

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİCİLERİN KARIYER TATMİNİNE İLİŞKİN GÖRÜŞ
VE ALGILAMALARI: ANTALYA'DA 5 YILDIZLI
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Derya DEMİRDELEN

Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Şevki ULAMA

MART - 2013

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİLERİN KARIYER TATMİNİNE İLİŞKİN GÖRÜŞ
VE ALGILAMALARI: ANTALYA'DA 5 YILDIZLI
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Derya DEMİRDELEN

Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

“Bu tez 06/03/2013 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doc. Dr. Mehmet Sarıoık	Basarılı	M. A.
Doc. Dr. Nilpın Sankaya	Basarılı	Nilpın
Yrd. Doc. Dr. Serki Ulama	Basarılı	S. Ulama

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Derya DEMİRDELEN

06.03.2013

ÖNSÖZ

“Yöneticilerin Kariyer Tatminine İlişkin Görüş Ve Algılamaları: Antalya’da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” meslek hayatı içerisinde çalışanların, özellikle de orta ve üst yönetim kademesinde bulunan yöneticilerin sahip oldukları kariyer düzeyinin önemini vurgulama ve elde edecekleri kariyer tatmini düzeylerinin önemini ortaya çıkarma açısından araştırılmaya değer bulunmuş ve kariyer tatmini konusu otel işletmeleri açısından incelenmiştir.

Bu çalışmanın ortaya çıkışında ve tamamlanmasında yardımlarını ve desteklerini benden esirgemeyen değerli hocalarım Doç. Dr. Mehmet Sarıışık’a ve Yrd. Doç. Dr. Şevki Ulama’ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmanın hazırlanması ve tamamlanmasında varlıklarını her an hissettiğim ve bana desteklerini her an sevgiyle sunan değerli dostlarım Arş. Gör. Seyit Ahmet Solmaz’a, Hasibe Yazıt’a ve Öğr. Gör. Gül Erkol’a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ve en önemlisi hayatımı güzelleştiren ve maddi manevi desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen değerli ailem İhsan Demirdelen, Nilgün Demirdelen, Demet Demirdelen ve Gökhan Demirdelen ‘İYİKİ VARSINIZ’...

Derya DEMİRDELEN

06.03.2013

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
GRAFİK LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KARIYER VE KARIYERLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	6
1.1. Kariyer Kavramının Tanımı	6
1.2. Kariyer Kavramıyla İlgili Diğer Kavramlar	9
1.3. Kariyer Aşamaları ve Yaşam Dönemleri	12
1.3.1. Keşfetme – Arama (0 - 25 Yaş)	13
1.3.2. Kurma (26 – 35 Yaş).....	13
1.3.3. Kariyer Ortası (36 – 50 Yaş).....	13
1.3.4. Kariyer Sonu (51 – 65 Yaş)	14
1.3.5. Azalma – Emeklilik (65 – 75 Yaş)	14
1.4. Kariyer Geliştirme	15
1.4.1. Bireysel ve Örgütsel Kariyer Geliştirme.....	18
1.4.1.1. Bireysel Kariyer Geliştirme	18
1.4.1.2. Örgütsel Kariyer Geliştirme	19
1.4.2. Kariyer Geliştirme Programları	21
1.4.2.1. Kariyer Rehberleri.....	21
1.4.2.2. Kariyer Merkezleri.....	22
1.4.2.3. Kariyer Atölyeleri (Workshop)	22
1.4.2.4. Kariyer Danışmanlığı	23
1.4.2.5. Akıl Hocalarından Yararlanma	23
1.4.2.6. İş Zenginleştirme.....	24
1.4.2.7. İş Rotasyonu.....	24
1.4.2.8. Koçluk.....	25
1.4.2.9. Eğitim ve Geliştirme Programları	25
1.4.2.10. Personel Güçlendirme	26

1.5. Kariyer Yönetimi	26
1.5.1. Kariyer Yönetiminde Görev ve Sorumluluklar	29
1.5.2. Kariyer Yönetimini Uygulamaları	30
1.5.2.1. İşe Alma ve İç Alım	30
1.5.2.2. Terfi Planlaması	31
1.5.2.3. Transfer ve Yer Değiştirme.....	32
1.5.2.4. İşten Çıkarma	32
1.5.2.5. Örgütsel Yedekleme.....	33
1.5.2.6. Emeklilik.....	33
1.6. Kariyer Planlama	33
1.6.1. Kariyer Planlama Süreci	35
1.6.2. Kariyer Planlama Sistemleri	37
1.6.2.1. Bireysel Kariyer Planlaması.....	38
1.6.2.2. Örgütsel Kariyer Planlaması	38
1.7. Kariyere İlişkin Güncel Sorunlar	38
1.7.1. Stres ve Tükenmişlik.....	39
1.7.2. Gözden Düşme	39
1.7.3. Cinsiyetten Kaynaklanan Problemler ve Cam Tavan Algısı.....	40
1.7.4. Çift Kariyerli Aileler / Eşler.....	40
1.7.5. Çift Kariyerlilik.....	41
1.7.6. Ay Işığı Sorunu	41
1.7.7. Engellenme	42
1.7.8. Kariyer Düzleşmesi / Platosu / Duraksaması	42
BÖLÜM 2: KARIYER TATMINİ VE ETKİLEŞİMİ	43
2.1. Kariyer Tatmininin Tanımı ve Önemi	43
2.2. Otel İşletmelerinde Kariyer ve Kariyer Tatmini Etkileşimi.....	48
2.3. Kariyer Tatminine İlişkin Yapılan Çalışmalar	50
2.4. Kariyer Tatminini Etkileyen Sosyo – Demografik Faktörler	52
2.4.1. Yaş ve Kariyer Tatmini Etkileşimi	53
2.4.2. Cinsiyet ve Kariyer Tatmini Etkileşimi	54
2.4.3. Eğitim ve Kariyer Tatmini Etkileşimi.....	54
2.4.4. İşletme İçindeki Unvan ve Kariyer Tatmini Etkileşimi	55
2.4.5. Sektörde ve İşletmede Çalışma Süresi ve Kariyer Tatmini Etkileşimi	55

2.5. Kariyer Tatmini Boyutları İle Kariyer Tatminini Etkileyen Faktörler.....	55
2.5.1. Mesleki Başarı ve Kariyer Tatmini Etkileşimi.....	56
2.5.2. Genel Mesleki Hedefler ve Kariyer Tatmini Etkileşimi	56
2.5.3. Gelire İlişkin Hedefler ve Kariyer Tatmini Etkileşimi	56
2.5.4. Meslekteki İlerlemeler ve Kariyer Tatmini Etkileşimi	57
2.5.5. Yeni Beceriler Edinme ve Kariyer Tatmini Etkileşimi.....	57
BÖLÜM 3: YÖNETİCİLERİN KARIYER TATMININE İLİŞKİN GÖRÜŞ VE	
ALGILAMALARI: ANTALYA'DA 5 YILDIZLI OTEL	
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA.....	59
3.1. Araştırmanın Amacı.....	59
3.2. Araştırmanın Önemi.....	59
3.3. Araştırmanın Yöntemi	60
3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	60
3.3.2. Veri Toplama Aracı	61
3.3.3. Veri Toplama Süreci	62
3.3.4. Araştırmanın Kısıtları	62
3.3.5. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenilirliği	63
3.3.6. Araştırma Soruları ve Modeli	64
3.3.7. Verilerin Analizi	65
3.4. Bulgular ve Yorum	65
3.4.1. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	65
3.4.2. Kariyer Tatmini Boyutlarına İlişkin Algular	70
3.4.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Farklılık (T-testi) Analizi Sonuçları	79
3.4.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Farklılık (Anova) Analizi Sonuçları	81
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	92
KAYNAKÇA.....	98
EKLER	130
ÖZGEÇMİŞ.....	133

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Alfa Sayısının Güvenilirliği.....	63
Tablo 2: Mesleki Başarı Boyutuna İlişkin Görüş ve Algılar.....	72
Tablo 3: Genel Mesleki Hedefler Boyutuna İlişkin Görüş ve Algılar	74
Tablo 4: Gelire İlişkin Hedefler Boyutuna İlişkin Görüş ve Algılar.....	75
Tablo 5: Meslekteki İlerlemeler Boyutuna İlişkin Görüş ve Algılar	77
Tablo 6: Yeni Beceriler Edinme Boyutuna İlişkin Görüş ve Algılar	79
Tablo 7: Kariyer Tatmin Boyutları İle Otel İşletmelerindeki Yöneticilerin Cinsiyete Göre Farklılaşması	80
Tablo 8: Kariyer Tatmin Boyutları İle Otel İşletmelerindeki Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşması	81
Tablo 9: Kariyer Tatmin Boyutları İle Otel İşletmelerindeki Yöneticilerin Yaşlarına Göre Farklılaşması	82
Tablo 10: Kariyer Tatmin Boyutları İle Otel İşletmelerindeki Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşması	84
Tablo 11: Kariyer Tatmin Boyutları İle Otel İşletmelerindeki Yöneticilerin Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Farklılaşması.....	85
Tablo 12: Kariyer Tatmin Boyutları İle Otel İşletmelerindeki Yöneticilerin İşletme İçindeki Ünvanlarına Göre Farklılaşması	87
Tablo 13: Kariyer Tatmin Boyutları İle Otel İşletmelerindeki Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşması	89
Tablo 14: Kariyer Tatmin Boyutları İle Otel İşletmelerindeki Yöneticilerin Yönetim Kademesinde Geçen Sürelerine Göre Farklılaşması.....	90

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kariyer Yaşamında Dönemler	14
Şekil 2: Kariyer Yaşamında Kritik Dönemler	15
Şekil 3: Kariyer Geliştirme Modeli	17
Şekil 4: Kariyer Geliştirmede Öznel Faktörler	19
Şekil 5: Kariyer Geliştirmede Nesnel Faktörler	20
Şekil 6: Kariyer Planlama Süreci.....	37
Şekil 7: Araştırma Modeli	64
Şekil 8: Araştırmaya Katılan Departman Müdürlerinin Sayı ve Yüzdelerine Göre Dağılımı	68
Şekil 9: Araştırmaya Katılan Departman Şeflerinin Sayı ve Yüzdelerine Göre Dağılımı	68

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	65
Grafik 2: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	66
Grafik 3: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	66
Grafik 4: Araştırmaya Katılan ve Turizm Eğitimi Alan Otel Yöneticilerinin Aldıkları Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşması	67
Grafik 5: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	67
Grafik 6: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin İşletmedeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	69
Grafik 7: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin Yönetim Kademesinde Çalışma Sürelerine İlişkin Grafik	69

KISALTMALAR

İNKAY : İnsan Kaynakları Yöneticileri Derneği

ANFAŞ : Antalya Fuar Merkezi

Anova : Analysis of Variance (Varyans Analizi)

P : İstatistiki Anlamlılık Düzeyi

Tek Grup T Testi : One-Sample Test

Tukey HSD : Honestly Significant Difference Test/Dürüstçe Anamlı Fark Testi

Ve diğ., : Ve Diğerleri

S : Araştırma Sorusu

Vb. : Ve Benzeri

Tezin Başlığı: Yöneticilerin Kariyer Tatminine İlişkin Görüş Ve Algılamaları: Antalya’da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

Tezin Yazarı: Derya DEMİRDELEN **Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Şevki ULAMA

Kabul Tarihi: 06. 03. 2013 **Sayfa Sayısı:** ix (ön kısım) + 131 (tez) + 3 (ekler)

Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

İşgörenlerin sahip oldukları kariyerdan tatmin olması; hem çalışanların kişisel memnuniyetleri açısından hem de işletmelerin daha başarılı olmaları açısından oldukça önemlidir. Çünkü kariyer tatmini sayesinde; birey daha mutlu çalışacak, bu mutluluk meslek hayatına üretkenlik olarak yansıtacak ve sonuç olarak işletmelerin de verimliliği artacaktır.

Çalışmanın temel amacı; otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin, kariyer tatminine ilişkin görüş ve algılamalarını belirlemektir. Antalya’daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiş ve 220 yöneticiye ulaşılarak, anket formunu doldurmaları sağlanmıştır. Anket formu, kariyer tatmininin literatürde ayrılan beş boyutuna yönelik olarak hazırlanmıştır. Anket sonuçları istatistikî metotlarla analiz edilmiştir.

Demografik özellikler açısından yapılan t-testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına bakıldığında; kariyer tatmini boyutlarından ‘mesleki başarı’ ile eğitim düzeyi, görev ve çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. ‘Genel mesleki hedefler’ cinsiyet ve görev açısından; ‘Gelire ilişkin hedefler’ ise medeni durum ve görev açısından farklılık göstermiştir. ‘Meslekteki ilerlemeler’ ile görev ve yönetici olarak çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunurken; en fazla farklılık ‘Yeni beceriler edinme’ boyutunda ortaya çıkmıştır. Kariyer tatmini boyutlarından yeni beceriler edinme ile yaş, eğitim düzeyi, işletmedeki görev, çalışma süresi ve yönetici olarak çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Ankete verilen cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında; Antalya’daki otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin, genel olarak kariyerlerinden tatmin sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Sadece ‘gelire ilişkin hedefler’ doğrultusunda yöneticilerin kariyerlerinden tatmin sağlamadıkları belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, Kariyer Tatmini, Kariyer Tatmin Boyutları, Otel İşletmelerinde Kariyer Tatmini

Title of the Thesis: Managers' Opinions And Perceptions Of Career Satisfaction: A Study In A Five Star Hotel In Antalya

Author: Derya DEMİRDELEN **Supervisor:** Assistant Prof. Dr. Şevki ULAMA

Date: 06. 03. 2013 **Nu. Of Pages:** ix(pre tex)+131(main body)+3(appendices)

Department: Tourism Management

It is quite important that employees are satisfied with their careers in terms of both employees' personal satisfactions and the success of the organizations. Because of the career satisfaction; individuals work more happily and this happiness is reflected as productivity to their professional life and as a result, productivity of enterprises increases, too.

This study was conducted in order to identify the opinions and the perceptions of middle and top-level managers working in the hotels related to their career satisfactions. To gather the needed data, a field reseach was carried out in five-star hotels in Antalya and 220 top and middle-level managers were requested to fill in a survey questionnaire which was prepared according to five dimensions of career satisfaction in literature. The survey results were analyzed by statistical methods.

The T-test and one-way analysis of varience (ANOVA) which were carried out in terms of demografic characteristics showed that there is a reasonable difference between 'the Professional success' and education level, position, working duration. 'General professional goals' vary in relation to gender and the position; 'targets related with income' vary in terms of marital status and position. While a significant difference exists between 'improvement in profession' and position, working duration as a manager; the biggest difference emerges in 'acquisition of new skills'dimension. Furthermore, we have found a significant difference between 'acquisition of new skills' and age, education level, position in the establishment, working duration, working duration as a manager.

Considering the arithmetic mean of the answers given to the questionnaire; it was concluded that the top and middle level managers working in the hotels in Antalya are generally satisfied with their careers. It was determined that managers are not satisfied with their careers only in terms of 'targets related with income.

Keywords: Career, Career Satisfaction , The Dimensions of the Career Satisfaction, The Career Satisfaction in Hotel Establishments

GİRİŞ

İnsan unsurunun, işletmelerin başarısını ve verimliliğini arttıran en önemli olgulardan biri olduğunun anlaşılması üzerine, insana verilen önem, meslek hayatı içerisinde de gün geçtikçe artmaya devam etmektedir. İnsanlar, meslek hayatları içerisinde bazı ihtiyaçlarının karşılanmasını ve organizasyonlara verdikleri emeğin, gerek maddi gerekse manevi olarak karşılığını almak isterler. Çünkü ihtiyaçların karşılanması, memnuniyet sağlama açısından oldukça önemlidir.

Günümüzde kariyer ve kariyere ilişkin birçok kavram; işgörenlerin beklentilerini karşılayabilmelerine destek olan süreçler topluluğu olduğundan dolayı, kişisel memnuniyeti arttırır. Bunun yanı sıra; kişisel tatmin, beraberinde işletmelerin varlığını verimli bir şekilde devam ettirebilmelerine destek olan bir süreci içerir. Meslek hayatına baktığımız zaman ise, işgörenlerin kariyerlerinden memnun olmalarının önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü kişilerin kariyerlerinden tatmin olması; hem bireysel hem de örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Çalışma hayatında bir işletmeyi başarıya ulaştıracak olanlar, şüphesiz çalışanlardır ki; özellikle de hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve emek-yoğun bir sektör olan otel işletmelerinde, başarı için insan unsurunun varlığı ve tatmini önemli olmaktadır. Bu nedenle bireylerin kariyerlerinden tatminsizlik sağlamaları, işletme başarısını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Günümüzde organizasyonlar, bireysel ve örgütsel amaçların ortak bir paydada buluşması ihtiyacının önemini kavramaya başlamışlardır. Bu ihtiyaç da beraberinde kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi kavramlarını önemli kılmış ve inceleme alanı içerisinde yer alması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Tüm bu kavramlar doğru uygulandığında, işgörenlerin kariyer tatmini sağlama boyutuna destek olabilmektedirler. Bu nedenle; işgören ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve kişisel tatmin sağlayabilmek adına, bireylerin ilk önce kariyer planı oluşturmaları, işletmelerin de kariyer geliştirme programlarıyla bireylere destek olmaları, kariyer tatmini sağlamada önemlidir.

İşgörenler, kariyerlerini planları doğrultusunda geliştirebilmek isterler. Kariyer planları ve kariyer gelişimiyle birlikte, işgörenlerin doyum noktasına ulaşmaya başladıkları

düşünülebilir. Doyum noktasına ulaşmak isteyen bir işgörenin, kariyerinden tatmin sağlaması önemlidir. Kariyer tatmini sağlamayı amaçlayan işgörenler; bu tatmini meslekte elde edecekleri başarı veya ödüllerle, hedefleri doğrultusunda ilerleyebilmeleriyle, ücret konusundaki hedeflerine ulaşabilmeleriyle, gerekli yatay veya dikey ilerlemeler sonucu elde edilen mesleki ilerlemelerle veya bilgi ve beceri gelişimleri ile birlikte sağlayabilirler. Bu durum ise işgörenlerin kariyerlerinden bekledikleri ve istedikleri durum olarak açıklanabilir.

Çalışanların kariyerlerinden tatmin sağlamalarının önemi doğrultusunda, kariyerinden tatmin olmuş bir işgörenin; mesleğine, organizasyona ve kariyerine bağlılığı da artacaktır. Bu artış sayesinde ve işgörenlerin kariyerlerinden tatmin olma duygusu ile birlikte 'mutlu işgörenler' çalışma hayatında yer alacak ve bu durum organizasyonları da bireyler kadar etkileyecektir. Bu nedenle kariyer tatmini yaratma olgusunda, organizasyonların bireylere destek vermesi ve tatmin sağlayıcı imkânları organizasyon içerisinde oluşturmaları da önemlidir.

Kariyer tatmini sağlamak, özellikle de hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde kariyer tatmini yaratmak, müşteri tatmini sağlamak kadar önemlidir. Çünkü işgörenlerin kariyerlerinden tatmin olması; kaliteli hizmet ile verimi artırır ve beraberinde misafir, yönetici ve çalışan ilişkilerini geliştirir.

Bu çalışma; otel işletmelerinde bulunan orta ve üst düzey yöneticilerin, kariyerlerinden tatmin sağlayıp sağlamadıklarını belirleyebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma planı üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde; gerek yatay gerekse dikey hareketlerin bir sonucu olan kariyer kavramına değinilmiştir. Kariyer planlamasının beklentileri karşılayabilme adına önemli olduğuna ve kariyer geliştirme programları ile kariyer yönetimi uygulamalarının, hem işletmelerin verimliliğini hem de işgörenlerin tatmin duygularını arttırmalarına yardımcı olan süreçler olduğuna değinilmiştir.

İkinci bölümde kariyer tatmini ve otel işletmelerinde kariyer tatmini kavramlarına değinilmiştir. Beklentilerin karşılanabilmesi sonucu oluşan kariyer tatmini kavramı ile bireylerin genel mutluluk seviyelerinde artışın görüleceği üzerinde durulmuş ve insan gücünün yoğunlukta olduğu otel işletmelerinde, kariyer tatmini sağlamanın öneminden bahsedilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise araştırmanın yöntemine değinilerek, araştırma bulgularına ilişkin bilgiler verilmiştir. Elde edilen bulgular kapsamında, otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin genel olarak kariyer tatmini sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak, kariyer tatmin boyutlarının demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Bulgulara ilişkin bilgiler araştırmanın ‘sonuç ve öneriler’ kısmında sunulmuştur.

Araştırmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı, otel işletmelerinde yönetim kademesinde bulunan işgörenlerin kariyerlerinden tatmin olup olmadığının belirlenmesi ve kariyerlerinden tatmin olma gerekliliğinin öneminin ortaya koyulmasıdır. Böylece otel işletmelerinde bulunan yöneticilerin, kariyer tatminine ulaşma konusunda mevcut durumun tespitinin yapılması amaçlanmış ve yöneticilerin kariyer tatminine ilişkin görüş ve algılamaları belirlenmiştir. Araştırmanın bir diğer amacı ise, kariyer tatmin boyutları ile orta ve üst düzey yöneticilerin demografik özellikleri arasında farklılık oluşup oluşmadığının belirlenmesidir. Zaten araştırma soruları da kariyer tatmin boyutlarının demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği üzerine kurulmuştur.

Günümüz meslek hayatı içerisinde, işgörenlerin kariyerlerinden tatmin sağlamaları, hem organizasyonel amaçların hem de bireysel amaçların gerçekleşebilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle bilgi, beceri, yetenek konusunda bireylerin gelişme göstermeleri, ücret ve terfi imkânları, mesleki hedefleri başarma hissi gibi boyutlar tatmin sağlamada önemli unsurlardandır. İnsan unsurunun önemi doğrultusunda, işgörenlerin kariyer tatmini sağlamalarının önemi anlaşılmış ve bu araştırma bu amaçla hazırlanmıştır.

Araştırmanın Önemi

Kariyer tatmini sağlama; diğer tüm sektörlerde olduğu gibi, insan emeğinin en fazla ön planda olduğu sektörlerden biri olan otel işletmeleri çalışanlarında da oldukça önemlidir. Bu önem doğrultusunda, araştırma otel işletmelerindeki yöneticilerin kariyerlerinden tatmin olup olmadığını ortaya koyabilmek adına hazırlanmıştır.

Bu çalışma, otel işletmelerindeki orta ve üst kademedeki bulunan yöneticilerin, kariyer tatminine ilişkin bakış açılarını belirleyebilmek ve sonuçları değerlendirebilmek

açısından önemlidir. İnsan emeğinin yoğunlukta olduğu otel işletmelerinde, işgörenlerin kariyerlerinden tatmin sağlamanın ve çalışanların beklentilerinin karşılanarak tatmin edilmesinin önemi büyüktür. Çünkü kariyer tatmini sağlamanın, hem işletmelere hem de bireylere katkısının büyük olacağı düşüncesinden hareketle, kariyer tatmini ile ilgili otel yöneticilerin görüş ve algılamalarını belirlemek önemlidir.

Araştırmanın Metodolojisi

Orta ve üst düzey yöneticilerin kariyerlerinden tatmin olup olmadıklarını belirleyebilmek amacıyla, Antalya'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada toplamda 220 orta ve üst düzey otel yöneticisine, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket tekniği ile ulaşılmıştır. Bu yöneticilere ulaşılırken kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmış ve araştırmacı, uygun bulunduğu orta ve üst düzey otel yöneticisini araştırmaya dâhil etmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, orta ve üst düzey yöneticilerin kariyerlerinden tatmin sağlayıp sağlamadığını ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadeler literatürde incelendiği üzere 5 farklı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; "mesleki başarı", "genel mesleki hedefler", "gelire ilişkin hedefler", meslekteki ilerlemeler" ve "yeni beceriler edinme" olarak ayrılmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde ise araştırmaya katılan orta ve üst düzey otel yöneticilerinin, demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.

Araştırmadan elde edilen verileri analiz edebilmek amacıyla, SPSS paket programından yararlanılmıştır. İlk olarak anket formu güvenilirlik analizine tabii tutulmuş ve toplamda 27 ifade için güven değeri %86,2 olarak bulunmuştur. Bu değere göre anketin güvenilir olduğu sonucuna varılabilir.

İkinci olarak araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri ile otel işletmelerinin özellikleri bilgisinde, frekans analizi gerçekleştirilmiştir. Frekans analizleri sonucunda demografik özelliklere ilişkin sonuçlar, araştırmanın bulgular kısmında gösterilmiştir.

Üçüncü olarak literatürde ayrılan her boyutun ifadeleri için ankete katılan yöneticilerin, bu ifadelere katılıp katılmama oranları gösterilmiş ve bu ifadelerin aritmetik ortalama değerlerinden yararlanılmıştır. Alınan aritmetik ortalamalar sonucunda, Antalya ilinde

otel işletmelerinde yönetim pozisyonunda çalışan işgörenlerin, genel olarak kariyerlerinden tatmin sağlama durumuna daha yakın oldukları bulgusuna ulaşılabilmektedir. Ancak kariyer tatmin boyutlarından sadece ‘gelire ilişkin hedeflerde’, orta ve üst düzey yöneticilerin gelir bakımından kariyer tatmini sağlamama durumuna daha yakın olduğu, ifadelerine katılmama oranlarının daha fazla olması sonucunda söylenebilir.

Ve son olarak otel işletmelerindeki yöneticilerin, cinsiyet ve medeni durumları ile kariyer tatmin boyutları arasında farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla t-testi analizleri gerçekleştirilmiştir. Bunun yanı sıra; kariyer tatmin boyutlarının; yaş, eğitim düzeyi, turizm eğitimi alma, işletmedeki görev, sektördeki çalışma süresi ve yönetim kademesinde geçen süreye göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek amacıyla da tek yönlü anova analizinden yararlanılmıştır.

Araştırma üç bölümden oluşmuş olup; birinci bölümde kariyer ile ilgili kavramlara değinilmiş, ikinci bölümde kariyer tatmin kavramı ve otel işletmelerinde kariyer tatmini kavramı incelenmiş ve çalışmanın son bölümünde araştırmanın yöntemine değinilerek, araştırma bulgularına ilişkin bilgiler verilmiştir. Bulgulara ilişkin bilgiler araştırmanın ‘sonuç ve öneriler’ kısmında sunulmuştur.

BÖLÜM 1: KARIYER VE KARIYER İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Kariyer Kavramının Tanımı

Kariyer kavramı; gerek işgörenler gerekse işverenler açısından düşünüldüğünde, uzun zamandan beri inceleme konusu olmakta ve olmaya da gün geçtikçe devam etmektedir. Önceleri üzerine daha sınırlı anlamlar yüklenen kariyer kavramı, günümüz rekabet koşulları içerisinde insana verilen önemin artmasıyla birlikte, zamanla anlamını zenginleştirmiş ve beraberinde kariyerle ilgili birçok kavramı da literatüre kazandırmıştır. İnsana verilen önem ile birlikte, hem organizasyonlar hem de işgörenler kariyer kavramının önemini algılamış ve bu anlamda hem bireysel hem de örgütsel gelişime önem vermişlerdir. Gerek yerli gerekse yabancı yazınsal araştırmalar incelendiğinde, dikkat çeken kariyer tanımlamalarından bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Kariyer kelimesi dilimize Fransızca ‘carriere’den geçen ve sözlük anlamı olarak ‘Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık’ olarak ifade edilen bir kavramdır (TDK, 2011).
- Kariyer, kişinin hayatı boyunca yaptığı işler sonucu edindiği deneyimleri olarak ifade edilmekte (Eren ve diğ., 2009) ve insanın seçtiği bir meslekte ilerleyerek, daha fazla para, daha fazla sorumluluk, daha fazla güç ve itibar kazanması olarak tanımlanmaktadır (Altınöz, 2010).
- Kariyer bir kişinin meslek yaşamı öncesinde (örneğin öğrencilik yılları) oluşabilen, meslek yaşamı boyunca (kişinin çalıştığı zamanlar) olgunlaşan ve meslek yaşamı sonrasında da (emeklilik dönemi) devam edebilen, iş ile ilgili pozisyonlar dizisi olarak tanımlanmaktadır (Patton ve McMahon, 2006:4).
- Kariyer; kişinin meslek hayatı boyunca göstermiş olduğu profesyonellik ve herhangi bir iş alanında sürekli olarak ilerlemesi, hiyerarşik anlamda bir üst pozisyon için deneyim ve yetenek kazanması olarak tanımlanmaktadır (Kıngır ve Gün, 2007).

Görüldüğü gibi kariyerle ilgili oldukça fazla tanımlama vardır. Kariyer tanımlamalarına bakıldığında; kimi zaman iş hayatında elde edilen başarıdan bahsedilirken, kimi zaman

bu başarı hiyerarşik ilerlemelerle ifade edilmiş, kimi zaman ise başarı, uzmanlık kavramı ile bütünleştirilmiştir. Kariyer, bazı yazarlara göre meslek hayatında gerçekleşen bir süreç olmakla birlikte, bazı yazarlara göre ise meslek yaşamı öncesinde başlayan ve kişinin tüm hayatı boyunca devam eden bir süreç olarak belirtilmiştir. Ancak kariyer kavramı nasıl tanımlanırsa tanımlansın; sonuç olarak örgütte çalışan kişiye, yani işgörene psiko-sosyal yönden tatmin sağlayan bir olgu olmakla birlikte (Uğur, 2003:245-246); son zamanlarda ilerleme anlamının çok ötesine geçerek, bireyin kariyerinin çeşitlenmesi ve büyümesini sağlayan tatmin edici psikolojik bir süreç olarak kullanılmaya başlanmıştır (Türkmen ve Yıldız, 2012).

Kariyer kavramı, ilk ortaya çıktığı zamanlarda mesleki danışmanlık çerçevesinde ele alınmış, daha sonra bireylerin örgüt içerisinde istihdam edilmesi anlamında kullanılmış ve günümüzde de bireysel amaçların örgüt amaçları ile bütünleştirilmesi anlamında kullanılmaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2010). Günümüz bilgi çağında ise kariyer kavramı değişikliğe uğramış ve kariyer; sürekli öğrenmeye, çevreye uyabilmeye, bilgiyi araştırarak gelişmeye ve öğrenmeyi öğrenme temeline dayanmaktadır (Koçel, 2007:37). Yani kariyer artık; kişilerin kendi kariyerlerini yönetmek için daha fazla sorumluluk almalarını sağlayan, kişilerin beklentileriyle uyumlu bir kariyer planı kurmalarına yardımcı olan, kişilerin hiyerarşik açıdan daha üst pozisyonlara gelmelerini amaçlayan, hem bireysel hem de örgütsel amaçları ve çıkarları koruyan bir kavrama doğru yönelmiştir (Sturges ve diğ., 2008).

Başarılı olma ve başarıyı sağlama fikri sadece yukarıya doğru kariyer gelişimini yani terfiyi değil, bunun yanı sıra yapılan işte en iyisi olmak ve alanında ustalaşmak fikrini de beraberinde getirmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2009:186). Yapılan işte en iyisi olma fikri bireyler için oldukça önemliyken, örgütler için de gün geçtikçe başarıyı yakalayabilmek adına önem arz eden kavramların başında gelmektedir. Kariyer ile birlikte bireysel ve örgütsel amaçların uyumlaştırılması sağlanabilecek ve bu uyum, hem organizasyonların devamı için hem de bireylerin beklentilerini karşılamaya yardımcı olabilmek için önemli olmaktadır.

Kariyer; işgörenin organizasyonlarda dikey olarak ilerlemeleri ve örgüt merdivenlerinden yukarıya doğru hareket etme fikrini de değiştirmiştir (Hellriegel ve diğ., 1992:681). Çünkü organizasyonlarda, işgörenler yaptıkları iş ve buldukları

pozisyondan memnun olabilir ve bu durumda dikey ilerleme yerine işletmede aynı kademedede yatay bir ilerleme göstererek bilgi, beceri ve yeteneğini geliştirebilir (Türkey ve Eryılmaz, 2010). Bu nedenle kariyer denilince sadece terfi durumu ve örgüt içerisindeki dikey ilişkiler anlaşılmalıdır; kişinin kendisini geliştirmesi, yeni deneyimler ve beceriler edinmesi, örgüt içerisinde ast üst ilişkilerinde edindiği davranışların da kişiyi kariyerinde daha başarılı bir konuma getirebileceği göz ardı edilmemelidir.

Kariyer aslında bireyin iş yaşamındaki başarı ya da başarısızlıklarından değil, bireyin iş veya iş dışındaki yaşamından oluşmaktadır (Buyruk, 2009). Dolayısıyla kariyer, iş ile aynı anlamda kullanıldığında da eksik kalmakta ve iş veya iş dışındaki tecrübelerin toplamı olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:148). Bu tanımlamalardan yola çıkarak; işgörenlerin organizasyonlar içerisinde yaşadıkları bir başarısızlık neticesinde, bireyin kariyere sahip olmadığı fikrinin doğru olmadığını söyleyebiliriz. Dolayısıyla kariyer, başarı veya başarısızlıklarla değerlendirilmediği gibi, sadece iş yaşamının da kişinin kariyerini etkilediği söylenemez. Çünkü iş hayatı kadar, iş dışındaki hayatı da bireyin kariyerini etkilemekte ve bu nedenle kariyer, kişinin hayatı boyunca devam edebilen bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

Crosby (2010) bir çalışmada; çalışanların ilgi, yetenek ve kişiliğine uygun, belirli bir pozisyonda çalışırken o pozisyonun tüm gerekleri hakkında detaylı bilgiye sahip olabilecekleri, kişilerin kariyer amaçlarına odaklanabilecekleri, kariyerlerinde bulunan güçlü ve zayıf yönlerden haberdar olabilecekleri bir kariyere sahip olmak istediklerini belirtmiştir. İşgörenlerin kariyer planlarına uygun bir kariyer yaşamı elde etmek istemeleri ve elde ettikleri veya edecekleri kariyer yaşamlarıyla ilgili tüm bilgiye sahip olabilmeleri, etkin ve verimli çalışabilmeleri açısından da önem arz eder.

Kariyer; meslek öncesi zamanlar, meslek sonrası görevler, boş zaman faaliyetleri ve toplumda üstlenilen diğer rolleri içeren ve sadece meslek seçimiyle tamamlanmayan, yaşam boyu devam eden bir süreçtir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:122). Bu süreçte kişiler genellikle çalışma hayatlarıyla ilgili bir soru sorulduğunda cevap olarak ulaştıkları kariyer düzeylerine göre yanıt vermektedirler. Kariyer kavramının hem bireyler hem de organizasyonlar açısından öneminin artmasıyla ve bu kavram üzerine çeşitli anlamlar yüklenmesiyle birlikte, kariyerle ilgili birçok kavram da literatürde kullanılmaya

başlanmıştır. Literatürde incelenen birçok kavrama ilişkin bilgiler aşağıda ‘kariyer kavramının diğer kavramlarla ilişkilerinde’ kısaca değinilecektir.

1.2. Kariyer Kavramıyla İlgili Diğer Kavramlar

Kariyer bireyin yaşamı boyunca edindiği iş deneyimleridir; yani incelendiğinde hem iş ve çalışma hayatını, hem de işte ilerleme boyutunu içerir (Anafarta, 2001). Ülkelerin nüfus yapıları, gelişmişlik düzeyleri, eğitim stratejileri, bölgesel faktörler makro düzeyde; bireysel ilgi, yetenek, arzu ve fırsatlar mikro düzeyde kişilerin mesleğe yönelmelerinde, uzmanlaşmalarında ve kariyer yollarını çizmelerinde önemli rol oynar. (Uyargil, 2009:263).

İşgörenlerin işe alınırken bilgi ve yeteneklerine uygun seçim yapmaları ne kadar önemliyse, bu yetenekli kişilere uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanması da o kadar önemli olmakta ve kariyer kavramının hem bireyi hem de örgütü yakından ilgilendiren bir olgu olduğu da vurgulanmaktadır (Yüksel, 1998:22).

Kariyer kavramı; kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer geliştirme, kariyer değerleri, kariyer hedefleri, kariyer tercihi, kariyer yolları, kariyer platosu, kariyer yönelimi, kariyer çapaları ve kariyer tatmini gibi birçok kavramın doğuşuna öncülük etmiştir. Kariyer kavramının ilişkili olduğu diğer kavramlardan bazıları şu şekilde açıklanabilir:

Kariyer Geliştirme: Organizasyonun hedefleri ile kişilerin kariyer planlarını uygulayabilmek amacıyla gerçekleştirdiği ilerlemelerin uyumlaştırılması, kariyer geliştirme olarak tanımlanmakta ve kariyer geliştirme sürecinde kişiler, yöneticiler, işletme veya örgütler rol almaktadır (Özgen ve diğ., 2002:202). Kariyer gelişim süreci, hem işveren hem de çalışanlar için bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek adına örgütlerde hayati önem taşır (Karkoulıan ve diğ., 2009).

Bireylerin mesleklerinde ilerleyebilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri amacıyla kurumların terfi, oryantasyon, yer değiştirme, yedekleme planı vb. yöntem ve uygulamaları kullanması faaliyeti, kariyer geliştirme içerisinde değerlendirilir (Kök ve Halis, 2007:5). Yani kariyer geliştirme kavramı, çalışanların kendilerini geliştirmeleri amacıyla organizasyonların çalışanlara destek vermesi ve gelişime katkıda bulunması olarak ifade edilebilir. Bu sayede bireyin gelişimi sağlanacağı için bireysel tatmin

yaşanır ve organizasyonlar da bilgi ve beceri konusunda gelişmiş yetenekli personellerini kaybetmemeye özen göstererek, organizasyonel hedeflerini gerçekleştirme imkanına sahip olurlar.

Kariyer Yönetimi: Kariyer yönetimi; bir işgörenin iş hayatında bulunduğu mevcut konumunun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımda ne olduğunun bilincinde olması, iş geleceğine uygun hazırlıklar yaparak gelecekte nerede ve hangi konumda olduğuna kendisini hazırlaması olarak tanımlanabilir (Demir; 2003:140). Kariyer yönetimi, bireysel ve örgütsel amaçları uyumlaştırma ve bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesi sürecini içermektedir (Tunç ve Uygur, 2001:36-37).

Kariyer yönetimi genel olarak, insan kaynakları yönetimi içerisinde, organizasyonun yapısına, işletmenin büyüklüğüne, işletmenin ekonomik ve mali gücüne veya işletmenin faaliyetini gerçekleştirdiği coğrafi bölgeye göre farklılık gösterebilir (Antoniou ve İsaç, 2008). Buradaki temel amaç; bireylerin kendilerini geliştirmeleri sürecinde örgütlerin bireylere destek olması ve amaçları ortak bir paydada toparlayabilmeleridir. Örgütlerin bireylere destek olması örgütsel verimlilik ve süreklilik için de oldukça önemlidir.

Kariyer Planlama: Kariyer planlama; kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi ve değer yargılarını değerlendirmesi, bireysel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi, kişinin güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi, işletme içi ve dışında kısa, orta ve uzun dönemli hedefler belirleyerek kariyer olanaklarını belirlemesi olarak tanımlanmaktadır (Atalay, 2010:77).

Kariyer planlama sürecindeki kişiler; kariyer ilerlemelerindeki talep ve isteklerinin yanı sıra yetenek, beceri ve yeterliliklerine uygun olarak kariyer rotalarını belirlemeli ve elverişli koşulları değerlendirip kendilerine uygun bir kariyer planı oluşturmalıdırlar (Adomaitiene ve Zubrickiene, 2010). Bu planı belirlerken; kişiler ne yapmak istediklerini, nasıl bir plan oluşturmaları gerektiğini, bu planı oluştururken nasıl bir yol izlemesi gerektiğini, kariyer planı oluştururken zamanın uygun olup olmadığını, bu planın yararları ve zararlarını, nasıl bir kariyer elde etmek istediklerini iyice düşünmelidirler. İşte bu noktada bireyler kendi kariyer planlarını oluştururken, ulaşmak istedikleri hedefler doğrultusunda da planlar yaparak, ilerleme olanaklarına sahip olabilirler.

Kariyer Tatmini: Kariyer tatmini, bir kişinin meslek/iş seçiminden doğan genel mutluluk seviyesi olarak tanımlanabilir (Zaman, 2011). İşin kendisi, ücret ve terfi olanakları, çalışma şartları, iş arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkiler, işin sağladığı fayda, işgörenin sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi ile sahip olduğu değerleri, kişilerin tatmin duygusu yaşamalarına yardımcı olan değerlerdir (Kitapçı ve Sezen, 2002).

Kişilerin kariyerlerinden ve meslek hayatlarından tatmin olmaları, hem iş ortamında genel mutluluk seviyesini arttırabilir hem de kişilerin özel hayatlarındaki mutluluk seviyelerine yansiyabilir. Bu nedenle işgörenlerin kariyer tatmini sağlamaları bireysel ve örgütsel amaçlar için önemlidir.

Kariyer Beklentisi: Kariyer beklentisi; kişilerin yaş, cinsiyet, sosyo-ekonomik durum ve kişilik özelliklerine göre değişebilen ve bir kişinin kariyeri ile ilgili elde etmek istediği amaçları ve seçimleri olarak ifade edilen bir kavramdır (Creed ve diğ., 2011). Kariyer beklentisi; kişilerin seçimine, bu seçim sonucundaki beklentisine, elde etmek istediklerine ulaşmak için neleri başarabileceğine ve neleri göze alabileceğine göre farklılık gösterebilir (Gushue, 2006).

Yani kariyer beklentisi kavramı kişilerin meslek hayatları boyunca, kariyerlerinden elde etmek isteyecekleri durum ve bu beklentinin karşılanması için meslek hayatında göstereceği çabalar bütünü olarak tanımlanabilir (Demirdelen ve Sarıışık, 2012). Kariyerinde ilerleme gösteren bir kişinin; ücret, prestij ve statü olanakları bakımından kariyer beklentilerini karşılaması önemlidir (Megginson ve diğ., 1992:735). Beklentilerin karşılanması, kişiyi kariyer hayatında mutlu bir birey yapacağı gibi tatmin duygusu yaşamaları açısından da önem arz eder.

Kariyer Tercihi: Kariyer tercihi; kişiler açısından bireylerin tüm hayatlarını etkilediği için hayati kararlardan bir tanesi olmakta ve ülkemizde bireyler, meslek seçimi ve kariyer tercihi yaparken; meslek çekiciliğini, iş veya işsizlik durumunu ve kendi ilgi alanlarını dikkate alarak tercih yapmaktadırlar (Kamaşak ve Bulutlar, 2010). Kişilerin kendi ilgi ve yeteneklerinin hangi alana yakın olduğunu bilerek, gelecekte ilgi ve yeteneklerine uygun kariyer tercihleri yapmaları, bireysel başarı için oldukça önemlidir (Kim, 2011).

Tercihler, aslında sosyal dünyadaki beklentiler sonucunda oluşur ve sosyo-ekonomik koşullar kariyer tercihi yapmada belirli bir rol oynar (Aytaç ve İlhan, 2007). Kişilerin kariyer tercihi yaparken mevcut koşullarını ve gelecekte ulaşmak istedikleri noktaya varıp varmayacaklarını planlamaları; yani tercihlerinin beklentilerini karşılayıp karşılamayacağını çok iyi analiz ederek kariyer tercihi yapmaları, bireysel tatmin açısından oldukça önemlidir.

Kariyer Çapaları: Schein'in kariyer çapaları 'güvenlik ve istikrar', 'otonomi ve bağımsızlık', 'teknik/fonksiyonel yetkinlik', 'genel yönetsel yetkinlik', 'girişimci yaratıcılık', 'hizmet ve kendini adama', 'saf meydan okuma' ve 'yaşam tarzı' olmak üzere sekiz bölümden oluşmaktadır (Schein, 1990).

Kariyer çapaları Schein'e göre; kişiye yön gösteren ve onu dengeleyen, kendisinde algıladığı yetenekler, güdüler ve değerler olarak tanımlanmakta ve kişisel yaklaşımdan ziyade etkin kariyer gelişimi ve planlaması için, kişi ve kurum arasında denge kurulması gerekliliği göz önünde tutulmaktadır (Adıgüzel ve Cura, 2012).

İşgörenlerin ihtiyaçlarını, yeteneklerini, algılarını ve kariyer kararlarını belirleyebilmek adına oluşturulan kariyer çapaları modeli; avukatlar, öğretmenler, polisler, ar-ge uzmanları gibi birçok araştırmada kullanıldığı gibi (Chang ve diğ., 2007), otel işletmelerinde de kullanılmıştır.

1.3. Kariyer Aşamaları Ve Yaşam Dönemleri

Kariyer aşamalarına yönelik 'yaşa' ve 'çalışma sürelerine' bağlı olarak çok çeşitli model önerileri sunulmuş ve bu önerilerden Daniel Levinson ve arkadaşları kariyer aşamalarını (araştırma, muhakeme, kurma, ilerleme, sürdürme ve gerileme) 6 aşamada incelemiştir; Greenhaus kariyer aşamalarını (iş için hazırlık, örgüte ilk giriş, kariyere başlangıç, kariyer ortası ve kariyer sonu) 5 aşamada incelemiştir; Steers ise kariyer aşamalarını (keşif, pekiştirme, sürdürme ve azalma) 4 aşamada sıralandırmıştır (Kök ve Halis, 2007:10).

İşgörenler hangi kariyer aşamasından geçerse geçsin; her aşamada geçen süre bireyden bireye göre değişkenlik gösterebileceği gibi, işgörenlerin her aşamadaki beklenti, ihtiyaç ve arzuları da değişkenlik gösterebilir (Can, 2002:344).

Günümüzde en yaygın kullanılan kariyer aşamaları ‘‘keşfetme-arama, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma-emeklilik’’ olarak incelenmektedir. Bu aşamalar aşağıda daha detaylı olarak incelenecektir (Aydın, 2005:280; Koca 2009; Tunçer, 2012; Özdemir, 2005; Kırç, 2007; Kök ve Halis, 2007:11-16; Denisi ve Griffin, 2011:232-233, Smart ve Peterson, 1997):

1.3.1. Keşfetme- Arama (0 - 25 Yaş)

Kariyer aşamalarından ilki olan keşfetme veya arama dönemi; 25 yaşına kadar devam eden ve bireyin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini kapsayan bir süreçtir. Bu süreçte kişiler, meslekler hakkında merak duygusu içerisindedirler. Bu merak duygusu sonucunda kişiler; meslekler hakkında bilgi sahibi olmaya çalışacak ve mesleklere ilgi göstermeye başlayacaklardır. Dolayısıyla bireyler, severek yapabilecek bir meslek arayışı içerisine girecek ve seçecekleri meslekte başarılı olabileceklerdir. Bu dönemde birey, kendini tanımaya ve güçlü-zayıf yönlerini tespit etmeye çalışarak kendini geliştirir.

1.3.2. Kurma (26 - 35 Yaş)

Bu dönem kariyerin ilk yıllarıdır; çünkü kişi iş hayatına yeni başlamıştır. Birey bu noktada çalışma hayatına uyum sağlamayı ve işini öğrenmeyi amaçlar; iş ile ilgili fırsatları kovalar ve durum değerlendirmesi yapar. Bu dönem kişinin iş bulma, işe yerleşme, işe başlayıp oryantasyon süreciyle birlikte işi öğrenme, işinde ilerleyip diğer kişiler tarafından kabul görme gibi süreçlerinden oluşmaktadır.

1.3.3. Kariyer Ortası (36 - 50 Yaş)

Bu aşamada birey, kariyerinde belli bir noktaya ulaşmış; hiyerarşik olarak birkaç basamak yükselmiş ve çiraklıktan ustalığa geçmiştir. Çalışma yaşamının ortası dönemi; kişinin sorumluluklarının arttığı ve yeni görevlerin üstlenildiği süreyi kapsar. Bu noktada başarılı olan birey ödüllendirilirken; başarısız olan birey kariyer planlarını yeniden gözden geçirmek durumunda kalabilir. Birey bu noktada yükselme olanaklarını araştırır, sorumluluk almayı ve işinde inisiyatif kullanmayı arzular, kariyerini ve hayatını yeniden gözden geçirmek ister ve yapılması gereken düzeltmeleri yapar. Bu dönem, bireyin örgüt içerisinde en üretken olduğu ve kendini en değerli hissettiği dönemi kapsar.

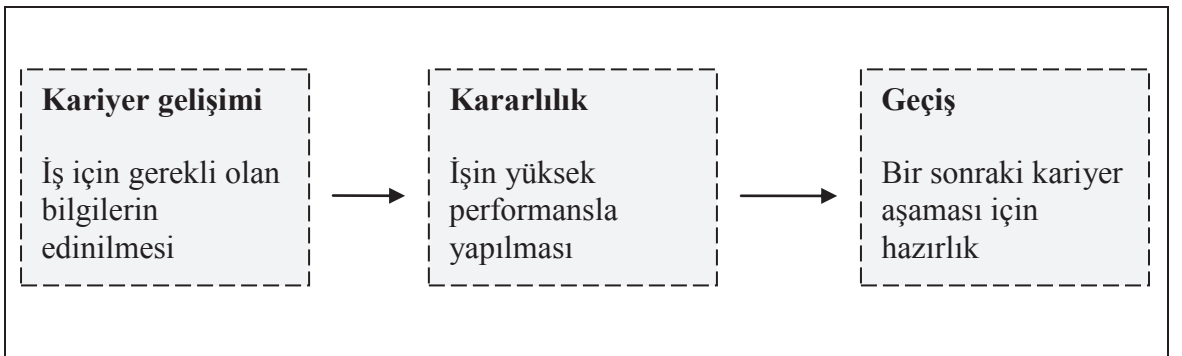
1.3.4. Kariyer Sonu (51 - 65 Yaş)

Çalışma yaşamının son yılları, kariyerin son yıllara yaklaştığı dönem olarak ifade edilir ve emekliliğe kadar geçen süreyi kapsar. Bu dönem kariyerin en uzun devresidir. Birey bu dönemde, büyük bir tecrübe kazanmıştır ve olgunluk dönemini yaşamaktadır. Ancak birey, fiziksel olarak yaşlanmış ve bireyin öğrenmesi yavaşlamıştır. Bu dönemde bireyin iş yaşamına ilgisi duraksamış, bazı kariyer ortası problemlerini bu aşamaya taşımış ve performansı azalmıştır. Geç kariyer dönemi olarak da bilinen bu dönemde, örgütlere düşen en büyük görev; bireyin motivasyon, verimlilik, iş ve kariyer tatminini artırıcı kariyer geliştirme ve eğitim programlarını uygulamalarıdır.

1.3.5. Azalma - Emeklilik (65 - 75 Yaş)

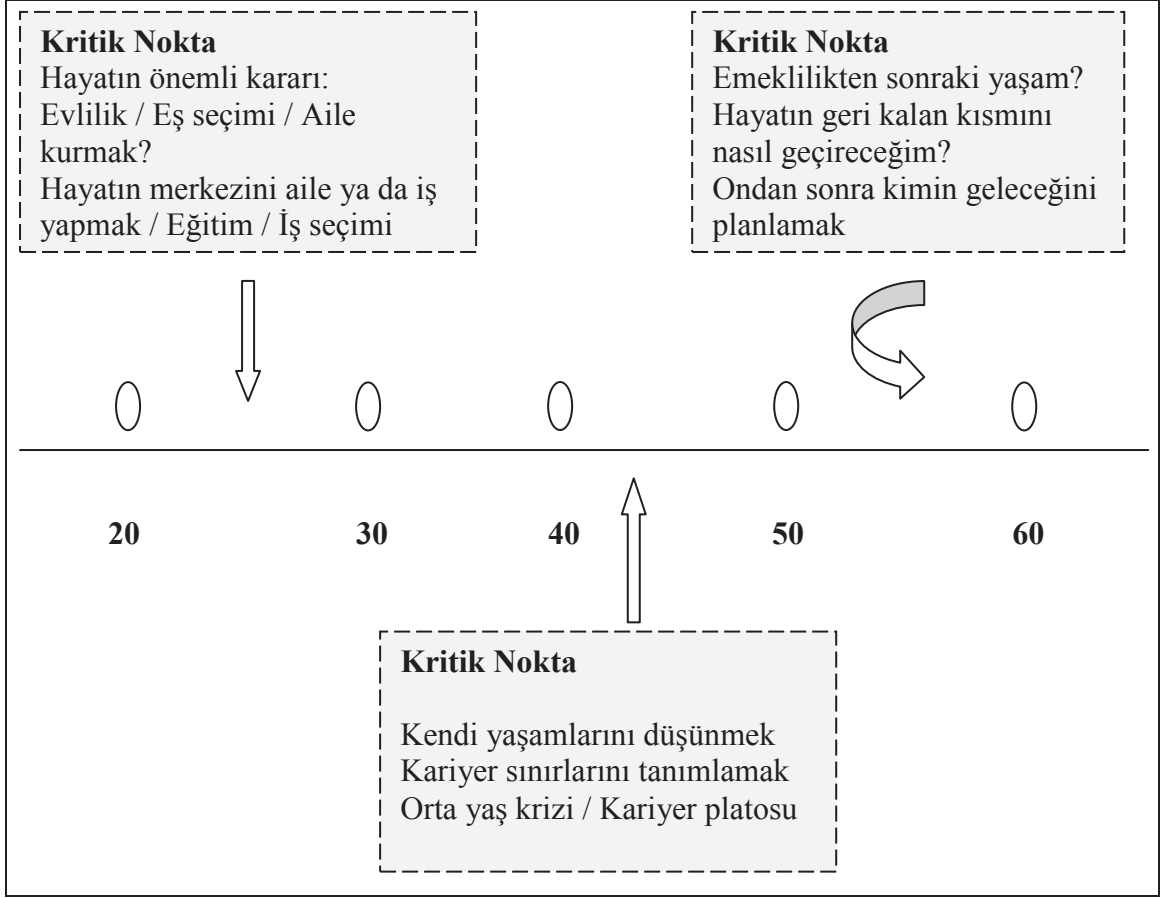
Emeklilik, kişilerin kariyerlerinin son bulması olarak tanımlanabilir. Bu dönemde bireylerden bazıları emekli olmayı planlarken; bazıları da elde ettiği deneyimlerden örgütün yararlanmasını sağlamak amacıyla, danışmanlık yapabilmektedirler. Çözülme aşaması olarak da bilinen bu dönemde, kişi birçok nedenden dolayı gerileme dönemine girmekte ve çalışma veya çalışmama arasındaki dengeyi kurmaya çalışmaktadır.

Aşağıdaki tablolarda kariyer yaşamındaki dönemlerle kariyer yaşamındaki kritik dönemler gösterilmektedir. Kariyer yaşamındaki dönemlerde kişi, kariyerini geliştirmeli; işi iyi bir performansla yerine getirerek, yatay ve dikey ilerlemeler göstermeli ve bir sonraki kariyer sürecine geçmelidir. Kariyer yaşamındaki kritik dönemlerde ise birey; iş ve özel yaşamı için denge oluşturmayı, orta yaş psikolojisini kolayca atlatabilmeyi ve emeklilik sonrasını da planlamayı ihmal etmemelidir.



Şekil 1: Kariyer Yaşamında Dönemler

Kaynak: Barutçugil (2004:331)



Şekil 2: Kariyer Yaşamında Kritik Dönemler

Kaynak: Barutçugil (2004:331)

1.4. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme; bireysel bir süreç olan kariyer planlama (iş yapan birey) ile örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin (iş tanımlayan örgüt) bütünleştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Erdoğan, 2003:14). Yani kariyer geliştirme; hem bireysel bir süreç olarak kişileri, hem de örgütsel bir süreç olarak işletmeleri yakından ilgilendiren bir kavramdır.

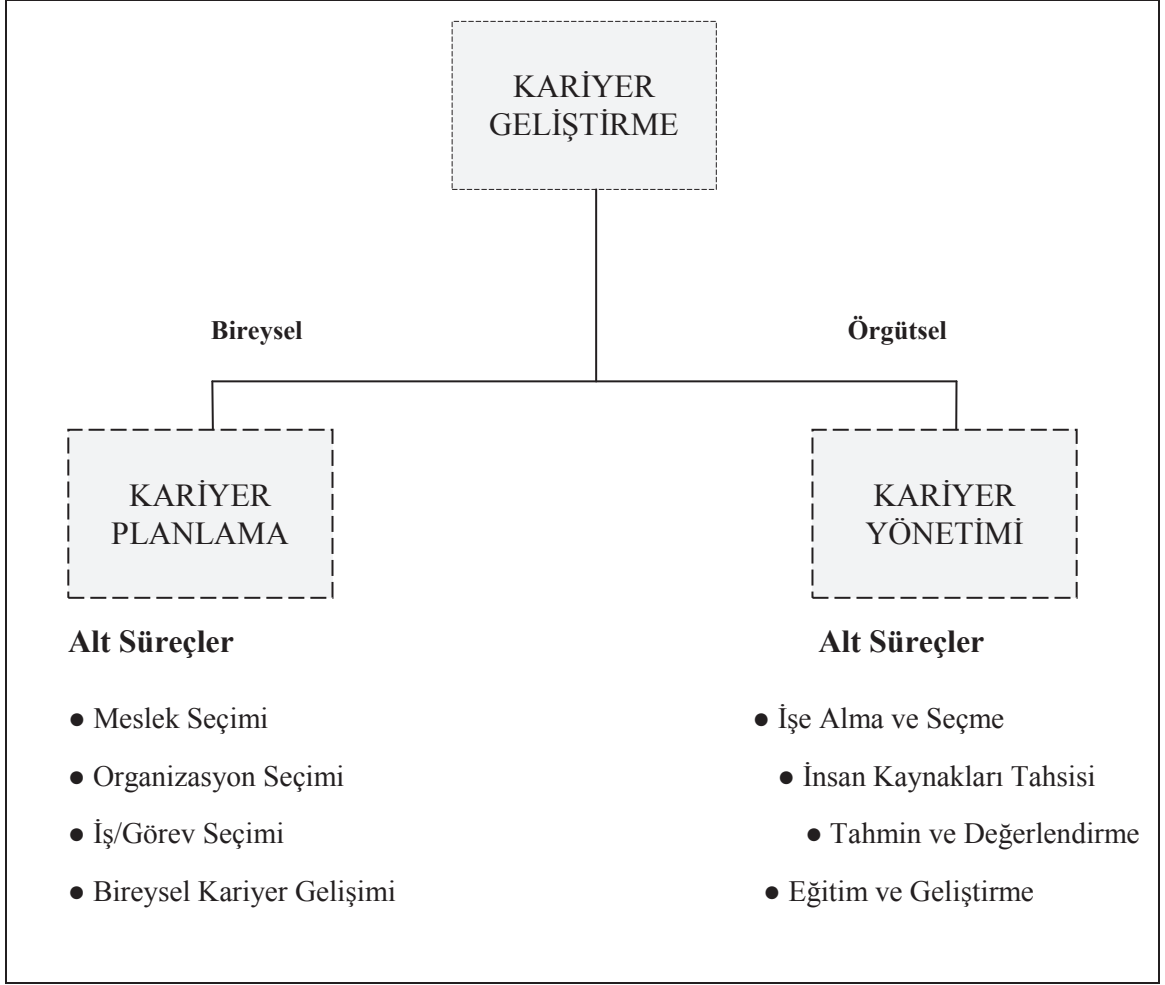
Bireylerin kariyerlerini planlaması ile örgütlerin kişilerin kariyer planlarının gerçekleşmesine destek olması, kariyer gelişimiyle ifade edilmekte ve organizasyonlar kariyer gelişimi için, çalışanlara çeşitli programlar uygulamaktadırlar. Buradaki amaç; hem işgörenlerin kariyer planları doğrultusunda kariyerlerinden tatmin olmalarını sağlamak, hem de organizasyonların var olma amacı olan kar maksimizasyonunu, işgörenlerin tatmin sağlamaları sonucunda daha verimli çalışmalarını ile karşılamaktır.

Yani kariyer geliştirme ile birlikte hem bireysel hem de örgütsel amaçlar bütünleşir. Kariyer geliştirme hem işgörenlerin gelişme gereksinimlerini ve terfi isteklerini yerine getirmesi bakımından çalışanlar için önemli olmakta; hem de bu sayede örgütsel başarıya ulaşılabileceği için de organizasyonlar için önemini arttırmaktadır (Soysal, 2004:128).

Kariyer geliştirmeyle ilgili literatürde var olan çeşitli tanımlamalardan bazıları şu şekilde gösterilebilir:

- Kariyer geliştirme; kişilerin kariyerlerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesini sağlamak; bunun yanı sıra işgörenlerin bilgi ve becerilerini arttırarak kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olmak amacıyla örgüt tarafından desteklenen aktivitelerdir (Soysal ve Bakan, 2003).
- Kariyer geliştirme; insan kaynağını planlama, seçme, işe alma, eğitime, geliştirme, koçluk ve danışmanlık hizmetleri sunma gibi örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları uyumlaştırarak, çalışanların kariyer amaçlarına ulaşmalarına destek olan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (McDougall ve Vaughan, 1996).
- Kariyer geliştirme; çalışanların kariyerlerini yönetmelerine yardımcı olmak amacıyla düzenlenen ve hem birey hem de örgüt açısından içerdiği önemden dolayı program kapsamında ele alınması gereken bir süreç, bir olgudur (Argon ve Eren, 2004:254).

Bu tanımlamalardan hareketle kariyer geliştirme için; işgörenin kariyer amaçlarına ulaşarak tatmin olması için yapılan, hem bireysel hem de örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcanan, işletmelerin çalışanlarına uyguladığı çeşitli programlar yardımıyla gelişimlerine destek olunan, bilinçli bir süreç olduğu söylenebilir. Eğer organizasyonlar insan gücünü ve iyi işgörenleri bünyelerinde tutmak isterlerse; kariyer geliştirmeye, eğitime, yetiştirme veya terfi planı şeklinde ortaya çıkan yedekleme planlarına önem vermelidirler (Zeffane ve Mayo, 1994). Yapılan bu kariyer gelişim desteği sayesinde, işgörenlerin organizasyona fayda sağlaması muhtemel olacağı gibi, başarılı çalışanlar da kişisel gelişimlerinden memnun oldukları için organizasyona bağlılık duyarak çalışacaktır.



Şekil 3: Kariyer Geliştirme Modeli

Kaynak: Bernardin (2010:295)

Şekil 3'ten de anlaşılacağı gibi kariyer geliştirme; hem kariyer planlamasını hem de kariyer yönetimini içerir. Kariyer yönetimi ve planlamasının ana hedefi olan kariyer geliştirme; işgörenlerin şu andaki ve gelecekteki işlerini en iyi şekilde yerine getirmeleri için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve deneyim kazanmalarına yol gösteren ve işletme tarafından kullanılan bir yaklaşımdır (Bingöl, 2006:287). Gülcan (2011) kariyer geliştirmeyi, meslekte yaşam boyu sürdürülen etkinliklerin tümü olarak ifade etmiştir.

Bireylerin kariyerleri boyunca, kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için uygulanan kariyer geliştirme faaliyetlerinin, çeşitli amaçları vardır. Bu amaçlar (Şimşek, 2007:367):

- Örgüt çalışanlarının gelecekte elde edebilecekleri işleri etkili bir şekilde başarabilmeleri amacıyla, ihtiyaç duyacakları bilgi, beceri ve deneyim kazanmalarını sağlamak,

- Verimlilik kayıplarını azaltmak,
- Dikey hareketliliği sağlamak amacıyla, işgörenlerin karşılaşabilecekleri engelleri aşabilmeleri için yol göstermek,
- Örgütün gelecekte ihtiyaç duyabileceği çalışma alanlarına personel yetiştirmek,
- İşgörenlerin kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olabilmek amacıyla olumlu bir örgüt iklimi yaratmak,
- İşgörenlerin kariyer hedeflerini saptamalarına yardımcı olarak, potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmalarına destek olmak ve
- Örgütte yaratıcılığı geliştirmektir.

Buradan da açıkça görülmektedir ki; kariyer gelişimi işgörenlerin bilgi, beceri ve deneyimlerinin gelişimine yardımcı olduğu için, bireyleri yakından ilgilendirmekte; bunun yanı sıra organizasyonlarda bilinçli çalışanların varlığı ile işletmenin etkin ve verimli çalışması sonucu, kar maksimizasyonu sağlamasına katkı sağlamaktadır. Organizasyonlar, bireylerin kariyer planlarının gerçekleşmesine kariyer gelişimiyle destek olurken; aslında amaç hem bireysel hem de örgütsel açıdan kar elde etmeyi sağlamaktır.

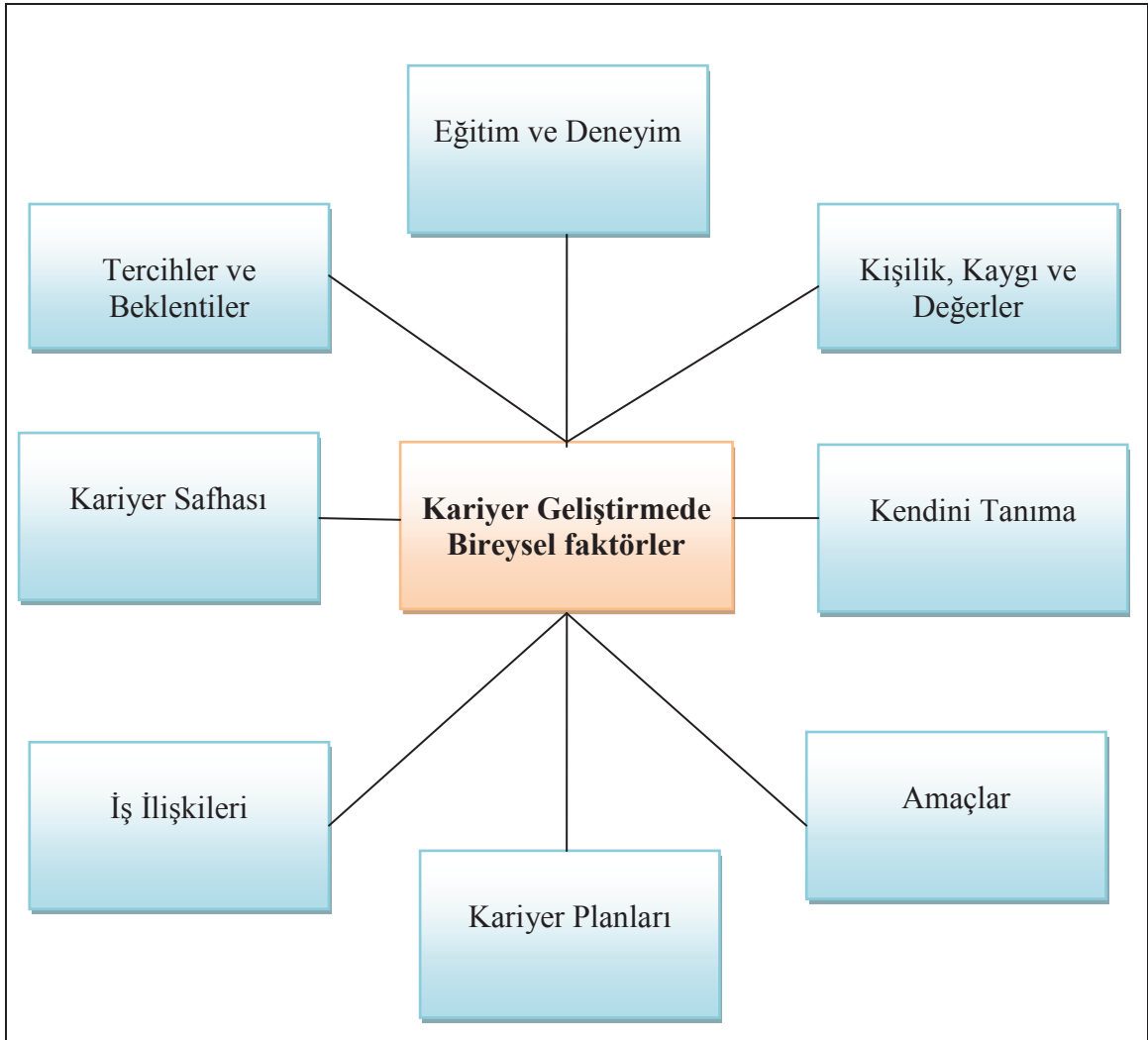
1.4.1. Bireysel Ve Örgütsel Kariyer Geliştirme

Bireysel ve örgütsel açıdan kariyer geliştirme kavramları aşağıda açıklanmıştır:

1.4.1.1. Bireysel Kariyer Geliştirme

Kariyer gelişim sürecinde bireyler, daha fazla güç ve yeni fırsatları değerlendirebilmeyi arzu ederler ki; bu yalnızca pozisyon ve hiyerarşi açısından değil, bireyin psikolojik motivasyonu açısından da büyük önem taşır (Özdaşlı ve diğ., 2009). İşgörenlerin kariyer gelişimlerini ilerletmek amacıyla, çalışanları güdüleyici çalışmalar, terfi olanaklarını arttırma, destekleme, cesaretlendirme, teşvik etme, organizasyon tarafından kabul görme, eğitim ve geliştirme olanakları yaratma, mentorlar yardımıyla geliştirici ilişkilerde yer alma gibi faktörler önemlidir (Burke ve diğ., 1995).

Bireylerin kariyer gelişimlerine destek olunması ile işgörenler, kariyer planlarının gerçekleşmesi imkânına sahip olurlar. Bunun yanı sıra bireysel olarak kariyer gelişimi; çalışan tatmini sağlamaya, işgörenin motivasyonunu arttırmaya, beklentilerinin karşılanmasına, iş ilişkileri doğrultusunda bireylerin kariyer amaçlarına ulaşmalarına etki eder. Şekil 4'te kariyer geliştirmede etkili olan bireysel faktörler gösterilmiştir.



Şekil 4: Kariyer Geliştirmede Öznel Faktörler

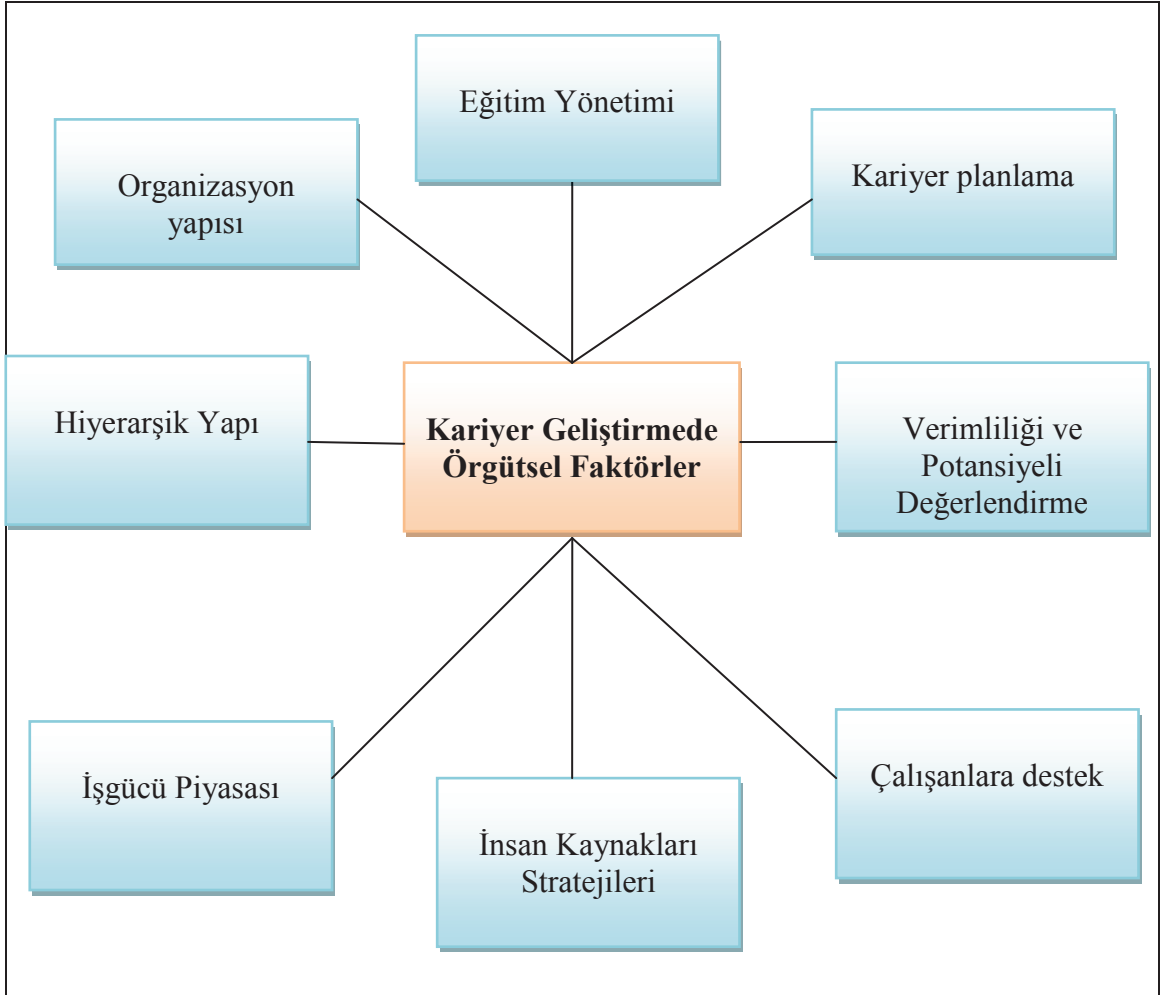
Kaynak: Adelina, 2010

1.4.1.2. Örgütsel (Organizasyonel) Kariyer Geliştirme

Bireylerin kariyer planlarına örgütün destek olması ve çalışanların kariyer arzularını gerçekleştirmek için örgüt tarafından konulan çeşitli politika ve uygulamaların gerçekçi bir bakış açısıyla oluşturulması, örgütsel kariyer geliştirme uygulamalarındandır

(Sabuncuoğlu, 2005:174). Örgüt içerisinde çalışanların yer değiştirmeleri, istihdamı etkileyen metot ve yöntemler, çalışanların genel örgüt bilgilerini arttırmaya yönelik eğitimler, örgütsel kariyer geliştirme içerisinde değerlendirilir (Yılmaz ve diğ., 2000).

Örgütsel kariyer geliştirmede asıl amaç; çalışanların daha etkin ve verimli çalışmasını sağlamak, örgütün çalışanlarına destek olarak kariyer planlarının gerçekteşmesini sağlamak, çeşitli eğitim faaliyetleri uygulayarak işgörenlerin kendilerini geliştirmesiyle organizasyonun başarısını arttırmak, örgütsel bağlılığı arttırarak başarılı çalışanlarının organizasyon içerisinde çalışmalarına devam etmelerini sağlamak vb. olarak sayılabilir. Örgütsel kariyer geliştirmeye birlikte, organizasyonun örgütsel verimliliğin artması sağlanmakta ve bu durum organizasyonun başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Şekil 5'te kariyer geliştirmede örgütsel faktörler gösterilmektedir.



Şekil 5: Kariyer Geliştirmede Nesnel Faktörler

Kaynak: Adelina, 2010

1.4.2. Kariyer Geliştirme Programları

Organizasyonlarda çalışanlara yönelik uygulanan eğitim ve geliştirme programları, işgören verimliliği açısından oldukça büyük bir öneme sahiptir (Bek, 2007). İşletmeler hâlihazırda bulunan veya gelecekte ortaya çıkabilecek işgücü ihtiyacını, kariyer geliştirme programlarıyla karşılayabildikleri gibi; örgütlerin uzun vadeli planlama yapmaları, gelişmelere her zaman hazır olmaya yardımcı olur (Altınöz ve Çöp, 2010).

Chen ve arkadaşlarına göre (2003) kariyer geliştirme programları; işgörenlerin verimlilik, yaratıcılık ve uzun vadede örgütsel etkinliğini arttırmaya yardımcı olabileceği gibi, işgörenlerin kendi yeteneklerine göre gelişmeye yönelik fırsatları keşfetmesini sağlayarak, tatmin duygusunu da artırır. Bu amaçla kariyer gelişim uygulamaları, işgörenlerin işletme içinde başarısını arttıracığı için uygulanmasını gerekli kılar.

Kariyer gelişime programları başarılı bir şekilde uygulandığı takdirde, hem bireysel gelişimi hem de işletmelerin başarısını olumlu yönde etkiler ve kişiler açısından tatmin duygusunu artırır. Bu nedenle kariyer geliştirme programları, günümüzde işletmeler açısından önem arz eden konuların başında gelir. Bu programlar aşağıda da belirtildiği gibi kariyer rehberleri, kariyer merkezleri, kariyer atölyeleri, kariyer danışmanlığı, akıl hocalarından yararlanma, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, koçluk ve personel güçlendirir.

1.4.2.1. Kariyer Rehberleri

Rehberlik kavramı; meslekte deneyim sahibi olan bir kişinin, mesleğe yeni başlayan bir kişiye yardımcı olması, yani rehberlik etmesi olarak tanımlanmakta ve örgütlerdeki var olan rehberlik uygulaması çalışanlara verilen değeri göstermektedir (Anafarta, 2002). Mesleki rehberlik bireylerin mesleki seçim yapmalarını ve bu seçimi yaparken doğru kararlar vermesini amaçlar (Yeşilyaprak, 2011).

Kariyer planlama aşamaları hakkında bilgi sahibi olan kariyer rehberlerinin işgörelere rehberlik etmesi (Syed ve Salleh, 2010), kişiyi kariyer hayatında daha başarılı kılar. Kariyer rehberlerinin yardımı ve desteği, işgörelere hem bireysel gelişim hem de mesleki gelişim açısından fayda sağlar. Kariyer rehberleri sayesinde kişi kendisinde bulunan

bilgi ve becerileri daha iyi bir şekilde keşfedebildiği gibi, bireylere kariyer planlarını oluşturma ve bu planları hayata geçirme sürecinde de destek olur.

Kariyer rehberleri; kişilerin kariyer rehberlerine ihtiyaç duydukları her süreçte işgörenlere destek olan, onlara yol gösteren ve doğru kararlar verilmesine ve uygulanmasına yardımcı olan bilinçli çabalardan oluşmaktadır.

1.4.2.2. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri; işgörenlerin becerilerini geliştirmek amacıyla mülakatların yapıldığı, kitap ve video gibi kaynakların yaratıldığı, eğitim ve danışmanlık hizmetinin uygulandığı ve çalışanların kendilerini değerlendirmelerine imkân sağlayan, kurum içi merkezlerdir (Akçay, 2002).

Kariyer merkezlerinde çalışanların beceri ve yetenekleri hakkında çeşitli testler yapıldığı gibi, iş geliştirici faaliyetler de gösterilerek kişinin kendisini değerlendirmesine katkıda bulunulur (Toprak, 2005). Bu değerlendirme; kişinin olduğu veya olmak istediği konumunu karşılaştırmasına da imkân sağlayabilir. Bu sayede kişi, eksik bulduğu noktaların farkına vararak eksikliklerini tamamlayabilir. Yani bu merkezlerin, işgörenin kariyer gelişimlerine destek olan merkezler olduğu söylenebilir.

1.4.2.3. Kariyer Atölyeleri (Workshop)

Kariyer atölyeleri; çalışanların endişe ve beklentilerinin tartışıldığı, kişilerin bilgi ve becerilerini ortaya koyarak örgütün kişileri tanımalarına yardımcı olmasının sağlandığı, geribildirim alınmasıyla kişilerin kariyer planlarını değerlendirme imkânına sahip olduğu kariyer geliştirme programlarından (Dik ve Steger, 2008).

Bazı kariyer atölyelerinde katılımcıların kariyer ile ilgili sunumları oluşturulurken, diğer katılımcılar bu sunumlardan geri bildirim almakta; bazı kariyer atölyelerinde ise mevcut iş performansı ile işi geliştirme planları bulunmaktadır (Yorulmaz, 2007). Grubun diğer çalışanları bu atölyeler sayesinde aldıkları geribildirim ile, kendilerini diğer kişilerle karşılaştırma imkânına sahip olabilmekte ve bu sayede eksik noktalarının farkına varıp kendilerini geliştirme yoluna gidebilmektedirler.

4.2.4. Kariyer Danışmanlığı

Kariyer geliştirme programlarından biri olan kariyer danışmanlığı; bireylerin iş ve kariyer alanındaki ilerleme ve gelişimlerine yol göstermek amacıyla yürütülen bir süreçtir (Hartung, 2010). Kariyer danışmanlığı; bireylere kendilerini anlamaları, kendi amaçlarını belirlemeleri, karar vermeleri ve mesleki kararlarını belirgin hale getirmeleri süreçlerinde yardım etmeyi amaçlar (Korkut, 2007).

Bireylere kariyer gelişim süreci içerisinde ve karşılaşılan sorunlarda yol gösterecek olan kişiler kariyer danışmanlarıdır (Yaylacı, 2007). Kişinin kendisini daha iyi anlaması ve geliştirmesi, danışmanlık hizmeti ile sağlanmış olur. Kariyer danışmanları sayesinde işgörenlerin terfi olanakları artabileceği gibi, kendi kişisel gelişimleri de sağlanmış olur. Bu sayede işgörenin kariyerinden tatmin sağlama süreci daha erken başlayabilir.

Kariyer danışmanlığı kariyer rehberliğiyle benzer bir hizmeti ve süreci içerir. Ancak kariyer danışmanlığının kariyer rehberliğinden tek farkı, kariyer danışmanlığının yaşam boyu süren kariyer gelişim süreci olmasıdır (Yeşilyaprak, 2011).

1.4.2.5. Akıl Hocalarından Yararlanma

Akıl hocaları; çalışanların işini kolaylaştıran ve çalışanların gözünde bir rol üstlenen liderler olarak görülmekte ve çalışanlara kariyerlerini geliştirmeleri konusunda yardımcı olmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2007). Akıl hocalığı, çalışanları potansiyellerini daha yüksek düzeyde ortaya koymaları konusunda cesaretlendirir ve çalışanların gelişimi için onlara yaratıcılıklar ve yenilikler konusunda yardımcı olur (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

Bireylerin uzmanlık alanlarında yetersiz kalmamaları ve kendilerini geliştirme çabası içerisinde olmalarında akıl hocası sisteminin, işin performans ve kalitesine fayda sağlayacağı açıktır (Özmutaf, 2007). Akıl hocalığı; kişisel ve mesleki gelişimi ilerletebilmek amacıyla, daha deneyimli bir kişinin daha az deneyim sahibi olan bir kişiye yani genç çalışanlara yardımcı olmasını içerir (Eby ve diğ., 2006).

Kariyer gelişimi ve memnuniyeti açısından önemli tanımlardan biri olan akıl hocalığı, özellikle kariyerin ilk dönemlerinde ortaya çıkan danışmanlık ile ilgilidir (Wanberg ve diğ., 2006). İlk dönemlerinde ortaya çıkmasındaki amaç bu dönemin işgörenin gelişime en çok ihtiyaç duyduğu dönem olması ve bu gelişim sürecinde mesleki bilgisinin

yetersizliği sonucu, gelişiminin yavaşlamaması açısından danışmanlara yani akıl hocalarına ihtiyacının olmasıdır.

1.4.2.6. İş Zenginleştirme

Çalışanların tamamlamak zorunda oldukları görevleri arttırmak, onlara daha fazla sorumluluk vermek, çalışanların yeteneklerini sonuna kadar kullanmalarına olanak sunmak, iş zenginleştirme ile mümkün olmaktadır (Marangoz ve Biber, 2007).

Görevlerin birleştirilmesi iş zenginleştirme prensiplerinde en çok kullanılan yöntemdir (Bilgiç, 2008). İş zenginleştirme programları kişileri içsel olarak tatmin edebileceği gibi çalışanların iş ve kariyer sorumluluklarını arttırmaya da katkı sağlar (Çekmecelioğlu, 2005). Çalışanlar bu kariyer geliştirme programı sayesinde, daha fazla tatmin duygusu yaşamakta ve görevlerini daha iyi yapabilmektedirler (Akova ve Işık, 2008).

Daha fazla sorumluluk alma, iş çeşitlendirme ve iş zenginleştirme sayesinde kişilerin iş doyumunu artmakta, kişiler performansları hakkında geribildirim almakta, motivasyon sağlamakta, iş kalitesi artmakta ve örgütsel bağlılık sayesinde iş devamsızlığı en düşük düzeyde yaşanmaktadır (Niehoff ve diğ., 2001).

1.4.2.7. İş Rotasyonu

Rotasyon; örgütlerdeki beşeri yapı ile teknik süreçlerin çalışanlar ile uyumlaştırılması olarak tanımlanmakta ve çalışanları yöneticiliğe hazırlayan, sosyal iletişimi artırarak, bilgi ve beceri seviyesini yükseltmeye katkı sağlayan bir süreç olarak görülmektedir (Kaymaz, 2010). İş rotasyonu, bir nevi çalışanları geliştirme programları olarak ortaya konulmakta ve çalışanların yatay olarak yer değiştirmeleri sonucu, bireyin görev çeşitliliğini ve kariyer beklentilerini arttıran, sosyalleşmeyi sağlayan bir program olarak uygulanmaktadır (Arya ve Mittendorf, 2004).

Her biri farklı beceri ve sorumluluk gerektirmedikçe, çalışanlar iş rotasyonu ile organizasyon içerisinde farklı pozisyonlar veya görevler arasında yer değiştirmeler yapabilmektedirler (Huang, 1999). Bu yer değiştirme ile birlikte bir uyum süreci sağlanmakta ve işin yapılma süresini azaltabilmekte, işi tamamlama duygusunu yerleştirebilmekte ve monotonluğu ortadan kaldırarak dinlenme sürelerini programlı bir şekilde ayarlamaya yardımcı olabilmektedir (Bacak ve Yiğit, 2010). Bu nedenlerle iş

rotasyonu örgüt için önemli olabilmekte ve kariyer geliştirme programları arasında oldukça fazla kullanılabilir.

İş rotasyonu ile birlikte çalışanlar da kendi kariyer beklentilerini yatay ilerlemeler sonucunda arttırabilmekte ve beklentilerin karşılanması sonucunda kariyerlerinden tatmin olma durumu yaşanabilmektedir.

1.4.2.8. Koçluk

Koçluk; bu hizmeti alanların performanslarını arttırmaya yardımcı olan ve geri dönüş sağlayan, kişilerarası becerileri kullanarak meslektaşlarına yardım eden, danışan kişinin hedefine ulaşmasını sağlayacak yolu bulmasına yardımcı olan bir uygulamadır (Çelik, 2011). Örgütün diğer üyelerini desteklemek, yönlendirmek ve eğitmek; bunların yanı sıra çalışanların gelişimine destek vermek gibi amaçları olan bir süreç ve başkalarını geliştirme uygulamasıdır (Sayılı ve Ağca, 2009).

Koçluk uygulamaları, çalışanları geliştiren ve onların kariyer gelişimlerine destek sağlayan ve yararlananlar için değerli bir yatırım olarak görülen süreçleri içerir (Torun, 2007). Koçluk; çalışanları iş başında izleme, gerekli iyileştirmeleri yapma, çalışanlarla iletişim kurarak onlara rol model olma vb. faktörler açısından kariyer gelişim uygulamaları için oldukça önemli olmaktadır (Yaylacı, 2004).

Organizasyonlar, kariyer gelişim aracı programı olarak koçluk kavramına önem vermekte ve deneyimi az olan örgüt elemanının gelişimi için bu programın uygulamasına devam etmektedirler (Richard ve diğ., 2002). Çünkü koçluk sayesinde kariyer gelişimi sağlanmakta ve bu durum koçluk hizmeti ile birlikte bireylerin iş performanslarına da olumlu etki yapmaktadır.

1.4.2.9. Eğitim ve Geliştirme Programları

Eğitim ve geliştirme programları işe alıştırma eğitimi, teknik beceriler eğitimi ve yönetsel beceriler eğitimi olarak kişinin ihtiyaçları doğrultusunda iş başında, iş dışında veya iş ortasında gerçekleştirilebilir (Aşkun, 2006).

Eğitim ve geliştirme programları ile işgören, işe alıştırma eğitimleri ile işin işleyişi hakkında bilgi sahibi olmakta, bunun yanı sıra çalışma ortamını ve iş arkadaşlarını tanımaktadır. İşgören bu sayede teknik bilgi ve becerilerini geliştirerek, işi daha doğru

ve verimli bir şekilde yapabilmekte ve yönetsel becerileri ile yönetim kademesinde daha hızlı ilerleyerek terfi imkânlarına sahip olabilmektedir. Bu nedenle eğitim ve geliştirme programları çalışanların kariyer gelişimleri için oldukça önemlidir.

1.4.2.10. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme; işgörenin pozitif düşünme, liderlik, kişisel sorumluluk üstlenme, hızlı kararlar verebilme, sorun çözebilme konusunda kendisini daha güçlü hissetmesi için olanakların hazırlanması ve güçlendirme yapılmasıdır (Çuhadar, 2005). Bu güçlendirme doğrultusunda kişi, sorumluluklarını eksiksiz bir şekilde yerine getirmeyi amaçlayarak, hem örgütsel hem de bireysel fayda sağlar.

Personel güçlendirmede üst yönetimin uyguladığı yönetsel faaliyetler ne kadar önemliyse, yönetsel faaliyetlerin işgörenler tarafından nasıl algılandığı da o kadar önemlidir (Çöl, 2008). Çalışanlara güç ve yetki vermeyi ifade eden personel güçlendirme (Yüksel ve Erkutlu, 2003); görevleri yerine getirirken çalışanlara güvenmeyi ve akılcı riskler alarak çalışanları cesaretlendirmeyi amaçlar (Doğan, 2003). Bu amaçlar doğrultusunda organizasyonlara düşen görevler kadar bireylere de çeşitli görevler düşmektedir. Çünkü işletmenin personel güçlendirme adına kişiye sorumluluk vermesi, işgören tarafından doğru algılanmazsa yanlış sonuçlar doğurabilir.

Personel güçlendirme işletme verimliliğini arttırmak ve müşteri hizmetini iyileştirmek için umut verici bir yaklaşım olarak görülmekte (Raub ve Robert, 2012) ve çalışanları teşvik etmek, motivasyonu arttırmak, iş doyumunu yaratmak gibi bireysel sonuçları iyileştirmektedir (Kim ve diğ., 2012).

1.5. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, işletmelerin nitelikli işgücü bulma ihtiyacından dolayı günümüzde önemini arttırmış ve örgütlerdeki yeni pozisyonları doldurmak, mal veya hizmet üretiminin etkinliğini arttırmak, işletmede kaliteyi yükseltmek ve memnun olunan mevcut durumun korunmasını sağlamak amacıyla kullanılmaya başlanmıştır (Bingöl, 2003:244). Kariyer yönetiminde işgören ihtiyaçları karşılandığı gibi, örgütsel verimliliğin artması da sağlanmaktadır. Bu nedenle organizasyonlar kariyer yönetimi uygulamalarına önem vermeye başlamışlardır.

Kariyer yönetimiyle ilgili literatürde var olan çeşitli tanımlamalardan bazıları şu şekilde gösterilebilir:

- Kariyer yönetimi; örgütün sürekliliği için tüm ihtiyaçları karşılamak, çalışanlara yetenekleriyle orantılı eğitim ve tecrübeyi vermek, çalışanların yetenek ve amaçları doğrultusunda başarılı bir kariyer yaşamına sahip olabilmeleri için bireylerin ihtiyaç duyduğu rehberliği sağlamak olarak ifade edilebilir (Tartop ve diğ., 2010:208).
- Kariyer yönetimi daha fazla işgörenin kariyer gelişimlerini etkilemek için eğitim kursu ve rehberlik hizmetleri gibi yapılan girişimler olarak tanımlanmaktadır (Sturges ve diğ., 2002).
- Kariyer yönetimi insan kaynaklarının gelişimini ve kullanımını temel alarak kişisel hedef ve stratejileri planlama ve başarıma sürecini destekleyen, istihdam sağlama ve artırma için işgören gelişiminde çalışanları cesaretlendiren, bunları yaparken de işletmelerin kendi içlerindeki ihtiyaçlara da cevap vermesine olanak sunan karmaşık bir süreçtir (Dura ve Isac, 2008).
- Kariyer yönetimi, hedeflere ulaşabilmek amacıyla stratejileri belirleme, kariyer hedefini belirledikten sonra bu hedefi formüle etme, hedefi uygulama aşaması ve elde edilen sonuçları izleme süreci olarak tanımlanır (Bartol ve Martin, 1991:808).

Bu tanımlamalardan hareketle kariyer yönetimi; işgörenin gelişimini sağlamak için çeşitli eğitim faaliyetlerinin uygulanması ve işgörenlerin beklentileri doğrultusunda kariyer yaşamlarını elde etmelerine yardımcı olacak kariyer yönetimi uygulamalarının, örgüt tarafından karşılanması olarak tanımlanabilir. Burada amaç işgörenlerin kariyerlerinden tatmin olmalarını desteklemek ve bunu yaparken de örgütsel verimliliği arttırmaktır.

İşletmelerin büyümesi ve gelişmesi için önem arz eden kariyer yönetimi kavramı (Akdoğan ve Çirli, 2008), işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için bireyin ve örgütün uyumlaşmasını sağlar (Şimşek, 2004). Kariyer yönetiminde hem organizasyonlar hem de bireyler önemli bir rol oynamakta; bunun yanı sıra kariyer yönetimi sayesinde organizasyonlar çalışanlara çeşitli bilgiler ve

fırsatlar sunarak, iki tarafın da fayda sağlamasına katkıda bulunabilmektedirler (Baruch ve Peiperl, 2000).

Kariyer yönetiminin etkin bir şekilde planlanması ve işgörenlerin mevcut kariyer durumlarını geliştirebilmeleri; işgörenlerin örgüt bağlılıklarını arttırabildiği gibi nitelikli insan gücünü de örgütlerde tutabilme açısından önemlidir (Deniz ve Ünal, 2007). İşgörenler kariyer amaçlarına ulaşabilmek adına örgütlerin desteğini almak isteyebilir ve bu noktada örgüt ve işgören arasında kurulan iletişim çok önemlidir. İşte bu iletişim hem işgörenler açısından hem de örgütler açısından oldukça önemlidir. Çünkü kariyer yönetimi uygulaması sonucunda, işgörenler istedikleri kariyer hedeflerine ulaşabilecekleri gibi; işverenler de örgütleri için nitelikli işgücü ihtiyacını karşılayabileceklerdir.

İstihdam edilen kişi sayısının fazla olduğu büyük organizasyonlarda, işletmeler kişilere kendi kariyerlerini yönetmeleri konusunda, diğer işletmelere oranla daha fazla sorumluluk yükleyebilirler ve işgörenler bu durumu kişisel faydaya çevirebilirler (Hooper, 2009). Çalışanların maaşlarında artış, yönetim kademelerinde yükseliş, işyerine duyulan güvenin artması, kendine güvenin artması, işten elde edeceği tatmin ve kariyer tatmin düzeyi elde edecekleri faydalardandır. Kişisel faydanın dışında bu durum örgütsel fayda da sağlayabilir. İşletmeler kişilere kariyer yönetimi konusunda bazı sorumluluklar yükledikçe ya da verilen sorumluluk düzeyini arttırdıkça karşılıklı olarak hem bireysel hem de örgütsel amaçlar birleşebilir ve bunun sonucunda bireylerin işten elde edeceği tatmin düzeyi artar; bu durum örgütlerin de elde edeceği faydayı arttırır.

İşgörenlerin kariyer amaç ve stratejilerini biçimlendirdikleri ve kariyer gelişimlerine ilişkin geri bildirim almak istedikleri süreci en iyi kariyer yönetimi açıklar (Öncül ve diğ., 2009). Çünkü kariyer yönetimi, işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin etmek ve çalışanların amaçlarına ulaşabilmeleri için yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanması sürecidir ki bu da işletmelerin sahip oldukları değerli yöneticilerini korumanın bir yolu olarak görülebilir (Yaprak ve diğ., 2010).

Kariyer yönetiminde, bir veya daha fazla çalışanın kariyer gelişimini destekleyebilmek amacıyla organizasyonlar tarafından tasarlanan veya yönetilen resmi faaliyetler yer almaktadır (Chew ve Girardi, 2008). Kişilerin kariyer yönetimi ile birlikte kariyer gelişimleri, kişiyi kariyerinden tatmin sağlama konusunda da destekler. Buradaki amaç;

organizasyonların kariyer yönetimi uygulamaları ile birlikte işgörenlerin kariyer gelişimlerini arttırarak, bireysel ve örgütsel tatmin yaratmaktır.

1.5.1. Kariyer Yönetiminde Görev ve Sorumluluklar

Kariyer yönetimi koşulları, çalışan ve yöneticilerin bazı görev ve sorumlulukları yerine getirmesiyle daha başarılı hale gelebilir. Çalışan ve yöneticiler açısından belirtilen görev ve sorumluluklar, aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Kök ve Halis, 2007:81-82):

Çalışanlar Açısından Görev ve Sorumluluklar

- Çalışanlar, kendilerini geliştirerek bilgi, beceri ve yeteneklerini değerlendirmelidirler.
- Çalışanlar, hayatlarında önceliklerini belirlemelidirler.
- Çalışanlar, kendi yeteneklerinin neler olduğunun farkında olmalı ve bu yönde yeteneklerini geliştirmeye devam etmelidirler.
- Çalışanlar, kendilerine uygun bir kariyer planı içerisinde olmalıdırlar.
- Çalışanlar, işletmelerine yaptıkları gözlemler doğrultusunda yardımcı olmalıdırlar.

Yöneticiler açısından görev ve sorumluluklar

- Yöneticiler, çalışanların kariyer planlarını hayata geçirmelerine yardımcı olmak için çalışanlara örgütün destek vermesine yardımcı olmalıdırlar.
- Yöneticiler, çalışanların kariyer amaçlarının gerçekleşmesine yönelik destek vermelidirler.
- Yöneticiler, çalışanların gerektiğinde terfi etmeleri ve yükselmelerini destekleyebilmek için onlara destek olmalıdırlar.
- Yöneticiler, örgüt içerisinde geri besleme yapmalıdırlar.
- Yöneticiler, kariyer yönetimi içerisinde gerçekçi planlar yaparak bu planları hayata geçirmelidirler.

- Yöneticiler, örgüt içerisinde sürekli eğitim programları düzenlemelidirler.
- Yöneticiler, kariyer yönetiminin beklentileri karşılayıp karşılamadığını kontrol etmelidirler.

1.5.2. Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Organizasyonlar, insangücü planlamasının öneminin anlaşılması ve işe yönelik yaklaşımın değişmesi gibi nedenlerle, kariyer yönetimi uygulamalarına son yıllarda daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Öztürk ve Teber, 2006). Kariyer yönetimi uygulamaları, insan kaynağının planlanmasıyla yakın işbirliği içerisinde olmakta ve örgütte beceri düzeylerinin belirlenmesi, işe alma, terfi, emeklilik, işten uzaklaştırma, hastalık/devamsızlık gibi işten ayrılmaları belirlemeye yönelik faaliyetleri içermektedir (Erdem, 2004).

Kariyer yönetimi uygulamaları ile birlikte örgütler insan kaynağını daha doğru yönlendirebilmekte, planlanan durumlara ulaşmayı daha hızlı bir şekilde hedeflemekte ve işgörenlerin kariyer beklentilerinin karşılanmasına katkı sağlamaktadırlar. Dolayısıyla kariyer yönetimi uygulamaları; organizasyonların kişileri bireysel hedeflerine ulaşmaları konusunda destekleyen süreçleri kapsadığı gibi, insan kaynağını doğru kullanmayı da hedefler. Bu süreçler aşağıda da belirtildiği gibi işe alma ve iç alım, terfi planlaması, transfer ve yer değiştirme, işten çıkarma, örgütsel yedekleme ve emeklilik olarak ifade edilmektedir.

1.5.2.1. İşe Alma ve İç Alım

İşe alma; işletmeler açısından oldukça önem taşıyan bir kariyer yönetim uygulaması olmakla birlikte; örgütün ihtiyaçlarına uygun sayı ve nitelikteki personelin işe alımı işletmelerin başarısını da beraberinde getirmektedir (Tütüncü ve diğ., 2003). Organizasyonun ihtiyaçları ve işin gerekleri doğrultusunda bir kişiyi işe alma, seçme ve yerleştirme başarıyı beraberinde getirdiğinden dolayı her işletme için önemli olmaktadır.

İşletmeler personel bulma işini, iç ve dış kaynaklardan karşılayabilirler. İşletmelerin işe alma politikası boşalan veya ihtiyaç duyulan görev yerlerine işletme içerisinden eleman sağlamaksa; bu durum iç alım ile açıklanabilir (Benli ve Şahin, 2004). İç alım ile

organizasyona iç kaynaklardan bir işgöreni seçmenin birçok getirisi olmakla birlikte, en önemli getirisi işgörenin işletmeyi tanıyor olması ve bu nedenle işletmeyle ve çalışanlarla uyum sürecinde problem yaşamamasıdır.

İşe doğru kişiyi yerleştirmek, ihtiyaca uygun kişiyi işe alırken doğru ve yerinde kararlar verebilmek işletmeler için oldukça önemlidir (Kumaş ve Tozkoparan, 2006). Önceleri yeni işgücünü işe almada gazete ilanları, çalışan işgücünün referansları ve bireysel iş başvuruları gibi geleneksel metotlar kullanılırken; günümüzde bu metotlara internet temelli e-işgücü de eklenmiştir (Güler, 2006). Bu sayede işe alma süreci daha hızlı uygulanmakta ve ihtiyaca uygun nitelikli personeli bulma daha kolay sağlanmaktadır.

1.5.2.2. Terfi Planlaması

İşletmede bulunan bir personelin yetki, sorumluluk ve ücret bakımından bulunduğu konumdan, statüsünü arttıracak bir diğer konuma geçmesine terfi denilmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010). Çalışanların işletmeyi tanımamasından ve organizasyonun yapısını ve ihtiyaçlarını bilmesinden dolayı terfiler; işletmenin başarılı olma olasılığını yükseltir, çalışanların motivasyonunu artırır ve maliyeti azaltır (Gürpınar ve Tezcan, 2010). Bu gibi nedenlerden dolayı ‘terfi’ kariyer yönetimi içerisinde üzerinde durulması gereken en önemli konuların başında gelir.

İşgörenin örgüt içerisinde daha yüksek bir konumdaki göreve getirilmesi yani terfi ettirilmesi; işgörenlerde tatmin olma duygusu yaratacağı gibi; bunun yanı sıra çalışan motivasyonunu artırır ve bireyler için gelişme ve sorumluluk fırsatları sağlayarak, bireyin sosyal statüsünü artırır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Örgütteki terfi imkanları; yöneticilerin işgörene karşı tutumlarından, ast-üst ilişkilerinden ve işyerindeki arkadaşlık ilişkileri gibi faktörlerden etkilenebilir (Kök, 2006).

Bir işletmede yeterli terfi olanaklarının bulunması ve haksız terfi uygulamalarından uzak olunması işgörenler açısından iş doyumunu ve tatminini olumlu yönde etkiler (Tarlan ve Tütüncü, 2001). Örgütün yükselme arzusu taşıyan bir işgörene bu imkânı sağlaması ile terfi eden bir işgören terfi ettiği işinden memnun ise başarısı artacak; aksi durumda ise başarısı düşecektir (Ünsar, 2011).

1.5.2.3. Transfer ve Yer Değiştirme

Transferler veya yer değiştirme işgörenlerin dikey hareketliliğin aksine bir işten başka bir işe, bir birimden başka bir birime veya bir iş yerinden başka bir iş yerine atanmalarını içeren ve işgörenlerin daha fazla tatmin olabilmelerini ve bu sayede örgüte katkı sağlamları amacıyla kullanılan bir uygulamadır (Erdoğan, 2009). İşgörenlerin öğrenmesi ve örgüt içerisinde öğrendiği bilgiyi transfer etmesi (Türkay ve diğ., 2011) yer değiştirme uygulamalarında yatay değişiklikler ile yapılmaktadır.

Transferler ve yer değiştirme ile işgörenin yetki, sorumluluk ve ücret düzeyi genellikle değişmemekte ve yatay pozisyon değişikliği gerçekleşerek bu yönü ile dikey ilerlemelerden yani terfilerden ayrılmaktadır (Yavuz, 2006).

1.5.2.4. İşten Çıkarma

İşten çıkarma kararı hem işletmeler, hem işgörenler, hem de toplumsal yapı açısından çok kritik bir karar olmakla birlikte; kişiler üzerinde psikolojik, sosyolojik ve ekonomik sorunlara yol açabilir (Akdemir, 2010). Günümüzde hala sebepsiz yere işten çıkarmaların yaşandığı bilinen bir gerçek olmakla birlikte, işten çıkarmalardan dolayı birçok işgören sektör değiştirmek istemektedir (Met ve Sarıoğlan, 2010).

Örgütün küçülmesi, birleşme, örgüt yapısında değişme, ekonomik durgunluk gibi durumlar işten çıkarma nedenleri doğurabilmektedir (Arslan ve Ulaş, 2004). Bir diğer kıstasa göre; örgütlerde performans değerlendirme sonucuna bakılarak işten çıkarma kararları uygulanabilmekte ve performans bakımından yetersiz görülen çalışanların işletmeyle ilişkileri kesilebilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003). Bunun yanı sıra devamlılık gösteren sağlık sorunları, mesleki yetersizlik, işe devamsızlık, performans düşüklüğü gibi nedenler, işçi bakımından işten çıkartılmaya neden olan davranışlardır (Korkmaz ve Özkara, 2012).

Haklı nedenler ile bir işgörenin işten çıkarılması, başarılı bir kariyer yönetimi açısından oldukça önemli olmakta ve terfi edilmesi istenen bir kişinin seçimi ne kadar önemliyse işten çıkarılacak kişinin belirlenmesi de o kadar önemli olmaktadır (Kök ve Halis, 2007:77). Çünkü haklı nedenlerle organizasyon açısından fayda sağlayamayan bir işgörenin işten çıkarılması, örgütün sürekliliğini sağlama açısından da önem arz etmektedir.

1.5.2.5. Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme; planlı veya plansız boşlukların gerekli yetenek veya deneyime sahip kişilerle doldurulması ve yetenekli çalışanların örgütteki yüksek mevkiler için yetiştirilmesini amaçlayan bir süreçtir (Karaevli, 2008). Organizasyon içerisinde belirli bir iş pozisyonunun eksilmesi durumunda örgütsel yedekleme planının devreye girmesi, organizasyonların başarısını arttırır. Örgütsel yedekleme planı ile birlikte boşalan pozisyon için yetiştirilen personelin var olması, organizasyonlarda beklenmeyen bir durum yaşandığında planlı hareket edilmesine katkı sağlar.

Örgütsel yedeklemede amaç; organizasyonlarda özellikle tepe yönetime hangi işgörenin geçeceğini planlamak ve kişiyi bu sürece hazırlamak olmakla birlikte, bu süreç sadece insan kaynakları ve tepe yönetim tarafından bilinen gizli bir süreç olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2006).

1.5.2.6. Emeklilik

Kariyer yönetim uygulamalarından biri olan emeklilik, en az diğer uygulamalar kadar önemli olmakta ve doğru zamanda uygulandığı takdirde hem organizasyonlara hem de bireylere fayda sağlamaktadır.

Örgütler için emeklilik 3 açıdan önem taşır; bunlardan birincisi küçülme veya başka nedenlerle kişiyi emekliliğe özendirme, ikincisi emekli olan personelden yararlanılmaya devam edilmesi ve üçüncü yani son olarak da emekli olan işgörene emeklilik sonunda verilebilecek destektir (Toprak, 2005).

1.6. Kariyer Planlama

Kariyer; karar vermeyi, mesleki bilgi ve beceri edinmeyi ve hedef seçimi yapmak için gerekli planlamayı içerir (Creed ve diğ., 2007). Bu planlama sayesinde işgörenler kariyer planlarını oluştururlar. Küreselleşmenin artması, iş hayatındaki karmaşıklık, rekabet koşulları; organizasyonda, insanda veya çevrede yaşanan değişim gibi nedenler günümüzde kariyerde planlama yapmanın önemini göstermektedir (Wittig-Berman ve Beutell, 2009).

Kariyer planlama ilgili literatürde var olan çeşitli tanımlamalardan bazıları şu şekilde gösterilebilir:

- Kariyer planlama; işgörenlerin bilgi ve becerilerini geliştirebilmeleri, kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilmeleri, işletme içerisinde veya dışarısında bulunan eğitim fırsatlarını takip etmelerini, kendi amaçlarını belirleyerek bu amaçlara uygun planlar yapmaları sürecini içerir (Gündoğdu ve diğ., 2010).
- Kariyer planlama; hedef belirlemeyi, iş ile ilgili seçenekleri keşfetmeyi, planların oluşturulmasını ve bu anlamda bilinçli bir şekilde kişinin kendi kariyerini yönetmek amacıyla kişisel girişimlerini içerir (Vos ve diğ., 2009).
- Kariyer planlaması yapmak; kariyerle ilgili elde edilen başarının ve bu başarıyla ilgili kişisel değerlendirmenin sistemli olarak ilerlemesini, fırsatların analizini, kariyer amaçlarının hayata geçirilmesini, stratejilerin planlanmasını ve ortaya çıkacak veya çıkan sonuçların değerlendirilmesini kapsar (Schermerhorn ve diğ., 1991:545).

Kariyer planlama çalışanların “kişisel kararları”dır ve gelecekte kariyer konusunda karar vermede bazı kişiler anne, baba, arkadaş, öğretmen gibi yakınlarının önerileriyle hareket etmekte; bazı kişiler ise iş hayatındaki geleceklerini aktif bir şekilde kendileri planlamaktadırlar (Kırel, 2004:284). Kişilerin kariyer planlama aşamasında karar vermelerini etkileyen bir çok etmen bulunmakta ve bu etmenler aile yönlendirmesi, kişilerin aldıkları eğitim ve rol model aldıkları kişilerin varlığı olarak ifade edilebilir (Gürkan ve diğ., 2010). Ancak kariyer konusunda gerek yakınların desteğini alarak, gerekse kendi kişisel fikirlerini göz önünde tutarak planlanan bir kariyerde, o işin tüm olumlu veya olumsuz özelliklerini göz önünde bulundurmamak, işi sevmek veya severek yerine getirmek çalışanların işlerine bağlılığını arttıracak ve severek yapılan bir iş iyi bir kariyeri de beraberinde getirecektir.

Birey bu noktada, kendi bilgi ve becerileri ile çevresel faktörleri dikkate alarak hayatı boyunca yapmayı tasarladığı görevleri, ulaşmak istediği hedef ve pozisyonlar ile bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri önceden düzenler (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:122). Kariyer planlama; işgörenlerin hem işlerinden ve kariyerlerinden tatmin olmaları; hem de insanların geleceklerini tahmin edip planlayarak, iş performanslarını en iyi şekilde gösterebilmeleri açısından önemlidir (Kayalar ve Özmutaf, 2009).

Kariyer planlaması; hem işgücü verimliliğini artırma, personel devir hızını azaltma, müşteri tatmini yaratma gibi örgütsel nedenlerden dolayı hem de çalışanı motive etme,

iş ve kariyer tatmini arttırma gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük öneme sahiptir (Kozak, 2004:72-73). Örgütler çalışanların beklentilerini karşılamaları için onlara destek olmazsa, tutum ve davranışlarını anlamaya çalışmazsa ve kişilerin kariyer planlarına önem vermezse, uzun vadede başarılı ve kalıcı olmaları mümkün değildir (Bayraktaroğlu ve Mesci, 2010).

Kariyer planlama, bazen kişiden kaynaklanmayan nedenlerden ötürü değişebilir. Ekonomik istikrarsızlık ve değişen sosyo-politik ortamın bir sonucu olarak kişinin kariyer algı ve davranışlarında değişiklik oluşabilir ve bunun sonucunda kişi yeni bir kariyer planı yapma ihtiyacı hissedebilir (Ikhlas, 1995). İşletmenin el değiştirmesi, iflas edip kapanması veya kurulduğu sosyal çevrede kabul görmemesi gibi nedenler kişiden kaynaklanmayan ancak kişinin kariyerinde bazı değişikliklere yol açabilecek düzeyde olan sebeplerdir.

Otel işletmelerinde örgütün verimliliği ile işgören niteliğini arttırmak, personel devri ile maliyetleri azaltmak, işgörenin örgüte aidiyet duygusu hissedebilmesini sağlamak için kariyer planlamasına ihtiyaç bulunmakta ve örgütün ihtiyaçları doğrultusunda başarıya doğru atılan her adımda kariyer planlamanın önemi ortaya çıkmaktadır (Güzel, 2005:123). Bir kişinin kariyer planı yapmaması, iş hayatı ve kariyer sürecinde hayal kırıklığına uğramasına ve ilerleme olanaklarını kaçırmasına neden olabilir (May, 2005); ki bu durum kişinin kariyerinden tatminsiz olmasına neden olabilir.

1.6.1. Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlama süreci; bireyin istek ve yeteneklerini belirlemek, eğitim ihtiyaçlarını gidermek gibi bireysel faktörleri içerdiği gibi; örgüt içerisindeki fırsatları planlamak, ihtiyaçları belirlemek, personelin gerekli malzeme ihtiyaçlarını temin etmek ve kariyer gelişimine destek olmak gibi organizasyonel sorumlulukları da içerir (Antonı, 2010). Yani bu süreç içerisinde, hem bireylere hem de organizasyonlara çeşitli görevler düşmektedir.

Kariyer planlama süreci çok karışık olmakla birlikte; kişisel özellikler, kişinin elde edileceği gelir durumu, kişinin yaşam tarzı veya işletmedeki çalışma saatleri gibi birçok faktör bu süreçte etkili olabilir (Zink ve diğ., 2007). Bunun yanı sıra bu sürece kişinin

beklentileri, mesleki yetkinlikleri, ilgi alanları, motivasyon düzeyi de etki edebilir (Bandura ve diğ., 2001).

Etkili bir kariyer planlaması, hem bireysel hem de organizasyonel ihtiyaçları karşılar (Donnelly ve diğ., 1990:751). Kariyer planlama sürecinde çalışanların da organizasyonların da yapması gereken bazı faaliyetler mevcuttur. Hem işletmelerde örgüt açısından kariyer planlaması yapılmalı; hem de çalışanlar yani işgörenler de bireysel açıdan kariyerlerini planlamalıdır.

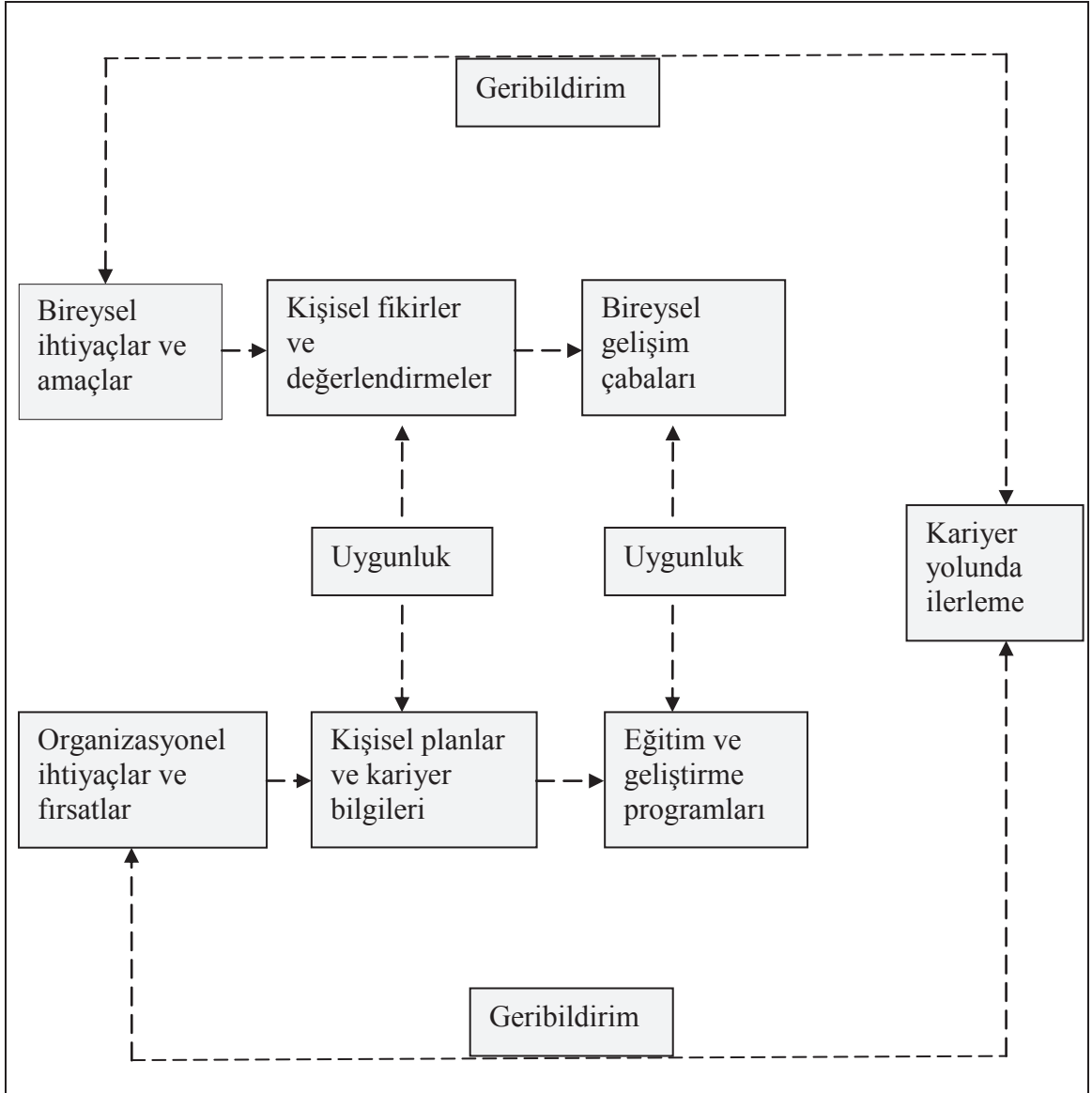
Kariyer planlama sürecinin başarılı olabilmesi için işgörelere de organizasyonlara çeşitli görevler düşmektedir. Bu görevlerin başarıyla uygulanması, kariyer tatminini de beraberinde getirebilir.

Kariyer planlama sürecinde çalışanların yapması gereken bir takım faaliyetler şunlardır (Tahiroğlu, 2002:141):

- Kişi, bilgi ve beceri konusunda bireysel olarak kendini değerlendirmeli,
- Kişinin firma içinde veya dışındaki kariyer olanaklarını değerlendirmesi,
- Kişinin bireysel özellikleri ile olası kariyer olanaklarını uyumlaştırarak arada bir bağ kurması,
- Amaçlanan kariyer hedeflerine ulaşmak için bireysel ihtiyaçların ve hedeflerin belirlenmesi.

Kariyer planlama sürecinde firmanın yapması gereken bir takım faaliyetler ise şunlardır (Tahiroğlu, 2002:141):

- İşletme sahip olduğu insan kaynağını gözden geçirerek, kurumsal bir değerlendirme yapmalı,
- Kişilerin terfi olanakları ve çalışma şartları gibi kariyer olanaklarının belirlenmesi,
- Çalışanlar izlenmeli ve performanslar değerlendirilmeli,
- Çalışanların gelişimi için kariyer olanaklarına yönelik eğitimler oluşturulmalıdır.



Şekil 6: Kariyer Planlama Süreci

Kaynak: Donnely ve diğ., (1990:751)

1.6.2. Kariyer Planlama Sistemleri

Kişinin değer, ihtiyaç ve beklentileri ile işin değerleri arasındaki uyum, örgütün ve bireyin bütünleşmesini sağlaması açısından oldukça önemlidir (Kahraman, 2000). Bu nedenle bireysel açıdan kariyer planlamasına verilen önem, örgütsel açıdan da verilmeli ve sonuçta hem bireysel hem de örgütsel planlar uyumlaştırılmalıdır. Bu sayede, hem organizasyonlar hem de bireyler memnuniyet sağlar.

1.6.2.1. Bireysel Kariyer Planlaması

Bireylerin değişen dünya şartlarına uyum sağlayabilmeleri için, kendi bilgi ve becerileri ile güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilmeleri oldukça önemlidir (Türkay ve Solmaz, 2011). Kişiler, bu aşamada ilgi ve becerileri hakkında bilgi toplayarak yani kariyer araştırması yaparak, kariyer hedefi belirleyerek ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için stratejiler oluşturarak planlar yaparlar (Sturges, 2008).

Bireysel kariyer planlama; bireyin kariyer hedeflerini, mesleki geleceğini kendi çabalarıyla belirlemesi durumunu, kişinin çalışma yaşamına ilişkin ayrıntıları planlamasını, kendisini gelecekte hangi pozisyonda görmek istediğini ve bu pozisyona ulaşmak için kendisini nasıl geliştirmesi gerektiğini içerir (Gürüz ve Gürel, 2006:233).

1.6.2.2. Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgüt; birey için ve bireyin işine uygun ilerleme sağlayacak kariyer yolları ortaya koyduğunda, kariyer planlamanın örgütsel yönü ortaya çıkar (Soysal, 2000). Kariyerin örgüt açısından irdelenmesi ve planlanmasında, organizasyonlar kendi amaç ve beklentilerini ön planda tutarak, işgörenin amaçlarını kendisine uyarlamaya çalışmakta; yani amaçları bütünleştirmeyi arzu etmektedirler (Tüz, 2003).

Örgütsel kariyer planlama; organizasyonda yer alan tüm personelin kariyer planlama modeli çerçevesinde değerlendirilmesini; örgütün yukarıya doğru tırmanacak olan bireyleri seçerek, onların bireysel amaçlarıyla organizasyonun amaçlarını bütünleştirmesini ve kişilere özel kariyer yolları hazırlamasını içerir (Taşlıyan ve diğ., 2011).

1.7. Kariyere İlişkin Güncel Sorunlar

Günümüzde işgörenler kariyerlerinde çok çeşitli sorunlarla karşılaşmakta ve bu sorunlar işgörenlerin beklentilerini karşılamaları noktasında eksik kalmaktadır. Beklentilerin karşılanamayışı beraberinde kariyer hayatından memnun olmamayı veya tatminsizliği getirebilir. Bu nedenle doğru bir kariyer yönetim uygulaması ile kariyer hayatında karşılaşılan sorunlar aşılabılır. Bu noktada bireyin ve örgütün uyum halinde olması ve ortak bir paydada buluşması önemli olmakta ve bu uyum yaşanabilecek sorunları ortadan kaldırmaya yardımcı olabilmektedir.

Kariyer hayatına ilişkin yaşanan problemlerden bazıları aşağıdaki başlıklarda incelenecektir. Bu sorunlar; stres ve tükenmişlik, gözden düşme, cinsiyetten kaynaklanan problemler ve cam tavan algısı, çift kariyerli aileler/eşler, çift kariyerlilik, ay ışığı sorunu, engellenme ve kariyer düzleşmesi olarak ifade edilebilir.

1.7.1. Stres ve Tükenmişlik

Olumsuz ruhsal yapı ve davranış içerisinde bulunan bir işgörenin kariyerinden tatmin olması beklenilemeyeceği için, örgütlerde çalışma şartlarından dolayı ortaya çıkan stres ve tükenmişlik faktörlerinin belirlenip ortadan kaldırılması gerekir (Aydın, 2004). Bu olumsuz durumların yok edilmesi, oluşabilecek kariyer sorunlarını ortadan kaldıracak gibi, kişilerin kariyer tatmini sağlamalarına da yardımcı olur.

Stres insanların ruhsal ve fiziksel yapılarını etkilediği için; kişilerde stresin azalması sonucu kariyerden tatmin sağlayabilmek ve başarıyı yakalayabilmek olasıdır (Kaya ve Keskin, 2008). Stresten uzak bir ortamda çalışmak iş hayatında doyum, huzur ve mutluluk sağlarken, iş stresi performansın azalmasına, iş kayıplarına ve sağlık problemlerine yol açabilir (Şener, 2001:300).

Aynı şekilde tükenmişlik sendromu da, insanların meslek hayatlarında ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir yorgunluk olarak ifade edilmekte ve stres sonucu ortaya çıkan olumsuz bir durum olmaktadır (Shani ve Pizam, 2009). Tükenmişlik, insanlarla yüzyüze iletişimin yoğun olduğu sektörlerde daha çok görüldüğü için (Ardıç ve Polatçı, 2009) otel işletmelerinde çalışanların tükenmişlik sendromunu yoğun olarak yaşamaları da olasıdır.

Bu nedenle stres ve tükenmişlik durumlarının ortadan kaldırılması için önlemler alınması, kariyer konusunda işgörenlerin tatmin sağlmasına yardımcı olabilir.

1.7.2. Gözden Düşme

Gözden düşme, yükselmesi beklenen bir kişinin kişilerarası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsları, uyumsuzluk gibi nedenlerle işten çıkarılması veya bir alt kademeye düşürülerek durağanlık pozisyonuna girmesi durumudur (Kozak, 2001:136).

Örgütün işgörene karşı güven kaybetmesi sonucu işgörenin gözden düşmesi, kişinin kariyer hayatında karşılaşılabileceği problemlerin başında gelmektedir. Çünkü gözden

düşme ile birlikte kişi kariyer hayatında durma noktasına gelmekte, terfi yerine alt kademeye düşmekte ve bu sayede kariyerinde tatminsizlik yaşamaktadır.

1.7.3. Cinsiyetten Kaynaklanan Problemler Ve Cam Tavan Algısı

Günümüzde organizasyonlarda hala cinsiyetten kaynaklanan bazı problemler yaşanmaktadır. Bu problemlerin var olmaya devam etmesi cinsiyet ayrımcılığına neden olmakta ve kadın erkek arasındaki eşitsizlik sonucu, çalışanların kariyerlerinden tatminiyet duymalarını geciktirmektedir.

Cinsiyetten kaynaklanan problemlerin başında gelen cam tavan algısı bir kariyer engeli olarak karşımıza çıkmakta ve kadın erkek arasındaki ayrımcılığın sonuçlarından biri olmaktadır. Cam tavan kavramı; kadın çalışanların kariyerlerinde ve iş hayatlarında ilerlemelerinin engellenmesi ve görünmez/aşılmaz kariyer engelleri olarak tanımlanmaktadır (Demirdelen ve Yazıt, 2011). Bu algı örgütte önyargılar tarafından oluşan tutumun, kadın çalışanlar için yönetim kademesinden uzak tutulması doğrultusunda oluşmaktadır (Aydın ve diğ., 2007).

Cinsiyet temelli cam tavan engellerinde kadınların iş yaşamlarındaki başarılarına bakılmaksızın ilerlemeleri engellenmekte (Mızrahi ve Aracı, 2010) ve kariyer sürecinde yönetim kademesinde eşit olmayan yaklaşımların varlığı hala problemlerin başında gelmektedir (Kocacık ve Gökkaya, 2005). Kadınların üst yönetim pozisyonlarına yükselmesinin engellenmesi (Schruijer, 2006), kadının uzmanlaşmasındaki engeller (Jackson ve O'Callaghan, 2009) ve kariyer ilerlemelerinin orta yönetim seviyesinde tutulması (Dennis, 1996) cam tavanın hala var olduğu göstermektedir.

1.7.4. Çift Kariyerli Aileler / Eşler

Çift kariyerli ailelerde, iki çalışan eş de kendi kariyer hedefleri peşinde koşmakta; eşlerin iş yönetimi ve aile sorumluluğunda birçok problemle karşılaştıkları bilinmekte ve eşlerden birinin kariyerinin diğer eşe göre öncelik taşınması yaygın olarak karşımıza çıkmaktadır (Aldemir ve diğ., 2001:209-210). Bu durum kariyere ilişkin büyük bir problem olmaktadır.

Çift kariyerli ailelerin sorunlarına bazı işletmeler duyarlı davranmakta ve esnek işgören politikası, çocuk bakım hizmetleri, evde çalışma imkânı gibi destekleyici hizmetler

vererek bu sorunu ortadan kaldırmayı amaçlamaktadırlar (Budak, 2008:279). Çünkü bu problemin çözüme kavuşması için örgütlerin bireylere destek vermesi sonucu, hem bireysel fayda hem de örgütsel fayda sağlanacaktır.

Çift kariyerli ailelerde dengeye ulaşmak için bireysel sorumlulukların yanında, organizasyonların sosyal sorumlulukları ve hükümetlerin sosyal politika uygulamaları da önemlidir (Kapız, 2002). İşgörenin çift kariyerli aile içerisinde olması sonucu bireysel sorumluluklarını yerine getirip problemi ortadan kaldırmaya çalışması, organizasyonlar ya da hükümetler tarafından desteklenmezse bir sonuca varılması da zorlaşabilecektir.

1.7.5. Çift Kariyerlilik

Çift kariyerlikte kişi aynı anda iki kariyere birden sahip olmakta ve her iki iş için de uzmanlık ve tecrübe edinmeye çalışan bir kişi, iki kariyer basamağında da zorluk çekerek başarıya ulaşamamaktadır (Budak, 2008:280). Bu nedenle çift kariyerlilik başlangıçta olumlu bir durum gibi görünmekteyken; bireylerin yaşadıkları zorluk bakımından kariyer sorunları içerisinde yer almaktadır.

Her iki kariyerde de yükselme arzusu gösteren bir çalışanın, iki işe aynı anda yoğunlaşamaması ve bölünmüş enerjisi sonucu başarısı engellenmektedir (Kıngır ve Gün, 2007). Dolayısıyla kişinin birden fazla uzmanlık gerektiren kariyere yönelmesi, başarısızlığı beraberinde getireceği gibi kariyer tatmini yaşamasını da zorlaştıracaktır.

1.7.6. Ay Işığ Sorunu

Ay ışığı sorunu; bir kişinin gelir yetersizliği, deneyim kazanma isteği, yeni bilgi ve beceriler kazanma amacı gibi nedenlerle istihdam edildiği örgütün dışında, ayrı bir iş daha yaparak çalışması olarak tanımlanır (Çetin ve Mutlu, 2010:162). Alternatif iş olanakları arayan ve ikinci bir işi ihtiyaç gibi gören işgörenler, aile yükümlülüklerini azaltmak veya yaşam standartlarını arttırmak gibi nedenlerle veya yeni beceriler edinerek kariyer değişikliğine gidebilmek amacıyla tam zamanlı ya da yarı zamanlı işlerde çalışabilmekte (Kimmel, 1995), ancak bu durum ayışığı sorununu da beraberinde getirebilmektedir.

İki işte birden çalışmak birey yorulmakta, kendisine zaman ayıramamakta, asıl işini ihmal etmekte, performans düşüklüğü yaşayabilmekte ve bu durum her ne kadar çalışanlar için maddi kazanç gibi görünse de organizasyonlar için olumsuzluklar yaratabilmektedir (Okakin, 2009:147).

1.7.7. Engellenme

Bireyin çok istediği ve beklediği bir hedefe ulaşmadan önce önünün kesilmesi engellenme olarak tanımlanmakta ve organizasyonlarda en sık karşılaşılan engel; 'yönetimin terfiye engel olması' olarak görülmektedir (Gümüştakin ve Öztemiz, 2005). Engellenme hedefe ulaşmayı güçleştirmekte (Izgar ve diğ., 2004) ve engellenen bir işgörenin terfiden yoksun bırakılması veya diğer konularda örgüt içerisinde engellenmesi kişiyi kariyer hayatından mutsuz etmekte ve memnuniyet yaşamasına engel olmaktadır.

Engellenme genellikle işgörenler açısından iş ortamından uzaklaşma veya kendini soyutlama, işte durgun olma ve verim kaybına neden olur (Töremen ve Çankaya, 2008). Bu nedenler kariyer tatminsizliğini beraberinde getirir. Çünkü hedefine engel koyulan biri veya iş ortamında mutlu olmayan bir kişinin kariyerinde mutlu olması sonucu beklenemez.

1.7.8. Kariyer Düzleşmesi / Platosu / Duraksaması

Kariyer düzleşmesi; bireyin daha fazla yükselme veya terfi etme olasılığı bulunmayan bir kariyer basamağında bulunmasını ve bireyin bu durumdan dolayı umutsuz, beklentisiz, tepkisiz ve heyecansız bir ruh hali içinde bulunmasını ifade eden bir kariyer sorundur (Bayraktaroğlu, 2006:161). Kariyer platosu veya kariyer duraksaması olarak da bilinen kariyer düzleşmesi, işgörenlerin daha yüksek bir iş pozisyonuna gelmek için performans gösterdikleri halde basamakların kısıtlı olması nedeniyle yükselememe, örgütteki hiyerarşi basamaklarının azalmış olması ve kariyerde yaşanan durağanlık olarak tanımlanmaktadır (Otluoğlu ve Akbıyık, 2012).

Kariyer düzleşmesi örgüt içinde dikey hareketliliğin ve hiyerarşik yükseliş olasılığının çok düşük olduğunu gösterir (Lee, 1999) ve bu durumda bulunan işgörenler istedikleri terfi olanaklarını yaşayamamalarından veya aynı noktada durmalarından dolayı tatminsizlik yaşayabilirler.

BÖLÜM 2: KARIYER TATMINİ VE ETKİLEŞİMİ

2.1.Kariyer Tatmininin Tanımı ve Önemi

Günümüzde kariyer sözcüğü kişinin meslek yaşamında sahip olduğu ‘başarı derecesini’ çağrıştırmakta (Köktürk ve Yalçın, 2000) ve işgörenlerin elde ettikleri başarı düzeyleri de kişilerin kariyerlerinden elde edecekleri tatmin düzeylerini arttırmaya devam etmektedir. Durum böyleyken işgörenlerin meslek hayatlarında kariyer tatmini sağlama ve başarıya ulaşabilme isteğinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Tatmin kavramı kelime anlamı olarak elde edilen sonuçların beklentileri ne derece karşıladığı ile ilgili olduğundan dolayı (Çakıcı ve diğ., 2009); kariyer tatmini de elde edilen kariyer düzeyinin beklentileri ne derece karşıladığı ile ilgili olmaktadır. Kariyer tatmini; çalışanların bekledikleri veya arzuladıkları kariyer hedefleriyle, kariyerlerinde gerçekleşen durum arasında yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda, kariyer düzeyine karşı beslediği duygusal tepki olarak değerlendirilebilir (Sarıbaş ve diğ., 2012).

Kariyer tatmini kavramı bir diğer ifadeye göre; insanların kariyerlerinden elde ettikleri doyum ve kişilerin şu anda elde ettikleri kariyer başarılarıyla gelecekte elde etmek istedikleri kariyer ilerlemeleri için bireylerin algıladıkları umut olarak tanımlanabilir (Nauta ve diğ., 2009). Kişilerin kariyerlerinde belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmada duyulan memnuniyet derecesi kariyer tatmini sağlamanın temel konusunu oluşturur (Yüksel, 2005).

Kişilerin başarı hissini yaşamaları kariyerlerinden elde edecekleri tatmin duygusuna katkı sağlayabilir (Çetinel ve Yolal, 2009). Çeşitli terfiler, elde edilen gelirler gibi nedenler kişiyi kariyerinde doyum noktasına ulaştırarak kariyer tatmini sağlamasında etkili olabilmektedir.

Bir kişinin mesleğini ve sahip olduğu kariyerini kendisinin bir parçası olarak hissediyor olması mesleği ve kariyeriyle bütünleştiği ve tatmin duygusuna sahip olduğu anlamına gelmekte ve meslekle özdeşleşmenin kariyer doyumuna olumlu etkisi olduğu bilinmektedir (Özer ve diğ., 2007). Doyum (tatmin) hem nesnel hem de kişisel değişkenlerle ilgiliyken; bireyin kendi kişiliğinden kaynaklanan özellikleri, özel yaşamı etkilediği kadar iş ve kariyer yaşamını da şekillendirmekte ve nesnel koşulları (iş

ortamı, kariyer düzeyi, elde edilen gelir, terfi imkanları vb.) algılayış biçimlerini de etkilemektedir (Özer ve Tozkoparan, 2012).

Grenhaus ve arkadaşları (1990) işgörenlerin kariyer tatmini sağlamaları açısından, aşağıdaki beş temel hedefe ulaşmadaki başarının önemli olduğunu savunmaktadır. Bu hedefler:

- Mesleki başarılar
- Genel mesleki hedefler
- Gelire ilişkin hedefler
- Meslekteki ilerlemeler
- Yeni beceriler edinme

İş tatmini denilen kavram ile kariyer tatmini kavramı birbirlerine benzese de birbirinden ayrıldığı bazı durumlar bulunmaktadır. Maddi unsurlar, terfi edebilme vb. gibi birçok durum kişinin iş tatmini sağlamasına yardımcı olabileceği gibi kariyer tatmini sağlamasına da yardımcı olabilmektedir. Ancak kariyer tatminini iş tatmininden ayıran en önemli fark; kariyer tatmininin memnuniyet ya da memnuniyetsizlik içerisinde bireyin duygularını da temsil eden bir kavram olması ve iş tatmininin işin daha spesifik etkisini ölçen bir kavram olmasıdır (Lounsbury ve diğ., 2008). Kariyer tatmini seçilen meslek ile iş hayatında elde edilen yolu ve varılan noktayı bir bütün olarak değerlendirdiği için iş tatmininden daha geniş bir kapsam içerisinde değerlendirilmektedir (Vatansever, 2008). İş tatmini aslında bireyin işinden memnun olmasını tanımlarken, kariyer tatmini bireyin elde ettiği kariyer düzeyinden memnuniyetini tanımlar. Kariyer henüz tamamlanmamış ve devam eden bir süreç olduğundan dolayı kariyer tatmini bireyin hayatındaki etkinliklerin tatminini belirtirken; iş tatmini işin yönlerine duyulan tatmin derecesini ifade etmektedir (Yüksel, 2005).

Abraham H. Maslow “İhtiyaçlar Hiyerarşisi”sinde, işgörenlerin iş hayatlarında ilerleme ihtiyacı duyduklarını ve bu ihtiyacın yanında hem maddi hem de manevi beklentilere sahip olma isteği içerisinde olduklarını savunmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2012:419). Aytaç (2005:45) Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi’nin her birini iş yaşamıyla uyumlaştırmış ve nasıl tatmin olunacağı ile ilgili bir tablo oluşturmuştur. Bu

tabloda işten kazanılan ücret, işten kazanılan unvan, işletmedeki pozisyon, elde edilen beceri ve tecrübeler, tatmin edici bir iş ve kariyer fırsatı, bireysel yetenekleri kullanabilme gibi faktörlerin Maslow'un gereksinimleri doğrultusunda kişiyi tatmin eden yöntemler olduğunu belirlemiştir.

İşin gerektirdiği bilgi ve becerileri kavrayabilmek kişilerin işletmeden, iş hayatından ve kariyerinden ne beklediğini daha kolay anlamasına ve beklentisi yönünde kariyeriyle ilgili daha doğru yoldan kararlar almasına sebep olur. Eğer işgörenlerle ilişkiler, çalışma koşulları, eğitim ve kariyer fırsatları iyiye kişilerin kariyerlerinde ilerlemeleri ve kariyer tatmini sağlamaları da mümkün olur (Russo ve diğ., 1995:5). Kariyer tatmini işgörenlerin kariyer bağlılığını ve işgören başarısını da etkiler (Jiang ve Klein, 1999).

Bir işletmenin var olma nedenlerinin başında elbette ki kar elde etme amacı vardır. Kar elde etme de müşteriye kalite malı üretmek veya kaliteli hizmeti sağlamakla mümkündür. Bu da müşteri tatminini artırır. Ancak unutulmaması gereken bir gerçek de şudur ki; işletmenin var olabilmesi için müşteri tatmini kadar yöneticilerin ve çalışanların da işlerinden ve kariyer düzeylerinden tatmin olması gerekir. Kariyerinden tatmin olmuş bir yönetici, işine daha bağlı çalışarak örgütün çıkarlarını da korur. Organizasyonlar dış müşterilerini mutlu ederek karlarını artırma amacını, ilk olarak iç müşterilerini mutlu ederek sağlamalıdır (Şimşek, 2004). Çünkü çalışanları etkileyen faktörler arasında en önemlilerinden biri olan kariyer tatmini kavramı, işgörenlerin motivasyonu ve gelişimi için organizasyonlar açısından da önemlidir (Martins ve diğ., 2002).

Kariyer; maddi tatminin yanında manevi yani psikolojik tatmin de yaratır ki bu da kişinin özsaygısının artmasında, sosyal kimlik ve statü kazanılmasında ve kendini geliştirme ihtiyacının karşılanmasında önemli bir etkidir (Saruhan ve Yıldız, 2012:419).

Bir kişinin kariyerini planlaması ve bu plana göre kariyerine yön vermesi iş ve kariyer hayatında tatmin edici olanakların artmasına yardımcı olur (Koivisto ve diğ., 2011). Kariyer yönünden önü açık olan bir bireyin, bu fırsata sahip olmayan başka bir çalışana göre tatmin duygusuna sahip olması daha yüksektir (Demirel ve Özçınar, 2009). Kariyerlerine yüksek derecede bağlı olan bireyler, diğer çalışanlara oranla yüksek

düzeyde kariyer başarısı göstermekte ve kariyer tatminleri de daha yüksek olmaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007).

İşgörenlerin tatminsizliği iş kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir (Elçi ve diğ., 2010). Bir işgörenin tatminsizliği sonucunda; işe dair isteksizlik, performans düşüklüğü, stres, örgütsel bağlılıkta düşüş, verim kaybı, kendini iş ve kariyerinde yetersiz hissetme, psikolojik rahatsızlıklar gibi durumlar oluşabilir (Çarıkçı ve diğ., 2009). Bu nedenle toplam kaliteyi arttırma, müşteri memnuniyeti yaratma ve kar maksimizasyonu sağlama açısından iç müşterilerin yani çalışanların tatmininin sağlanması çok önemlidir (Çetin ve Dündar, 2010).

İşgörenler günümüzde kariyer hedef ve beklentileriyle uyum sağlayan bir meslekte çalışmayı tercih ederken, kariyerlerinde ilerleyebilmek adına tüm fırsatları değerlendirmekte ve elde ettiği kariyer düzeyinden memnuniyet sağlamayı amaçlamaktadırlar (Lau ve Pang, 1995). Kariyer beklentileri, kişilerin memnuniyet ve mutluluk dereceleri üzerinde önemli bir rol oynamakta ve beklentilerin kabul edilebilir bir seviyeye ulaşması çalışanların kariyerlerinden tatmin olmalarına katkı sağlamaktadır (Bulgan ve Soybalı, 2011).

İşgörenlerin kariyer beklentileri genellikle iyi bir maaş, uygun çalışma saatleri, iş güvenliği ve iyi bir çalışma ortamı olmakta (Kim ve diğ., 2009) ve beklentiler sonucunda işgörenlerin kariyerlerinden tatmin duygusu yaşamaları sağlanmaktadır. Bunların yanı sıra yönetimin çalışanlara karşı tutumu, çalışanların kararlara katılımının sağlanması, yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi, çalışanların fiziksel çalışma koşullarının iyi olması, stresten uzak bir çalışma ortamının oluşturulması, çalışma saatleri, verilen molalar, işyerinin konumu gibi fiziksel koşullar, işgörenlerin kariyer tatmin duygularını etkileyecektir (Erdil ve diğ., 2004).

İşgörenlerin örgüt amacına uygun olarak yönlendirilebilmeleri, en yüksek düzeyde performans gösterebilmeleri ve başarıya ulaşmaları için yöneticileri tatmin eden faktörlerin belirlenmesi ve gerektiğinde bu faktörlerin iyileştirilmesi günümüz yöneticileri için oldukça önemlidir (Pınar ve diğ., 2008). Çünkü ihtiyaç ve beklentileri tatmin edilmiş işgörenler, iş yaşamında daha mutlu ve daha üretken olacaklarının bilincindedirler ve tatmin düzeyini yükseltmek işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlamada da söz konusu olduğundan, organizasyonlar da bu konu üzerinde önemle

durmaktadırlar (Güven ve diğ., 2005). Unutulmaması gereken şudur ki; organizasyonel yapılar, süreçler ve deneyimler kariyer tatmininde etkilidir (Cunningham ve diğ., 2005).

Yaşamının büyük bir kısmını iş başında geçiren günümüz insanı için, iş yaşamındaki verimlilik ve performans açısından çalışma yaşamındaki mutluluk önemlidir (Erkuş ve Fındıklı, 2012). Kariyer sürecinde ilerleyen işgörenler takdir edilme, mutlu olma ya da mutluluk seviyelerini arttırma gibi duyguları yaşamakta ve kariyer basamaklarında yükseldikçe, her bir kariyer basamağında ihtiyaçlarını karşıladıklarını görerek tatmin duygusunu arttırmaktadırlar (Uğur, 2003:245-246).

Kariyer tatmini sağlayabilmek adına hem yöneticilere hem de çalışanlara çeşitli görevler düşmektedir. Bu görevlerden en önemlisi bireyin kendisini geliştirmesi ile başlar ve bu sayede birey çeşitli terfilerle veya bilgi ve becerileriyle kariyerinde gelişme sağlarlar. Ancak bazı durumlarda birey kendisini ne kadar geliştirse de işletme o çalışanına terfi vermek yerine dışarıdan bir kişiyi üst yönetim pozisyonuna getirmeyi uygun bulur. Bu durumda kişinin kariyer tatminsizliği yaşaması ve motivasyonunun düşmesi olasıdır.

İş hayatında bir kişinin yüksek tatmin düzeyine ulaşabileceği bir kariyeri hayal etmesi ve bu kariyere ulaşabilmesi için kariyer rotasını çizmesi yani kariyer planlaması yapması gerekir; ancak kişi bazen elinde olmayan nedenlerden ötürü çizdiği rotada ilerleyemez. Bu zamanda ise kişinin kariyerinde değişiklik yapması gerekmekte veya sahip olduğu işin gerçekten istediği iş olup olmadığını tüm yönleriyle değerlendirmesi gerekmektedir. Çünkü bu noktada kişinin tatmin düzeyine ulaşması için ya işini değiştirmesi ya da kariyer düzeyinde farklılaştırmaya gitmesi gerekir. İşte iş tatminiyle kariyer tatminini birbirinden ayıran en önemli noktalardan birisi de budur. Kişi hazırladığı kariyer planlamada yaptığı işi seviyor fakat çalıştığı ortamı sevmiyorsa işini değiştirerek veya başka bir işyerinde aynı pozisyonda çalışmaya devam ederek tatmin sağlayabilir. Ancak kariyer tatmini dediğimiz kavram; kişinin iş hayatında bulunduğu pozisyondan memnun olup olmaması ile ifade edilmektedir. Bu noktada kişinin kariyerinden tatmin olabilmesi için ya terfi etmesi ya da kariyerini değiştirmesi gerekmektedir.

2.2. Otel İşletmelerinde Kariyer ve Kariyer Tatmini Etkileşimi

İnsanlar iş hayatına girdikleri andan itibaren bazı ihtiyaçlarını karşılamak, beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlar yapmak, hiyerarşik yapıda yükselmek, daha fazla güç ve prestij sağlamak, daha fazla para kazanmak, iş hayatında ilerlemek ve daha başarılı olmak isteyebilirler (Ayan, 2011:168). Çalışma hayatında işgörenin başarısı, iş hayatından mutluluk duymasına, kariyerinden tatmin olmasına bağlıdır (Aldemir ve diğ., 2001:199).

Hizmete dayalı bir sektör olan otel işletmelerinde; sektöre ilgi duyan, konukseverlik anlayışına hakim, mesleki bilgisine güvenilen personeli istihdam etmek nasıl ki her organizasyonun isteğiye; sorunsuz bir çalışma ortamında çalışabilmek, yaptığı işten kariyer ve iş tatmini sağlamak ve işinde terfi olanaklarından yararlanmak da her çalışanın isteğidir (Sarışık, 2007).

Otel işletmelerinde yönetimin her kademesinde insan unsuru olmakta ve müşterilerde psikolojik tatmin sağlayan bu işletmelerdeki insanın önemi (Aksoy ve Kaplan, 2005) ve beraberinde insanın yani işgörenin de sağlayacağı psikolojik tatmin önemli olmaktadır. Günümüzde bütün teknolojik gelişmelere rağmen otel işletmelerinde insan unsurunun ve insan emeğinin önemi azalmamakta ve tatmin boyutunun yüksek düzeyde tutulması gerekmektedir (Pelit ve Türkmen, 2008). Otel işletmeleri; misafir memnuniyeti sağlayarak personel verimliliğini arttırmak için, yani hizmeti kaliteli bir şekilde sunmak için 'insan' faktörüne önem vermek durumundadırlar (Güzel, 2005:124). Hizmeti alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin yüzyüze olduğu bir sektörde tatmin düzeyi düşük bir işgören, müşteriye tatmin edici bir hizmet de sunamaz (Üngüren ve diğ., 2010).

Organizasyonların insana vereceği bu önem bir hizmet sektörü olan otel işletmelerinde işgören memnuniyetini artırır. Günümüzde birçok otel işletmesi, insan kaynakları uygulamalarına daha fazla önem vermekte, eğitim faaliyetleri uygulamakta ve organizasyonun da beklentilerini karşılayabilmek adına, işgörenin kariyer tatminini sağlamasına önem vermektedirler (Simmons, 2006).

Hizmetin kaliteli ve düzenli olarak yerine getirilmesi ve işletmenin işgörenden beklentisini karşılayabilmesi için, işgörenlerin de istek ve beklentilerinin karşılanması önemlidir (Alkış ve Öztürk, 2009). Otel işletmeleri emek yoğun bir yapıya sahip

olduğundan dolayı işgörenlerin kariyerlerinden duydukları tatmin düzeyi, otelin misafirlerine sunduğu hizmetin kalitesiyle doğrudan ilişkilidir (Akpınar ve Özdemir, 2009).

Turizmde işgören devrinin yüksek olması, düşük ücretler, uzun mesai saatleri, vardiya usulü çalışma ve stres gibi faktörler turizm çalışanlarının ulaşmak istedikleri kariyer düzeylerinin önündeki engeller olarak sıralanmakta ve kariyer tatminsizliğine neden olmaktadır (Türkay ve Tüzemen, 2009). Uzun çalışma saatleri sonucu gününün önemli bir kısmını otel işletmelerinde geçiren bir işgörenin tatminsiz olması, hem özel hayatını hem de sağlığını olumsuz yönde etkileyebilir (Çalışkan, 2009).

Kariyer tatmini ücret, terfiler ve kariyer gelişim fırsatları ile sağlanabilmektedir ve otel işletmelerinde işgörenlerin kariyer tatminlerini sağlayabilmek ve arttırabilmek için etkili kariyer yönetim faaliyetleri uygulanmalıdır (Kong ve diğ., 2012). Çünkü kariyer yönetim uygulamaları ile birlikte hem bireysel hem de örgütsel fayda sağlanabilmekte ve sonuç olarak işgörenlerin kariyerlerinden memnun olmaları artabilmektedir.

Bununla birlikte işgörenlerin ulaşmak istedikleri tatmin duygusu; verimlilik, motivasyon ve organizasyonel kararlar üzerinde de etkili olmakta ve tatminsizlik ise personel devrine, motivasyon azalmasına ve eşitsizlik duygularına neden olmaktadır (Kara, 2009). Özellikle otelcilik sektöründeki kariyer olanaklarına bakışa olumsuz etki eden birçok faktör bulunmakta ve bu faktörlerden bazıları sektördeki işin çoğunlukla mevsimlik ya da yarı zamanlı olması, yetersiz sosyal güvence imkanları, uzun çalışma saatleri sonucu stresli çalışma ortamı, ücret ve terfi imkanlarının yetersizliği şeklinde sıralanabilmektedir (Aymankuy ve Aymankuy, 2011). Bu faktörlerin varlığı da işgörenlerin tatmin duygusunu ya geciktirmelerine ya da gerçekleşmesine imkan tanıyamamalarına neden olmaktadır.

Bunun yanı sıra yüksek sezonlarda artan iş yoğunluğu, çalışma saatlerinin bazen oldukça fazla olduğu dönemler ve bunun yanı sıra karşılığında verilen düşük ücretler kişileri olumsuz yönde etkilemekte ve tatminsizlik yaratmaktadır. Çalışanların tatmin olmamasının bir diğer nedeni de personel devir hızının turizmde çok fazla yaşanmasından kaynaklanmaktadır (Türkay ve Yağcı, 2007).

Kariyer hem bireysel hem de örgütsel amaçları uyumlaştırır. İşte bu noktada kariyerden bireyin almayı ve vermeyi umduklarıyla; örgütün almayı ve vermeyi istedikleri bazı beklentileri oluşur. Bu bireysel ve örgütsel beklentilerin uyumlaştırılması ve karşılanması gerekir. Çünkü bu beklentiler karşılanmazsa kişisel açıdan işten tatmin olmama, kariyerden tatmin olmama, motivasyon düşüklüğü, stres, işe bağımlı olmama gibi olumsuz durumlar; örgütsel açıdan ise işgöreni işyerinden uzaklaştırma, çeşitli cezalar verme, birey ve örgüt arasında çeşitli çatışmalar yaşanabilir. Budak (2008:258) bireysel ve örgütsel beklentilerin karşılaştırılmasında bireyin ve örgütün almayı ve vermeyi umdukları beklentilerini ortaya koymuştur. Budak (2008:258)'a göre bireyin almayı umduğu ve örgütün vereceği beklentiler arasında maaş, kişisel gelişim fırsatı, iyi bir iş için tanınma ve onay, güvenlik ve çevresel faydalar, arkadaşlık ve çevre desteği, açık ve doğru bir çaba olabileceği gibi; bireyin vermeyi umduğu ve örgütün de almayı bekledikleri ise dürüst bir iş günü, örgütsel sadakat, inisiyatif, girişkenlik, öğrenme ve gelişme için esneklik ve gönüllülük olabilir.

2.3. Kariyer Tatminine İlişkin Yapılan Çalışmalar

Literatüre bakıldığı zaman kariyer ile ilgili tüm kavramlarda ve iş tatmininde oldukça fazla çalışmaya rastlanmakla birlikte, 'kariyer tatmin' boyutunda oldukça az çalışmanın varlığı dikkati çekmektedir. Kariyer tatmini ile ilgili olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde, genellikle bu kavramın sağlık sektörü içerisinde incelendiği görülmektedir (Walfish ve Walraven, 2005; Coshov ve diğ., 2009; Pratt, 2010; Padiyara ve Komperda, 2010, Lepnurm ve diğ., 2006; Naidu ve diğ., 2006; Payakachat ve diğ., 2011; Hunsader, 2008). Benzer olarak literatürde geçen çalışan, işgören ve kariyer tatmini ile ilgili bazı araştırma konuları ve sonuçları şu şekilde belirtilebilir:

- Greenhaus ve arkadaşları (1990) yaptığı bir çalışmada kariyer tatminini etkileyen faktörleri beş grupta sıralamıştır. Bu faktörler "mesleki başarılar", "genel mesleki hedefler", "gelire ilişkin hedefler", meslekteki ilerlemeler" ve "yeni beceriler edinme" dir. Daha sonra kariyer tatmini konusunda yapılan birçok çalışmada da kariyer tatmininin bu 5 boyutu dikkate alınmış ve kariyer tatmini bu 5 boyutla ölçülmeye çalışılmıştır.

- Sutton (2006) yaptığı bir araştırmada kariyer başarısını maaş, terfi ve kariyer tatmininin etkilediğini savunmuş ve kariyer tatminine yönelik ölçek oluştururken, Greenhaus ve arkadaşlarının 1990 yılında ortaya koyduğu 5 boyutu göz önüne almıştır.
- Demirdelen ve Sarıışık (2012) bir çalışmasında, konaklama işletmelerinde bulunan üst yöneticilerin, buldukları pozisyona geldikleri için memnun olduklarını ve beklentileri karşılandıkça kariyerlerinde tatmin duygusu yaşadıklarını belirtmişlerdir.
- Lee (1999) kariyer platosu üzerine yaptığı bir araştırmada, kariyer platosunun yani kariyer duraksamasının kişinin kariyer tatmini ve iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğunu vurgulamıştır. Bunun yanı sıra kariyer tatmini boyutlarını, Greenhaus ve arkadaşlarının 1990 yılında kullanmış olduğu beş ölçeği dikkate alarak hazırlamıştır.
- Engiz (2009) kariyer tatmini ve örgütsel bağlılığa yönelik sağlık sektöründe yapmış olduğu araştırmasında, işgörenlerin beklentileri belirlenirse ve tatmin edici girişimlerde bulunulursa çalışanların işletmeye karşı verimliliklerinin artacağı sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanı sıra, çalışanların bilgi ve becerilerine uygun işlerde çalışmaları sonucu çalışanın tatmin duygusunun artacağı ve uyum sağlanmasına destek olacağı sonucuna ulaşmıştır.
- Sauer (2009) yapmış olduğu bir araştırmada, son 20 yıl içerisinde kariyer tatmini ile ilgili yapılan tüm araştırmalarda, Greenhaus ve arkadaşlarının 1990 yılında yapmış olduğu kariyer tatmini ölçeğinin 5 boyutunun kullanıldığını vurgulamıştır. Bunun yanı sıra araştırma her ne kadar diyetisyenler üzerine yapılmış olsa da, kariyer tatmini boyutunda üst yönetim ile orta yönetim arasında gelir, terfi ve kariyer başarısı üzerinde farklılıklar olduğunu vurgulamıştır.
- Vatansever (2008) yaptığı araştırmasında, iş ve iş dışı yaşamı dengesinin sağlanması ve ekonomik getirinin artması durumunda, kişilerin kariyerlerinden daha fazla tatmin sağlayacağını belirtmiş ve işgörenlerin bireysel taleplerinin artması ise kariyer tatminini azaltmakta olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

- Abele ve Wiese (2008) yaptığı bir araştırmada kariyer planlamasının işgörenlerin hem ücret ve terfi gibi kariyer başarısını, hem de kariyer tatminini etkilediğini savunmuştur. Bunun yanı sıra Greenhaus ve arkadaşlarının 1990 yılında öne sürmüş olduğu 5 boyutun kariyer tatmini ve başarısını etkilediği sonucuna ulaşmıştır.
- Yüksel (2005) yaptığı bir araştırmada, araştırmanın bir değişkeni olan kariyer tatminini Greenhaus ve arkadaşlarının 1990 yılında geliştirmiş oldukları 5 boyutluk ölçekle değerlendirmiştir. Hemşirelere yönelik olarak hazırladığı araştırmada iş-aile çatışmasıyla kariyer tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulmamasına karşın; iş-aile çatışmasının iş tatminine etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu da yazara göre kariyer tatmini ile iş tatmini arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.
- Erdoğan (2003); profesyonel işgörenler üzerine yaptığı bir araştırmada işgörenlerin kariyerlerinden genel olarak tatmin olduğu sonucuna ulaşmış ve profesyonel işgörenlerin kişisel tatmin, terfi ve maddi kazanç beklentisi içerisinde olduğunu vurgulamıştır.
- Kılıç ve Öztürk (2010); yaptıkları araştırmada 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirmesi arasında anlamlı bir farklılık olduğunu vurgulamış ve çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır; yani 5 yıldızlı otel işletmelerinde kariyer yönetim uygulamalarının kariyer planlama ve geliştirmeye göre daha fazla olduğu ifade edilmiştir.
- Kuşlivan ve Kuşlivan (2005); yaptığı bir çalışmada otel işletmelerinde işgören tatminini arttırmak için ücret artışı ve terfilerin personelin işte gösterdiği başarıya göre ayarlanmasının yararlı olacağını ifade etmiştir.

2.4. Kariyer Tatminini Etkileyen Sosyo-Demografik Faktörler

Kariyer seçimi bireylerin ilgi ve yetenekleri ile istek ve ihtiyaçlarını en uygun noktada buluşturan kararlar olmakla birlikte; alınan bu kararlar sonucunda kişilerin daha yüksek performansla işlerini sürdürmelerini ve yüksek tatmin duygusu elde etmelerini amaçlar (Adıgüzel, 2009). Kariyer seçmek ve seçilen bu kariyere ilgi, motivasyon, kabiliyet gibi

faktörlerin etkisiyle uyum sağlayabilme hem birey, hem de örgüt açısından oldukça önemlidir (Demir ve Küçükkale, 2000).

Kişilerin seçimleri doğrultusunda elde edecekleri mutluluk seviyesi de oldukça önemlidir. Seçtikleri kariyer hayatında seçimlerinden dolayı mutlu olan bir işgörenin kariyerinden tatmin olması, hem bireysel hem de örgütsel faydayı arttırır. Kariyer tatminini etkileyen sosyal ve psikolojik faktörler vardır. Bu faktörlerin bireyin seçimleri ve seçimlerinden dolayı elde edeceği mutluluğu için önemi yadsınamaz.

Bireysel özellikler, organizasyonel etmenler üzerinde potansiyel bir etkiye sahiptir (Baş ve Ardiç, 2002). Çalışanların sosyal geçmişi kariyer seçimini etkileyen temel unsurlardan ilki olmakla birlikte, bireylerin içinden geldiği sosyal statü çalışanların kariyerleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Çiftçi, 2012:138-139). Bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özellikleri bireyi etkilediği gibi örgüt içerisindeki davranışlarına da yansır. Bu nedenle demografik faktörler ile kariyer tatmini boyutunun etkileşim halinde olduğu söylenebilir. Bu nedenle bu araştırmada kariyer tatmin boyutları ile demografik özellikler arasındaki ilişki uygulamada inceleneceği için demografik özelliklere ait bilgiler kariyer tatmini etkileşimi açısından aşağıda verilmiştir.

2.4.1. Yaş ve Kariyer Tatmini Etkileşimi

Demografik özelliklerden biri olan yaş faktörünün bireylerin kariyer tatmini sağlamaları açısından etkiye sahip olduğu söylenebilir. Çünkü bireyler, yaş itibarıyla kariyerlerinin başında, ortasında veya sonunda olabilirler.

Fiziksel ve zihinsel performansı etkileyen yaş dönemleri, yaşamın genelini etkilediği gibi hem çalışma hayatına bakışı (İlhan, 2005) hem de bireylerin çalışma hayatındaki tutumlarını, isteklerini ve beklentilerini etkiler (Çolakoğlu ve diğ., 2009).

Organizasyonlar genellikle eğitim ve gelişim olanaklarını yaşa göre belirlemekte ve genç işgörelere, yaşlı işgörelere daha fazla bu fırsatları vermektedirler (Tones ve diğ., 2011). Genç işgörelere, yaşları fazla olan işgörelere göre daha üst bir eğitim alma beklentisi içerisinde olmakta ve mesleki kariyerlerinde ilerlemede, bilgi ve becerilerini geliştirmede daha hırslı davranmaktadırlar (Sağdıç ve Demirkaya, 2009).

Genç yaştaki bireyler eğitim sırasında öğrendiklerini bir an önce iş hayatında uygulamak istemekte ve bu nedenle bu genç bireyler için başarı, ilerleme ve yaratıcılık değerleri daha fazla önem taşımaktadır (Pilavcı, 2007). Kişinin içinde bulunduğu yaş kariyer planlamasında etkili olacağı için (Sav, 2008), planlar doğrultusunda elde edilen kariyer ve sonrasında elde edilen tatmin veya tatminsizlik ile yaş arasında etkileşim söz konusudur.

2.4.2. Cinsiyet ve Kariyer Tatmini Etkileşimi

Cinsiyete ilişkin beklenti, tutum ve algılar, kadın ve erkek için meslek seçiminde ve kariyer hayatında önemlidir (Özkişi, 2012). Günümüzde hala erkekler kadınlara göre daha yüksek hiyerarşilerde yer almakta ve cinsiyet ayrımcılığı kişilerin kariyer hayatlarını etkilemektedir (Işık, 2009). Durum böyle olunca erkeklerin kadınlara oranla kariyerlerinde hem yatay hem de dikey olarak daha çabuk ilerlemesi ve bu ilerleme sonucunda kariyerinden daha fazla tatmin sağlaması mümkün olabilmektedir.

Günümüzde hem kadınlar hem de erkeklerin kariyer amaçları bulunmakta ve kariyer yapma fikrinin önündeki tüm engellerin (Kahraman ve Şahin, 2010), özellikle de cinsiyete dayalı engellerin kaldırılması, kişinin kariyer tatmini sağlamasında etkili olabilmektedir. Erkek işgörenler, kadın işgörelere oranla iş ve çalışma yaşamına, meslek başarısına ve kariyer hayatına daha fazla önem vermektedir (Küçükusta, 2007).

Günümüzde kadın istihdamında önemli gelişmeler olmasına karşın, toplumsal cinsiyet bakış açısı eksikliği giderilememiş ve kadının hamileliği, çocuk bakımı, ev işleri gibi durumlar ayrımcı uygulamalar olmaya devam etmiştir (Ereş, 2006) Bu nedenle cinsiyet ve kariyer tatmin etkileşimi kadınlarda erkeklere oranla daha yavaş ilerlediği söylenebilir. Erkek çalışanların kariyerlerinde ulaştıkları veya ulaşmak istedikleri hedefleri, kadınlara oranla daha fazla olabilmektedir.

2.4.3. Eğitim Durumu ve Kariyer Tatmini Etkileşimi

Eğitimli bir bireyin çalışma hayatından beklentileri ve ihtiyaçları diğer çalışanlara oranla daha üst düzeyde olmaktadır (Toker, 2007). Çünkü eğitim düzeyi yükselen işgörenlerin iş hayatına bakışı ve bu bakışa yükledikleri anlam, iş ve kariyer beklentileri, ücret ve çalışma şartları talepleri de yükselecektir (Güven ve diğ., 2005). Kariyerinden ne beklediğinin bilincinde olan işgörenler, kendilerini bilgi ve beceri

konusunda daha fazla geliştirmek istemekte ve bu sayede daha hızlı bir sürede kariyer tatmini sağlamaları gerçekleşmektedir.

Eğitim düzeyi yüksek kişilerde, yönetim kademesine geçme ve aldıkları ücret açısından daha iyi bir konumda olma (Özmutaf, 2007) durumu beraberinde kariyerlerinden tatmin olma duygusunu da getirebilir. Bu nedenle eğitim, kariyer tatmini yaratma ve devam ettirme konusunda önemlidir.

2.4.4. İşletme İçindeki Unvan ve Kariyer Tatmini Etkileşimi

İşgörenin örgüt hiyerarşisindeki konumu ve eğer yönetici ise yöneticinin hangi yönetim kademesinde bulunduğu gibi özellikleri ile kariyer tatmini sağlama boyutu arasında önemli bir ilişki vardır (Uzunbacak, 2004). Elde edilen yönetim kademesi, işgörenlerin kariyer tatmini sağlama veya sağlamama durumunda en önemli etkenlerden biri olmaktadır. Çünkü bir işgörenin üst veya orta yönetim seviyesinde bulunması, kariyer tatminiyle doğru orantılı olmakta ve üst yönetimde bulunan işgörenler, kariyerlerinde daha fazla doyuma ulaşmaktadırlar.

2.4.5. Sektörde ve İşletmede Çalışma Süresi ve Kariyer Tatmini Etkileşimi

İş deneyimi, sektörde ve işletmede çalışma süresi; işgörenlerin kariyer beklentisiyle, kariyer bağlılığıyla ve kariyer tatmin duygusuyla doğrudan ilişkili olmaktadır (Knight ve diğ., 2006).

Çalışanın iş tecrübesi ve tatmin duygusu arasında olumlu bir ilişkinin olduğu ve aynı işletmede çalışan işgörenlerin de tatmin duygularının yüksek olduğu bilinmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005). Sık sık iş değiştirenlere göre aynı işte çalışan bir kişinin hem işe bağlılığı hem işten alacağı zevk düzeyi artacağı için işgören daha mutlu çalışacaktır (Demirel ve Özçınar, 2009).

2.5. Kariyer Tatmini Boyutları İle Kariyer Tatminini Etkileyen Faktörler

Aşağıda literatüre göre ayrılmış olan kariyer tatmin boyutları incelenmiştir. Bu boyutlar ‘mesleki başarı’, ‘genel mesleki hedefler’, ‘gelire ilişkin hedefler’, ‘meslekteki ilerlemeler’ ve ‘yeni beceriler edinme’ olarak gösterilmiştir.

2.5.1. Mesleki Başarı ve Kariyer Tatmini Etkileşimi

Mesleki başarılar, işgörenlerin kariyer gelişim süreçlerinde elde edecekleri başarıları için önemli olmaktadır (Fouad ve diğ., 2009). Çünkü mesleki başarı ve verimlilik işgörenlerin manevi doyumunu ve kişisel başarısını etkiler (Cemaloğlu ve Şahin, 2007).

Mesleki başarı örgütsel verimliliği arttırmak için en önemli etkenlerden biri olurken; insan kaynağının verimliliği için de oldukça önemli olmaktadır (Ekinci,2008). İnsan kaynağının yani çalışanların verimliliği, bireysel fayda sağlayarak kariyer tatmini sağlamada da etkili olmaktadır.

2.5.2. Genel Mesleki Hedefler ve Kariyer Tatmini Etkileşimi

Genel mesleki hedefler; işgörenin gelecekle ilgili planlarında doğru kararlar almalarını, mesleki beklentilerini karşılayabilmelerini, mesleki yeterliliğe sahip olmalarını ve bu sayede tatmin duygusuna ulaşmalarını ifade eder (Ece ve Abdioğlu, 2005). Yani işgörenlerin meslek içerisinde elde ettiği şimdiki durumuyla, gelecekte elde etmek istediği durum arasında hedef belirlemesi, genel mesleki hedefleri tanımlar.

Ancak kişinin meslek ve kariyer hayatıyla ilgili oluşturmuş olduğu beklentilerin ulaşılabilir olması önemlidir. Çünkü unutulmaması gereken bir gerçek şudur ki; gerçekçi bir beklenti ve hedefe sahip olmayan bir çalışanın zamanla kendine güveni azalabilir ve tatminsizlik ortaya çıkabilir (Altay, 2009).

Mesleki hedefler doğrultusunda oluşturulan kariyer hedefleri bir kişinin meslek ve kariyerinde yapmak istedikleri ve bu amacı gerçekleştirmek için oluşturdukları planları içerir (Perrone ve diğ., 2001).

2.5.3. Gelire İlişkin Hedefler ve Kariyer Tatmini Etkileşimi

Günümüzde işletmelerin rekabet avantajı elde etme çabalarında ücret belirleyici bir faktör olmakla birlikte; adil ve dengeli bir ücret yapısının çalışanın moral ve motivasyonunu yükselterek işletmeye bağlılıklarını güçlendirdiği bilinmektedir (Öztürk, 2010).

Ücret; yönetimin felsefesini, tutumunu ve niyetini ifade eden ve organizasyonların hedeflerine doğrudan ulaşmalarına katkı sağlayan bir araçtır (Canman, 2000:234). Durum böyle olunca organizasyonların var olma sebeplerinden en önemlisi hedeflerine

doğru bir Şekilde ulaşmak olduğundan dolayı, hedeflere ulaşabilmek adına doğru ücret politikaları oluşturmaları, iŐđörenleri pozitif yönde etkiler ve kariyer tatmini sağlamaları noktasında çalışanlara destek olur.

Bir işletmenin ücret politikası iş ve kariyer beklentileri üzerinde çok önemli bir etken olmakla birlikte; maaş olanakları ve bu olanakların geliŐtirilmesi de iŐđörenlerin kariyer tatminleri üzerinde etkili olmaktadır (O'neill ve diğ., 2008). Otel işletmelerinde ücret politikaları oluşturma iŐđörenin işletmeye ve işe bağlılığını arttırdığı için insan kaynaklarının en önemli iŐlevlerinden birisi olmakta ve insan kaynaklarının tatmin edici yönetimi, tatmin edici parasal ödemeler yönetimini gerektirmektedir (Yenipınar, 2005:150).

2.5.4. Meslekteki İlerlemeler ve Kariyer Tatmini Etkileşimi

Meslekteki ilerlemelerin ve terfi sisteminin çalışanlara adil bir biçimde uygulanması ve performansa dayalı terfiler özellikle otel işletmelerinde iŐđören motivasyonunu ve verimliliğini olumlu etkiler ve çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur (Kılıç ve Öztürk, 2009). Kariyer hedeflerine ulaŐan bir kişinin de beklentileri doğrultusunda kariyerinden elde edeceği memnuniyet karŐılanmıŐ olur.

Belirli bir işte, belirli bir işletmede veya sektörde uzun yıllar çalışmak, kariyer politikası gereği terfi imkanları elde etmek ve meslekte ilerleme göstermek iŐđörenlerin tercihlerindedir (Seymen, 2004). Mesleki ilerlemeler ve terfiler iş performansına, mesleki deneyime, kişisel gelişime dayalı olarak yapılırsa (Dye, 2008) iŐđörenlerin memnuniyet sağlamaları olasıdır.

Örgütsel kariyer yönetiminde terfi ve mesleki ilerlemelerde objektif davranılması, adil bir Şekilde uygulanması ve performansa dayalı olarak terfi politikasının oluşturulması, işletmenin kariyer yönetimindeki başarısını etkilediği kadar (Aybatlı,2008); iŐđörenlerin kariyer başarısını yani memnuniyet duygusunu da etkilemektedir.

2.5.5. Yeni Beceriler Edinme ve Kariyer Tatmini Etkileşimi

Beceri; bilgi ve yeniliği yayma anlamında kullanılır (Günlü, 2003) ve bilgi ve yenilik anlamında iŐđörenin kendisini geliştirmesi olanağı kariyerine olumlu yansıyabilir. Yeni

beceriler elde etmeyle birlikte kişinin kendisini geliştirmesi, yetiştirmesi ve bireysel yeteneklerini kullanması ön plana çıkar (Balay, 2004).

Yeni beceriler, kişilerin kendilerini geliştirmesi için fırsat olabilmekte ve kişi kariyerinde başarıya ulaştırabilmektedir (Mullins, 2009). Hedeflenen pozisyon için seçilen bir kişinin istenilen becerilere sahip olamaması veya eksik becerilerin eğitim ve geliştirme programlarıyla geliştirilememiş olması, kişinin kariyerini kesintiye uğratar (Kozak, 2001:137). Bu kesinti ise kişilerin kariyerlerinde tatminsizlik yaşamalarına neden olur.

Günümüz rekabet koşulları içerisinde başarıya ulaşmayı isteyen bireyler ve örgütler, yeni beceriler kazanabilmek adına çaba sarf etmelidirler (Duran ve diğ., 2006). İşgörenlerin bilgi ve beceri kazanmaları kariyerin tanımı içerisinde yer aldığından dolayı, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmesi, hem bireysel hem de örgütsel amaçların karşılanması açısından oldukça büyük önem taşımaktadır (Tunçer, 2012).

Becerilerin geliştirilmesi, işgörenlerin sahip oldukları işin gerekleri ile uyuaan teknik ya da yönetsel durumların geliştirilmesini sağlar ve yükselme olanağı, eğitim ve becerilerin geliştirilmesi için bir teşvik olabilir (Ramazanoğlu ve diğ., 2003). Yaşam kalitesini artırma ve kariyere yön verme açısından yeni bilgi ve becerilerin elde edilmesi önemlidir (Tuncer ve Taşpınar, 2008).

3. BÖLÜM: YÖNETİCİLERİN KARIYER TATMİNİNE İLİŞKİN GÖRÜŞ VE ALGILAMALARI: ANTALYA'DA 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, otel işletmelerinde bulunan orta ve üst düzey yöneticilerin kariyerlerinden tatmin sağlayıp sağlamama durumunun araştırılması amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaçla, otel işletmelerindeki yöneticilerin kariyer tatminine ilişkin görüş ve algılamaları belirlenmiştir. Bunun yanı sıra; kariyer tatmin boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi, araştırmanın diğer amacı olarak ifade edilebilir.

Günümüz rekabet koşulları içerisinde, işletmeler varlıklarını başarılı bir şekilde devam ettirebilmek için, insan unsurunun önemini farkında olmalıdırlar. Çünkü insanların kariyerlerinden memnun olmaları; bireysel açıdan olduğu kadar, organizasyonel açıdan da fayda sağlar. Bu nedenle, hem organizasyonlar açısından hem de çalışanlar açısından işgörenlerin kariyerlerinden tatmin sağlamaları önemlidir. Özellikle 'insan' unsurunun diğer işletmelere oranla daha önemli olduğu otel işletmelerinde, çalışanların kariyerlerinden memnuniyet sağlamalarının önemi doğrultusunda bu araştırma tamamlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Literatür incelendiğinde kariyer tatmini sağlama konusunda çalışmalar yetersiz kalmaktadır. Özellikle de kariyer tatmininin otel işletmelerinde uygulanması ile ilgili çalışmalar yok denilecek kadar azdır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde, işgörenler açısından kariyer tatmini sağlamak, işletmenin sürdürülebilirliği kapsamında da oldukça önemlidir.

Kariyer tatmin boyutu, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabilme açısından bu kadar önemliyken, literatürde 'kariyer tatmini'ne ilişkin bu kadar az çalışmaya rastlanması, otel işletmeleri açısından kariyer tatmin boyutunu değerlendirmenin önemini de ortaya koymaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde yönetim kademesinde bulunan işgörenlerin, kariyer tatmini sağlamalarındaki önem araştırılmış ve sağlamaları ya da

sağlamamaları durumunda hem işgörenlere hem de organizasyonlara nasıl yansıtacağı belirlenmiştir.

Kariyer tatmini yaratmanın hem otel işletmelerindeki başarıya katkısı açısından hem de bireysel tatmin sağlama açısından önem arz eden konulardan biri olduğu söylenebilir. Otel işletmelerindeki yöneticilerin kariyer tatminine ilişkin görüş ve algılamalarının ortaya koyulması sonucunda bu araştırmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntem kısmı; aşağıda gösterilen araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama aracı, veri toplama süreci, araştırmanın kısıtları, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği ve araştırmanın modeli başlıkları altında detaylı bir şekilde incelenecektir.

3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Evren; araştırılmakta olan konuyu oluşturan elemanların bütünü olarak tanımlanmakta (Özen ve Gül, 2007) ve evren araştırma sonuçlarının geçerli olacağı ve genelleneceği büyük grup olarak belirlenmektedir (Büyüköztürk ve diğ., 2009). Bu araştırmanın evreni, Antalya’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta ve üst kademe yöneticilerden oluşmaktadır. Evrenden belirli yöntemlerle seçilmiş birimlerin oluşturduğu ve evrenin özelliklerini yansıtan topluluk ‘örneklem’ olarak tanımlanmakta (Özmen, 1999) ve örnek büyüklüğü belirlenirken ana kütleyi temsil yeteneğine dikkat edilmelidir (Yükselen, 2010).

Araştırma örnekleminde kolayda örnekleme yönetimine göre Antalya’daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 220 orta ve üst düzey yöneticiye ulaşılmıştır. Kolayda örnekleme, araştırmacının uygun gördüğü kişiye anketi doldurmasını teklif eden (Nakip,2005:140) ve isteyen herkesin örneklem içerisine dahil edilerek örneklem hacmine ulaşıncaya kadar devam edilen bir yöntemdir (Ural ve Kılıç, 2005:38).

Yapılan araştırmalarda evrenin tamamına ulaşmak genellikle mümkün değildir. Bu araştırmada da örneklem seçilirken ‘kolayda örnekleme’ yöntemine dayanılarak ankete cevap verebilecek yöneticilere ulaşılmış ve anketlerin doldurulması sağlanmıştır. Araştırmanın yapıldığı dönem itibariyle Antalya’da var olan 5 yıldızlı otel sayısı 190

civarındadır. Her otel işletmesinde bulunan yönetici sayıları net olarak bilinemediğinden dolayı, ortalama 12 orta ve üst kademe yönetici olduğu varsayıldığında; $(190 \cdot 12 = 2280)$ 2280 evrenden elde edilen 220 örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu söylenebilir.

Antalya’da 5 yıldızlı otel işletmelerindeki orta ve üst düzey yöneticilerin örnekleme dahil edilmesinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Araştırma grubu olarak orta ve üst düzey yöneticilerin seçilmiş olmasının birinci nedeni; ölçekteki soruların örgüt yapısında bulunan orta ve üst düzey yöneticilere göre hazırlanmış olmasından kaynaklanmasıdır.

İkinci olarak örneklemin sadece 5 yıldızlı otel işletmelerinin dahil edilmesindeki amaç, 5 yıldızlı otel yöneticileri ile diğer yıldız sayılı otel yöneticilerinin kariyer tatmini sağlama boyutunda görüş ve algılamalarında farklılık olabileceğinden kaynaklanmasıdır. 5 yıldızlı otel sayısının Antalya’da fazla sayıda var olması da örneklemin 5 yıldızlı otel işletmelerinden oluşmasını desteklemiştir.

3.3.2. Veri Toplama Aracı

Nicel araştırma yöntemlerinden olan ‘anket’ tekniği araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Anketler genel olarak ‘elden bırakıp alma’ yöntemine göre tamamlanmıştır. Anket formu 5 noktalı likert tipi ölçeğe göre oluşturulmuştur. Formda yer alan ifadeler “1-hiç katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3- ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4- katılıyorum, 5- kesinlikle katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.

Anket formu konuya ilişkin yazın detaylı bir şekilde tarandıktan sonra, kariyer tatmini ile ilgili yapılan araştırmaların detaylı olarak incelenmesi sonucunda oluşturulmuştur. Greenhaus ve arkadaşlarının 1990 yılında dile getirdiği kariyer tatmini boyutlarını 5’e ayırması, kariyer tatmini ile ilgili değinilen tüm çalışmalarda yer almaktadır. Bu nedenle kariyer tatminine ilişkin oluşturulan bu anket formunda, Greenhaus ve arkadaşlarının geliştirdiği 5 boyut kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra Beck, 1996; Abele ve Wiese, 2008; Sutton, 2006; Lee, 1999; Engiz, 2009; Sauer, 2009; Gül ve Oktay, 2009; Vatansever, 2008; Yüksel, 2005 araştırmalarında kullanılan kariyer tatminine ilişkin sorular 5 boyut temel alınarak, çeşitli değişiklikler sonucunda anket formuna eklenmiştir. Kariyer tatminine ilişkin standart bir anket formunun olmayışı

araştırmacının bu 5 boyutu dikkate alarak yeni bir anket formu hazırlamasını gerekli kılmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm 5 boyuta ayrılmış olup, bu boyutlardaki sorular otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin kariyerlerinden tatmin olup olmama durumunu belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış ve araştırmaya katılan otel yöneticilerine yöneltilmiştir. Formun ikinci bölümünde ise; katılımcıların yaş, eğitim durumu, turizm eğitimi alıp almama durumu, medeni durumu, işletmede görev aldığı departman, sektördeki ve işletmedeki toplam çalışma süreleri gibi demografik bilgileri ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

3.3.3. Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde anketlerin büyük bir bölümü ‘elden bırakıp alma’ yöntemine uygun olarak toplanmıştır. Katılımcılar belli bir bölgede yoğunlaşmışsa cevaplayıcının yönettiği ‘Elden bırakıp alma’ yönetimi kullanılır (Altunışık ve diğ., 2007:71). Bu araştırmada da otel yöneticileriyle birebir görüşmeler yapılmış ve anket formlarını doldurmaları beklenmiştir. Bu formları bir kısım yöneticiler hemen doldurup geri vermiş, bir kısmı ise daha sonra vereceğini iletmiştir.

Anket formları toplanırken kullanılan bir diğer yöntem de, tanıdık yöneticilere posta yoluyla ulaşmak olmuştur. Yöneticilerin formları doldurup, posta yoluyla geri göndermeleri sağlanmıştır. Araştırmacı yaz sezonu boyunca anket formlarının bir kısmını, kendi çalıştığı oteldeki departman müdür ve şeflerinin desteğiyle tamamlamıştır. Anketlerin diğer bir bölümü İNKAY (İnsan Kaynakları Yöneticileri Derneği) üyeleri yardımıyla tamamlanmış; bir kısmı ise ANFAŞ (Antalya Fuar Merkezi)’nin data bilgilerinden, Antalya’da yönetim pozisyonunda bulunan otel yöneticileriyle telefon görüşmelerine istinaden, e-mail yoluyla tamamlanmıştır. Veri toplama süreci, yöneticilere ulaşmanın zorluğu sebebiyle 1 yıldan fazla süreyle devam etmiştir. Bu süre Temmuz 2011 - Eylül 2012 arasındadır.

3.3.4. Araştırmanın Kısıtları

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde yaşanan iş yoğunluğu ve departman yöneticilerine ulaşmanın zorluğu araştırmanın en önemli kısıtları arasında sayılabilir. Otel yöneticilerinin anket doldurmadaki isteksiz tutumları, daha önce çok

fazla anket doldurmuş olmalarından dolayı araştırmaya katılım göstermeme tutumları, yöneticilere ulaşmadaki güçlük, araştırmacı açısından zaman ve maddi imkânlar gibi durumlar araştırmanın kısıtları olarak değerlendirilebilir.

3.3.5. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Geçerlilik; araştırmanın gerçekte ölçülmesi gerekeni ölçüp ölçmediği ile ilgili bir kavramdır (Erdoğan, 1998:115). Güvenilirlik ise; bir ölçeğin ölçmek istediği şeyi istikrarlı ve tutarlı bir şekilde ölçebilmesi olarak ifade edilmektedir (Altunışık ve diğ., 2007:114). Test ölçümlerinin güvenilirliğini ortaya koyan yöntemlerden birisi de Cronbach Alfa katsayısı yöntemidir (Bademci, 2006). Özellikle sosyal bilimlerde sıkça kullanılan Alfa Yöntemi (Cronbach Alfa katsayısı), bu araştırmanın da güvenilirliğini doğru bir şekilde test edebilmek adına kullanılmıştır.

Konuya ilişkin ulusal ve uluslararası yazın taranarak daha önce kariyer tatmini sağlama ile ilgili yapılan araştırmalara değinilerek yeni bir anket formu hazırlanmıştır. Anket; Greenhaus ve arkadaşlarının 1990 yılında kariyer tatminini 5 boyuta ayırmasıyla ve diğer birçok araştırmacının kariyer tatmini ölçmek adına bu 5 boyutu kullanmasıyla oluşturulmuştur. Ölçek SPSS programı doğrultusunda güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Ölçekteki 27 ifade için Cronbach Alfa Katsayısı 0,862 (%86,2) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, aşağıdaki Tablo 1’de de belirtildiği üzere, ölçeğin çok güvenilir olduğunun göstergesidir.

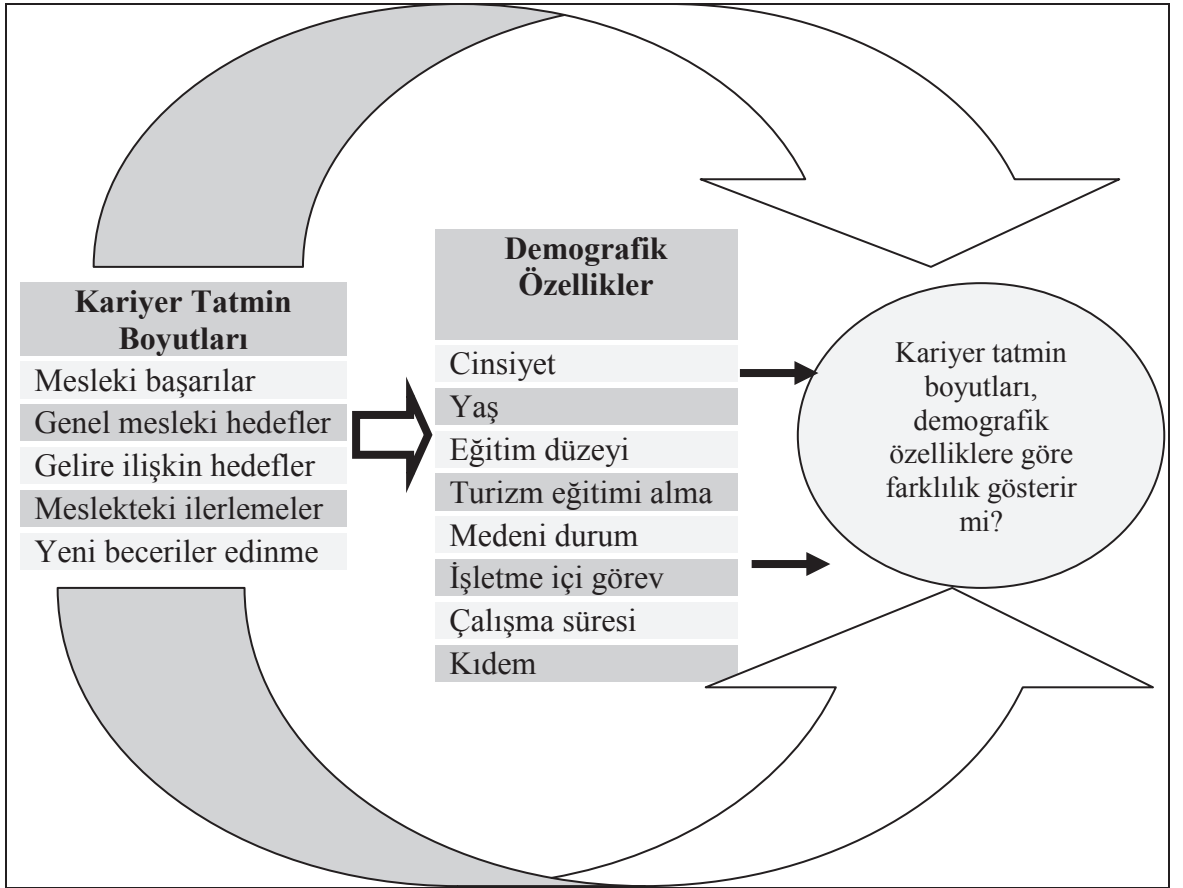
Tablo 1
Alfa Sayısının Güvenilirliği

Katsayı	Güvenilirlik Derecesi
01-20	Hiç güvenilirmez
21-40	Güvenilmez
41-60	Nispeten güvenilir
61-80	Güvenilir
81-100	Çok güvenilir

Kaynak: Nakip (2006:146)

3.3.6. Araştırma Soruları ve Modeli

Bu kısımda araştırmanın soruları ve araştırmanın modeli (Şekil 7) hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmanın modeli; kariyer tatmin boyutları yardımıyla otel işletmelerinde orta ve üst kademedeki yöneticilerin, kariyer tatminine ilişkin algı ve düşüncelerini ortaya koyabilmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Bunun yanı sıra araştırma modeli, kariyer tatmin boyutlarının, bireysel (demografik) faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyabilmeye amaçlanmaktadır. Bu nedenle araştırma soruları kariyer tatmin boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği yönünde oluşturulmuştur.



Şekil 7: Araştırma Modeli

Araştırmaya ilişkin 5 soru hazırlanmıştır. Bu sorular:

S1: Kariyer tatmin boyutlarından 'mesleki başarı' demografik özelliklere göre farklılık gösterir mi?

S2: Kariyer tatmin boyutlarından ‘genel mesleki hedefler’ demografik özelliklere göre farklılık gösterir mi?

S3: Kariyer tatmin boyutlarından ‘gelire ilişkin hedefler’ demografik özelliklere göre farklılık gösterir mi?

S4: Kariyer tatmin boyutlarından ‘meslekteki ilerlemeler’ demografik özelliklere göre farklılık gösterir mi?

S5: Kariyer tatmin boyutlarından ‘yeni beceriler edinme’ demografik özelliklere göre farklılık gösterir mi?

3.3.7. Verilerin Analizi

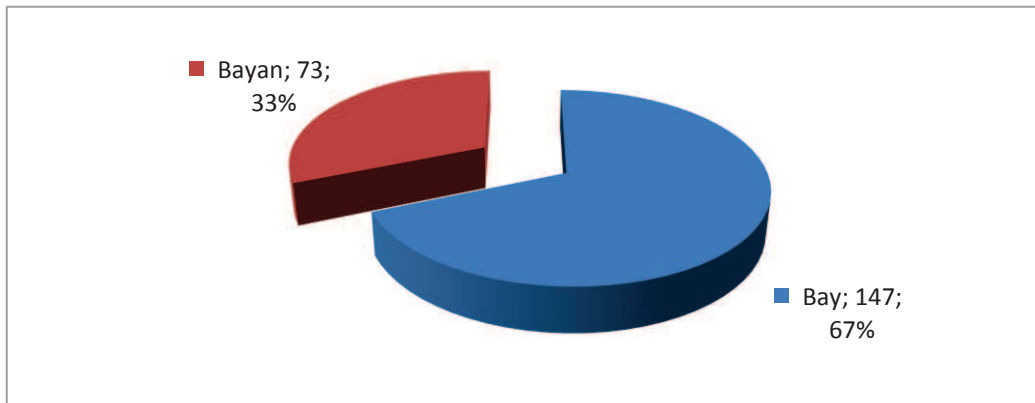
Araştırmadan elde edilen veriler SPSS paket programı yardımıyla istatistikî metotlarla analiz edilmiştir.

3.4. Bulgular ve Yorum

Bulgular; araştırmaya ilişkin frekans analizi sonuçları, kariyer tatmin boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama sonuçları, araştırma değişkenlerine ilişkin t-testi ve anova testlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya ilişkin bulgular aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

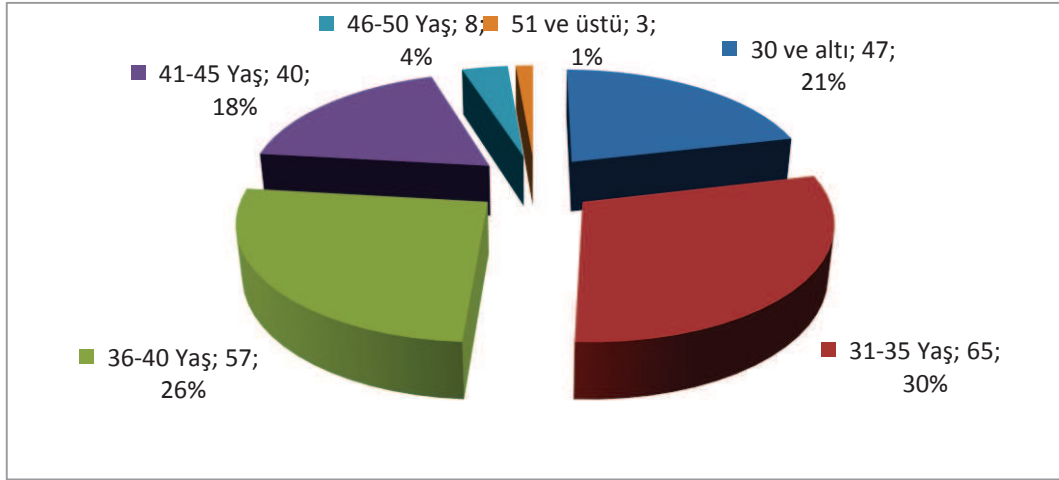
3.4.1. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Grafik 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu görülmektedir.



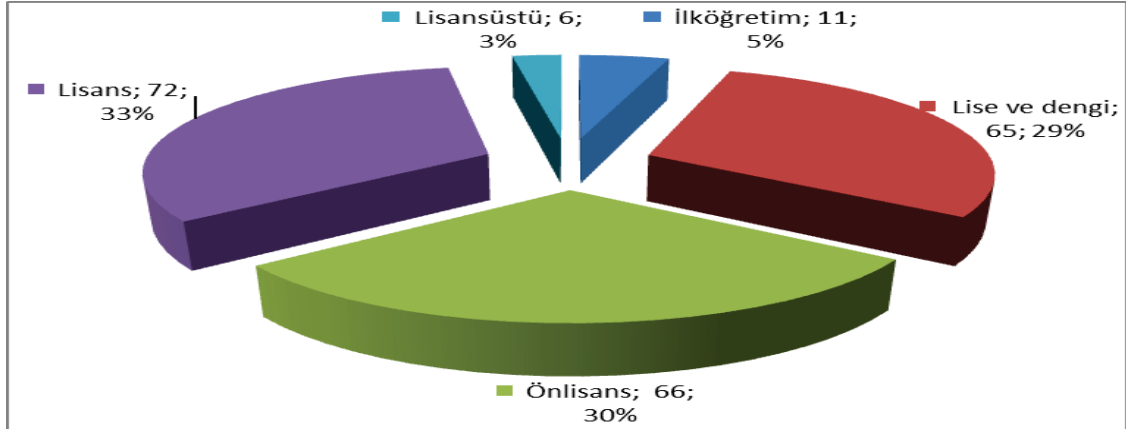
Grafik 1: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Grafik 2 incelendiğinde, ankete katılan otel yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu genç ve orta yaş grubunda bulunmaktadır.



Grafik 2: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Dağılımı

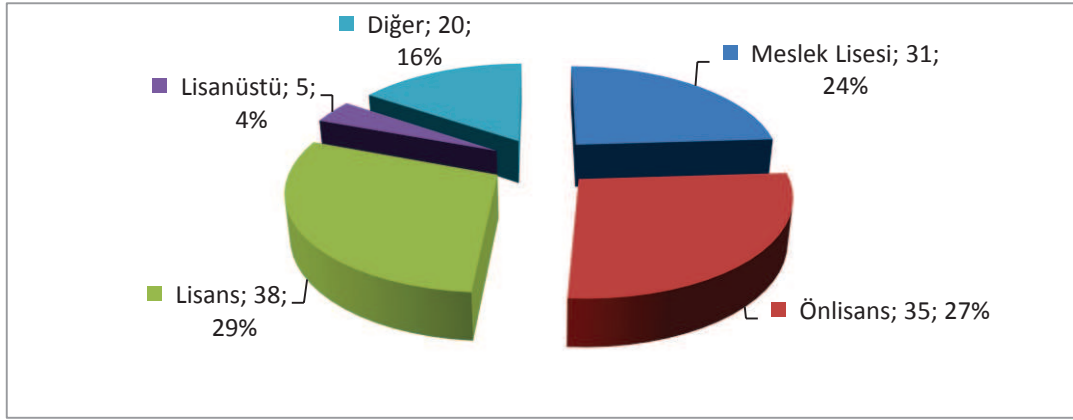
Grafik 3 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin en fazla lisans düzeyinde eğitim aldıkları görünmektedir. En fazla oranın lisans düzeyinde olması, eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin varlığını ortaya koymaktadır.



Grafik 3: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

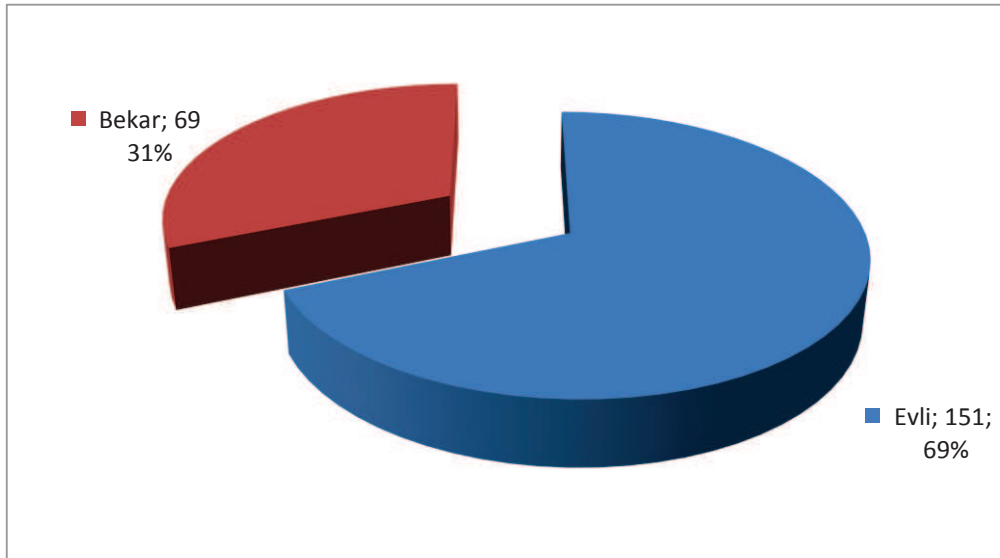
Grafik 4 incelendiğinde, araştırmaya katılan otel yöneticilerinden sadece turizm eğitimi alanlar ve aldıkları eğitim düzeylerinin oranları verilmiştir. Turizm eğitimi almayan 91 (%41) kişi grafik içerisinde yer almamaktadır. Araştırmaya katılan otel yöneticilerinden turizm eğitimi alan 20 kişi (%16) turizm eğitiminde diğer seçeneğini işaretlemiş ve açıklama olarak ise turem, kurs ve açıklamasını istemedikleri için özel şekilde yorum yapmışlardır. Araştırmaya katılan ve turizm eğitimi alan yöneticilerin büyük bir

çoğunluğunun bu eğitimi ön lisans ve lisans düzeyinde almış oldukları, grafikte de açıkça görülmektedir.



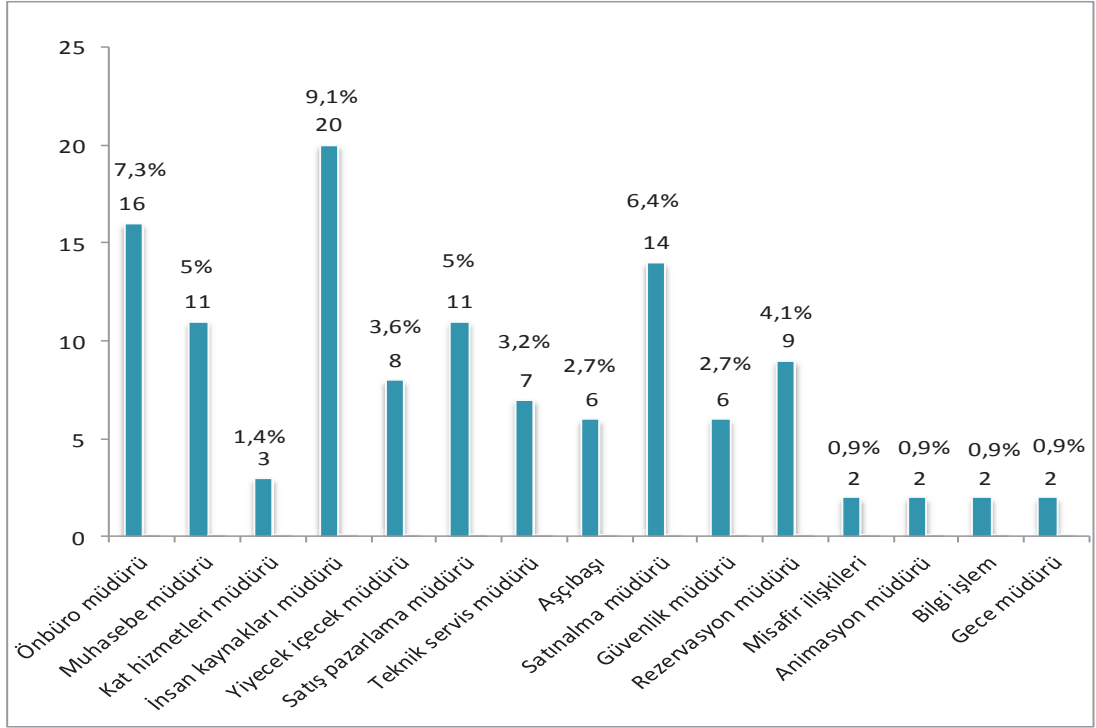
Grafik 4: Araştırmaya Katılan Ve Turizm Eğitimi Alan Otel Yöneticilerinin Aldıkları Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin medeni durumları incelendiğinde ankete katılan yöneticilerden evli olanların oranının, bekâr olanlara göre oldukça yüksek olduğu görülmektedir (Grafik 5).



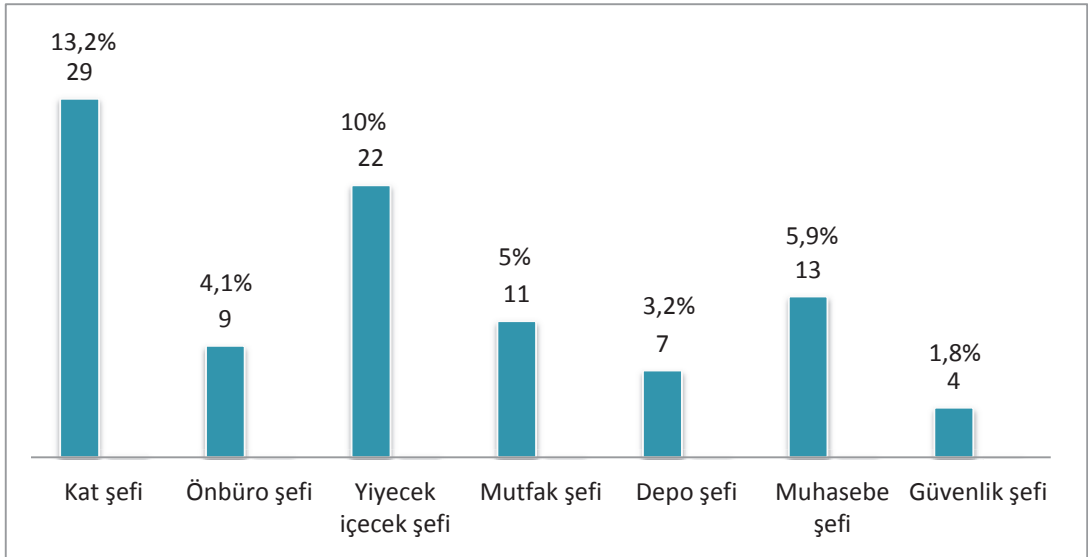
Grafik 5: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan departman müdürlerinin sayı ve yüzde oranları ise Şekil 8'de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan departman müdürlerinden büyük çoğunluğu önbüro müdürleri, insan kaynakları müdürleri ve satınalma müdürlerinden oluşmaktadır.



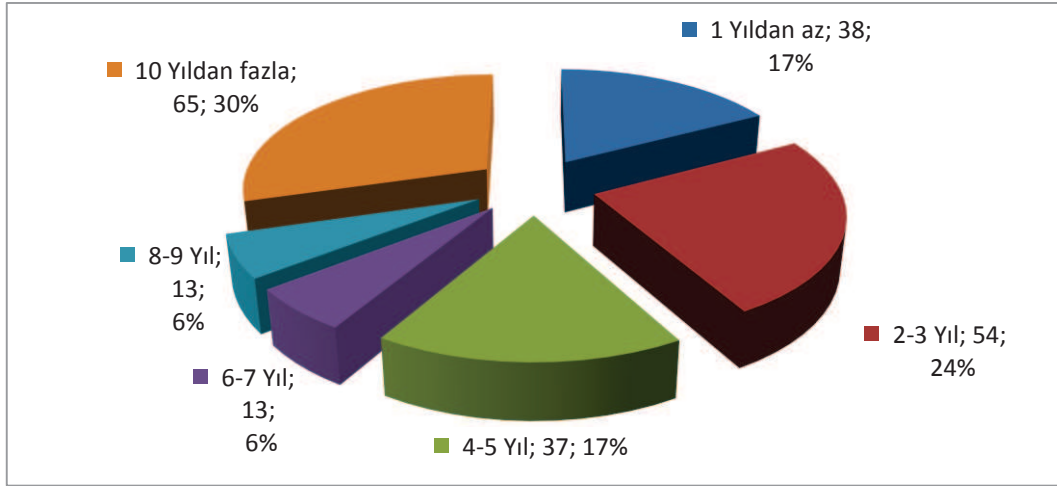
Şekil 8: Araştırmaya Katılan Departman Müdürlerinin Sayı ve Yüzdelerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan departman şeflerinin sayısı ve yüzde oranları da Şekil 9’da gösterilmektedir. Araştırmaya katılan departman şeflerinden büyük çoğunluğu kat şeflerinden ve yiyecek içecek şeflerinden oluşmaktadır.



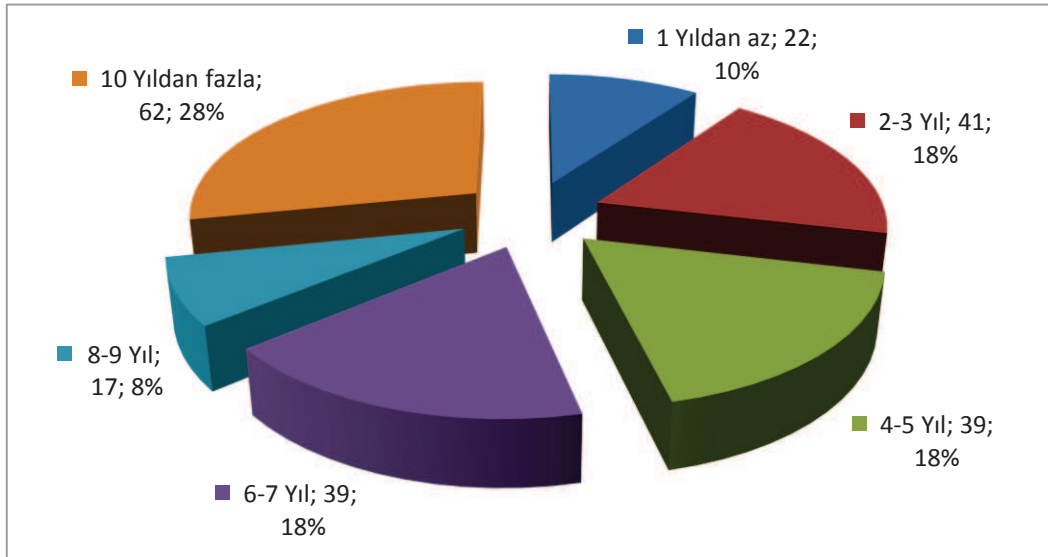
Şekil 9: Araştırmaya Katılan Departman Şeflerinin Sayı ve Yüzdelerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin işletmelerindeki çalışma süreleri, Grafik 6’da da belirtildiği üzere, yöneticilerin büyük bir oranı 10 yıldan fazla süredir bu işletmede çalışıyorlardır.



Grafik 6: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin İşletmedeki Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Ankete katılan otel yöneticilerinin yönetim kademesinde çalışma süresine ilişkin sonuçlar Grafik 7’de gösterildiği üzere, yöneticilerin büyük bir oranı 10 yıldan fazla süredir yönetici pozisyonunda çalışıyorlardır.



Grafik 7: Araştırmaya Katılan Otel Yöneticilerinin Yönetim Kademesinde Çalışma Sürelerine İlişkin Grafik

3.4.2. Kariyer Tatmini Boyutlarına İlişkin Algılar

Aşağıdaki tablolarda (Tablo 2-3-4-5-6) kariyer tatmin boyutları olan ‘mesleki başarı’, ‘genel mesleki hedef’, ‘gelire ilişkin hedef’, ‘meslekteki ilerlemeler’ ve ‘yeni beceriler edinme’ açısından Antalya’da bulunan orta ve üst düzey yöneticilerin konuya ilişkin görüş ve algılamaları gösterilmiştir. Bu boyutlara ilişkin ifadeler sözü geçen tablolarda yöneticilerin ifadelere katılıp katılmama oranlarına yönelik olarak hazırlanmıştır.

Kariyer tatmin boyutlarından ilki olan ‘**mesleki başarı**’ için oluşturulan ifadelere ilişkin algılar Tablo 2’de gösterilmektedir. Tüm bu ifadelerin genel ortalama değerlerinin (3,56) olduğu söylenebilir. Bu değer otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin genel olarak mesleki başarıya önem verdiklerini ve başarı sonucu kariyer tatmini sağlama konusuna daha yakın olduklarını gösterebilir.

Mesleki başarı boyutuna ilişkin tüm ifadeleri incelemek gerekirse; ifade 1’de belirtildiği üzere ‘sahip olduğum kariyerin beni kişisel olarak tatmin ettiğini düşünüyorum’ ifadesine otel işletmelerinde çalışan orta ve üst kademe yöneticiler ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Zaten bu ifadeye ilişkin ortalama değer de ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ algısını desteklemektedir (3,10). Yani otel yöneticileri kariyerlerinin kendilerini ne tam olarak tatmin ettiğini ne de tatminsizlik yarattığını düşünmektedirler.

Aynı durum ifade 2 için de geçerlidir. Yöneticiler ‘genel olarak içinde bulunduğum kariyer beni mutlu etmeye yetiyor’ ifadesine yüzdeler oranına göre en çok ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ şeklinde cevap vermişlerdir. Yine bu ifadeye ilişkin elde edilen aritmetik ortalama sonucu da bu durumu desteklemektedir (3,17). Yani otel yöneticileri kariyerlerinin kendilerini mutlu edip etmediği konusunda kesin bir görüş sergilememektedirler.

‘Çalışma arkadaşlarım ve yöneticilerimle olan ilişkilerim tatmin edici düzeydedir’ şeklinde gösterilen ifade 3’e göre otel yöneticileri en fazla oranda ‘katılıyorum’ seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu ifadenin aritmetik ortalama değerinde de yöneticilerin katılma durumuna daha yakın oldukları ifade edilebilir (3,64). Buna göre Antalya’da bulunan otel işletmelerindeki orta ve üst kademe yöneticiler çalışma arkadaşları ve

yöneticileriyle ilgili pek fazla sorun yaşamamakta ve memnuniyet hissetmeye daha yakın bir tutum sergilemektedirler.

‘Çalışırken kariyerim, işim ve kariyerimdeki başarının tatmin edici düzeyine odaklanırım’ şeklinde gösterilen ifade 4’e göre yöneticiler genel olarak ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ ile ‘katılıyorum’ seçeneklerini ağırlıklı olarak seçmişlerdir. Zaten bu ifade için ortalama değere bakıldığı zaman elde edilen değer bu iki algı arasında kaldığı ifade edilebilir (3,68).

‘Zorlu mücadelelerle karşılaşıp üstesinden gelebilirim, kendimi kariyerimde tatmin olmuş hissederim’ şeklinde gösterilen ifade 5’e göre otel yöneticileri genel olarak ‘katılıyorum’ seçeneğinde yoğunlaşmış olmakla birlikte; aritmetik ortalama değerinin de bu algıyı desteklediği söylenebilir (3,76).

‘İşimle ve kariyer düzeyimle gurur duyuyorum’ şeklinde gösterilen ifade 6’ya göre orta ve üst kademe yöneticiler ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ ile ‘katılıyorum’ seçeneklerine en fazla oranda katılım göstermişlerdir. İfade 6 için gösterilen ortalama değer de bu iki seçeneğin ortasında bir değer olduğundan dolayı bu durumu desteklemektedir (3,46). Yani otel yöneticileri iş ve kariyer düzeyiyle gurur duyma ifadesine genel olarak katılıp katılmama konusunda net bir cevap vermese de, katılma oranının da oldukça yüksek bir oran olduğu söylenebilir.

‘Kişisel, ailevi ve kariyer gereksinimleri dengeleyebilmiş olursam hayatımda kendimi başarılı hissederek tatmin sağlayabilirim’ ifadesinin en fazla katılım oranına sahip ifadelerden biri olduğu söylenebilir. Çünkü bu ifadeye ilişkin oranların birçoğu ‘katılıyorum’ ve ‘kesinlikle katılıyorum’ seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Zaten ifade 7’nin aritmetik ortalama değerinin de oldukça yüksek olduğu söylenebilir (3,95). Bu değerlere göre otel yöneticilerinin kişisel, ailevi ve meslek hayatı içerisinde denge kurmaya önem verdikleri ve bu denge sayesinde kariyer tatmini sağlamaya daha yakın oldukları söylenebilir.

‘Bu alanda kariyer yapmak benim için eğlencelidir’ şeklinde gösterilen ifade 8 için otel yöneticilerinin en fazla oranla ‘katılıyorum’ seçeneğini işaretledikleri söylenebilir. Aynı şekilde bu ifade için elde edilen aritmetik ortalama değeri de katılıyorum ifadesine yakın bir sonuca ulaşmamızı sağlamaktadır (3,67). Bu nedenle otel yöneticileri genel olarak,

otel işletmelerinde kariyer yapmanın eğlenceli olduğu görüşüne daha yakın bir tutum sergilemektedirler.

Tablo 2
Mesleki Başarı Boyutuna İlişkin Görüş ve Algılar

<i>Mesleki Başarıya İlişkin İfadeler;</i>	Kesinlikle Katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Kesinlikle Katılıyorum (%)	Aritmetik Ortalama
1.Sahip olduğum kariyerin beni kişisel olarak tatmin ettiğini düşünüyorum	5,9	16,8	44,5	26,4	6,4	3,10
2.Genel olarak içinde bulunduğum kariyer beni mutlu etmeye yetiyor	7,7	10,9	43,6	31,8	5,9	3,17
3.Çalışma arkadaşlarım ve yöneticilerimle olan ilişkilerim tatmin edici düzeydedir	2,3	6,8	30,0	45,9	15,0	3,64
4.Çalışırken kariyerim, işim ve kariyerimdeki başarımın tatmin edici düzeyine odaklanırım	2,3	6,4	35,0	33,6	22,7	3,68
5.Zorlu mücadelelerle karşılaşp üstesinden gelebilirim, kendimi kariyerimde tatmin olmuş hissederim	3,2	5,5	28,2	38,2	25,0	3,76
6.İşimle ve kariyer düzeyimle gurur duyuyorum	5,9	5,9	38,2	35,9	14,1	3,46
7.Kişisel, ailevi ve kariyer gereksinimleri dengeleyebilmiş olursam hayatımda kendimi başarılı hissederek tatmin sağlayabilirim.	2,7	3,2	22,7	39,1	32,3	3,95
8.Bu alanda kariyer yapmak benim için eğlencelidir.	2,3	4,1	33,6	43,6	16,4	3,67

*Değerlendirme Aralığı: (1) Kesinlikle Katılmıyorum – (5) Kesinlikle Katılıyorum

Kariyer tatmin boyutlarından ikincisi olan ‘**genel mesleki hedefler**’ için oluşturulan ifadelerle ilişkin algılar Tablo 3’te gösterilmektedir. Tüm bu ifadelerin genel ortalama değerleri (3,55)’tir. Bu değer doğrultusunda otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin, genel mesleki hedefler doğrultusunda başarıyı elde etmeye ve bu başarı sonucunda tatmin duygusu yaşamaya biraz daha yakın oldukları söylenebilir.

Genel mesleki hedefler boyutuna ilişkin tüm ifadeleri incelemek gerekirse; ifade 9’da belirtildiği üzere ‘Bu alanda kendimi daha fazla geliştirmek, kariyer tatmini sağlamama yardımcı olur’ ifadesine otel yöneticilerinin oldukça fazla bir kısmı ‘kesinlikle katılıyorum’ seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Zaten aritmetik ortalama değerinin de fazla olması, katılım oranının yüksek olduğu durumunu desteklemektedir (4,03). Bu sonuca göre otel yöneticilerinin genel mesleki hedeflerinin başında kendilerini daha fazla geliştirmek olduğu söylenebilir. Yöneticiler bu gelişim sayesinde kariyer tatmini sağlayabilirler.

‘Kariyerimi profesyonel bir şekilde tamamlarsam, kendimi kariyerimde tatmin olmuş hissedebilirim’ şeklinde gösterilen ifade 10’a göre yöneticilerin büyük bir çoğunluğunu ‘katılıyorum’ ve ‘kesinlikle katılıyorum’ seçeneklerinde yoğunlaşmışlardır. Zaten ortalama değerinin yüksek olması, yöneticilerin genel olarak da katılma durumuna fazlaca yakın olduklarını desteklemektedir (4,10). Bu ifadeye göre otel yöneticilerinin mesleki hedeflerinin başında kariyerlerini profesyonel bir şekilde tamamlamak bulunmaktadır. Bu profesyonelliğin yanı sıra dikey ve yatay ilerlemeler sonucunda elde edecekleri en üst ilerleme seviyesine ulaşmak da kariyer tatmini sağlamaya yardımcı olacaktır.

‘Uzun vadeli bir kariyer hedefi olarak mevcut işimi görüyorum ve mevcut işim beni tatmin ediyor’ şeklinde gösterilen ifade 11’e göre otel yöneticilerin birçoğu ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ ile ‘katılıyorum’ seçeneklerinde yoğunlaşmışlardır. Bu ifadenin aritmetik ortalama değerinin de kararsızlıkla katılma durumu arasında bir ifadeyi göstermekte olduğu söylenebilir (3,35). Bu ifadeye göre otel yöneticileri uzun vadede düşündüklerinde, bir kısım yöneticiler kariyer hedeflerini otel işletmelerinde çalışmaya devam etmek olarak görmekte, bir kısım yöneticiler ise bu görüşte kararsız bir tutum sergilemektedirler.

‘Başka bir alanda kariyer yapmayı düşünmüyorum’ ifadesinde de genel olarak ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ oranı daha fazla görülmektedir. Yani otel yöneticileri kariyerlerinde bu alanda çalışmaya devam edebilecekleri gibi, başka bir kariyer alanına da yönelebilirler. Bu ifadeye göre elde edilen aritmetik ortalama değer de bu görüşü desteklemektedir (3,35).

Genel mesleki hedeflere ilişkin oluşturulan bir diğer benzer ifade de ‘Kariyerimi değiştirmem konusunda istekli değilim çünkü kariyerim genel mesleki hedefimle doğru

orantılıdır' şeklinde gösterilen ifade 13'tür. Bu ifadede de aynı şekilde 'ne katılıyorum ne katılmıyorum' görüşü ile 'katılıyorum' görüşü ağırlıklı olarak gösterilebilir.

Genel mesleki hedeflere ilişkin son olarak 'Başka bir endüstride veya başka bir kariyer alanında çalışmayı düşünmüyorum' ifadesi yukarıda gösterilen ifade 12 ve ifade 13'ü de desteklemektedir. Çünkü bu ifadeye göre de diğer ifadelerde olduğu gibi işgörenlerin büyük bir çoğunluğu 'ne katılıyorum ne katılmıyorum' seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Yani otel yöneticileri otel harici başka bir endüstride çalışabilecekleri gibi, bu endüstride çalışmaya devam da edebilirler. Zaten bu ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değer de işgörenlerin kararsız tutumlarını desteklemektedir (3,29).

Tablo 3
Genel Mesleki Hedefler Boyutuna İlişkin Görüş ve Algılar

<i>Genel Mesleki Hedeflere İlişkin İfadeler;</i>	Kesinlikle Katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Kesinlikle Katılıyorum (%)	Aritmetik ortalama
9.Bu alanda kendimi daha fazla geliştirmek, kariyer tatmini sağlamama yardımcı olur.	2,3	2,3	27,7	25,5	42,3	4,03
10.Kariyerimi profesyonel bir şekilde tamamlarsam, kendimi kariyerimde tatmin olmuş hissedebilirim.	,9	4,5	18,2	35,9	40,5	4,10
11.Uzun vadeli bir kariyer hedefi olarak mevcut işimi görüyorum ve mevcut işim beni tatmin ediyor.	5,0	15,0	34,1	31,4	14,5	3,35
12.Başka bir alanda kariyer yapmayı düşünmüyorum.	7,7	13,2	35,9	22,7	20,5	3,35
13.Kariyerimi değiştirmem konusunda istekli değilim çünkü kariyerim genel mesleki hedefimle doğru orantılıdır.	9,1	15,0	35,5	32,7	7,7	3,15
14.Başka bir endüstride veya başka bir kariyer alanında çalışmayı düşünmüyorum.	5,9	11,4	43,2	26,4	13,2	3,29

*Değerlendirme Aralığı: (1) Kesinlikle Katılmıyorum – (5) Kesinlikle Katılıyorum

Kariyer tatmin boyutlarından üçüncüsü olan ‘gelire ilişkin hedefler’ için oluşturulan ifadelerle ilişkin algılar Tablo 4’te gösterilmektedir. Tüm bu ifadelerin genel ortalama değerleri (2,84)’tür. Bu değerler doğrultusunda, otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin, gelire ilişkin hedefleri elde etmede genellikle kararsız kaldıkları ve katılmama oranına daha yakın oldukları söylenebilir.

Gelire ilişkin hedeflere yönelik olarak oluşturulan tüm ifadelerde (ifade 15-16-17) otel işletmelerindeki yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ seçeneğinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Ancak tüm bu ifadelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında bu ortalamaların hepsinin ‘3’ değerinin altında olduğu görülmektedir. Bu değer katılmama oranına daha yakın bir değer olarak söylenebilir.

Tablo 4
Gelire İlişkin Hedefler Boyutuna İlişkin Görüş ve Algılar

<i>Gelire İlişkin Hedeflere Yönelik İfadeler;</i>	<i>Kesinlikle Katılmıyorum (%)</i>	<i>Katılmıyorum (%)</i>	<i>Ne katılıyorum Ne katılmıyorum (%)</i>	<i>Katılıyorum (%)</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum (%)</i>	<i>Aritmetik ortalama</i>
15.Kariyerimde elde ettiğim gelir benim için tatmin edici düzeydedir	14,1	23,2	40,5	17,3	5,0	2,75
16.Finansal anlamda işim bana daha büyük bir güven vermese de kariyerimde tatmin olabilirim.	10,5	17,7	40,9	25,0	5,9	2,98
17.Kariyerimi, hedeflerimi, çabalarımı ve deneyimlerimi düşünürsem finansal olarak hak ettiğim noktada olduğumu söyleyebilirim.	15,9	19,5	40,9	17,3	6,4	2,78

*Değerlendirme Aralığı: (1) Kesinlikle Katılmıyorum – (5) Kesinlikle Katılıyorum

Verilen cevaplar doğrultusunda orta ve üst düzey yöneticiler finansal olarak hak ettikleri noktada olmadıklarını düşünmektedirler. Bunun yanı sıra gelirlerinin tatmin edici boyutta olmadığı düşüncesinde hemfikirdirler. Kariyer ve iş hayatının işgörene finansal

güven sağlamasının önemi doğrultusunda, elde edilen gelirin kariyer tatmini sağlamada etkili olduğu sonucuna ulaşılabilir. Otel işletmelerinde orta ve üst kademedeki çalışan işgörenler açısından elde edilen gelirin, kariyer tatmini sağlayabilmek adına yeterli olmadığı ifade edilebilir.

Kariyer tatmin boyutlarından dördüncüsü olan ‘**meslekteki ilerlemeler**’ için oluşturulan ifadelerle ilişkin algılar Tablo 5’te gösterilmektedir. Tüm bu ifadelerin genel ortalama değeri (3,58)’dir. Bu değer doğrultusunda otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin, meslekteki ilerlemeler boyutunda tatmin duygusu yaşama konusuna biraz daha yakın bir tutum sergilediği söylenebilir.

‘Kariyerimi her zaman ileriye taşıma düşüncesi bile beni kariyerimde tatmin etmeye yetiyor’ şeklinde oluşturulan ifade 18’e göre otel yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu ‘katılıyorum’ ve ‘kesinlikle katılıyorum’ seçeneklerinde yoğunlaşmışlardır. Zaten bu ifadeye ilişkin ortalama değer de (4,28) olarak gösterilmiştir. Bu değer katılım oranına oldukça yakın olduğu ve bu oran neticesinde otel yöneticilerinin kariyerlerini ileriye taşıma düşüncesinde birleştikleri sonucuna ulaşılabilir.

‘Gelecekte işletmemde sürekli terfi alacağıma inanma fikri kariyer tatmini sağlayabilmeme destek oluyor’ şeklinde gösterilen ifade 19’a göre otel yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu ‘katılıyorum’ seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Bu ifadeye ilişkin elde edilen aritmetik ortalama değeri de katılma durumuna daha yakın bir değerdir (3,55). Buna göre yöneticilerin mesleki ilerlemeler doğrultusunda terfi alacaklarını inanması, onları kariyerlerinde daha memnun etmektedir.

Aynı şekilde mesleki ilerlemeler doğrultusunda oluşturulan ‘Mevcut kariyerimde meydana gelen dikey ya da yatay hareketler beni daha mutlu ederek kariyer tatmini duymama yardımcı oluyor’ ifadesine göre yöneticiler çoğunlukla katılım göstermişlerdir. Zaten kariyerin tanımı içerisinde mesleki ilerlemelerin sadece dikey değil yatay hareketlerden de oluştuğu düşüncesinden hareketle, bu ilerlemelerin işgörenleri kariyerlerinde daha memnun ettikleri sonucuna ulaşılabilir. Yine bu ifade için gösterilen aritmetik ortalama değeri de bu durumu desteklemektedir (3,76).

‘Terfi almadığım durumlarda da mevcut kariyerim beni tatmin etmeye devam eder’ şeklinde oluşturulan bir diğer ifade otel yöneticileri çoğunlukla ‘ne katılıyorum ne

katılmıyorum’ algısında birleşmişlerdir. Bu ifadenin aritmetik ortalama değeri düşük çıkmakla birlikte (2,95), yöneticilerin mesleki ilerlemelerde terfi almaması onların kariyer tatminini erteleyebilmekte ve işgörenlerde tatminsizliğin olmasına sebep olabilmektedir.

Tablo 5
Meslekteki İlerlemeler Boyutuna İlişkin Görüş ve Algılar

<i>Meslekteki İlerlemelere İlişkin İfadeler;</i>	Kesinlikle Katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Kesinlikle Katılıyorum (%)	Aritmetik ortalama
18.Kariyerimi her zaman ileriye taşıma düşüncesi bile beni kariyerimde tatmin etmeye yetiyor.	1,4	2,7	9,5	38,6	47,7	4,28
19.Gelecekte işletmemde sürekli terfi alacağıma inanma fikri kariyer tatmini sağlayabilmeme destek oluyor.	5,5	8,6	28,6	39,1	18,2	3,55
20.Mevcut kariyerimde meydana gelen dikey ya da yatay hareketler beni daha mutlu ederek kariyer tatmini duymama yardımcı oluyor.	1,8	5,0	31,4	38,2	23,6	3,76
21.Terfi almadığım durumlarda da mevcut kariyerim beni tatmin etmeye devam eder.	14,1	12,3	43,6	24,5	5,5	2,95
22.Şu anki işimde öğrenmeye, kendimi geliştirmeye ve mesleğimde ilerlemeye devam etme arzusundayım.	3,2	2,3	25,9	33,6	35,0	3,95
23.Başka alandaki bir iş, benzer ilerleme ve başarı olanakları sunsa da o alanda kariyerimi geliştirmeye ilgi duymazdım.	10,5	18,6	39,1	25,5	6,4	2,98

*Değerlendirme Aralığı: (1) Kesinlikle Katılmıyorum – (5) Kesinlikle Katılıyorum

‘Şu anki işimde öğrenmeye, kendimi geliştirmeye ve mesleğimde ilerlemeye devam etme arzusundayım’ şeklinde oluşturulan ifade 22’de araştırmaya dâhil edilen otel yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu ‘katılıyorum’ ve ‘kesinlikle katılıyorum’ seçeneklerinde yoğunlaşmışlardır. Elde edilen ortalama değer de oldukça yüksek olması bu durumu desteklemektedir (3,95). Otel yöneticileri mesleki ilerlemeler doğrultusunda kendilerini geliştirme ve öğrenme konusuna önem vermektedirler ve mesleklerinde ilerlemeler sonucunda kariyer tatmini yaşamaktadırlar.

Mesleki ilermelere ilişkin oluşturulan son ifade de ‘başka alandaki bir iş, benzer ilerleme ve başarı olanakları sunsa da o alanda kariyerimi geliştirmeye ilgi duymazdım’ şeklinde gösterilebilir. Bu ifadeye göre yöneticiler ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’ seçeneğinde yoğunlaşmışlardır. Elde edilen aritmetik ortalama değeri de bu görüşü desteklemektedir (2,98). İfade 23’e göre orta ve üst kademede bulunan otel yöneticileri benzer şekilde kariyer ve başarı olanakları elde edecek olsalar, o alana yönelme konusunda genellikle kararsız bir tutum sergilemişlerdir.

Kariyer tatmin boyutlarından sonuncusu olan ‘**yeni beceriler edinme**’ için oluşturulan ifadelere ilişkin algılar Tablo 6’da gösterilmektedir. Tüm bu ifadelerin genel ortalama değeri (3,80) olarak belirtilmiştir. Bu değer doğrultusunda, otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin yeni beceriler edinme konusunda genel olarak kariyer tatmini yaşamaya daha yakın oldukları söylenebilir.

Yeni beceriler edinme boyutuna ilişkin olarak kullanılan ilk ifade ‘kariyer amaçlarıma bağlı olarak hedeflerimi gerçekleştirmek için kişisel gelişimimden memnunum’ şeklinde gösterilebilir. Otel yöneticilerini büyük bir çoğunluğu bu ifadeye (ifade 24) katılım göstermişlerdir. Katılım oranının yüksek olmasını bu ifadeye ilişkin oluşturulan aritmetik ortalama değeri de desteklemektedir (3,68). Bu ifadeye göre yöneticilerin arzu ettikleri kariyere ulaşabilmek amacıyla kişisel olarak kendilerini geliştirmekte oldukları ve bu gelişim duygusu sayesinde memnuniyet hissetmekte oldukları söylenebilir.

‘Kariyer hayatımda genellikle lider konumdaki insanlara danışma fikri yeni beceriler kazanmama yardımcı olur’ şeklinde oluşturulan ifade 25’e göre yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun ‘katılıyorum’ seçeneğinde yoğunlaştıkları söylenebilir. Bu ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değer (3,73) olarak gösterildiğinden dolayı, bu değer de katılım oranına daha yakın olduğu söylenebilir. Bu ifadeye göre işgörenlerin kendi bilgi ve becerilerini geliştirirken, bu konuda lider olan insanlardan yararlanmakta oldukları söylenebilir.

‘Öğrenme arzum olduğu sürece kariyerimde öğrenebileceğimi hissediyorum’ şeklinde oluşturulan ifade 26’ya göre otel yöneticilerin büyük bir çoğunluğu bu ifadeye ‘katılıyorum’ ve ‘kesinlikle katılıyorum’ şeklinde cevap vermişlerdir. Zaten bu ifadeye ilişkin elde edilen aritmetik ortalama değer de oldukça yüksektir (4,06). Buna göre

yöneticilerin kendilerini bilgi ve beceri konusunda geliştirirken, öğrenmek istedikleri sürece, öğrenme süreçlerinin sonlanmayacağı sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 6
Yeni Beceriler Edinme Boyutuna İlişkin Görüş ve Algılar

<i>Yeni Beceriler Edinmeye İlişkin İfadeler;</i>	Kesinlikle Katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Kesinlikle Katılıyorum (%)	Aritmetik ortalama
24.Kariyer amaçlarıma bağlı olarak hedeflerimi gerçekleştirmek için kişisel gelişimimden memnunum.	1,8	5,5	29,5	48,6	14,5	3,68
25.Kariyer hayatımda genellikle lider konumdaki insanlara danışma fikri yeni beceriler kazanmama yardımcı olur.	3,6	5,0	28,6	40,0	22,7	3,73
26.Öğrenme arzumu olduğu sürece kariyerimde öğrenebileceğimi hissediyorum.	3,6	2,7	16,4	38,2	39,1	4,06
27.Kariyerim sayesinde yeni beceriler kazanıp kariyer tatmini sağlayabilirim.	3,2	4,5	32,7	36,8	22,7	3,71

*Değerlendirme Aralığı: (1) Kesinlikle Katılmıyorum – (5) Kesinlikle Katılıyorum

Ve son olarak yeni beceriler edinme konusunda oluşturulan son ifade ‘kariyerim sayesinde yeni beceriler kazanıp kariyer tatmini sağlayabilirim’ şeklindedir. Bu ifadede en fazla oran ‘katılıyorum’ şeklinde gösterilebilir. Aritmetik ortalama değerinin de katılım oranına yakın olduğu söylenebilir (3,71). Yani Antalya’da bulunan orta ve üst kademe otel yöneticileri, kariyerleri sayesinde yeni bilgi ve beceriler kazanmaktadırlar. Kazanılan bu becerilerin kendilerinde kariyer tatmini yaratmaya destek olduğu söylenebilir.

3.4.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Farklılık (T-testi) Analizi Sonuçları

Araştırma değişkenlerinden olan 5 boyut için “mesleki başarı, genel mesleki hedef, gelire ilişkin hedef, meslekteki ilerlemeler ve yeni beceriler edinme”, otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin demografik özelliklerinde farklılık yaratıp yaratmadığını belirleyebilmek adına t-testi analizleri gerçekleştirilmiştir. Büyüköztürk

(2007:39)'e göre t-testi analizi; iki ilişkisiz grup arasında farkın olup olmadığını test edebilmek ve bu gruplar arasında karşılaştırma yapabilmek amacıyla kullanılır.

Aşağıdaki tablolarda demografik özellikler ile kariyer tatmin boyutları arasında farkın olup olmadığı test edilmiştir.

Tablo 7
Kariyer Tatmin Boyutları ile Otel İşlemelerindeki Yöneticilerin Cinsiyete Göre Farklılaşması

İfadeler	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	Ortalama Farkı	Anlamlılık
Mesleki başarı	Erkek	3,5833	,51233			
	Kadın	3,5051	,59236			
Genel mesleki hedef*	Erkek	3,6134	,62968	2,199	,19785	,029*
	Kadın	3,4155	,62616			
Gelire ilişkin hedef	Erkek	2,8186	,83057			
	Kadın	2,8904	,81660			
Meslekteki ilerlemeler	Erkek	3,6100	,56519			
	Kadın	3,5297	,49171			
Yeni beceriler edinme	Erkek	3,7942	,63482			
	Kadın	3,8082	,67124			

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

İlk olarak Tablo 7’de, kariyer tatmin boyutlarıyla cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla t-testi analizi gerçekleştirilmiştir. T-testi sonucunda, kariyer tatmin boyutlarından ‘genel mesleki hedef’ cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Tabloda da belirtildiği üzere; erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre, genel mesleki hedefler doğrultusunda, kariyerlerinden daha fazla tatmin olmuş ve sorulara daha fazla katılım göstermişlerdir.

Genel mesleki hedefte cinsiyete ilişkin anlamlı bir farklılık olduğu ($p < 0,05$) değerinden anlaşılmaktadır. Diğer ifadelerde kadın ve erkek gruplar arasında fark görülmemiştir.

İkinci olarak; otel işletmelerindeki kariyer tatmin boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla, t-testi analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 8
Kariyer Tatmin Boyutları ile Otel İşlemelerindeki Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşması

İfadeler	Medeni Durum	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	Ortalama Farkı	Anlamlılık
Mesleki başarı	Evli	3,5944	,50620	1,411	,11792	,133
	Bekar	3,4764	,60379			
Genel mesleki hedef	Evli	3,5486	,57400	,026	,00267	,977
	Bekar	3,5459	,75347			
Gelire ilişkin hedef*	Evli	3,0110	,74676	4,434	,53761	,000*
	Bekar	2,4734	,87149			
Meslekteki ilerlemeler	Evli	3,5795	,52839	-,151	-,01232	,876
	Bekar	3,5918	,57489			
Yeni beceriler edinme	Evli	3,7533	,60483	-1,455	-,14524	,122
	Bekar	3,8986	,72167			

• $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

T-testi sonucunda; kariyer tatmin boyutlarından ‘gelire ilişkin hedefler’ medeni duruma göre farklılık göstermektedir (Tablo 8). Bu farklılıkta evli yöneticiler bekâr yöneticilere oranla, gelir boyutunda daha fazla kariyer tatmini sağlamışlardır. Gelire ilişkin hedefte medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olduğu ($p < 0,05$) değerinden anlaşılmaktadır. Diğer ifadelerde evli ve bekâr gruplar arasında fark görülmemiştir.

3.4.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Farklılık (Anova) Analizi Sonuçları

Araştırma değişkenleri ‘mesleki başarı, genel mesleki hedef, gelire ilişkin hedef, meslekteki ilerlemeler ve yeni beceriler edinme’ ile otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin demografik özelliklerinde farklılık olup olmadığını belirleyebilmek adına, tek yönlü anova analizleri gerçekleştirilmiştir.

Anova analizi, ikiden fazla grup arasındaki farklılıkları ortaya koyabilmek amacıyla kullanılır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan; 2007:193). Bu analiz sonucunda p değeri anlamlı olduğunda hangi ortalamaların birbirinden farklı olduğunu görmek ve farkı tespit etmek amacıyla post-hoc (çoklu) karşılaştırmalar yapılır (Büyüköztürk ve diğ., 2009:191).

Bu araştırmada da değişkenlerde farklılık olup olmadığını belirlerken Post Hoc Testlerinden Tukey analizi sonucundan yararlanılmıştır. Tukey, farklılıkların hangi boyutlarda olduğunu ortaya koymak amacıyla kullanılmıştır. Anova analizleri aşağıdaki tablolarda da gösterildiği üzere yaş, eğitim düzeyi, turizm eğitimi alma, işletme içi görev, işletmede çalışma suresi ve yönetici olarak çalışma suresi türünde uygulanmıştır.

Tablo 9

Kariyer Tatmin Boyutları ile Otel İşlemelerindeki Yöneticilerin Yaşlarına Göre Farklılaşması

Boyutlar	Değişken	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Mesleki Başarı	30 Yaş ve altı	47	3,5745	,73981	1,311	,260
	31-35 Yaş	65	3,5750	,50910		
	36-40 Yaş	57	3,5548	,37203		
	41-45 Yaş	40	3,5000	,50319		
	46-50 Yaş	8	3,8438	,54178		
	51 Yaş ve zeri	3	2,9583	,52042		
Genel Mesleki Hedef	30 Yaş ve altı	47	3,6454	,71780	1,592	,164
	31-35 Yaş	65	3,5923	,70343		
	36-40 Yaş	57	3,4561	,45592		
	41-45 Yaş	40	3,4417	,56809		
	46-50 Yaş	8	3,9375	,58376		
	51 Yaş ve zeri	3	3,1667	1,20185		
Gelire İlişkin Hedef	30 Yaş ve altı	47	2,8085	,89482	1,288	,270
	31-35 Yaş	65	2,7128	,95357		
	36-40 Yaş	57	2,9298	,67770		
	41-45 Yaş	40	2,9750	,69752		
	46-50 Yaş	8	3,0833	,81162		
	51 Yaş ve zeri	3	2,1111	,38490		
Meslekteki İlerleme	30 Yaş ve altı	47	3,7270	,60933	2,117	,065
	31-35 Yaş	65	3,5462	,58594		
	36-40 Yaş	57	3,5731	,36463		
	41-45 Yaş	40	3,5208	,47918		
	46-50 Yaş	8	3,7083	,67112		
	51 Yaş ve zeri	3	2,8333	1,16667		
Yeni Beceriler * Edinme	30 Yaş ve altı**	47	4,0532	,66947	4,036	,002*
	31-35 Yaş	65	3,8885	,72623		
	36-40 Yaş**	57	3,6798	,50831		
	41-45 Yaş**	40	3,6063	,55726		
	46-50 Yaş	8	3,6875	,53033		
	51 Yaş ve üzeri	3	3,0000	,50000		

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

** Tukey sonuçlarına göre anlamlı fark üreten gruplar ($p < 0,05$)

Otel işletmelerindeki kariyer tatmin boyutları ile yaş faktörü arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla tek yönlü anova analizi gerçekleştirilmiştir. Yaşa göre gerçekleştirilen anova sonuçları Tablo 9'daki gibidir.

Yukarıdaki tabloda belirtildiği üzere kariyer tatmin boyutlarından 'yeni beceriler edinme' de anlamlı bir farklılık olduğu ($p<0,05$) değerinden anlaşılmaktadır. Bu değer Tablo 9'da belirtildiği üzere ($,002$) olarak gösterilmiştir.

Yeni beceriler edinmede gruplar arasındaki farklılıktan dolayı post hoc testlerinden 'Tukey' sonuçlarına bakılmıştır. Tukey sonuçlarına göre gruplar arasındaki anlamlı farklılık '30 yaş altı ve 36-40 yaş' ile '30 yaş altı ve 41-45 yaş' grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

Bu farka göre 30 yaş ve altında olan yöneticiler, 36-40 yaş ile 41-45 yaşlarında olan yöneticilere göre yeni beceriler edinme ile birlikte kariyer tatmini sağlamaya daha fazla katılım göstermişlerdir. Bu durumda yaşı küçük olan yöneticiler, yeni beceriler edinme konusunda daha istekli olmakta ve kendilerini geliştirerek beceri edinmeye daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Yaşı büyük olan yöneticiler, küçük olan yöneticilere oranla yeni beceriler edinme konusunda kendilerini ve kariyerlerini geliştirmiş olduklarını düşünebilirler. Sonuç olarak yeni beceriler edinme ile yaş arasında anlamlı bir farklılık oluşmuş ve bu farklılık diğer boyutlarda görülmemiştir.

Otel işletmelerindeki kariyer tatmin boyutları ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla, tek yönlü anova analizi gerçekleştirilmiştir. Eğitim duruma göre gerçekleştirilen anova sonuçları, Tablo 10'da gösterilmiştir.

Aşağıdaki tabloda belirtildiği üzere kariyer tatmin boyutlarından 'yeni beceriler edinme' de anlamlı bir farklılık olduğu ($p<0,05$) değerinden anlaşılmaktadır. Bu değer tabloda da belirtildiği üzere ($,003$) olarak gösterilmiştir.

Yeni beceriler edinmede gruplar arasındaki farklılıktan dolayı post hoc testlerinden Tukey sonuçlarına bakılmıştır. Tukey sonucuna göre gruplar arasındaki farklılık 'yeni beceriler edinme' de 'lise-lise dengi ve lisans' ile 'önlisans ve lisans' grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Bu durumda lisans eğitiminden mezun olan yöneticiler, önlisans ve lise mezunu yöneticilere oranla yeni beceriler edinme konusunda daha fazla

katılım göstermişlerdir. Diğer boyutlarla eğitim düzeyi arasında bir farklılık oluşmamıştır.

Tablo 10

Kariyer Tatmin Boyutları ile Otel İşlemelerindeki Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşması

Boyutlar	Değişken	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Mesleki Başarı	İlköğretim	11	3,4886	,62863	1,391	,238
	Lise ve dengi	65	3,4769	,67093		
	Önlisans	66	3,5170	,42680		
	Lisans	72	3,6771	,45904		
	Lisansüstü	6	3,5625	,73633		
Genel Mesleki Hedef	İlköğretim	11	3,6364	,64039	1,453	,218
	Lise ve dengi	65	3,4205	,63335		
	Önlisans	66	3,5328	,55487		
	Lisans	72	3,6713	,66253		
	Lisansüstü	6	3,4444	,97563		
Gelire İlişkin Hedef	İlköğretim	11	3,2424	,81773	1,001	,408
	Lise ve dengi	65	2,9128	,75755		
	Önlisans	66	2,7828	,83613		
	Lisans	72	2,7685	,87325		
	Lisansüstü	6	2,8889	,80737		
Meslekteki İlerleme	İlköğretim	11	3,3333	,67905	2,415	,050
	Lise ve dengi	65	3,5026	,57395		
	Önlisans	66	3,5556	,45228		
	Lisans	72	3,7292	,48727		
	Lisansüstü	6	3,4722	1,07195		
Yeni Beceriler Edinme	İlköğretim	11	3,5227	,64667	4,096	,003*
	Lise ve dengi**	65	3,6654	,71709		
	Önlisans**	66	3,7159	,58488		
	Lisans**	72	4,0347	,56342		
	Lisansüstü	6	3,8333	,76920		

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

** Tukey sonuçlarına göre anlamlı fark üreten gruplar ($p < 0,05$)

Otel işletmelerindeki kariyer tatmin boyutları ile turizm eğitimi alanlardan ‘evet’ cevabı veren 129 yönetici arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla tek yönlü anova analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 11’de belirtildiği üzere kariyer tatmin boyutlarından ‘mesleki başarılar’ ve ‘yeni beceriler edinme’ de anlamlı bir farklılık bulunmuş ve bu değer mesleki başarıda da yeni beceriler edinmede de (,029) olarak gösterilmiştir.

Tablo 11

Kariyer Tatmin Boyutları ile Otel İşlemelerindeki Yöneticilerin Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Farklılaşması

Boyutlar	Değişken	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Mesleki Başarı	Meslek Lisesi**	31	3,3185	,63067	2,795	,029*
	Önlisans	35	3,5643	,48637		
	Lisans**	38	3,7368	,48785		
	Lisansüstü	5	3,8000	,50467		
	Diğer	20	3,5813	,59088		
Genel Mesleki Hedef	Meslek Lisesi	31	3,2688	,61716	2,325	,060
	Önlisans	35	3,5810	,67926		
	Lisans	38	3,6491	,57316		
	Lisansüstü	5	3,6667	,80795		
	Diğer	20	3,7833	,77629		
Gelire İlişkin Hedef	Meslek Lisesi	31	2,9785	,85173	2,392	,054
	Önlisans	35	2,4095	,97043		
	Lisans	38	2,9123	,88594		
	Lisansüstü	5	3,0000	,70711		
	Diğer	20	2,9000	,66754		
Meslekteki İlerleme	Meslek Lisesi	31	3,4677	,55012	,894	,470
	Önlisans	35	3,5619	,59421		
	Lisans	38	3,6711	,49998		
	Lisansüstü	5	3,8000	,63901		
	Diğer	20	3,6833	,60674		
Yeni Beceriler Edinme	Meslek Lisesi**	31	3,5323	,79515	2,791	,029*
	Önlisans	35	3,8214	,67129		
	Lisans**	38	4,0526	,53321		
	Lisansüstü	5	4,0000	,30619		
	Diğer	20	3,8875	,67119		

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

** Tukey sonuçlarına göre anlamlı fark üreten gruplar ($p < 0,05$)

Mesleki başarı ve yeni beceriler edinmede gruplar arasındaki farklılıktan dolayı post hoc testlerinden ‘Tukey’ sonuçlarına bakılmıştır. Tukey sonucuna göre gruplar arasındaki farklılık, mesleki başarıda ‘meslek lisesi ve lisans’ grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Bu farka göre, lisans düzeyinde turizm eğitimi alan otel yöneticileri, meslek lisesinde turizm eğitimi alan otel yöneticilerine göre, mesleki başarıda kariyer tatmini sağlamaya daha fazla katılım göstermişlerdir. Lisans mezunların meslek lisesinde turizm eğitimi alan yöneticilere göre, aldıkları eğitim sonucunda başarıyı daha fazla elde etmiş oldukları düşüncesine sahip oldukları

söylenbilir. Bu nedenle mesleki başarı alınan turizm eğitime göre farklılık göstermektedir.

Yeni beceriler edinmede ise gruplar arası farklılık ‘meslek lisesi ve lisans’ grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Bu durumda turizmde lisans mezunu olan otel yöneticilerinin, turizm eğitimini meslek lisesinde alan otel yöneticilerine göre yeni beceriler edinme konusunda daha fazla katılım göstermiş oldukları sonucuna varılabilir. Bu nedenle yeni beceriler edinme, alınan turizm eğitime göre farklılık gösterirken, diğer boyutlar ile turizm eğitimi alma arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Otel işletmelerindeki kariyer tatmin boyutları ile yöneticilerin işletme içindeki görevleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla tek yönlü anova analizi gerçekleştirilmiştir. İşletme içi göreve göre gerçekleştirilen anova sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir. Tabloda belirtildiği üzere kariyer tatmin boyutlarının hepsinde anlamlı bir farklılık olduğu ($p<0,05$) değerinden anlaşılmaktadır.

Gruplar arasındaki farklılıktan dolayı post hoc testlerinden Tukey sonucuna bakılmıştır. Tukey sonucuna göre ‘mesleki başarı’ arasındaki farklılık ‘genel müdür ve departman müdürü’, ‘genel müdür ve departman şefleri’ ile ‘departman müdürleri ve departman şefleri’ grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Mesleki başarı boyutuna genel müdürler, departman müdür ve şeflerine oranla daha fazla katılım göstermiş ve kariyer tatmini sağlamışlardır. Bu durumda genel müdürlerin mesleki olarak, diğer yöneticilere oranla başarı elde ettiklerini daha fazla düşündüklerini söylenilebilir.

‘Genel mesleki hedef’ boyutu ile otel yöneticisinin işletme içerisindeki görevi arasındaki anlamlı farklılık, ‘genel müdür ve departman müdürleri’ ile ‘genel müdür ve departman şefleri’ grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Genel müdürler, departman müdür ve şeflerine göre genel mesleki hedeflere ulaşma ve mesleki hedefler doğrultusunda kariyerlerinden tatmin sağlamaları konularına daha fazla katılım göstermişlerdir. Genel müdürlerin mesleki hedefleri doğrultusunda, departman müdür ve şeflerine oranla kariyer hedefleri mevcut işleridir ve kariyerlerini bu sektörde tamamlamak isteyebilirler.

‘Gelire ilişkin hedef’ boyutu ile otel yöneticisinin işletme içerisindeki görevi arasındaki anlamlı farklılık, ‘genel müdür ve departman müdürü’, ‘genel müdür ve departman

şefleri’ ve ‘departman müdürleri ve departman şefleri’ grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Bu duruma göre genel müdürler, departman müdür ve şeflerine göre gelire ilişkin hedeflerine ulaşma konusunda daha fazla katılım göstermişler ve kariyer tatmini sağlama boyutunda genel müdürler (4,0556) oranla tamamen katılım göstererek elde ettikleri gelirden tatmin olduklarını belirtmişlerdir, diyebiliriz. Genel müdürlere göre gelirler tatmin edici ve aldıkları ücretler hak ettikleri ücretlerdir. Bir diğer farklılık departman müdürü ve departman şefleri arasından kaynaklanmaktadır. Departman müdürleri departman şeflerine oranla elde ettikleri gelirin daha fazla tatmin ettiğini düşünmektedir ve en tatmin olmayan grubun ise, gelir düzeyinde departman şefleri olduğunu söylenilebilir.

Tablo 12

Kariyer Tatmin Boyutları ile Otel İşlemelerindeki Yöneticilerin İşletme İçindeki Ünvanlarına Göre Farklılaşması

Boyutlar	Değişken	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Mesleki Başarı	Genel Müdür**	6	4,1875	,42390	8,818	,000*
	Departman Müdürleri**	119	3,6334	,53001		
	Departman Şefleri**	95	3,4224	,51609		
Genel Mesleki Hedef	Genel Müdür**	6	4,3333	,43461	5,178	,006*
	Departman Müdürleri**	119	3,5532	,57117		
	Departman Şefleri**	95	3,4912	,68863		
Gelire İlişkin Hedef	Genel Müdür**	6	4,0556	,49065	10,249	,000*
	Departman Müdürleri**	119	2,9272	,80155		
	Departman Şefleri**	95	2,6596	,79296		
Meslekteki İlerleme	Genel Müdür**	6	4,3056	,60934	7,551	,001*
	Departman Müdürleri**	119	3,6232	,50163		
	Departman Şefleri**	95	3,4877	,55183		
Yeni Beceriler Edinme	Genel Müdür**	6	4,3750	,46771	3,608	,029*
	Departman Müdürleri	119	3,8403	,65559		
	Departman Şefleri**	95	3,7105	,62347		

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

** Tukey sonucuna göre anlamlı fark üreten gruplar ($p < 0,05$)

‘Meslekte ilerleme’ arasındaki farklılık, ‘genel müdür ve departman müdürü’ ile ‘genel müdür ve departman şefleri’ grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Genel müdürler; departman müdür ve şeflerine göre, meslekte daha fazla ilerleme gösterdiklerinin bilincindedirler ve yüksek oranda katılım göstererek meslekteki

ilerleme boyutunda kariyerlerinden tatmin duygusu yaşamışlardır. Genel müdürlere açısından, genel müdürlerin elde etmiş oldukları veya edebilecekleri terfiler ve mesleki ilerlemeler kariyer tatmini sağlamalarına yardımcı olmuş olabilir.

Ve son olarak ‘yeni beceriler edinme’ arasındaki farklılık ‘genel müdür ve departman şefleri’ grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Genel müdürler departman şeflerine oranla çok yüksek bir katılım göstererek, yeni beceriler edinme konusunda kariyer tatmini sağlamışlardır. Elde ettikleri kişisel gelişim, öğrenme arzusu ve elde ettikleri kariyerlerinin yeni beceriler kazanmalarına verdiği destek, onları kariyer tatmini sağlama boyutunda etkileyebilir.

Otel işletmelerindeki kariyer tatmin boyutları ile katılımcıların işletmedeki çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla tek yönlü anova analizi gerçekleştirilmiştir. İşletmedeki çalışma süresine göre gerçekleştirilen anova sonuçları Tablo 13’de gösterilmiştir. Tabloda belirtildiği üzere, kariyer tatmin boyutlarından yeni beceriler edinmede anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Gruplar arasındaki farklılıktan dolayı post hoc testlerinden Tukey sonucuna bakılmıştır. Tukey sonucuna göre gruplar arasındaki farklılık ‘1 yıldan az ve 10 yıldan fazla’ gruplarından kaynaklanmaktadır. Bu farka göre 1 yıl veya 1 yıldan daha az bir süreyle aynı işletmede çalışan bir yönetici yeni beceriler edinme konusunda 10 yıldan daha fazla çalışan bir yöneticiye göre daha fazla katılım göstermiştir.

Bu duruma göre; kısa süreyle bir işletmede çalışan bir yöneticinin yeni beceriler edinme konusunda daha istekli olduğu ve iş ortamına yeni yeni alışmakta olduğu için lider konumdaki insanlara daha fazla danıştığı; becerilerini geliştirmeye, yeni bir şeyler öğrenmeye daha istekli olduğu sonucuna ulaşılabilir. Çünkü 10 yıldan daha fazla süreyle aynı iş yerinde çalışmış bir yöneticinin, o iş ortamıyla ilgili birçok şeyi öğrenmiş olduğunu ve o iş alanında bilgi ve becerilerini daha fazla geliştirmiş olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu nedenle yeni beceriler edinme ile işletmedeki çalışma süresi arasında anlamlı farklılık bulunurken, diğer boyutlarla işletmedeki çalışma süresi arasında farklılık bulunmamıştır.

Tablo 13

Kariyer Tatmin Boyutları ile Otel İşletmelerindeki Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşması

Boyutlar	Değişken	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Mesleki Başarı	1 yıl ve 1 yıldan az	38	3,6941	,62850	1,457	,205
	2-3 yıl	54	3,4560	,63094		
	4-5 yıl	37	3,6216	,57922		
	6-7 yıl	13	3,7212	,33132		
	8-9 yıl	13	3,5865	,32829		
	10 yıl ve fazlası	65	3,4865	,42166		
Genel Mesleki Hedef	1 yıl ve 1 yıldan az	38	3,5351	,61654	1,472	,200
	2-3 yıl	54	3,6852	,66404		
	4-5 yıl	37	3,6261	,78016		
	6-7 yıl	13	3,6282	,52332		
	8-9 yıl	13	3,4744	,51301		
	10 yıl ve fazlası	65	3,3949	,54928		
Gelire İlişkin Hedef	1 yıl ve 1 yıldan az	38	2,7018	,84110	,819	,537
	2-3 yıl	54	2,8765	,90490		
	4-5 yıl	37	2,7027	,93882		
	6-7 yıl	13	2,9487	,84816		
	8-9 yıl	13	3,1026	,41688		
	10 yıl ve fazlası	65	2,9026	,73059		
Meslekteki İlerleme	1 yıl ve 1 yıldan az	38	3,6404	,52922	,673	,644
	2-3 yıl	54	3,5833	,62172		
	4-5 yıl	37	3,6847	,64044		
	6-7 yıl	13	3,5897	,38258		
	8-9 yıl	13	3,4615	,25598		
	10 yıl ve fazlası	65	3,5154	,48745		
Yeni Beceriler Edinme	1 yıl ve 1 yıldan az **	38	4,0592	,67892	2,640	,024*
	2-3 yıl	54	3,7685	,80366		
	4-5 yıl	37	3,8514	,57873		
	6-7 yıl	13	3,9038	,46254		
	8-9 yıl	13	3,8654	,49598		
	10 yıl ve fazlası**	65	3,6077	,51722		

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

** Tukey sonuçlarına göre anlamlı fark üreten gruplar ($p < 0,05$)

Otel işletmelerindeki kariyer tatmin boyutları ile katılımcıların yönetim pozisyonunda olma süreleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla tek yönlü anova analizi gerçekleştirilmiştir. Anova sonuçları Tablo 14'de gösterilmiştir. Tabloda belirtildiği üzere kariyer tatmin boyutlarından mesleki başarı, meslekte ilerleme ve yeni beceriler edinmede anlamlı bir farklılık olduğu ($p < 0,05$) değerinden anlaşılmaktadır.

Tablo 14

Kariyer Tatmin Boyutları ile Otel İşlemelerindeki Yöneticilerin Yönetim Kademesinde Geçen Sürelerine Göre Farklılaşması

Boyutlar	Değişken	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Mesleki Başarı	1 yıl ve 1 yıldan az **	22	3,1761	,63815	3,350	,006*
	2-3 yıl	41	3,5396	,58057		
	4-5 yıl**	39	3,7179	,51116		
	6-7 yıl	39	3,5705	,48818		
	8-9 yıl**	17	3,7132	,51872		
	10 yıl ve fazlası**	62	3,5524	,47776		
Genel Mesleki Hedef	1 yıl ve 1 yıldan az	22	3,2955	,58403	1,388	,230
	2-3 yıl	41	3,6829	,75351		
	4-5 yıl	39	3,6325	,70729		
	6-7 yıl	39	3,4872	,54797		
	8-9 yıl	17	3,6275	,59956		
	10 yıl ve fazlası	62	3,5108	,56125		
Gelire İlişkin Hedef	1 yıl ve 1 yıldan az	22	2,7727	,89316	1,910	,094
	2-3 yıl	41	2,6748	,94130		
	4-5 yıl	39	2,6496	,82345		
	6-7 yıl	39	2,8376	,77938		
	8-9 yıl	17	3,1765	,71800		
	10 yıl ve fazlası	62	3,0108	,73914		
Meslekteki İlerleme	1 yıl ve 1 yıldan az **	22	3,1894	,55705	3,156	,009*
	2-3 yıl**	41	3,6992	,57761		
	4-5 yıl**	39	3,6838	,55777		
	6-7 yıl**	39	3,6154	,44942		
	8-9 yıl	17	3,5784	,47184		
	10 yıl ve fazlası	62	3,5645	,52822		
Yeni Beceriler Edinme	1 yıl ve 1 yıldan az **	22	3,3750	,80086	4,579	,001*
	2-3 yıl**	41	3,8963	,72452		
	4-5 yıl**	39	4,1026	,51208		
	6-7 yıl	39	3,8333	,54812		
	8-9 yıl	17	3,7500	,61872		
	10 yıl ve fazlası**	62	3,6855	,57960		

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

** Tukey sonuçlarına göre anlamlı fark üreten gruplar ($p < 0,05$)

Gruplar arasındaki farklılıktan dolayı post hoc testlerinden Tukey sonucuna bakılmıştır. Tukey sonucuna göre mesleki başarıdaki gruplar arasındaki farklılık ‘1 yıldan az ve 4-5 yıl’, ‘1 yıldan az ve 8-9 yıl’ ile ‘1 yıldan az ve 10 yıldan fazla’ grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Bu farka göre 1 yıl ve 1 yıldan az süre ile yönetim kademesinde olan bir yönetici, diğer bir deyişle daha yeni yönetim kademesinde görev yapmaya başlayan bir yönetici 4-5 yıl, 8-9 yıl ile 10 yıldan fazla yönetim kademesinde

bulunan bir kişiye oranla mesleki başarı konusuna daha az katılım göstermişlerdir. Elbette bu beklenen bir durumdur. Çünkü yönetim kademesine yeni geçen bir işgören, henüz mesleki anlamda başarıya ulaşıp kendini yeterli hissetmeyebilir. 1 yıldan daha az süreyle yönetim kademesinde bulunan yöneticilere göre, kariyerleri onları diğer yöneticilere oranla daha az tatmin etmektedir. Mesleki başarı yönetici olarak çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Tukey sonucuna göre meslekteki ilerleme boyutundaki gruplar arasındaki farklılık ‘1 yıldan az ve 2-3 yıl’, ‘1 yıldan az ve 4-5 yıl’ ile ‘1 yıldan az ve 6-7 yıl’ gruplarından kaynaklanmaktadır. 1 yıldan daha az süreyle yönetim kademesinde bulunan bir yönetici, diğer farklılık oluşturan gruplarla kıyaslandığında, bu yöneticiler diğer yöneticilere göre meslekteki ilerlemeler boyutuna daha az katılım göstermişlerdir. Kariyerlerini ileriye taşıma düşüncesinin ve terfi imkanlarının, bu yöneticileri diğerlerine oranla daha az tatmin etmekte olduğu düşünülebilir. Mesleki ilerleme boyutu yönetici olarak çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık oluşturmuştur.

Tukey sonucuna göre yeni beceriler edinme boyutunda gruplar arasındaki farklılık, ‘1 yıldan az ve 2-3 yıl’, ‘1 yıldan az ve 4-5 yıl’ ile ‘4-5 yıl ve 10 yıldan fazla’ grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Bu farklılık yöneticilerin yönetim kademesinde 1 yıldan az çalışmış olanla 2-3 yıl ile 4-5 yıl çalışmış olana göre yeni beceriler edinmede daha az katılım göstermiş oldukları sonucuna dayanmaktadır. Yeni beceriler edinme, yönetici olarak çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık oluşturmuştur. Ancak diğer boyutlar ile yönetici olarak çalışma süresinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde, diğer tüm sektörlerde olduğu gibi işgören beklentilerini dikkate almak; çeşitli kariyer yönetim uygulamaları ile kariyer gelişim programlarına önem vermek; kariyere ilişkin yaşanan sorunları, hem birey hem de örgüt adına ortadan kaldırmak önemlidir. Çünkü bu beklentilerin dikkate alınması, işgörenin kariyer tatmini sağlamasına ve bu tatmin sayesinde hem bireysel hem de örgütsel faydanın ortaya çıkmasına destek olur.

Bireysel ve örgütsel amaçların karşılanmasının önemi doğrultusunda, kariyer tatminine ilişkin bulguların tespit edilmesi ve otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin kariyer tatminine ilişkin görüş ve algılamalarının belirlenmesi de önemli olmaktadır. Bu nedenle hazırlanan bu araştırmada; araştırma kapsamında otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin kariyerlerinden tatmin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmış; bunun yanı sıra kariyer tatmini boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu kapsamla araştırma bölgesi Antalya olarak belirlenmiş ve araştırmaya Antalya’da bulunan 5 yıldızlı oteller dâhil edilmiştir. Bu otellerden elde edilen veriler sonucunda araştırma sorularına cevap aranmıştır. Araştırma sonuçlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

Kariyer tatminiyle ilgili literatürde ayrılan 5 boyuta istinaden hazırlanmış olan ölçeğin analiz sonuçlarına bakıldığı zaman; yönetim kademesinde bulunan çalışanların genel olarak kariyerlerinden tatmin olduğu görülmekte, otel yöneticileri sadece elde ettikleri gelirin tatmin edici boyutta olmadığını düşünmektedirler. Bu sonuca kariyer tatmininin 5 boyutunun genel ortalama değeri sonucunda ulaşılabilir. Bunun yanı sıra tüm ifadelere ilişkin algılar zaten (Tablo 2-3-4-5-6) incelenmiştir.

Araştırmada literatüre göre ayrılan ilk boyut olan mesleki başarıya ilişkin hedefler doğrultusunda, elde edilen genel aritmetik ortalamaya göre kariyer tatmini konusuna katılım durumunun, katılmama durumuna göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Otel işletmelerinde bulunan yöneticiler, mesleki başarıları elde edebilmek adına kariyerlerinde tatmin duygusu yaşadıkları ve kariyerlerinin kendilerini mutlu ettiği ifadelerinde kararsız bir tutum sergilemekle birlikte, kariyer hayatıyla özel hayatını dengede tutabilmeyi önemsemektedirler. Çünkü bu denge bireyin kariyer hayatına da olumlu yansıtacaktır. Bunun yanı sıra kariyer hayatında elde edilen mesleki başarının

tatmin edici düzeyi, otel işletmelerinde bulunan yöneticiler için önemli olmaktadır. Bunun yanı sıra otel yöneticileri çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinden memnun olmakta ve bu alanda kariyer yapmanın eğlenceli olduğunu düşünerek mesleki başarı boyutunda kariyer tatmini sağlamaya biraz daha yakın bir tutum sergilemişlerdir.

Araştırma sonuçlarının bir diğeri, ikinci boyut olan genel mesleki hedefler ile ilgilidir. Genel mesleki hedeflere göre, otel yöneticilerinin genel aritmetik ortalamalar sonucunda kariyerler tatmini konusuna katılma durumunun katılmama durumuna göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Otel yöneticilerinin bireysel olarak kendilerini geliştirmeleri tatmin sağlamalarına yardımcı olurken, kariyerlerini profesyonel bir şekilde tamamlamaları gerektiğini düşünmektedirler. İşgörenlerin mesleki hedefleri; mevcut işlerinde ve kariyer hayatlarında başarıyı elde etmek olmaktadır. Ancak bu çalışmada işgörenler kariyerlerini başka bir alana yönlendirme, başka bir endüstri veya kariyer alanında çalışma gibi ifadelerle katılıp katılmama konusunda net bir tutum sergilememişler ve kararsız bir tutum sergilemişlerdir.

Bir diğeri sonuç, araştırmanın üçüncü boyutu olan gelire ilişkin hedefler ile ilgilidir. Gelire ilişkin hedefler doğrultusunda yöneticiler, elde ettikleri gelirin tatmin edici düzeyde olmadığı görüşünde birleşmekte ve gelir hedeflerine ulaşamadıklarını katılmama durumuyla ortaya koymaktadır. Bu sonuç aslında beklenen bir durum olmakla birlikte, otel yöneticileri emeklerinin karşılığını alamadıklarını ve finansal olarak hak edilen gelire ulaşamadıklarını düşünmektedirler. Bu sonuç Vatansver (2008)'in yaptığı çalışma ile de paralellik göstermiş olup; söz konusu çalışmada gelir düzeyinin artmasıyla kariyer tatmini sağlamanın doğru orantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin işgörenlerin gelire ilişkin beklentilerini de önemseyerek ücret politikası oluşturması ve yapılan işin karşılığını maddi olarak da verebilmeyi amaçlaması öneriler arasında sayılabilir.

Dördüncü boyut olan meslekteki ilerlemeler doğrultusunda, yöneticilerin kariyer tatmini sağlamaya daha yakın sonuçlar üretildiği, genel aritmetik ortalamasının yüksekliği sonucunda ulaşılabilir. Terfi imkanları ve mesleki ilerlemelerin kariyer tatmini sağlamada en önemli etkenlerden biri olduğu bilinmekle birlikte, işgörenler kariyerlerini her zaman ileriye taşıma düşüncesinde birleşmektedirler. Bunun yanı sıra otel yöneticileri işletmelerinde her zaman terfi alacaklarına inanmakta ve dikey ve yatay

hareketlerin kariyer tatmini sağlamaya yardımcı olduğu sonucuna varılabilmektedir. Bu sonuç Abele ve Wiese (2008)'nin çalışmasıyla da paralellik göstermektedir. Söz konusu çalışmada da ücret ve terfi imkânlarının kariyer başarısını ve tatminini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ve son boyut olan yeni beceriler edinme, araştırmada en fazla fark üreten boyut olmakla birlikte; işgörenler yeni beceriler edinme konusunda genel aritmetik ortalamanın katılma durumuna daha yakın olması sonucunda kariyer tatmini sağlamaya daha yakın olduğu sonucuna ulaşılabilir. Araştırma sonucuna göre yeni beceriler kazanmanın kariyer tatmini sağlamakla doğru orantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin kişisel gelişimleri ile yeni bilgi ve beceriler elde etmeleri kariyer tatmini sağlamalarında önemli rol oynamaktadır. Bu sonuç Engiz (2009)'in yaptığı çalışmayla da paralellik göstermektedir. Söz konusu çalışmada da çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmelerinin, tatmin duygusunu arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Dikkat çeken diğer sonuçlar, işgörenlerin demografik özellikleri açısından değerlendirilebilir. Çünkü demografik özellikler de işgörenlerin kariyer tatmini sağlayıp sağlamamaları üzerinde etkili olabilmektedir. Bu sonucu Demir (2004) de araştırmasında dile getirilmiştir. Söz konusu çalışmada yöneticilerin demografik özelliklerinin, kariyer başarısı üzerinde etkili olduğunu vurgulamış ve buradaki kariyer başarısı kavramını; finansal başarı, hiyerarşik başarı ve kariyer tatmini olarak ele almıştır. Bunun yanı sıra Yelboğa (2007) da araştırmasında; yaş, cinsiyet, unvan, iş deneyimi, eğitim düzeyi gibi birçok demografik özelliğin memnuniyet sağlamada etkili olduğunu dile getirmiştir.

Araştırmada otel yöneticilerinin demografik özellikleri doğrultusunda oluşturulan araştırma sorularını cevaplamaya yönelik olarak, çalışanların demografik özellikleri ile kariyer tatmin boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu bulunmadığı analiz edilmiştir. Organizasyonlarda, işgörenlerin kariyer tatmini sağlamalarına veya tatmin duygularını arttırmalarına yönelik olarak demografik özelliklerinin dikkate alınması fayda sağlayabilir. Çünkü demografik özelliklerin dikkate alınması sonucu, kariyerden memnun olma durumu daha hızlı yaşanabilir.

Demografik özellikler doğrultusunda genel mesleki hedefler cinsiyet bağlamında anlamlı fark üreten gruplardan birisi olmuştur. Erkek yöneticiler kadın yöneticilere

oranla mesleki hedeflerine ulaştıkları sonucuna daha fazla katılım göstermişlerdir. Bu durum günümüzde hala cinsiyetten kaynaklanan bazı problemlerden kaynaklanıyor olabilir. Çünkü kadın çalışanların mesleki hedeflere ulaşabilmeleri; çocuk, eş ve ev işleri nedeniyle ertelenebilmektedir.

Yeni beceriler edinme boyutu yaşa göre anlamlı farklılıklar üretmektedir. Yaşı küçük olan yöneticiler, yaşı büyük olan yöneticilere göre bilgi ve becerilerini geliştirme konusunda daha istekli davranmaktadır. Bu durum; yaşı küçük olan yöneticilerin, bilgi ve becerileri istedikleri boyutta elde edemediğinden ve daha deneyimsiz olmasından kaynaklanıyor olabilir. Kitapçı ve Sezen (2002) de kariyer sürecinde çalışanların tatminini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmalarında, bu araştırmada olduğu gibi çalışanların tatmininde farklı yaş grupları içerisinde farklı değişkenlerin etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Mesleki başarıyı elde etme turizm eğitimi alan işgörenler ile bu eğitimi almayan işgörenler arasında da farklılık görülmektedir. Bu durum eğitilmiş işgörenin kariyer hedeflerine daha çabuk ulaşmış, başarıyı yakalamalarına inanmaları sonucunda ulaşılmış olabilir. Çünkü turizm eğitimini alıp bu eğitimle meslek hayatına başlayan bir işgörenin, mesleki anlamda aldığı eğitimler doğrultusunda bu başarıyı elde etmesi daha kolay sağlanabilir.

Araştırmanın en önemli sonuçlarından birisi ise işgörenin işletme içerisindeki görevinde ortaya çıkmaktadır. Çünkü işgörenin çalıştığı kademe ile kariyer tatmininin tüm boyutları arasında farklılık görülmektedir. Elbette ki bu beklenen bir durumdur. Çünkü genel müdürlerin, departman müdürleri ve şeflerine göre daha fazla kariyer tatmini sağlaması; mesleki başarıya ulaşmış, hedeflerini gerçekleştirdiğine inanması ya da daha fazla gelir elde ederek tatmin olması; meslekte daha fazla terfi ederek ilerleme göstermiş olduğunu düşünmesi beklenen bir sonuçtur. Aynı şekilde bu fark departman müdürleri ve departman şefleri arasında da görülebilir. Bu sonuç Sauer (2009)'ın yaptığı çalışma ile de paralellik göstermektedir. Söz konusu çalışmada kariyer tatmini elde etmede gelir, terfi ve kariyer başarısında, orta ve üst yöneticiler arasında farklılıklar oluşabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Bir diğer sonuç ise işgörenin yönetim kademesinde geçen süresine göre mesleki başarı, meslekte ilerleme ve yeni beceriler edinme konusunda farklılık göstermiş olmasıdır. Bu

durum yönetim kademesinde az çalışanlara oranla, uzun yıllar çalışanların daha fazla kariyer tatmini sağlaması ve meslekte daha fazla ilerleme göstererek başarıya ulaşmış olması düşüncesi ile açıklanabilir.

Kılıç ve Öztürk (2009)'ün otel işletmeleri çalışanlarında yaptığı araştırmada demografik özellikler doğrultusunda, bu araştırma ile hem paralellik hem de zıtlık gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Çünkü söz konusu çalışmada 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirmesi uygulamalarının cinsiyet ve eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini, ancak yaş, medeni durum, turizm eğitimi alma, işletmedeki görev ve işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0,05$).

Kariyer tatmin boyutları, demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar ürettiğinden dolayı, çalışanların demografik özelliklerinin de memnuniyet sağlamada dikkate alınması gerekliliği söylenebilir. Otel işletmelerinde çalışanların kaliteli hizmet sunarak müşteri memnuniyeti yaratabilmeleri için, kariyerlerinden memnun olmaları önemlidir. Bu nedenle kariyer tatmini sağlamak için bireysel amaçlar kadar örgütsel amaçlar da doğru bir politikayla oluşturulmalıdır.

Özetlemek gerekirse araştırma için otel işletmeleri yöneticilerinin, genel olarak kariyerlerinden tatmin sağladıkları söylenebilir. Bu sonuç Demirdelen ve Sarıışık (2012)'in çalışmalarıyla da paralellik göstermektedir. Çünkü bu araştırmada otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin kariyerlerinden genel olarak tatmin oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde Erdoğan (2003) da çalışmasında profesyonel işgörenlerin genel olarak kariyer tatmini sağladığı sonucuna ulaşmıştır.

Otel işletmelerinde kariyer tatminine ilişkin ulusal ve uluslararası literatürde sınırlı sayıda araştırmanın var olmuş olması ve bu araştırma sonuçları ile birebir karşılaştırılabilecek bir araştırmanın var olmayışı bu tezin hazırlanmasında yaşanan en büyük problemlerden biridir. Ancak kariyer tatmini sağlamanın her sektörde olduğu gibi özellikle emek yoğun bir sektör olan otel işletmelerindeki öneminden dolayı, bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı açıktır. Hizmeti alan da veren de insan olduğundan dolayı bu sektörde müşteri memnuniyeti kadar işgören memnuniyeti de önemli olmakta ve işgören memnuniyeti beraberinde müşteri memnuniyetini de

getirmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri açısından işgörenlerin kariyer tatmini sağlamalarındaki önem oldukça açıktır.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da çeşitli kısıtlar mevcuttur. Gelecekte bu konuya ilişkin çalışma yapacak araştırmacıların;

- Kariyer tatminine ilişkin farklı boyutları da ele alması,
- Benzer konunun farklı ülke ve bölgelerde de ele alınması ve
- Farklı işletmeler üzerinde çalışılması literatüre anlamlı katkılar sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- ABELE, E. Andrea ve Bettina S. Wiese (2008), ‘‘The Nomological Network Of Self-Management Strategies And Career Success’’ Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 81, s.733–749
- ADELİNA, Palade (2010), ‘ ‘Significant Aspects regarding Career Management Means for a Better Career Planning and Development’’, Economic Sciences Series, Vol. LXII, No. 2, s.124-134
- ADIGÜZEL Orhan ve Fatih Cura (2012), ‘ ‘Schein’in Kariyer Çapaları Perspektifinde Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Değerlerine İlişkin Bir Araştırma: Isparta SDÜ ve Kuzey Irak Selahattin Üniversitesi Örneği’’, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, İzmir, s.466-470.
- ADIGÜZEL, Orhan (2009), ‘ ‘Shein’in Kariyer Çapaları Perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Kariyer Değerlerine İlişkin Bir Araştırma’’, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl 14, Sayı 2, s.277-292.
- ADOMAITIENE, Jurate ve Ilona Zubrickiene (2010), ‘ ‘ Career Competences And Importance Of Their Development In Planning Of Career Perspective’’, Bridges / Tiltai, Vol. 53, No. 4, s.87-99
- AKÇAY, Alev Dünder (2002), ‘ ‘Kariyer Geliştirmenin Güdülemedeki Yeri Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama’’, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- AKDEMİR, Bünyamin (2010), ‘ ‘Kriz Sürecinde İşten Çıkarılan Ve Çalışan İşgörenlerin Stres Faktörlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Araştırma’’, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 39, Sayı 1, s.125-140
- AKDOĞAN, Asuman ve Yıldız Çirli (2008), ‘ ‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye’nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma’’, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 24, 2, s.13-38.

- AKOVA, Orhan ve Kerim Işık (2008), *“Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul’ daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl 15, Sayı 1, s.17-44
- AKPINAR, Ali Talip ve Ekrem Özdemir (2009), *“İşgörenlerin İş Tatminini Ve Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin İlişkisini Belirlemeye Yönelik İstanbul’daki 3 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”*, 10. Ulusal Turizm Kongresi Bildireler Kitabı, Mersin Üniversitesi, s.663-676.
- AKSOY, Ali ve Metin Kaplan (2005), *“Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi Ve Bir Uygulama”*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, S. 133-154.
- ALDEMİR, C., A. Ataol ve G. Budak (2001), *“İnsan Kaynakları Yönetimi”*, Fakülteler Kitabevi, 4. Baskı, İzmir.
- ALKIŞ, Hüseyin ve Yüksel Öztürk (2009), *“Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma”*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 28, s.212-236.
- ALTAY, Hüseyin (2009), *“Antakya Ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği Ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 12, s.1-17
- ALTINÖZ, Mehmet (2010), *“Effects of Retaining Skillful Employees on the Career Management: A Field Study”*, World Academy of Science, Vol. 71, s.495-499.
- ALTINÖZ, Mehmet ve Serdar Çöp (2010), *“Yetenekli Çalışanların Kariyer Yönetimleri Üzerine Bir İnceleme”*, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Zonguldak, s.225- 230.
- ALTUNIŞIK, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2007), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı
- ANAFARTA, Nilgün (2001), *“Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”* Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi Sayı 2, s.1-17

- ANAFARTA, Nilgün (2002), ‘‘Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)’’, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1,s.115-128
- ANTONIU, Eliza (2010), ‘‘Career Planning Process And Its Role In Human Resource Development’’, Annals of the University of Petroşani, Economics, Vol 10, No 2, s.13-22
- ANTONIU, Eliza ve Nicoleta Isac (2008), ‘‘Career Management Within The European Union Organizations’’, Economic Science Series, Vol. 17, No. 4, s.45-48
- ARDIÇ, Kadir ve Sema Polatçı (2009), ‘‘Tükenmişlik Sendromu Ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme’’, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 32, s.21-46
- ARGON, Türkan ve Altay Eren (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- ARSLAN, H. Bader ve Dilber Ulaş (2004), ‘‘İstihdamın Korunması ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar’’, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 4, No 1-2, s.102-114.
- ARYA, Anil ve Brian Mittendorf (2004), ‘‘Using Job Rotation To Extract Employee Information’’, The Journal of Law Economics & Organization, Vol. 20, No. 2, s.400-414.
- AŞKUN, Neva Cem (2006), ‘‘Örgütsel Stres İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama’’, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya
- AYAN, Filiz (2011), ‘‘İnsan Kaynakları Yönetimi’’, İlya İzmir Yayınevi, 1. Baskı, İzmir.
- AYBATLI, Ayfer (2008), ‘‘Kariyer Geliştirmede İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Rolü Ve Bilişim Perakendeciliği Sektöründe Bir Uygulama’’, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri

Anabilim Dalı, Yönetim Ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

AYDIN, Ş., E. Özkul, G. T. Karakaş ve N. Şahin (2007), “*Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma*”, 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, s.312-319.

AYDIN, Şule (2004), “*Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 4, s.1-21.

AYDIN, Şule (2005), “*İşgören Devri, Nedenleri Ve Sonuçları*”, Editör: DEMİR, Cengiz, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

AYMANKUY, Yusuf ve Şimal Aymankuy (2011), “*Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Turizm Sektöründeki İstihdama Bakışları Ve Kariyer Beklentilerine Dönük Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma*”, 12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı, Düzce, s.614-627.

AYTAÇ, Ömer ve Süleyman İlhan (2007), “*Girişimcilik Ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif*”, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2007/18/OAYTAC-SILHAN.PDF

AYTAÇ, Serpil (2005), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları*, Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, Bursa

BACAK, Bünyamin ve Yusuf Yiğit (2010), “*İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları Ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler*”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi Yıl 5, Sayı 1, s.29-44.

BADEMÇİ, Vahit (2006), “*Güvenirliği Doğru Anlamak Ve Bazı Klişeleri Yıkarak: Bilinenlerin Aksine, Cronbach’ın Alfa Katsayısı, Negatif ve ‘-1’den Küçük Olabilir*”, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 12, s.3-26.

- BAKAN, İsmail ve Hakan Kelleroğlu (2003), ‘*Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması*’, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, s.103-127.
- BALAY, Refik (2004), ‘*Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim*’, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, cilt 37, sayı 2, s.61-82
- BANDURA, A., C. Barbaranelli, G. V. Caprara ve C. Pastorelli (2001), ‘*Self-Efficacy Beliefs As Shapers Of Children’s Aspirations And Career Trajectories*’, Child Development, Vol. 72, No. 1, s. 187–206
- BARTOL, M. Kathryn ve David C. Martin (1991), *Management*, Perfect Yayıncılık
- BARUCH, Yehuda ve Maury Peiperl (2000), ‘*Career Management Practices: An Empirical Survey And Implications*’, Human Resource Management, Vol. 39, No. 4, s. 347–366
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik insan kaynakları yönetimi*, Kariyer yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul
- BAŞ Türker ve Kadir Ardıç (2002), ‘*Yüksek Öğretimde İş tatmini ve Tatminsizliği*’, İktisat İşletme ve Finans İnceleme ve Araştırma Dergisi, Yıl 17, s.72-81.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2006), ‘*İnsan Kaynakları Yönetimi*’, Genişletilmiş 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve Muammer Mesci (2010), ‘*Örgütlerde Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği*’, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Zonguldak, s.447-452.
- BECK, Jeffrey Allen (1996), ‘*Career Anchors, Organizational Commitment, And Job Plateaus: An Analysis Of Hotel Executive Operating Committee Members Career Development*’, Basılmamış Doktora Tezi, Purdue University.
- BEK, Hafızullah (2007), ‘*İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)*’, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 17, s.107-120.

- BENLİ, Abdurrahman ve Levent Şahin (2004), ‘‘İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması’’, Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 8, s.113-124
- BERNARDİN, H. John (2010), ‘‘Human Resource Management An Experiential Approach’’, 5. Baskı, McGraw Hill International Edition
- BİLGİÇ, Reyhan (2009), ‘‘İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme’’, Türk Psikoloji Yazıları, Yıl 11, Sayı 22, s.66-77
- BİNGÖL, Dursun (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul
- BİNGÖL, Dursun (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Yayınları, 6. Baskı, İstanbul
- BUDAK, Gönül (2008), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 1. Baskı, İzmir
- BULGAN, G. ve H. H. Soybalı (2011), ‘‘Antalya Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Düşük Sezonda Konaklayan Alman Müşterilerin Hizmet Beklentilerinin Ve Memnuniyet Düzeylerinin Değerlendirilmesi’’, Journal of Yasar University, Yıl 6, Cilt 21, s.3572-3597
- BURKE, R. J., J. M. Bristor ve M. G. Rothstein (1995), ‘‘The Role Of Interpersonal Networks In Women’s And Men’s Career Development’’, The International Journal of Career Management, Vol. 7, No. 3, s. 25–32
- BUYRUK, Lütfi (2009), ‘‘Turizm Lisans Eğitimi Alan Öğrencilerin Kariyer Beklentileri Üzerine Bir Araştırma’’, 10. Ulusal Turizm Kongresi Bildireler Kitabı, Mersin Üniversitesi, s.977-990.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., E. K. Çakmak, Ö. E. Akgün, Ş. Karadeniz ve F. Demirel (2009), *Örnekleme Yöntemleri Bilimsel Araştırma Yöntemleri Kitabı Sunusu*, Pegema Akademi
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., Ö. Ç. Bökeoğlu ve N. Köklü (2009), *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*, Pegema Akademi, 4. Baskı, Ankara

- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2007), ‘‘Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı’’, Pegem Yayınları, 8. basım, Ankara
- CAN, Halil (2002), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- CANMAN, Doğan (2000), ‘‘İnsan Kaynakları Yönetimi’’, Yargı Yayınevi, Ankara.
- CEMALOĞLU, Necati ve Dilek Erdemoğlu Şahin (2007), ‘‘Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi’’, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt 15, No. 2, s.465-484
- CHANG, C., C. F. Liu, H. G. Hwang ve S. H. Siang (2007), ‘‘ Study Of Career Anchors And Job Characteristic Preferences Of Is Students’’, Journal of Computer Information Systems, Spring, s. 24-33.
- CHEN, T.Y., P. L. Chang ve C. W. Yeh (2003), ‘‘ The Study Of Career Needs, Career Development Programmes And Job Satisfaction Levels Of R&D Personnel: The Case Of Taiwan’’, The International Journal of Human Resource Management, 14:6, s. 1001–1026
- CHEW, Janet ve Antonia Girardi (2008), ‘‘Is Career Management The Panacea To Retaining Vital Staff?’’, International Journal Of Management And Marketng Research, Vol. 1, No. 1, s.83-98.
- COSHOW, S. M., P. Davis ve R. J. Wolosin (2009), ‘‘The Big Dip: Decrements in RN Satisfaction at Mid-Career’’, Nursing Economics, Vol. 27, No. 1, s. 15-18.
- CREED, P. A., W. Patton ve L. A. Prideaux (2007), ‘‘Predicting Change Over Time In Career Planning And Career Exploration For High School Students’’, Journal of Adolescence ,No. 30, s. 377–392
- CREED, P., C., Tilbury, N., Buys, ve M., Crawford (2011), ‘‘Cross-lagged Relationships Between Career Aspirations And Goal Orientation In Early Adolescents’’, Journal of Vocational Behavior, Sayı 78, s.92-99.
- CROSBY, Olivia (2010), ‘‘Informational Interviewing: Get The Inside Scoop On Careers’’, Occupational Outlook Quarterly, s.22-29

- CUNNINGHAM G. B., M. Sagas, M. Dixon, A. Kent ve B. A. Turner (2005), ‘‘*Anticipated Career Satisfaction, Affective Occupational Commitment, and Intentions to Enter the Sport Management Profession*’’, Journal of Sport Management, Vol. 19, s 43-57
- ÇAKICI, C., D. Dönmez ve R. Dinu-Cristea (2009), ‘‘*Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrencilerinin Tatmin Düzeylerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma*’’, 10. Ulusal Turizm Kongresi Bildireler Kitabı, Mersin Üniversitesi, s.1169-1178.
- ÇALIŞKAN, Osman (2009) ‘‘*Otel Çalışanlarının İş Tatmini Ve İşte Kalma Niyetine Etkisi Bakımından Kurumsal Sosyal Sorumluluk*’’, 10. Ulusal Turizm Kongresi Bildireler Kitabı, Mersin Üniversitesi, s.449-464.
- ÇARIKÇI, İ. H., A. Oksay, M. Çiftçi ve S. Derya (2009), ‘‘*Türk Yöneticilerinde İş Aile Yaşam Çatışması*,’’ International Davraz Congress, 24-27 September, Isparta
- ÇAVDAR, Hava ve Mehmet Çavdar (2010), ‘‘*İşletmelerde İşgören Bulma Ve Seçme Aşamaları*’’, Journal Of Naval Science And Engineering, Vol. 6, No 1, s.79-93
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz (2005), ‘‘*Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma*’’, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, s.23-39.
- ÇELİK, Sönmez (2011), ‘‘*Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi Örneği*’’, Bilgi Dünyası, Yıl 12, Sayı 2, s.295-318
- ÇETİN, Burçin ve Gönen Dünder (2010), ‘‘*İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Performans Değerlendirme Fonksiyonuna Etkisi*’’, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Zonguldak, s.137-141.
- ÇETİN, Canan ve Esin Can Mutlu (2010), ‘‘*Temel İşletmeciliğe Giriş*’’, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- ÇETİNEL, Fatmagül ve Medet Yolal (2009), ‘‘*Sahiplerin Aile İşletmelerinden Tatmin Olma Düzeyleri: Konaklama İşletmeleri Örneği*’’, 10. Ulusal Turizm Kongresi Bildireler Kitabı, Mersin Üniversitesi, s.1469-1480.

- ÇİFTÇİ, Birgül (2012), ‘‘Kariyer Planlama’’ Editör: DOLGUN, Uğur, ‘‘İnsan Kaynakları Yönetimi’’, Yenilenmiş 3. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa s.137-163.
- ÇOLAKOĞLU, Ü., T. Ayyıldız ve S. Cengiz (2009), ‘‘Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği’’, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, s. 77-89
- ÇÖL, Güner (2008), ‘‘Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri’’, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Yıl 9, Sayı 1, s.35-46
- ÇUHADAR, M. Turan (2005), ‘‘Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar Ve Çözüm Önerileri’’, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, s.1-23.
- DEMİR Halis (2004); An Empirical Investigation On The Predictors Of The Subjective Managerial Career Success In Turkey, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 18 Sayı: 3-4 ss.317-336.
- DEMİR, Halis ve Yakup Küçükkale (2000), ‘‘Kişilik Yönelimi İle Kariyer Seçimi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma’’, 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, s.781-786.
- DEMİR, Rahime (2003), *Düşünceden sonuca insan kaynakları yönetimi*, Hayat Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul
- DEMİRDELEN, D. ve H. Yazıt (2011), ‘‘Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Engelleri: Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma’’, 9. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi Tebliğleri, 1. Cilt, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi, Bakü, s.438-448.
- DEMİRDELEN, D. ve M. Sarıışık (2012), ‘‘Üst Düzey Yöneticilerin Kariyer Beklentilerine İlişkin Bir Değerlendirme: Antalya’da Bir Araştırma’’, 1. Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu, Çağ Üniversitesi, Mersin, s.354-363.

- DEMİREL, Yavuz ve M. Faruk Özçınar (2009), ‘‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma’’, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 23, Sayı 1, s. 129-145.
- DENISI, S. Angelo ve W. Ricky Griffin (2011), ‘‘ Human Resource Management’’, Student Edition, United States
- DENİZ, Mehmet ve Ahmet Ünal (2007), ‘‘İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama’’, e-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences, Vol. 2, No. 2, s.101-120.
- DENNİS, M. Daley (1996), ‘‘Paths of glory and the glass ceiling: Differing Patterns Of Career Advancement Among Women And Minority Federal Employees’’, Public Administration Quarterly, Vol. 20, No. 2
- DİK, J. Bryan ve Michael F. Steger (2008), ‘‘Randomized Trial Of A Calling-Infused Career Workshop Incorporating Counselor Self-Disclosure’’, Journal of Vocational Behavior, Vol. 73, s.203–211
- DOĞAN, Selen (2003), ‘‘İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi’’, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, No 29, s.177-203.
- DONNELLY, J.H., J.L. Gibson, ve J. M. Ivancevich (1990), *Fundamentals Of Management*, 7. Baskı, s.751.
- DURA, Codruta ve Claudia Isac (2008), ‘‘Career Management In Modern Companies – Methodological Aspects’’, Annals of the University of Petroşani, Economics, Vol.8, No. 1, s. 183-194
- DURAN, N., A. Önal ve C. Kurtuluş (2006), ‘‘ E-Öğrenme Ve Kurumsal Eğitimde Yeni Yaklaşım Öğrenim Yönetim Sistemleri’’ <http://ab.org.tr/ab06/bildiri/165.pdf>
- DYE, K. Sandra (2008), ‘‘Female Top-Three Enlisted Ranks In The Us Air Force Reserves, The Perceived Impact Of Conflict Management Strategies On Careers: A Qualitative Study’’, Basılmamış Doktora Tezi, Purdue University

- EBY, L. T., J. R. Durley, S. C. Evans ve B. R. Ragins (2006), *“The Relationship Between Short-Term Mentoring Benefits And Long-Term Mentor Outcomes”*, Journal of Vocational Behavior 69, s.424-444
- ECE, Oğuzhan Ve Hasan Abdioğlu (2008), *“ Toplam Kalite Yönetiminin Muhasebe Meslek Elemanları Üzerinde Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi”*, Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar, Sayı 1, s.67-96
- EKİNCİ, Filiz (2008), *“Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi”*, Maliye Dergisi, Sayı 155, s.175-185
- ELÇİ, M., H. Kitapçı ve İ. Şener (2010), *“İşe İlişkin Stresin Ve İş Yükünün İş Tatminine Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”*, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Zonguldak, s.509-514.
- ENGİZ, Gülsüm (2009), *“Çalışanlarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ERDEM, Barış (2004), *“Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 7, Sayı 11, s.35-54.
- ERDİL, O., H. Keskin, S. Z. İmamoğlu ve S. Erat (2004), *“Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler:Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”*, Doğu Üniversitesi Dergisi, Yıl 5 Sayı 1 s.17-26.
- ERDOĞAN Hasan Turgut (2009), *“Bireysel Kariyer Planlama İle Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama”*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Kütahya
- ERDOĞAN, İrfan (1998), *SPSS Kullanım Örnekleriyle Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri*, 1. Basım, Emel Matbaası, Ankara

- ERDOĞMUŞ, Nihat (2003), ‘*Profesyonel İşgörenlerin Yönetimsel Kariyer Tercihleri: Ampirik Bir Araştırma*’, 11. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, s.879-892.
- ERDOĞMUŞ, Nihat (2003), ‘*Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*’, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- EREN, A., R. Özen ve K. Karabacak (2009), ‘*Yapılandırıcı Bakış Açısıyla Hizmet İçi Eğitim: İhtiyaç, Kariyer, Öğrenme ve Motivasyon Boyutları*’, Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi, Cilt 24, Sayı 2, s.29-47
- EREŞ, Figen (2006), ‘*Türkiye’de Kadının Statüsü Ve Yansımaları*’, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 19, s. 40-52
- ERKUŞ Ahmet ve Mine Afacan Fındıklı (2012), ‘*İş Yaşamında Mutluluk: Psikolojik Sermaye ve İş Çevresinin Etkileri Üzerine Bir Araştırma*’, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, İzmir, s.420-422.
- FOUAD, N., E. W. Cotter ve N. Kantamneni (2009), ‘*The Effectiveness of a Career Decision-Making Course*’, Journal of Career Assessment, Vol. 17, No . 3, s.338-347
- GİDERLER, Atalay Ceren (2010), *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.baskı, Detay Yayıncılık, Ankara
- GREENHAUS, H. J., S. Parasuraman ve W. M. Wormley (1990), ‘*Effects Of Race On Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, And Career Outcomes*’, Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 1, s.64-86.
- GUSHUE, V. G. (2006), ‘*The Relationship Of Ethnic Identity, Career Decision-Making Self-Efficacy And Outcome Expectations Among Latino/A High School Students*’, Journal Of Vocational Behavior, Vol. 68, s.85–95

- GÜL, Hasan ve Ercan Oktay (2009), “*Ücret, Kariyer, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı, 21, s. 223-238
- GÜLCAN, Bilgehan (2011), “*Turizmde Doçentlik Unvanı: Kapalı Kariyer Yolu ve Etkileri*”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, s. 3-32
- GÜLER, Ebru Çetin (2006), “*İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler*”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, s.17-23.
- GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren ve A. Bircan Öztemiz (2005), “*Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, s.271-288.
- GÜNDOĞDU, C., Ö. Karataş ve A. Gacar (2010), “*İnsan Kaynaklarında Kariyer Planlama ve Ücret Yönetimi*”, e-Journal of New World Sciences Academy Humanities, Vol. 5, No. 4, s.608-615
- GÜNLÜ, Ramazan (2003), “*Becerinin Siyasal Ekonomisi*”, Eğitim Bilim Toplum, Cilt 1, Sayı 2-3, s. 30-55.
- GÜRKAN, G. Ç., D. Dönmez ve D. Küçükaltan (2010), “*Turizm Alanında Eğitim Gören Öğrencilerin Kariyer Hedefleri: Önlisans Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*”, 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, Detay Yayıncılık s.351-363.
- GÜRPINAR, Saygun ve Nuray Tezcan (2010), “*İşletmelerde Yöneticiler Astlarını Seçerken Hangi Karakter Özelliklerini Gözönünde Bulundururlar?*”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, s.137-143.
- GÜRÜZ, Demet ve Emet Gürel (2006), *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirten Eyleme*, Nobel yayınevi, Ankara
- GÜRÜZ, Demet ve Gaye Özdemir Yaylacı (2009), *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, MediaCat kitapları, 4. Baskı, İstanbul
- GÜVEN, M., İ. Bakan ve S. Yeşil (2005), “*Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması*”,

- Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 12, Sayı 1, s.127-151.
- GÜZEL, Tülay (2005), ‘*Eğitim ve Gelişme*’, Editör: DEMİR, Cengiz, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- HARTUNG, J. Paul (2010), ‘*Practice And Research In Career Counseling And Development*’ The Career Development Quarterly, Vol. 59, s.98-142.
- HELLRIEGEL, D., J. W. Slocum, R. W. Woodman (1992), *Organizational Behavior*, 6. Baskı
- HOOOPER, Tony(2009), ‘*The Impact On Career Direction Of A Tertiary Management Programme For Mid-Career ICT Professionals*’, Higher Education Research & Development, Vol. 28, No.5, s.509-522
- HUANG, Heh Jason (1999), ‘*Job Rotation from the Employees’ Point of View*’, Research and Practice in Human Resource Management, Vol. 7, No. 1, s.75-85.
- HUNSADER, Mary Kim (2008), ‘*Personality Traits And Career Satisfaction In The Nursing Profession*’, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, California State University
- IKHLAS, Abdalla (1995), ‘*Arab Business Administration Students: Attributes And Career Decision Making Self-Efficacy Expectations*’, The International Journal of Career Management, Vol. 7, No. 6, s.27–35
- IŞIK, Volkan (2009), ‘*Çalışma Yaşamında Kadın İşgücüne Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Uygulamaları*’, Kamuda Sosyal Politika Dergisi, Yıl 3, Sayı 11, s.67-72.
- IZGAR H., M. Gürsel, Ş. Kesici ve A. Negiş (2004), ‘*Önder Davranışlarının Problem Çözme Becerisine Etkisi*’, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya
- İLHAN, Süleyman (2005), ‘*Bazı Değişkenler Açısından Elazığ’da Girişimci Profili*’, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, s.217-248

- İŞCAN, Ö. Faruk ve M. Kürşat Timuroğlu (2007), ‘‘Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama’’, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, s.119-135.
- JACKSON, F. L. Jerlando ve M. Elizabeth O’Callaghan (2009), ‘‘What Do We Know About Glass Ceiling Effects? A Taxonomy and Critical Review to Inform Higher Education Research’’, Res High Educ., Vol. 50, s. 460–482
- JIANG, J. James ve Gary Klein (1999), ‘‘ Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry-Level Information Systems Professional’’, Journal of Management Information Systems, Vol. 16, No. 3, s.219-240
- KAHRAMAN, Mimar ve Kamil Şahin (2010), ‘‘Kadın ve Kariyer’’ Alanya İşletme Fakültesi Dergisi Yıl 2, Sayı 1, s.75-88
- KAHRAMAN, Yavuz (2000), ‘‘İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Eğitim İhtiyacının Analizi’’, Journal Of Qafqaz University Dergisi, Vol 3, No 1, s.31-42.
- KAMAŞAK, Rifat ve Füsun Bulutlar (2010), ‘‘Kişilik, Mesleki Tercih Ve Performans İlişkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma’’, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, s.119-126.
- KAPIZ, Serap Özen (2002), ‘‘İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi’’, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı 3, s.139-153.
- KARA, Derya (2009), ‘‘Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi’’, İşletme Araştırmaları Dergisi, Sayı 1, Cilt 1, s. 53-64.
- KARAEVLİ, Ayşe (2008), ‘‘Yönetici Yedekleme Planı Bir Örgütün Değişim Kapasitesini Nasıl Azaltabilir? Kuramsal Bir Model’’, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, s.145-167

- KARKOULIAN, S., A. Samhat ve L. Messarra (2009), ‘*The Relationship Between Machiavellianism And Career Development*’, Proceedings Of The Academy Of Organizational Culture, Communications And Conflict, Vol. 14, No. 1
- KAYA, M. Dursun ve Gülümser Keskin (2008), ‘*Yöneticilerin Yönetmel Stres Kaynakları Ve Strese Yatkinlık Düzeyleri: Erzurum’da Bir Araştırma*’, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, s.371-388.
- KAYALAR, Murat ve Metin Özmutaf (2009), ‘*Bireysel Kariyer Planlamanın İş Tatminine Etkisi: Akademik Ve İdari Personel’de Karşılaştırmalı Bir Çalışma*’, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, s.239-254
- KAYMAZ, Kurtuluş (2010), ‘*The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations*’, Business and Economics Research Journal, Vol 1, No 3, s.69-85
- KILIÇ, Gonca ve Yüksel Öztürk (2009), ‘*Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*’, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, s.45-60.
- KILIÇ, Gonca ve Yüksel Öztürk (2010), ‘*Kariyer Yönetim Sistemi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*’, Ege Akademik Bakış Dergisi, Yıl 10, Sayı 3, s.981-1011.
- KIM, B.P., G. Lee, S. K. Murrmann ve T. R. George (2012), ‘*Motivational Effects of Empowerment on Employees’ Organizational Commitment: A Mediating Role of Management Trustworthiness*’, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 53, No. 1, s.10–19
- KIM, K., Z. Hallab ve H. R. Lee (2009), ‘*Career Preferences and Expectations*’, *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol. 20, No. 2, s.. 441-466
- KIM, Mihyeon (2011), ‘*The Relationship Between Thinking Style Differences and Career Choices for High-Achieving Students, The Roeper Institute Routledge*’, *Roeper Review*, Vol. 33, s.252–262.

- KINGIR, Said ve Gül GÜN (2007), ‘‘Kariyer Planlama Ve Kariyer Geliştirme Sorunları’’, Ekev Akademi Dergisi, Yıl 11, Sayı 30, s.279-298
- KIRÇI, Zafer (2007), ‘‘Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme Ve Bir Uygulama’’, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- KIREL, Çiğdem (2004), ‘‘iş İlişkileri, Kariyer Ve Toplumsallaşma Sürecinde Kariyerin Önemi’’, Editör: ÖZKALP, Enver, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları 2. Baskı s.277-292.
- KİMMEL, Jean (1995), ‘‘ Moonlighting in the United States’’, Vol. 2, No. 1, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Article 2.
- KİTAPÇI, Hakan ve Bülent Sezen (2002), ‘‘Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği’’, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:12 Sayı:1 s.219-230
- KNIGHT D. K., C. Crutsinger ve H. Kim (2006), ‘‘The Impact of Retail Work Experience, Career Expectation, and Job Satisfaction on Retail Career Intention’’, Clothing and Textiles Research Journal, Vol. 24/1, s. 1-14.
- KOCA, Ayşe İpek (2009), ‘‘Üniversite Öğrencilerinin Değerleri Ve Bireysel Özellikleri İle Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi’nde Bir Araştırma’’, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- KOCACIK, Faruk ve Veda B. Gökkaya (2005), ‘‘Türkiye’de Çalışan Kadınlar Ve Sorunları’’, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1,s. 195-219
- KOÇEL, Tamer (2007), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 11. Baskı, İstanbul
- KOIVISTO, P., A. D. Vinokur ve J. Vuori (2011), ‘‘Effects of Career Choice Intervention on Components of Career Preparation’’, The Career Development Quarterly, Vol. 59, s. 345-366.

- KONG,H., C. Cheung ve H. Song (2012), ‘ ‘ *From Hotel Career Management To Employees’ Career Satisfaction: The Mediating Effect Of Career Competency*’’, International Journal of Hospitality Management, Vol. 31, s.76–85
- KORKMAZ, Adem ve Orkun Özkara (2012), ‘ ‘ *İşçi Davranışlarının İşverenin İşten Çıkarma Kararı Üzerindeki Etkileri: Isparta İli Örneği*’’, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 16, s.207-222.
- KORKUT, Fidan (2007), ‘ ‘ *Psikolojik Danışmanların Mesleki Rehberlik Ve Psikolojik Danışmanlık İle İlgili Düşünceleri Ve Uygulamaları*’’, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32, s.187-197
- KOZAK, Meryem Akoğlan (2004), *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi & Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara
- KOZAK, Meryem Akoğlan (2001), ‘ ‘ *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*’’, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- KÖK, B. Sabahat ve Muhsin Halis (2007), *Kariyer Yönetimi*, Orion Yayınevi, Ankara
- KÖK, Sabahat Bayrak (2006), ‘ ‘ *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*’’, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, s.291-317.
- KÖKTÜRK, Mehtap ve Asuman Yalçın (2000), ‘ ‘ *Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama*’’, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi - Nevşehir, s.753-768.
- KUMAŞ, Handan ve Güler Tozkoparan (2006), ‘ ‘ *İşten Çıkarma Sürecinde Çıkış Mülakatları*’’, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 8, Sayı 4, s.148-176.
- KUŞLUVAN, Salih ve Zeynep Kuşluyan (2005); ‘ ‘ *Otel İşletmelerinde İş Ve İşleme İle İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği*’’, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 16 Sayı 2 183-205.

- KÜÇÜKUSTA, Deniz (2007), ‘‘ Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözümüne Yönelik Yaklaşımlar’’, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 9, Sayı 3, s.243-268.
- LAU, Agnes ve Mary Pang (1995),’’ *Undergraduates’ Career Perceptions And First Job Needs In Hong Kong*’’, The International Journal Of Career Management, Vol. 7, No 3, s.14–24
- LEE, Patrick Chang Boon (1999), ‘‘ *Career Strategies, Job Plateau, Career Plateau, and Job Satisfaction among Information Technology Professionals*’’, Nanyang Business School Nanyang Technological University, s.125-127.
<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=299632>
- LEPNURM, R., R. Dobson, A. Backman ve D. Keegan (2006), ‘‘ Factors Explaining Career Satisfaction Among Psychiatrists and Surgeons in Canada’’, The Canadian Journal of Psychiatry, Vol 51, No 4, s.243-255.
- LOUNSBURY, J. W., R.P. Steel, L.W. Gibson Ve A.W. Drost (2008); ‘‘*Personality Traits And Career Satisfaction Of Human Resource Professionals*’’ Human Resource Development International, Vol 11, No 4, s..351–366
- MARANGOZ, Mehmet ve Levent Biber (2007), ‘‘*İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma*’’, Doğu Üniversitesi Dergisi, Yıl 8, Sayı 2, s.202-217
- MARTINS, Luis L., Kimberly A. Eddleston Ve John F. Veiga (2002), ‘‘ *Moderators Of The Relationship Between Work-Family Conflict And Career Satisfaction*’’, Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 2, s.399-409.
- MAY, L. Gary (2005), ‘‘*Incorporating A Career Planning Lab Into A Managerial Communications Course*’’, Business Communication Quarterly, Vol. 68, Issue 3, s. 345-357
- MCDUGALL, Marilyn and Elizabeth Vaughan (1996), ‘‘*Changing Expectations Of Career Development Implications For Organizations And For Social Marketing*’’, Journal of Management Development, Vol 15, No 9, s.36-46

- MEGGINSON, C. L., D. C. Mosley, P. H. Pietri (1992), *Management Concepts And Applications*, 4.Baskı
- MET, Ömer L. ve Mehmet Sarioğlan (2010), ‘ ‘ *Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Ünitelerinde İşgören Devri Üzerine Görgül Bir Araştırma*’, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 3, Sayı 5, s.200-213.
- MIZRAHI, Rozi ve Hakan Aracı (2010), ‘ ‘ *Kadın Yöneticiler Ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma*’, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, s.149-156
- MULLINS, John (2009), ‘ ‘ *Career Planning The Second Time Around*’, Occupational Outlook Quarterly, Vol. 53, No. 2, s. 12-15
- MURAT, Güven ve Banu Açıkğöz (2007), ‘ ‘ *Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği*’, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 5, s.1–20.
- NAIDU, R., J. T. Newton ve K. Ayers (2006), ‘ ‘ *A Comparison Of Career Satisfaction Amongst Dental Healthcare Professionals Across Three Health Care Systems: Comparison Of Data From The United Kingdom, New Zealand And Trinidad & Tobago*’, BMC Health Services Research, Vol. 6, No. 32, s.1-5
- NAKİP, Mahir (2005), *Pazarlama Araştırmalarına Giriş (Spss Destekli)*, Seçkin Yayınları 2. Baskı, Ankara
- NAKİP, Mahir (2006), *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS) Destekli Uygulamalar*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- NAUTA A., A. V. Vianen, B. V. D. Heijden, K. V. Dam ve M. Willemsen (2009), ‘ ‘ *Understanding The Factors That Promote Employability Orientation: The Impact Of Employability Culture, Career Satisfaction, And Role Breadth Self-Efficacy*’, Journal Of Occupational And Organizational Psychology, Vol. 82, s.233-251.
- NIEHOFF, B. P., R. H. MOORMAN, G. BLAKELY ve J. FULLER (2001), ‘ ‘ *The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a*

Downsizing Environment”, Group & Organization Management, Vol. 26, No. 1, s. 93-113

OKAKIN, Neslihan (2009), “Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

O’NEILL, A. O., L. J. Stanley, K. Priya Ve C. A. O’Reilly (2008), “ *A Longitudinal Study Of Positive Affect, Organization Changes, And Career Satisfaction*”, Academy Of Management Annual Meeting Proceedings.

OTLUOĞLU, Övgü Çakmak ve Banu Saadet Ünsal Akbıyık (2012), “*Kariyer Platoso: Araştırma Görevlisi Doktorlar Sorunsalı*”, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, İzmir, s.456-459.

ÖNCÜL, S., A. Akın ve İ. Yüksel (2009), “*Kariyer Yönetimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Görgül Araştırma*”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı, s.708-713.

ÖZDAŞLI, K., S. Kanten ve P. Kanten (2009), “*Yöneticilerin Kariyer İlerleme Arzusu İle Örgütsel Bağlılıklarının, Akıl Hocalığı Eğilimlerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 14, Sayı 3, s.229-243.

ÖZDEMİR, Yasemin (2005), “*Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F Örneği*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve Aylin Aktaş (2007), “*Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü*”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 28, s.1-20

ÖZEN, Yener ve Abdulkadir Gül (2007), “ *Sosyal Ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu*”, Kkefdı/Okkef, Sayı: 15, e-dergi.atauni.edu.tr s.394-422.

- ÖZER, Pınar Süral ve Güler Tozkoparan (2012), “*Özbenlik Değerlendirmeleri İle İş Ve Yaşam Doyumu İlişkisinin Sorgulanmasına Yönelik Görgül Bir Araştırma*”, 20. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Dokuz Eylül Üniversitesi, s.174-177
- ÖZER, S. P., Ö. Ömür, N. Timurcanday ve E. D. Eriş (2007), “*Bilgi İşçisi Olarak Doktorların Örgütsel Ve Mesleki Özdeşleşmelerinin İş Ve Kariyer Doyumları İle İlişkisi*”, 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, s.328-332
- ÖZGEN, H., A. Öztürk ve A. Yalçın (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Nobel Kitabevi, Ankara
- ÖZKİŞİ, Zeynep Gülçin (2012), “*Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Türkiye’de Kadınların Bestecilik Eğitimine Erişimi Ve Bestecilik Kariyeri*”, Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic, Vol 7 No 3, S.2105-2114,
- ÖZMEN, Ahmet (1999), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, www.anadolu.edu.tr/aos/kitap/ioltp/2294/unite03.pdf
- ÖZMUTAF, Metin Nezih (2007), “*Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları Ve Çatışma*”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, s.41-60.
- ÖZTÜRK, Turan (2010), “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi*”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, s.1-10.
- ÖZTÜRK, Zekai ve Serdar Teber (2006), “*Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği*”, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 19, s.67-91
- PADIYARA, S. Rosalyn ve Kathy E. Komperda (2010), “*Effect Of Postgraduate Training On Job And Career Satisfaction Among Health-System Pharmacists*”, Am J Health-Syst Pharm—Vol. 67, No. 1, s.1093-1100.

- PATTON, Wendy ve Mary McMahon (2006), *Career Development and Systems Theory Connecting Theory and Practice, Career Development Series, 2. Baskı*
- PAYAKACHAT, N., S. Ounpraseuth, D. Ragland ve M. M. Murawski (2011), ‘‘ *Job and Career Satisfaction Among Pharmacy Preceptors*’’, American Journal of Pharmaceutical Education, 75 (8), Article 153, s. 1-10.
- PELİT, Elbeyi ve Fatih Türkmen (2008), ‘‘*Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli Ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma*’’, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 / 1, s. 117 – 139.
- PERRONE, M. K., W. E. Sedlacek ve C. M. Alexander (2001), ‘‘*Gender and Ethnic Differences in Career Goal Attainment*’’, The Career Development Quarterly, Vol. 50, s.168-178.
- PINAR, İ., R. Kamaşak ve F. Bulutlar (2008), ‘‘*İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulamalı Faktör Analizi İle İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma*’’, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 37, Sayı 2, s.151-166
- PİLAVCI, Dilek (2007), ‘‘*Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı Ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama*’’, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- PRATT R. William (2010), ‘‘ *Physician Career Satisfaction: Examining Perspectives Of The Working Environment*’’, Hospital Topics, Vol. 88, No. 2, s.43–52
- RAMAZANOĞLU, F., C. ARSLAN ve M. F. KARAHÜSEYİNOĞLU (2003), ‘‘*İşletme Ve Organizasyonlarda Personel Yönetimi, İşlevi Ve Boyutlarının Değerlendirilmesi*’’, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, Sayı 4
- RAUB Steffen ve Christopher Robert (2012), ‘‘ *Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry: Evidence from a Multinational Sample*’’, Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 20, No. 10, s.1-13.

- RİCHARD O. C., E. C. Taylor, T. Barnett, M. Frances ve A. Nesbit (2002),’’
*Procedural Voice And Distributive Justice: Their Influence On Mentoring Career
Help And Other Outcomes*’’, Journal of Business Research, Vol. 55, s.725– 735
- RUSSO, G., P. Rietveld, P. Nijkamp ve C. Gorter (1995), ‘*Issues İn Recruitment
Strategies: An Economic Perspective*’’, The International Journal of Career
Management, Vol. 7, No. 3, s.3–13
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi,
Bursa
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, 2. Baskı,
Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa
- SAĞDIÇ, Mustafa ve Hilmi Demirkaya (2009), ‘*Üniversite Öğrencilerinin Kariyer
Gelişim Planlarına İlişkin Yaklaşımları*’’, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı
26, s.233-246
- SARIBAŞ, Ö., B. Çevik ve A. Aksu (2012), ‘*Turizm Sektöründe Ulusal Meslek
Standartları Algılaması ve Sertifikasyon: Antalya Yöresinde Bir Uygulama*’’, 3.
Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Akdeniz
Üniversitesi, s.202-226.
- SARIIŞIK, Mehmet (2007), ‘*Turizm Sektöründe Meslek Sahibi Olnaya Yönelten
Etkenler: Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Çalışma*’’, Anatolia
Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:18 Sayı:2 s.143-160.
- SARUHAN, Şadi Can ve Müge Leyla Yıldız (2012), ‘*İnsan Kaynakları Yönetimi Teori
ve Uygulama*’’, Beta Yayınları, İstanbul.
- SAUER, Kevin L. (2009), ‘*Job And Career Satisfaction Of Management Dietitians*’’,
Basılmamış Doktora Tezi, Kansas State University, Manhattan
- SAV, Duygu (2008), ‘*Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler Ve
Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*’’, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,
Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı

- SAYLI, Halil ve Veysel Ağca (2009), ‘‘Bilgi Çağı İşgörendenlerinin Değişen Yetkinlikleri Ve İşletmelerin Yetkinlik Beklentilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması’’, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Selçuk Üniversitesi, Yıl 11, Sayı 17, s.345-364
- SCHEİN, H. Edgar (1990), ‘‘ Career Anchors And Job/Role Planning: The Links Between Career Pathing And Career Development’’, Mit Sloan School of Management, <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2315/SWP-3192-22603401.pdf>
- SCHERMERHORN, J.R., J.G. Hunt ve R.N. Osborn (1991), *Managing Organizational Behavior*, 4. Baskı
- SCHRUIJER G. L. Sandra (2006), ‘‘Do Women Want to Break the Glass Ceiling? A Study of Their Career Orientations And Gender Identity In The Netherlands’’, *Management Revue*, 17, 2; s. 143-154.
- SEVİMLİ, Figen ve Ömer Faruk İşcan (2005), ‘‘Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu’’, *Ege Akademik Bakış* , Cilt 5, Sayı 12, S.55-64
- SEYMEN, Aytemiz Oya (2004), ‘‘Geleneksel Kariyerdan, Sınırsız Ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri Ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme’’, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, s. 79-114
- SHANI, Amir ve Abraham Pizam (2009), ‘‘Work-Related Depression Among Hotel Employees’’, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 50, Issue 4, s. 446-459
- SİMMONS, Jona Cary (2006), ‘‘Hospitality Internships As A Career Development Tool: Stakeholder Perceptions And Expectations’’, Basılmamış Doktora Tezi, Auburn University, Alabama
- SMART Roslyn ve Candida Peterson (1997), ‘‘ Super’s Career Stages And The Decision To Change Careers’’, *Journal Of Vocational Behavior*, No. 51, s. 358–374

- SOYSAL, Abdullah (2000), ‘‘Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşleminde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama’’, 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, s.787-800.
- SOYSAL, Abdullah (2004), ‘‘Kariyer Yönetimi’’, Editör: BAKAN, İsmail, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, İstanbul.
- SOYSAL, Abdullah ve İsmail Bakan (2003), ‘‘Farklı Örgüt İklimlerine Sahip İşletmelerde Kariyer Geliştirme Stratejileri: Türkiye’de İlk 500’e Giren İşletmelerde Yapılan Bir Alan Araştırması’’, 11. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon, s.849-870.
- STURGES, J., D. Guest, N. Conway ve K. M. Davey (2002), ‘‘A Longitudinal Study Of The Relationship Between Career Management And Organizational Commitment Among Graduates In The First Ten Years At Work’’, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, s.731–748
- STURGES, J., N. Conway ve A. Liefoghe (2008), ‘‘What’s The Deal? An Exploration Of Career Management Behaviour In Iceland’’, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 4, s.752–768
- STURGES, Jane (2008), ‘‘All In A Day’s Work? Career Self-Management And The Management Of The Boundary Between Work And Non-Work’’, *Human Resource Management Journal*, Vol. 18, No. 2, s.118-134.
- SUTTON, Kyra Leigh (2006), ‘‘Parenthood And Organizational Networks: A Relational View Of The Career Mobility Of Working Parents Dissertation’’, Basılmamış Doktora tezi, The Ohio State University
- SYED, Mohamad Abdullah ve Amla Salleh (2010), ‘‘Developing the Potential of Under-Achieved Students Using Career-Planning Module’’, *European Journal of Social Sciences*, Vol. 16, No. 4, s.655-662.
- ŞENER, Burhan (2001), ‘‘Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon’’, Detay Yayıncılık, Geliştirilmiş 3. Baskı, Ankara.

- ŞİMŞEK, Muhittin (2004), *İş Hayatında Mükemmellik*, Hayat Yayıncılık, İstanbul
- ŞİMŞEK, Şerif (2004), ‘*Örgütlerde Kariyer Yönetimi*’ Editörler: ŞİMŞEK Ş. ve Çelik A., ‘*Kariyer Yönetimi*’, Gazi Kitabevi, Ankara
- ŞİMŞEK, Şerif (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Adım Ofset Matbaacılık, Yenilenmiş 9. Baskı, Konya
- TAHİROĞLU, Figen (2002), ‘*Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları Yönetimi*’, Editör: TAHİROĞLU, Figen, ‘*Kariyer yönetimi ve planlaması*’, Hayat Yayınları 2. Basım
- TARLAN, Deniz ve Özkan Tütüncü (2001), ‘*Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi Ve İş Doyumu Analizi*’, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, s.141-163.
- TARTOP, N., B. Aykaç, H. Yayman ve M. A. Özer (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- TAŞLIYAN, M., N. Ü. Arı ve B. Duzman (2011), ‘*İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama Ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması*’, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, s.231-241.
- TOKER, Boran (2007), ‘*Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*’, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Yıl 8, Sayı 1, s.92-107
- TONES, M., H. Pillay ve K. Kelly (2011), ‘*The Link Between Age, Career Goals, and Adaptive Development for Work-Related Learning Among Local Government Employees*’, Journal of Career Assessment, Vol. 19, No. 1, s.92-110
- TOPRAK, Ceyhun (2005), ‘*Kariyer Geliştirme Ve Kariyer Geliştirme Amacına Yönelik Xzl Enerji Ve Üretim Şirketi Terfi Ve Yedek Planlaması Modeli*’, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi

- TORUN, Alev (2007), *‘‘İşyerinde Psikolojik Danışmanlık’’*, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No 37, s.127-157.
- TÖREMEN, Fatih ve İbrahim Çankaya (2008), *‘‘Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi’’*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi, Cilt1, Sayı 1, s.33-47
- TUNCER, Murat ve Mehmet Taşpınar (2008), *‘‘Sanal Ortamda Eğitim Ve Öğretimin Geleceği Ve Olası Sorunlar’’* Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, s.125-144.
- TUNÇER, Polat (2012), *‘‘Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi’’*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 31, Sayı 1, s.203-233.
- TÜRKAY, Oğuz ve Adem Tüzemen (2009), *‘‘Turizm Öğrencilerinin Çalışma Bölgesi Seçimleri Üzerine Bir Uygulama’’*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 20, Sayı 2, s.215-229
- TÜRKAY, Oğuz ve Burak Eryılmaz (2010), *‘‘Kariyer Değerleri Ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler’’*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE), Sayı 24, s.179-199
- TÜRKAY, Oğuz ve Kamil Yağcı (2007), *‘‘Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Okulda ve Turizm Sektöründe ‘‘Öğrenme’’lerinin Sektörden Ayrılma Eğilimlerine Etkisi’’*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 9, Sayı: 4, s. 219-246.
- TÜRKAY, Oğuz ve Seyit Ahmet Solmaz (2011), *‘‘Kariyer Değerlerinin Hedef Yönelimi Üzerindeki Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma’’*, 9. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi Tebliğleri, 1. Cilt, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi, Bakü, s.416-428.
- TÜRKAY, O., S. A. Solmaz ve D. Demirdelen (2011), *‘‘Örgütsel Öğrenmenin Bir Aracı Olarak Çapraz Eğitim: Otel İşletmelerinin Beklentileri ve Kazançları’’*, 2. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, s.208-227.

- TÜRKMEN, Mustafa ve Kadir Yıldız (2012), ‘‘Çalışma Hayatında Sınırsız Ve Çok Yönlü Kariyer Yönetimi’’, Spor Yönetimi Ve Bilgi Teknolojileri Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, s.4-17
- TÜTÜNCÜ, Ö., D. Tarlan ve N. Mamyrkulov (2003), ‘‘Seyahat Acentalarında Çalışanların İşe Alma Sürecini Algılamaları ve İzmir İli Örneği’’, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, s.113-140.
- TÜZ, Vergiliel Melek (2003), ‘‘Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar’’, Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl 4, Sayı 4, s. 169-176.
- UĞUR, Adem (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- UĞURLUOĞLU, Özgür ve Yusuf Çelik (2009), ‘‘Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri’’, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 12, Sayı 2
- URAL, Ayhan ve İbrahim Kılıç (2005), *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara
- UYARGİL, C., Z. Adal, İ. D. Ataay, A. C. Acar, O. Özçelik, G. Dünder, Ö. Sadullah ve L. Tüzüner (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- UZUNBACAK, Hasan Hüseyin (2004), ‘‘ Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk (Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması’’, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
- ÜNGÜREN, E., H. Doğan, M. Özmen ve Ö. A. Tekin (2010), ‘‘ Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi’’, Journal of Yasar University, Cilt 17, Sayı 5, s. 2922-2937
- ÜNSAR, A. Sinan (2011), ‘‘Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşten Ayrılma Eğilimine Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması’’, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi-The Journal of Social and Economic Research, Cilt 16, Yıl 11, Sayı 22, s.255-271.

- VATANSEVER, Çiğdem (2008), ‘*Work and Non-Work Life Balance, and Its Relation To Organizational Commitment And Career Satisfaction*’, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Organizational Behavior Bilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi.
- VOS, A. D., I. D. Clippeleer ve T. Dewilde (2009), ‘*Proactive Career Behaviours And Career Success During The Early Career*’, Journal Of Occupational And Organizational Psychology, Vol. 82, s. 761–777
- WALFİSH, Steven ve Sarah E. Walraven (2005), ‘*Career Satisfaction of Psychologists in Independent Practice*’, Counseling and Clinical Psychology Journal, 2005, Vol. 2, No. 3, s.124-133.
- WANBERG, C. R., J. Kammeyer-Mueller ve M. Marchese (2006), ‘*Mentor And Protégé Predictors And Outcomes Of Mentoring In A Formal Mentoring Program*’, Journal of Vocational Behavior 69, s.410–423
- WEB. Türk Dil Kurumu, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, 10.12.2011.
- WITTIG-BERMAN, Ursula ve Nicholas J. Beutell (2009), ‘*International Assignments And The Career Management Of Repatriates: The Boundaryless Career Concept*’, International Journal of Management, Vol. 26, No. 1, s.77-88.
- YAPRAK, Ş., M. Hotamaşlı ve M. Gerek (2010), ‘*Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*’, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 15, Sayı 1, s.399-421.
- YAVUZ, Sibel (2004), ‘*İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*’, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- YAYLACI, Gaye Özdemir (2004), ‘*Kişisel Gelişim Ve Kurumsal Diyalog Yönetiminde İletişim Eğitimi'nin Rolü*’, <http://cim.anadolu.edu.tr/pdf/2004/1130848903.pdf> 12.05.2012
- YAYLACI, Özdemir Gaye (2007), ‘*İlköğretim Düzeyinde Kariyer Eğitimi ve Danışmanlığı*’, Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 40, s.119-140

- YAZICIOĞLU, Yahşi ve Samiye Erdoğan (2007), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Genişletilmiş 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara
- YELBOĞA, Atilla (2007), ‘‘Bireysel Demograik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi’’, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 4, Cilt 2, s.1-18.
- YENİPİNAR, Uysal (2005), ‘‘Ücretleme’’, Editör: DEMİR, Cengiz, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- YEŞİLYAPRAK, Binnur (2011), ‘‘Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığında Paradigma Değişimi ve Türkiye Açısından Sonuçlar: Geçmişten Geleceğe Yönelik Bir Değerlendirme’’, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt 11, Sayı 4, s. 5-26
- YILMAZ, Ayşe Gözde (2006), ‘‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi’’, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- YILMAZ, C., Z. Ecevit ve E. Duygulu (2000), ‘‘Örgütsel Başarım İle Kariyer Geliştirme İlişkisi’’, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir, s. 771-779.
- YILMAZER, Aydın ve Cemal Eroğlu (2008), ‘‘Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi’’, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- YORULMAZ, Havva (2007), ‘‘Kariyerde İş Doyumu Ve Plato: Kktc Kamu Sektöründe Uygulamalı Bir Çalışma’’, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
- YÜKSEL, İhsan (2005), ‘‘İş-Aile Çatışmasınının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları İle İlişkisi’’, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 19, Sayı 2, s. 301-314.
- YÜKSEL, Öznur (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, Ankara

- YÜKSEL, Öznur ve Hakan Erkutlu (2003), ‘*Personeli Güçlendirme-Empowerment*’, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 1, s.131-142.
- YÜKSELEN, Cemal (2010), ‘Örnekleme Süreci ve Örnekleme Yöntemleri’, 4. Pazarlama Araştırmaları Eğitim Semineri, İstanbul Arel Üniversitesi
- ZAMAN, Rıfat (??), ‘*Impact of Career Choice on Job Performance*’
<http://www.scribd.com/doc/14525845/Impact-of-Career-Choice-on-Job-Performance>, 10.12.2011.
- ZEFFANE, Rachid M. ve Geoffrey Mayo (1994), ‘*Career Trends And Staffing Strategies In The 1990s*’, The International Journal Of Career Management, Vol 6, No 5, s.30-35
- ZINK B. J., M.M. Hammoud, E, Middleton, D. Moroney ve A. Schigelone (2007), ‘*A Comprehensive Medical Student Career Development Program Improves Medical Student Satisfaction With Career Planning*’, Teaching And Learning In Medicine, Vol. 19, No 1, s.55–60

EKLER

Ek A - ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Değerli katılımcı, Bu çalışmanın temel amacı, turizm işletmelerinde çalışan personelin sahip oldukları ' <i>Kariyer Tatmini</i> 'ne ilişkin düşünce ve algılarını belirlemektir. Çalışma yüksek lisans tez konusu olup, tamamen akademik amaçlı olarak hazırlanmıştır. Kurum ve kişi isimleri KESİNLİKLE kullanılmayacaktır. Sorulara verilecek objektif yanıtlar, çalışmanın verimliliğini artıracaktır. Gösterdiğiniz yardım ve duyarlılığa şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim... Derya DEMİRDELEN, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi deryademirdelen@gmail.com					
Düşüncelerinize en uygun alanı lütfen işaretleyiniz...	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Mesleki Başarıya İlişkin Algular;					
Sahip olduğum kariyerin beni kişisel olarak tatmin ettiğini düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
Genel olarak içinde bulunduğum kariyer beni mutlu etmeye yetiyor	①	②	③	④	⑤
Çalışma arkadaşlarım ve yöneticilerimle olan ilişkilerim tatmin edici düzeydedir	①	②	③	④	⑤
Çalışırken kariyerim, işim ve kariyerimdeki başarımın tatmin edici düzeyine odaklanırım	①	②	③	④	⑤
Zorlu mücadelelerle karşılaşmış olsaydım, kendimi kariyerimde tatmin olmuş hissederim	①	②	③	④	⑤
İşimle ve kariyer düzeyimle gurur duyuyorum	①	②	③	④	⑤
Kişisel, ailevi ve kariyer gereksinimleri dengeleyebilmiş olursam hayatımda kendimi başarılı hissederek tatmin sağlayabilirim.	①	②	③	④	⑤
Bu alanda kariyer yapmak benim için eğlencelidir.	①	②	③	④	⑤
Genel Mesleki Hedeflere İlişkin Algular;					
Bu alanda kendimi daha fazla geliştirmek, kariyer tatmini sağlamama yardımcı olur.	①	②	③	④	⑤
Kariyerimi profesyonel bir şekilde tamamlarsam, kendimi kariyerimde tatmin olmuş hissedeceğim.	①	②	③	④	⑤
Uzun vadeli bir kariyer hedefi olarak mevcut işimi görüyorum ve mevcut işim beni tatmin ediyor.	①	②	③	④	⑤

Düşüncelerinize en uygun alanı lütfen işaretleyiniz...	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Başka bir alanda kariyer yapmayı düşünmüyorum.	①	②	③	④	⑤
Kariyerimi değiştirmem konusunda istekli değilim çünkü kariyerim genel mesleki hedefimle doğru orantılıdır.	①	②	③	④	⑤
Başka bir endüstride veya başka bir kariyer alanında çalışmayı düşünmüyorum.	①	②	③	④	⑤
<i>Gelire İlişkin Hedeflere Yönelik Algılar;</i>					
Kariyerimde elde ettiğim gelir benim için tatmin edici düzeydedir	①	②	③	④	⑤
Finansal anlamda işim bana daha büyük bir güven vermese de kariyerimde tatmin olabilirim.	①	②	③	④	⑤
Kariyerimi, hedeflerimi, çabalarımı ve deneyimlerimi düşünürsem finansal olarak hak ettiğim noktada olduğumu söyleyebilirim.	①	②	③	④	⑤
<i>Meslekteki İlerlemelere İlişkin Algılar;</i>					
Kariyerimi her zaman ileriye taşıma düşüncesi bile beni kariyerimde tatmin etmeye yetiyor.	①	②	③	④	⑤
Gelecekte işletmemde sürekli terfi alacağıma inanma fikri kariyer tatmini sağlayabilmeme destek oluyor.	①	②	③	④	⑤
Mevcut kariyerimde meydana gelen dikey ya da yatay hareketler beni daha mutlu ederek kariyer tatmini duymama yardımcı oluyor.	①	②	③	④	⑤
Terfi almadığım durumlarda da mevcut kariyerim beni tatmin etmeye devam eder.	①	②	③	④	⑤
Şu anki işimde öğrenmeye, kendimi geliştirmeye ve mesleğimde ilerlemeye devam etme arzusundayım.	①	②	③	④	⑤
Başka alandaki bir iş, benzer ilerleme ve başarı olanakları sunsa da o alanda kariyerimi geliştirmeye ilgi duymazdım.	①	②	③	④	⑤
<i>Yeni Beceriler Edinmeye İlişkin Algılar;</i>					
Kariyer amaçlarıma bağlı olarak hedeflerimi gerçekleştirmek için kişisel gelişimimden memnunum.	①	②	③	④	⑤
Kariyer hayatımda genellikle lider konumdaki insanlara danışma fikri yeni beceriler kazanmama yardımcı olur.	①	②	③	④	⑤
Öğrenme arzumu olduğu sürece kariyerimde öğrenebileceğimi hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
Kariyerim sayesinde yeni beceriler kazanıp kariyer tatmini sağlayabilirim.	①	②	③	④	⑤

Demografik Özellikleriniz;				
Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın			
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 30 ve altı <input type="checkbox"/> 31–35 <input type="checkbox"/> 36–40 <input type="checkbox"/> 41–45 <input type="checkbox"/> 46–50 <input type="checkbox"/> 51 ve üstü			
Eğitim durumunuz:	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise ve Dengi <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü			
Turizm eğitimi aldınız mı?	<input type="checkbox"/> hayır <input type="checkbox"/> evet			
Cevabınız evet ise belirtiniz:	<input type="checkbox"/> meslek lisesi <input type="checkbox"/> ön lisans <input type="checkbox"/> lisans <input type="checkbox"/> lisansüstü <input type="checkbox"/> diğer(.....)			
Medeni durumunuz:	<input type="checkbox"/> evli <input type="checkbox"/> bekâr			
Varsa çocuk sayısı:	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 ve daha fazla			
İşletmedeki göreviniz:	<input type="checkbox"/> Genel müdür	<input type="checkbox"/> Önbüro Md.	<input type="checkbox"/> Muhasebe Md	<input type="checkbox"/> H/K Müdürü
	<input type="checkbox"/> İnsan Kay. Md.	<input type="checkbox"/> F/B Md.	<input type="checkbox"/> Satış/Pazar. Md	<input type="checkbox"/> Teknik Servis
	<input type="checkbox"/> Aşçıbaşı	<input type="checkbox"/> Satın alma M.	<input type="checkbox"/> Güvenlik Md.	<input type="checkbox"/> Rezervasyon
	<input type="checkbox"/> Kat Şefi	<input type="checkbox"/> Önbüro Şefi	<input type="checkbox"/> F/B Şefi	<input type="checkbox"/> Mutfak Şefi
	<input type="checkbox"/> Misafir İlişkileri	<input type="checkbox"/> Depo Şefi	<input type="checkbox"/> Animasyon M.	<input type="checkbox"/> Muhasebe Ş.
	<input type="checkbox"/> Güvenlik Şefi	<input type="checkbox"/> Bilgi İşlem	<input type="checkbox"/> Gece Müdürü	
Turizm sektöründeki toplam çalışma süreniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 2–3 yıl <input type="checkbox"/> 4–5 yıl <input type="checkbox"/> 6–7 yıl <input type="checkbox"/> 8–9 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıldan fazla			
Bu işletmedeki toplam çalışma süreniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 2–3 yıl <input type="checkbox"/> 4–5 yıl <input type="checkbox"/> 6–7 yıl <input type="checkbox"/> 8–9 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıldan fazla			
Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 2–3 yıl <input type="checkbox"/> 4–5 yıl <input type="checkbox"/> 6–7 yıl <input type="checkbox"/> 8–9 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıldan fazla			
Otelinizin Sahiplik Türü	<input type="checkbox"/> Yerli-bağımsız İşl.	<input type="checkbox"/> Yabancı-bağımsız İşl.	<input type="checkbox"/> Yerli-zincir İşl.	
	<input type="checkbox"/> Yabancı-zincir İşl.	<input type="checkbox"/> Yönetim sözleşmeli İşl.		

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim...

ÖZGEÇMİŞ

06.03.1985 yılında Adana’da doğan Derya DEMİRDELEN, ilk, orta ve lise öğrenimini Adana’da tamamladı. 2009 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Dinçerler Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği bölümünden mezun oldu. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Ulusal ve Uluslararası Bilimsel kongrelerde akademik çalışmaları mevcuttur.

Akademik Yayınları:

- **DEMİRDELEN D.** ve Sarıışık M. (2012); Üst Düzey Yöneticilerin Kariyer Beklentilerine İlişkin Bir Değerlendirme: Antalya’da Bir Araştırma, 1. Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu, 20-22 Nisan 2012, Çağ Üniversitesi, Tarsus/Mersin
- TÜRKEY O., Solmaz S.A. ve **Demirdelen D.** (2011), Örgütsel Öğrenmenin Bir Aracı Olarak Çapraz Eğitim: Otel İşletmelerinin Beklentileri ve Kazançları, 2. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu, 11-13 Mart 2011, Akdeniz Üniversitesi - Antalya, Mattek Matbaacılık
- **DEMİRDELEN D.** ve Yazıt H. (2011), Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Engelleri: Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, 9. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, Devlet İktisat Üniversitesi Bakü – Azerbaycan
- TÜRKEY O., Solmaz S.A., Yazıt H. ve **Demirdelen D.** (2011), Otel İşletmelerinde Kıyaslama (Benchmarking) Uygulamalarına Yönelik Nitel Bir Araştırma, 1. Uluslararası Turizm Ve Otelcilik Sempozyumu, 29 Eylül-1 Ekim 2011, Selçuk Üniversitesi - Konya
- Yazıt H. ve **Demirdelen D.** (2010), Turizm İşletmelerinde HACCP Uygulamaları: Marmara ve Ege Bölgesi Örneği; 11. Ulusal Turizm Kongresi 2-5 Aralık 2010, Adnan Menderes Üniversitesi-Kuşadası; Detay Yayıncılık Ankara-2010

- **DEMİRDELEN D.**, ve Sarıışık M. (2010), Turizm İşletmesi Yöneticilerinin Etik Kod ve Uygulamalarına İlişkin Düşünce ve Algılamaları: Sakarya Örneği, 9. Turizm Paneli, 15 Nisan 2010, Sakarya Üniversitesi - Sakarya

Diğer Yayınlar:

- TÜRKAY O., Solmaz S.A. ve **Demirdelen D.** (2011), “*Otel İşletmelerinde Çapraz Eğitim*”, General Management Turizm & Yönetim Dergisi, Yıl 8, Sayı 51, s.62-63.
- TÜRKAY O., Solmaz S.A. ve **Demirdelen D.** (2011), “*Otel İşletmelerinde Çapraz Eğitim II*”, General Management Turizm & Yönetim Dergisi, Yıl 8, Sayı 52, s.64-65.