullanılacak olup kendi adınızı ve işletmenizin adını belirtmenize gerek yoktur. Araştırmamıza zamanınızı ayırıp katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.</p>
<p>Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI - Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi Arş. Gör. Serkan AK – Sinop Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu</p>

KİŞİSEL BİLGİLER	
Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 55 ve üzeri
Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
Aylık Geliriniz	<input type="checkbox"/> 1001 TL – 1500 TL <input type="checkbox"/> 1501 TL – 2000 TL <input type="checkbox"/> 2001 TL – 2500 TL <input type="checkbox"/> 2501 TL – 3000 TL <input type="checkbox"/> 3001 TL – 3500 TL <input type="checkbox"/> 3501 TL ve üzeri
Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 2-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-9 yıl <input type="checkbox"/> 10-13 yıl <input type="checkbox"/> 14 yıl ve üzeri
Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 2-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-9 yıl <input type="checkbox"/> 10-13 yıl <input type="checkbox"/> 14 yıl ve üzeri
Bu İşletmedeki Departmanınız	<input type="checkbox"/> Ön Büro <input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Yiyecek-İçecek <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> Halkla İlişkiler <input type="checkbox"/> Diğer (Wellness&Spa, Teknik Servis, Güvenlik vd.)
Kadro Düzeyiniz	<input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> Alt Kademe

Aşağıdaki ifadelerin her birine katılım düzeyinizi 1’den (Hiç Katılmıyorum) 6’ya kadar (Tamamen Katılıyorum) işaretleyerek (X) lütfen belirtiniz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Şu anki işimde sürekli olarak zorlanacağımı düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2	Şu anki işimde öğrenmeye ve gelişmeye devam edeceğim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3	Şu anki işimin görevleri ve aktiviteleri benim için monotonlaştı.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	Benim mevcut olan iş sorumluluklarım önemli ölçüde artıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5	Şu anki işim sürekli olarak yeteneklerimi ve bilgilerimi geliştirmemi gerektirecektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	Şu anki işimde zorlanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7	Şu anki çalıştığım işletmede yukarı veya yatay hareket fırsatları sınırlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Gelecekte çoğunlukla bu işletmede yükselmeyi umuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9	Bu işletmede daha fazla yükseleceğimi ummadığım bir noktadayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10	Benim bu işletmede yükselme olasılığım sınırlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11	Benim bu işletmede çok daha yüksek iş unvanı elde etmem olası değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12	Yakın gelecekte bu işletmede daha yüksek pozisyona yükselmeyi umuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13	Eğer imkanım olsaydı işimden ayrılırdım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14	Son bir yıl içinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15	Şu anda aktif bir şekilde iş arıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
16	İşimden ayrılmayı düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

➡ Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz... ➡

Aşağıdaki ifadelerin her birine katılım düzeyinizi 1'den (Hiç Katılmıyorum) 6'ya kadar (Tamamen Katılıyorum) işaretleyerek (X) lütfen belirtiniz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
17	Yaptığım iş için <b>makul ve adil</b> bir ücret aldığımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
18	Bu işletmedeki işimde <b>yükselme</b> şansım gerçekten çok <b>azdır</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
19	Benim şefim/müdürüm yaptığı işte <b>yetkindir/yeterlidir</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
20	İşim karşılığında bana sağlanan <b>hak ve ödeneklerden</b> memnun değilim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
21	İşimi iyi yaptığım zaman hak ettiğim takdiri <b>alıyorum</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
22	Bu işletmedeki birçok <b>kural ve prosedür</b> işin iyi yapılmasını <b>zorlaştırıyor</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
23	Mevcut iş arkadaşlarımı <b>seviyorum</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
24	Bazen yaptığım işin <b>anlamsız</b> olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
25	Otelimizdeki departmanlar arasındaki iletişim oldukça <b>iyidir</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
26	Ücret artışı <b>çok az</b> ve <b>nadir</b> olarak gerçekleşmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
27	Bu işletmede işini iyi yapanların <b>terfi</b> olasılığı <b>yüksek</b> olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
28	Benim şefim/müdürüm bana karşı <b>adil değildir</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
29	Bu oteldeki <b>kazancımız</b> diğer otellerin sunduğu kadar <b>iyidir</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
30	Yaptığım işin <b>yeteri kadar</b> takdir edildiğini düşünmüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
31	İşimi iyi yapmak için gösterdiğim <b>çabalar</b> nadir olarak <b>formalite işler</b> tarafından <b>engellenmektedir</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
32	Bu işletmede birlikte çalıştığım insanların <b>yetersizliği</b> nedeniyle <b>daha çok</b> çalışmam gerekiyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
33	İşim kapsamında yaptığım şeyleri <b>seviyorum</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
34	İşletmenin amaçları benim için <b>açık ve belirgin değildir</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
35	İşletmenin bana yaptığı <b>ödemeyi</b> düşündüğümde bu işletme tarafından yeterince <b>takdir edilmediğimi</b> hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
36	Bu oteldeki <b>çalışanlar</b> işlerinde diğer otellerdeki kadar <b>hızlı yükselmektedir</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
37	Bu işletmedeki <b>yöneticiler</b> astlarının duygularına <b>çok az ilgi</b> göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
38	Elde ettiğimiz hak ve ödenekler <b>adildir</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
39	İşletmedeki çalışanlar için <b>ödüllendirme</b> azdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
40	Bu işletmedeki iş <b>yüküm</b> oldukça <b>fazladır</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
41	İş arkadaşlarımı <b>seviyorum</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
42	İşletmede olanlardan bazen <b>haberdar olmadığımı</b> düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
43	<b>İşimi yapmaktan</b> dolayı mutluyum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
44	<b>Maaş artışı</b> imkânlarımdan dolayı mutluyum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
45	<b>Sahip olmamız gereken</b> ancak <b>sahip olmadığımız</b> hak ve ödenekler <b>mevcuttur</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
46	Şefimi/müdürümü <b>seviyorum</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
47	Bu işletmede çok fazla yazışma ve benzeri işlerle <b>uğraşmak zorundayım</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
48	Çabalarımın <b>ödüllendirildiğini</b> düşünmüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
49	İşimde <b>terfi</b> alma ihtimallerimden <b>memnun</b> durumdayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
50	Bu işletmede çalışanlar arasında çok fazla <b>atışma ve kavga</b> yaşanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
51	İşim <b>eğlencelidir</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
52	Yapmam gereken işler <b>yeterince açık ve net değildir</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

*Değerli Zamanınızı Ayırdığınız Teşekkür Ederiz...*

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Serkan AK  
Doğum Yeri : Bakırköy  
Doğum Tarihi : 11.04.1992  
E-Posta : serkanak@sinop.edu.tr  
Adres : Sinop Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

### **Öğrenim Bilgisi**

Yüksek Lisans : Afyon Kocatepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı (2015)  
Lisans : Afyon Kocatepe Üniversitesi / Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu / Seyahat İşletmeciliği Bölümü (2010-2015)  
Lise : İstanbul Mehmet İhsan Mermerci Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi / Konaklama ve Seyahat Hizmetleri Alanı (2006-2010)

### **Akademik Görevler**

Araştırma Görevlisi : Sinop Üniversitesi / Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu / Turizm Rehberliği Bölümü (2017)

### **Eserler**

#### **Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:**

1. Sürücü, Ö., Ak, S. ve Kılıç G. (2017). Arkeoloji Müzelerinin Turizm Açısından Önemi: Sinop Örneği. *The Journal of Turk-Islam World Social Studies*, 15(15), 327-339., Doi: 10.16989/TIDSAD.1418.
2. Pelit, E., Soybalı, H. H. ve Ak, S. (2017). Termal Otel İşletmelerinde Personel Bulma, Seçme ve Personeli İşe Yerleştirme Sürecindeki Uygulamalar ve Sorunlar Üzerine Bir Araştırma: Afyonkarahisar Örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(3), 53-73., Doi: 10.24010/soid.369910.

**Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve basılan bildiriler:**

1. Sürücü, Ö., Kargiglioğlu, Ş. ve Ak, S. (2017). Kırsal Turizmde Geleneksel Kültürün Yansıtılması ve Kadın İstihdamı: Beypazarı Örneği. *1.Uluslararası Sürdürülebilir Turizm Kongresi*, 550-565. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum).
2. Sürücü, Ö., Kargiglioğlu, Ş. ve Ak, S. (2017). Turizm ve Bölgesel Kalkınma: Turistik Bir Destinasyon Olarak Sinop İlinin Durum Analizi. *1.Uluslararası Sürdürülebilir Turizm Kongresi*, 566-577. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum).
3. Sürücü, Ö., Kılıç, G. ve Ak, S. (2017). Arkeoloji Müzelerinin Turizm Açısından Önemi: Sinop Örneği. *Uluslararası Sinope ve Karadeniz Arkeolojisi Sempozyumu*, 3. (Özet Bildiri/Sözlü Sunum).

