



Otellerin Kariyer Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların Kariyer Tatmini: Kapadokya Bölgesinde Bir Araştırma

Career Management Practices of Hotels and Employees' Career Satisfaction: A Research in the Cappadocia Region

Harun Çalhan^{a*}, Buse Küçük^b

^a Erciyes Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Kayseri, Türkiye. ORCID: 0000-0002-7256-2411

^b Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, Türkiye. ORCID: 0009-0000-1323-8112

Öz/ Abstract

Rekabet çevrelerinde ve teknolojideki hızlı değişimden dolayı nitelikli insanların kazanılması ve elde tutulmasına duyulan ihtiyaç her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. İşletmelerde çalışanların kariyer yönetiminin etkili bir şekilde uygulanabilmesini sağlayacak örgütsel stratejilerin yönetim tarafından planlanması gerekmektedir. Kariyerinde ulaştığı düzeyden tatmin olmayan veya kariyer hedeflerine ulaşamayan çalışanların elde tutulması oldukça zor hale gelmektedir. Bu araştırmanın temel amacı otellerde kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışanların kariyer tatmini ilişkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Kapadokya bölgesinde bir alan araştırması yapılmıştır. 4 ve 5 yıldızlı otellerin çalışanlarından anket tekniği ile kolayca örnekleme yöntemiyle 400 veri toplanmıştır. Veri analizi kapsamında, bazı merkezi eğilim ölçütleri ile değişkenlerin alt boyutlarını ortaya çıkarmak için açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri incelemek üzere Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Analizler sonucunda, otellerde işin niteliğine uygun personel seçimi yapma, çalışanların yeteneklerine göre görev ve yetkiler verme, işe yeni başlayan çalışanlar için eğitim verme ve çalışanların yaptıkları iş konusunda ne kadar başarılı olduklarının değerlendirmeye yönelik uygulamaların yoğun şekilde yapıldığı anlaşılmıştır. Diğer taraftan otellerde çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yolların önceden belirleme, çalışanlara mesleklerinde ilerlemeleri konusunda gerekli örgütsel yardım verme, personelin gelecekte çalışabileceği işleri planlamaya yönelik uygulamaların ise oldukça az yapıldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca, otellerin kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışanların kariyer tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur.

Rapid changes in competitive environments and technology have made it more important than ever to acquire and retain qualified people. Organizational strategies that will ensure the effective implementation of career management in businesses need to be planned by the management. Employers struggle to retain workers who are unhappy with their jobs or who can't reach their career goals. The primary goal of this study is to investigate the relationship between hotel career management practices and employee job satisfaction. To achieve this, we conducted a field study in the Cappadocia region. 400 survey data were collected through the questionnaire technique from the employees of 4 and 5-star hotels by the convenience sampling method. We employed some central tendency measures and explanatory factor analysis. We applied Pearson correlation analysis to examine the relationships between variables. The analysis revealed that hotels actively employ strategies to choose employees who are fit for their roles, allocate tasks and responsibilities based on their skills, train new hires, and assess their job performance. On the other hand, it has been found that practices such as determining in advance the paths that employees will follow in order to reach higher positions in hotels, providing the necessary organizational assistance to employees to progress in their professions, and planning the jobs that the personnel can do in the future are implemented very rarely. Additionally, research reveals a significant and positive relationship between hotel career management practices and employees' career satisfaction.

To cite: Çalhan, H., & Küçük, B. (2024). Otellerin kariyer yönetimi uygulamaları ve çalışanların kariyer tatmini: Kapadokya Bölgesinde bir araştırma. *Geographies, Planning & Tourism*, 4(1): 32-46. <https://doi.org/10.5505/gpts.2024.45220>

Article Info/Makale Bilgisi

Received: 14.05.2024

Accepted: 07.06.2024

Anahtar Kelimeler

Kariyer Yönetimi

Kariyer Tatmini

Otel

Çalışanlar

Keywords

Career Management

Career Satisfaction

Hotel

Employees

Makale Türü/ Type of Article

Research/Araştırma

Sorumlu Yazar/

Corresponding Author

B. Küçük

busekucuk2131@gmail.com

www.gpt-studios.org



1. Giriş

Örgütlerin verimliliğini etkileyen en büyük etkenlerden birinin insan kaynağı olduğunun farkına varılması sonucunda işletmelerde çalışanlara yönelik yaklaşım ve uygulamaların önemi her geçen gün artmaktadır. Artık, insan emeği bütün faktörlerden önemli görülmemekte ve çalışanlar bir maliyet unsuru olarak değil, işletme başarısına etki eden en önemli güç olarak görülmektedir (Starkey & McKinlay, 1993). Bu bilinçlenme, örgütlerde kariyer yönetimi uygulamalarının önemini arttırmıştır. Hizmet kalitesinin belirleyicisi olan çalışanların öneminin anlaşılması hem bireyleri hem de örgütü daha planlı hareket etmeye ve kurumsal gelişime yönelik karşılıklı ilişki içerisinde olmaya sevk etmiştir (Cascio, 2008). İşletmeler ulusal ve uluslararası pazarlardan pay alabilmek ve rekabet ortamında ayakta kalabilmek için müşteri istek ve taleplerini dikkate almak zorundadırlar. Bu zorunluluklar yöneticiliğin daha profesyonelce yapılması gereken önemli bir meslek haline gelmesini ve çalışanların doğru ve stratejik şekilde yönetilmesi gerektiği gerçeğini ortaya çıkarmıştır (İrmiş & Bayrak, 2001). İşletmeler arasındaki rekabet koşulları arttıkça işletmelerin var olan kaynaklarını en verimli biçimde kullanması ve sektörde başarı sağlaması gerekmektedir. İşletmelerin en önemli kaynağı olan insan kaynağına

* Bu çalışma, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği programında hazırlanan "Konaklama işletmelerinde kariyer yönetimi uygulamaları, çalışanların yenilikçi iş davranışı ve kariyer tatmini ilişkisi: Kapadokya bölgesinde bir araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden derlenmiştir.

hak ettikleri değeri vermesinin ve insan kaynağını en iyi şekilde yönetmesinin yolu işletmede kariyer yönetiminin uygulanmasıdır (Topçu, 2006).

Her örgüt kendi yapısına uygun yönetim yaklaşımını belirledikten sonra faaliyet gösterilen işi ve mevcut çalışanlarının niteliğini, yeteneklerini, performansını değerlendirme sürecine yönelmektedir (Akçakanat, 2009). Çalışanların örgütlerinden beklentileri karşılandığı zaman çalışanların hem iş memnuniyeti hem de örgüte olan memnuniyeti ve bağlılığı artmaktadır. İşletmelerin nitelikli çalışanları kaybetmemek ve enerjisi yüksek çalışan ekibi meydana getirmek için kariyer yönetimi uygulamalarına daha ciddi önem vermesi gerekmektedir. Kariyer yönetimi uygulamaları çalışanların ve örgütün verimliliği arttırmaktadır (Akin, 2013). İşletmelerin kariyer yönetimi uygulamalarında yeterli performansı göstererek kariyer basamaklarını tırmanan çalışanların kariyer tatmin seviyeleri de artmaktadır. İşletmelerin kariyer yönetim uygulamalarında çalışanların kariyer tatminine önem vermesi gerekliliği yadsınamaz bir gerçektir. İşletmede uygulanan doğru kariyer yönetimi kapsamında doğru çalışanı, doğru zamanda, doğru planlamayla doğru iş koluna yerleştirmek, çalışanın kariyer tatminini olumlu yönde etkilemektedir. İşletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile çalışma hayatının kalitesini artırarak işletmeyi çalışanlar için daha cazip hale getirmek, çalışanların kariyer hedefleriyle işletmenin hedeflerini bir bütün haline getirmek, böylece çalışanların kariyer tatminini arttırmak insan kaynakları bölümünün temel hedefidir. Bu durum, insan kaynakları bölümünün faaliyetleri ile çalışanların kariyer tatmini arasında sıkı bir ilişki ortaya çıkarmaktadır (Pekel, 2001).

Bu çalışmanın temel amacı, otellerde kariyer yönetimi uygulamaları ve çalışanların kariyer tatmini ilişkisini incelemektir. Bu amaç çerçevesinde Kapadokya bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarından anket yoluyla veri toplanmıştır. Veri, bazı parametrik testlere tabi tutularak bulguları tablolaştırılmıştır. Çalışmanın otellerdeki kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik birtakım bilgileri açığa çıkarması, bu alandaki araştırmacılara ve otel sahipleri ile yöneticilerine katkı sağlayabilir. Ayrıca, otellerin kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışanların kariyer tatmini ilişkisinin incelenmesi ile iki değişkene ilişkin güncel bulgular ortaya koyulmaktadır. Bu açıdan çalışmanın hem önemli hem de değerli olduğu düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kariyer Yönetimi

Latince ve Fransızca kökenden türemiş olan kariyer terimi, bir yolu, yarış parkurunu veya bir eylem planını ifade etmektedir (Schein, 2006). Kariyer kelimesi sıklıkla “meslek”, “geliştirme” veya “rehberlik” gibi terimlerle anlamdaş olarak kullanılmaktadır. Günümüzde çeşitli alanlarda, farklı amaçlarla, farklı bakış açılarından ve farklı temel varsayımlarla çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır (Collin, 2006). Kariyer, bir kişinin işle ilgili faaliyetleri ve davranışları ile buna bağlı olarak kişinin tüm hayatını kapsayan tutumlarının, değerlerinin ve gayelerinin bir dizisi olarak tanımlanmaktadır (Craig, 1987). Kariyer, kişilerin aktif oldukları dönemlerini harcayarak geliştirdiği ve çalışma hayatlarının sonuna kadar devam ettirdikleri iş, meslek olarak açıklanmaktadır (Berberoğlu, 1991). Kariyer, hedeflenen iş yolunda ilerlemek, daha fazla yetkinlik, sorumluluk üstlenmektir (Tortop, 1999). Kariyer, bireyin kamu veya özel sektörde başarıya ulaşmak için izleyeceği yol ve çabadır (Demirbilek, 1994). Örgütsel ve bireysel hedeflerle ilişkili olan kariyer kavramı, kişinin çalışma hayatı süresince çalıştığı bir iş kolunda ilerlemesi, tecrübe ve beceri elde etmesidir. Bireyin karşısına çıkabilecek fırsatlar, ödüller ve daha iyi yaşama imkânı olarak da tanımlanmaktadır (Ataol, 1989). Arthur vd. (1989) kariyeri, bir kişinin iş deneyiminin zaman içinde gelişim süreci olarak tanımlamıştır. Kariyer, örgüt içerisinde kişinin işinde uygun koşullarda yükselmesini sağlayan, işletme-çalışan uyumunu sağlayan alt yapı ve süreci kapsamaktadır (Şimşek, 1998). Kariyer kelimesi her şeyi kapsayan bir kelime olarak, yaşam boyunca bireyin yolunu şekillendiren hem iş hem de iş dışı tüm deneyimleri içermektedir. Kariyer, bireysel hedeflere ulaşmayı, dünyayla en iyi uyumu keşfetmeyi ve nihayetinde kariyerinden tatmin olmayı kapsar (Yarnall, 2008). Kariyer, bir kişinin yaşamı boyunca sahip olduğu iş pozisyonları ve üstlendiği roller dizisi şeklinde tanımlanmaktadır (Carter vd., 2009). Kariyer, bir kişinin hayatı boyunca işle ilgili deneyimlerini içeren bir yapı olarak tanımlanabilir. Bu tanımda işle ilgili deneyimler genel olarak (a) iş pozisyonları, iş görevleri veya faaliyetleri ile işle ilgili kararlar gibi nesnel olaylar veya durumlar; ve (b) işle ilgili arzular, beklentiler, değerler, ihtiyaçlar ve belirli iş deneyimleriyle ilgili duygular gibi işle ilgili olayların öznel yorumlarını kapsamaktadır (Greenhaus vd., 2019).

Kariyer yönetimi, bireylerin meslek yaşamlarını planlaması ve planların faaliyete konulması olarak açıklanmaktadır (Aytaç, 1997). Bir kişinin kariyerinin herhangi bir evresinde, iş yaşamı süresince başarılı olma ihtimalini çoğaltmak adına gerçekleştirebileceği planlama, analiz etme ve eylemlerde bulunması kariyer yönetimi ile ilgilidir. Kariyer yönetimi, bir bireyin kariyerini ilerletmesine yardımcı olabilecek strateji ve eylemleri aktif olarak planlanması ve uygulamasıdır. Bu süreç, diğer insanların yardımcı olabileceği, ancak yalnızca bireyin kendisi tarafından başlatılabilecek ve yönlendirilebilecek bir süreçtir (Forsyth, 2002). Kariyer yönetimi, çalışanların yükselme ihtiyacını karşılamak ve çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamak için yöneticilerin kariyer bağlantılı örgütsel hedefleri planlaması, stratejiler oluşturması ve bunları yürürlüğe koymasını esas almaktadır (Öztürk & Teber, 2006). Kariyer

yönetimi, yöneticilerin, çalışanların organizasyon içindeki ilerlemesini planlayarak, kolaylaştırarak ve izleyerek ve belirli müdahaleler yoluyla, çalışanlarının kariyerlerini hem bireylerin hem de organizasyonların çıkarları doğrultusunda etkilemeye nasıl çalıştıklarını ifade eder (Collin, 2006). Kariyer yönetimi, çalışanların kariyerlerinin nasıl yönetildiğiyle ilgilidir. Doğru uygulanan bir kariyer yönetimi bir işletmenin yüksek nitelikli personelleri çekmesine ve elinde tutmasına olanak sağlamanın yanı sıra, uzun vadede işletmenin hayatta kalmasına ve büyümesine katkı sağlayarak şirketin beceri tabanına da katkıda bulunur (Yarnall, 2008). Kariyer yönetimi, bireylerin kariyer hedef ve stratejilerini geliştirdikleri, uyguladıkları ve takip ettikleri bir süreç olarak tanımlanabilir (Greenhaus vd., 2019).

Birey çalışma hayatına adım attığı andan itibaren başarılı olmak ister ve bu yolda emek sarf eder. Kariyer basamaklarında üst seviyelere gelmeyi hedefleyen bir çalışan örgüt içerisinde de her zaman kariyerinde ilerleme isteği gösterir (Eryiğit, 2000). Bireylerin elde ettiği bilgi ve becerileri kendi planladıkları hedeflere göre kullanmalarından kazandıkları yararlar bireysel kariyer yönetimi şeklinde tanımlanmaktadır. Bireysel kariyer yönetiminin ana merkezinde birey, yaşam alanları, farklı iş fikirleri, işin niteliği bulunur. Bireyin kariyer planlama yöntemleri ile örgütsel kariyer yönetimi bağdaşmak zorundadır (Burack, 1988). Birey açısından bakıldığında kariyer yönetimi bireyi özel alan bir süreci içermektedir. Bireylerin planladıkları hedeflerine ulaşabilmeleri için çaba sarf etmeleri ve kendilerini sürekli olarak geliştirme eğiliminde olmaları gerekmektedir. Çünkü birey kendi kariyer yönetimini bireysel ilgi ve yetenekleri doğrultusunda ilerletirse daha etkin bir şekilde mesleğinde rol oynar. İşletmeler de bu sürecin örgüt hedeflerine katkı sağlayacak şekilde gelişmesine dikkat etmelidir. Yanlış yönlendirilmiş bir kariyer planlaması, bireyin güven ve düş kırıklığı yaşamasına sebebiyet verebilir. Kariyer yönetimi bireyin kariyerinde ilerlemesinde yol gösterici olurken aynı zamanda örgütün de verimliliği açısından önem arz etmektedir (Çiftçi, 2012).

Örgütler iş alımı yapmak istedikleri pozisyonun gerekliliklerine önem verir ve iş alımı yaparken personel seçiminde titiz davranırlar. Bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmalarına olanak sağlayıp, bireyin kişisel gelişimini desteklerler. Örgüt içi kariyer yönetimi, işletme içerisinde yer alan bütün personeli kapsamaktadır. Ancak emeklilik beklentisi olan işinde bireysel sorunlarını ön planda tutan çalışanlar gibi bireyler kariyer yönetimi planlamasının dışında kalmaktadırlar (Eryiğit, 2000). Örgütsel açıdan kariyer yönetimi, çalışanların iş tatminini sağlamak ve belirledikleri hedeflerine ulaşmaları için gerekli olan planları içermektedir. Çalışanların kariyer yönetiminde birey kadar örgüt de bu gelişimden sorumludur. Çalışanların kariyerinde başarılı olması ve örgüt hedefleriyle bütünleşmesi için örgütsel kariyer yönetimine ihtiyaç vardır. Sürekli değişen ve yenilenen bir ortamda kariyer yönetimi planlaması yapmak işletme ve çalışanların verimliliğini yükseltecek, bu da çalışanların performanslarını pozitif yönde etkileyecektir (Özgen vd., 2002).

Kariyer yönetimi için işletme ve çalışan arasındaki ilişkinin kuvvetli bir bağı olması gerekir. Çünkü çalışanların kariyer hedefleri ancak etkili bir iletişimin egemen olduğu yönetimlerde gerçekleşebilir. İşletmedeki iletişimin başarısı, kariyer yönetiminin başarısı ile doğru orantılıdır (Akat vd., 2002). Kariyer yönetimi uygulamaları personelin gelişimini sağlamak, örgütün güçlenmesi adına alt yapısını sağlamlaştırmak ve örgütün finansal olarak sonuçlarını iyileştirmektedir (Brueller vd., 2018). Örgütsel kariyer yönetiminde temel amaç, örgütün verimliliğini ve sürdürülebilirliğini arttırmaktır (Özgen vd., 2002). Etkin bir şekilde uygulanan kariyer yönetimiyle örgütsel verimlilik ve performans ileriye taşınabilir. Kariyer yönetimi uygulamalarının planlı bir şekilde yürütülmesi kariyer tatmininin sağlanmasına yarar sağlamaktadır. Kariyer yönetimi uygulamaları çalışanların gelişimini desteklemek ve gelecek kaygılarını gidermek adına yapılan örgütsel bir yaklaşımdır (Brueller vd., 2018).

Kariyer yönetiminin bireysel yararları olarak çalışanların kişisel gelişimini desteklemesi, çalışanların ihtiyaçlarına ulaşabilmesini kolaylaştırması, çalışanları motive ederek terfilerini kolaylaştırması, yöneticilerin, çalışanların fiziksel, sosyal ve zihinsel yeteneklerinden bilgi sahibi olmalarını sağlaması, kariyer hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların sahip oldukları yeteneklerini ortaya koymalarını sağlaması, çalışanların yeteneklerini her an kullanmaları için teşvik etmesi sayılabilir. Bununla birlikte, kariyer yönetiminin diğer bireysel yararları olarak; iş doyumu sağlayarak çalışanların kendilerini güçlü hissetmelerini sağlaması, işletme içinde terfi imkânına olanak sağlayarak çalışanların yükselmesine fırsat sunması, farklı deneyim ve eğitime sahip olan çalışanlara kariyer planlama desteği verilerek örgüt ile uyumlu hale gelmelerini sağlaması gibi faydaları sayılabilir (Çiftçi, 2012). Kariyer yönetiminin işletmeler açısından faydaları ise; işletmelerin geleceği için çalışanların becerilerinin ve mevcut hedeflerinin geliştirilmesi, gelecekteki personel ihtiyaçlarını daha iyi analiz etme ve bunlara yanıt verme, bireysel seviyedeki değişimi daha iyi anlamak için kurumsal değişimi teşvik etme, kişisel gelişim planları aracılığıyla bireysel gelişimi kolaylaştırma, çalışanların gerçek dışı ve içinde gizli tuttıkları beklentilerini ortaya çıkarma, işletmelerin ulaşmak istediği hedeflerini çalışanların hedefleriyle uyumlu hale getirme, çalışanların beklentilerini analiz ederek nitelikli çalışan bireyleri kaybetmeyi önlemektedir (Erdöl, 2000).

Son yıllarda işletmeler, işgücünün planlanması gerektiğini ve önemini anlamış, hem işe hem de çalışanlara yönelik yeni yaklaşımları benimsedikçe kariyer yönetimi uygulamalarına daha fazla yönelmeye ve değer vermeye başlamışlardır (Öztürk & Teber, 2006). İşletmelerde kariyer yönetiminin önem kazanmasını sağlayan başlıca faktörler; tüm ekonomik, irksal ve cinsiyet grupları ile işçi sınıfları için çalışma hayatının kalitesine yönelik iyileştirmeler, teknik ve yönetsel

alanlarda eğitim almış personele olan talebin artması, yönetsel ve geleneksel olmayan mesleklerde eşit istihdam fırsatlarının artması, azınlıkların ve kadınların işletmelerde istihdamına yönelik baskıların artış göstermesi, ekonomik gelişmeler, terfi için azalan fırsatlar ve yeni çalışanların beklentileri ile isteklerindeki artışın bir araya gelmesi şeklinde sıralanabilir (Şimşek vd., 2014). Kariyer yönetimi sürecinde işletme işe alma, personel seçimi, eğitim planlama, ücretlendirme, denetleme ve terfi gibi insan kaynağı faaliyetlerini yürütür. Diğer yandan bireylerin motivasyonunu olumlu yönde etkileyecek şekilde danışmanlık yapmak, eğitimlerinin takip ve planlamasını yapmak gibi önemli faaliyetleri yerine getirir (Sonnenfeld, 1984).

2.2. Kariyer Tatmini

Kariyer tatmini, Judge vd. (1995) tarafından bireyin kariyerine karşı duyduğu memnuniyet düzeyi şeklinde tanımlanmıştır. Yüksel (2005) kariyer tatminini, kişilerin kariyerinde hedefledikleri amaçları başarmada hissettikleri memnuniyet duygusu şeklinde tanımlamaktadır. Kariyer tatmini kavramı Super (1957) tarafından bireyin işinde meydana gelen herhangi bir yeniliğin uygulanması veya sahip olduğu sorumluluklarında meydana gelen değişimler olarak tanımlanırken, Holland (1985) tarafından bireylerin sahip olduğu deneyim ve yetenekler olarak tanımlanmıştır (Gürkan & Koçoğlu, 2014). İşcan ve Sayın (2010) iş tatminini bireyin işini ve iş tecrübelerini analiz edip ulaştığı olumlu duygusal durum olarak tanımlamışlardır. Kariyer tatmini bireyin biriktirmiş olduğu deneyimlerin kendisi tarafından değerlendirilmesidir (Avcı & Turunç, 2012). Kariyer tatmini, bireyin işinde gösterdiği başarı, geliştirdiği yetkinlikler hususunda genel değerlendirmesine ilişkin bir kavramdır. Burada söz edilen kesitsel bir değerlendirmeden çok, bireyin kariyeri boyunca elde ettiği deneyimlerden duyduğu memnuniyet seviyesidir (Güneş & Ataç, 2022). Kariyer tatmini, çalışanların sahip olduğu işe, çalışma alanına, iş arkadaşlarına karşı sahip oldukları duygu, düşünce ve davranışların sonucunda ortaya çıkan tatmin durumudur (Karakulle, 2020). Kariyer tatmini, bireylerin sahip oldukları başarılarına ilişkin algıları ile alakalı bir kavramdır (Coetzee & Bester, 2019). Kariyer tatmini kişinin sadece kendisi tarafından algılanabilir (İşcan & Timuroğlu, 2007).

Kişilerin başarılı olma hissiyatını yaşamaları kariyerlerinden elde edecekleri kariyer tatmin duygusuna olumlu yönde destek sağlayabilmektedir (Çetinel vd., 2009). Bireylerin kariyerlerine yönelik tatmin duygusunun artması, bireysel ve işletme çıkarları doğrultusunda önem arz etmektedir (Demirdelen & Ulama, 2013). İşletmelerde kariyer yönetimi uygulamalarının doğru bir biçimde uygulanması, çalışanın ihtiyaçlarının karşılanması ve aynı zamanda da kariyerinden tatmin duygusu yaşamaya destek olmaktadır. Kariyer tatmini sağlamış bireyler mutlu çalışırlar ve daha yüksek verimlilik gösterirler (Peluchette, 1993). Kariyer tatmin duygusu yaşayan bireyler çalıştıkları örgüte karşı daha bağlı olurlar ve işten ayrılma oranları azalır (Weng vd., 2010). Kariyer tatminini iş tatmininden ayrı kılan farklılık, kariyer tatmini kavramının bireyin duygularını içeren kavram olması, iş tatmini kavramının ise yapılan işin etki derecesini ölçen bir kavram olmasıdır (Lounsbury vd., 2008). Kariyer tatmini, bireyin elde ettiği kariyer düzeyine olan memnuniyetini tanımlarken, iş tatmini bireyin mevcut işinden memnun olma düzeyini tanımlamaktadır (Vatansever, 2008). Terfi, kazanılan gelir gibi nedenler bireyi kariyer hedeflerinde tatmin noktasına getirerek kariyer tatmini sağlamada etken olabilmektedir. Opkara (2002) kariyer tatmini üzerinde etkili olan faktörleri, kariyer fırsatları, çalışanlar arası ilişkiler, işin niteliği, yönetimin tarzı ve ödemeler olarak açıklarken, Nguyen vd. (2003) bu unsurları maaş, kariyer fırsatları, iş çevresi ve iş güvenliği şeklinde sıralanmaktadır. Bireylerin sosyal geçmişi kariyer seçimlerini etkilemekle beraber, çalışanın sahip olduğu sosyal statü kariyerleri üstünde büyük bir etki oranına sahiptir (Çiftçi, 2012).

Heimerl vd. (2020) Alp bölgesinde otel çalışanlarının kariyer tatminlerini etkileyen faktörlerin yöneticiler ile olumlu ilişki, işe bağlılık ve kişisel gelişim fırsatları, ücret, görev tanımları, çalışma ortamı ve sağlanan alt yapı olduğunu ortaya koymuşlardır. Punnett vd. (2007) evli kadınların kariyerlerinden daha fazla tatmin duygusu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Kamerun'da yapılmış bir araştırmada da otellerde kadın çalışanların kariyer tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Karatepe, 2012). Demirdelen ve Sarıışık (2012) konaklama sektöründeki yöneticilerin buldukları pozisyona yönelik yeterince kariyer tatminine sahip olduklarını ve beklentileri karşılandıkça kariyer gelişimlerinden daha fazla tatmin duygusu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Demirdelen ve Ulama (2013) Antalya'da beş yıldızlı otellerin orta ve üst düzey yöneticilerinin kariyer tatmin düzeylerini incelemişler ve gelir düzeyi hariç, genel olarak otel yöneticilerinin kariyerlerinden tatmin oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlar gelirin ve bireye verilen terfilerin kariyer tatmininde farklılıklar oluşturduğunu da tespit etmiştir.

Kariyer tatminini etkileyen bazı sosyo-demografik faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler çalışanın yaptığı veya yapacağı tercihler sonucunda elde etmesi muhtemel haz açısından önemli görülmektedir. Bireylerin sosyal geçmişi kariyer seçimlerini etkilemekle beraber, çalışanın sahip olduğu sosyal statü kariyerleri üstünde büyük bir etkiye sahiptir (Çiftçi, 2012). Yaş, bireylerin çalışma hayatlarındaki tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Çolakoğlu vd., 2009). Yap vd. (2010) genç çalışanların kariyer tatmini düzeylerinin yüksek olduğunu vurgularken, Peluchette (1993) orta yaşlarda çalışanların kariyer tatmin düzeyinin düştüğünü ve bireylerin yaşlandıkça kariyer tatmin düzeyinin yeniden yükseldiğini belirtmektedir. Toker (2007) yaşlı çalışan bireylerin, genç çalışan bireylere oranla kariyer tatminlerinin daha yüksek

olduğunu belirtmektedir. Henning ve Jardim (1977) kadın çalışanların çalışma ortamından iş uyumu ve huzur beklediğini, erkek çalışanların ise daha çok yapılan işten elde edilen sonuç ile ilgilenerek tatmin düzeylerini belirlediklerini belirtmiştir. Özkişi (2012) kadın ve erkek çalışanlar için iş seçimi noktasında ve planladıkları kariyer hedeflerinde ilerleme anlamında cinsiyete göre önemli farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin çalışma hayatından beklentileri de yüksek olmaktadır. Eğitim düzeyinin kariyer tatmini üzerindeki etkileri de farklılık göstermektedir. Yapılan araştırmalar eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların kariyerinden daha az tatmin olduklarını ortaya koymaktadır (Demir, 2012). Diğer taraftan, Alsat (2016) eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların kariyer tatmininin de arttığını belirtmektedir.

Bireylerin çalıştıkları rollerinden ziyade aile hayatlarında sahip olduğu rollerinin daha ağır gelmesi sonucunda ortaya çıkan kargaşa ile kariyer tatmini duygusunun negatif yönde etkileneceği dile getirilmektedir (Martins vd., 2002). Diğer taraftan, evliliğin bireylerin kariyer tatmini açısından olumlu sonuçlara sebep olduğu da vurgulanmaktadır. Punnett vd. (2007), çalışmalarında evli kadın çalışanların eşlerinden gördükleri destek ile kariyer tatmin seviyelerinde daha olumlu sonuçlar elde edildiğini ortaya koymuşlardır. Yeni işe başlayan bireylerin kariyer beklentileri düşük olacağı için, tatmin düzeyleri de düşük olmaktadır. Sevimli ve İşcan (2005) bireyin sahip olduğu iş tecrübesi ile kariyerinden duyduğu tatmin duygusu arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirtmektedir. Knight vd. (2006) işletmede çalışma süresinin, iş görenlerin kariyer hedefleri ve kariyerlerinden duydukları tatmin duygusuyla direkt ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Demirel ve Özçınar (2009) sürekli iş değiştirenlere oranla aynı işletmede çalışmayı sürdüren bireyin hem işine olan aidiyet duygusunun hem de işinden alacağı haz duygusunun yükseleceğini, bunun bireyin her zamankinden daha mutlu çalışmasına imkân sağlayacağını belirtmektedirler.

2.3. Kariyer Yönetimi Uygulamaları ile Kariyer Tatmini İlişkisi

Literatür de kariyer yönetim uygulamaları ile kariyer tatmini ilişkisini inceleyen farklı çalışmalar bulunmaktadır. Malezya'da satış personellerine yönelik bir araştırmada, örgütte uygulanan kariyer geliştirme faaliyetlerinin çalışanların bireysel performansını ve kariyer tatminini pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir (Yahya vd., 2004). Kuşluvan ve Kuşluvan (2005) Nevşehir'de otel çalışanlarının kariyer tatminini belirleyen değişkenler üzerine yaptıkları çalışma sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışanlar arası yaşanan sosyalliğin etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Kanada'da teknoloji ve finans sektöründe çalışanlar üzerine yapılan bir araştırmada, kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla kariyerlerinden daha fazla tatmin duygusuna sahip oldukları tespit edilmiştir (Yap vd., 2010). Kaya (2012) Antalya'da konaklama işletmelerinde çalışanların kariyer tatminini incelemiş ve çalışanların kariyer tatmini ile örgütsel destek algıları arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Rezaen vd. (2012) Ürdün'de bankacılık sektöründe insan kaynakları uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi ve kariyer tatminleri ile arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. İnsan kaynakları uygulamaları ile kariyer tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Kong vd. (2012) Çin'de otel işletmelerinde kariyer yönetimi uygulamaları ve kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışanların kariyer tatmini arasında olumlu ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Yean ve Yahya (2013) insan kaynakları uygulamaları ve kariyer tatminini etkileyen kariyer stratejilerini inceledikleri çalışmada insan kaynakları uygulamaları ile kariyer tatmini arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Taleb (2013) Kıbrıs'ta otel işletmeleri çalışanlarına yönelik yaptığı araştırmada çalışanların kariyer tatmini ile yenilikçi örgüt kültürü arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Uysal vd. (2015) İstanbul'da otellerde kariyer yönetimi, kariyer tatmini, kariyer sadakati arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada kariyer yönetimi, kariyer tatmini, kariyer sadakati arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Kendir ve Özkoç (2018) Antalya'da beş yıldızlı otel çalışanlarının kariyer tatmini ve kariyer bağlılığı ilişkisini incelemişler, çalışanların kariyer bağlılıklarının kariyer tatminlerini etkilediğini tespit etmişlerdir. Singh (2018) Hintli çalışanlar üzerinde kariyer yönetim uygulamaları ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş ve kariyer yönetimi uygulamalarının kariyer memnuniyetini pozitif ve anlamlı yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Arslan (2020), Ankara'daki otel çalışanlarının kariyer bağlılığı ve kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, çalışanların kariyer bağlılığı ve göstermiş oldukları kariyer tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Aburumman vd. (2020) yaptığı çalışmada kariyer yönetim uygulamaları ile kariyer tatmininin ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Verilen literatürden hareketle aşağıdaki hipotezler kurulmuştur;

H₁: Otellerin kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Otellerin yetenek yönetimi uygulamaları ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Otellerin kariyer planlama uygulamaları ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Otellerin kariyer geliştirme uygulamaları ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki

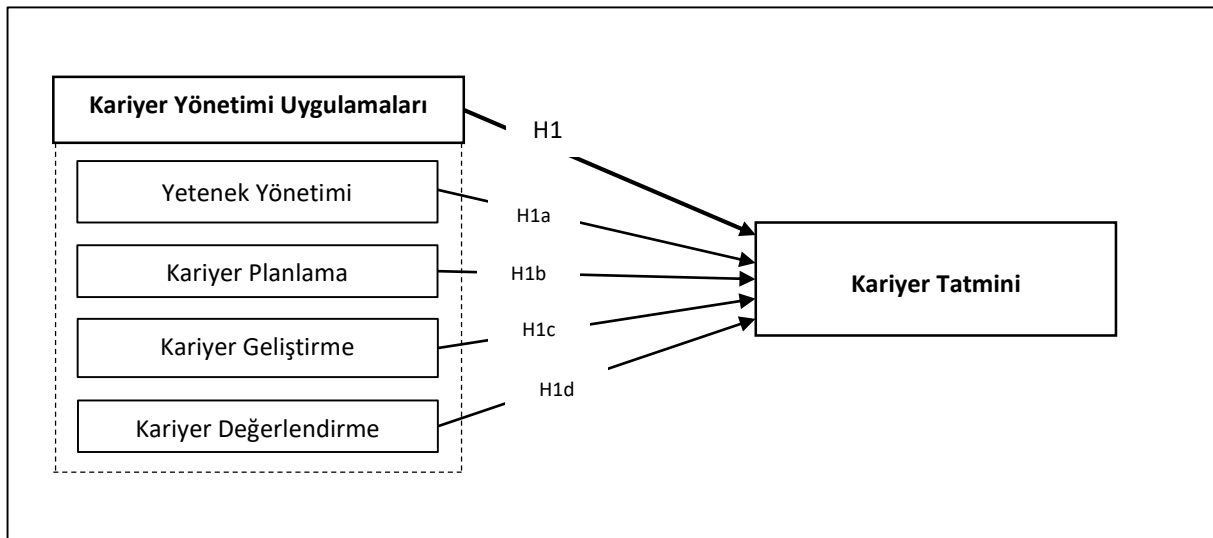
vardır.

H_{1d}: Otellerin kariyer değerlendirme uygulamaları ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

3. Yöntem

Bu çalışmada objektif, neden-sonuç ilişkisini ortaya koyan ve örneklemden evrene yönelik genellenebilir bilgi edilmesine imkân sunan araştırma yaklaşımı olan nicel araştırma (Altıparmak & Nakiboğlu, 2005) yaklaşımı benimsenmiştir. Çalışmada, genel tarama modellerinden tekil tarama ve ilişkiyel tarama modelleri esas alınmıştır. Tekil tarama modelleri, değişkenlerin her birini ayrı ayrı, tür veya miktar şeklinde incelemeyi esas alır. Genellikle tanımlayıcı istatistikler kullanılır. İlişkiyel tarama modellerinde ise değişkenlerin beraber değişim gösterip göstermediği, değişim varsa seviyesini tespit etmeyi esas alınmaktadır. Değişkenler arası ilişkiler korelasyon veya karşılaştırma yöntemleriyle incelenabilmektedir (Karasar, 2009).

Çalışmanın evreni, Kapadokya bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarını kapsamaktadır. Bu çalışmada Kapadokya bölgesi ifadesi, Nevşehir ve Kayseri illeri ile sınırlandırılmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2023 Şubat) otel istatistiklerine göre Nevşehir’de 22 (15 dört yıldızlı, 7 beş yıldızlı otel) ve Kayseri’de 10 (6 dört yıldızlı, 4 beş yıldızlı otel) olmak üzere toplam 32 otel faaliyet göstermektedir. Araştırmada örneklem belirlemede Yazıcıoğlu ve Erdoğan’ın (2004) formülü kullanılmıştır. Ulaşıması gereken örneklem büyüklüğü 384 şeklinde belirlenmiştir. Araştırmada birincil veri toplama yöntemlerinden anket tekniğinden yararlanılmıştır. Otellerde kariyer yönetimi uygulamalarını tespit etmek için Kılıç ve Öztürk’ün (2009) 22 maddeli ölçeği, çalışanların kariyer tatminini belirlemek için ise Greenhaus vd. (1990) tarafından geliştirilmiş olan beş ifadeli ölçek kullanılmıştır. Araştırma çerçevesinde, olasılıksız kolayda örnekleme yöntemiyle 01.02.2023 - 30.04.2023 tarihleri arasında veri toplanmıştır. Veri toplama sürecinde 400 adet anket elde edilmiş, kullanılabilir ve tam şekilde doldurulmuş 393 anket çalışmada değerlendirmeye alınmıştır.



Şekil 1. Araştırma modeli

Toplanan veri SPSS programı ile analize tabi tutulmuştur. Verinin dağılım yapısını tespit etmek amacıyla Kolmogrov-Smirnov (K-S) ve ShapiroWilk testleri uygulanmıştır. Her iki testin anlamlılık sonucunun $p = 0,001$ olmasından dolayı verinin normal dağılım göstermediği görülmüştür. Likert ölçeğinin veri toplamada parametrik olmayan veri ürettiği, bundan dolayı araştırma verisinde çarpıklık ve basıklık değerlerine de bakılmasının önemli olduğu belirtilmektedir (Karamustafa & Biçkes, 2003). Verinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 aralığında olması normal dağılım gösterdiğine işaret eder (Altunışık vd., 2010). Bu bağlamda, kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğinin çarpıklık değeri -0,435, basıklık değeri 0,065 olarak, kariyer tatmini ölçeğinin çarpıklık değeri -0,901 ve basıklık değeri 0,040 olarak belirlenmiştir. Çalışma verisinin ilgili değerlerinin -1 ile +1 arasında yer almasından ötürü parametrik testler uygulanmıştır.

Araştırma verilerinin güvenilirliğini belirlemede *Cronbach's Alpha* ve *split half* yöntemlerinden yararlanılmıştır. Kariyer yönetimi uygulamaları ölçeğinin *Cronbach's alpha* değeri 0,924; ilk yarı için *split half* değeri 0,876 ve ikinci yarı için 0,824 olarak tespit edilmiştir. Kariyer tatmini ölçeğinin *Cronbach's alpha* değeri 0,930; ilk yarı için *split half* değeri 0,834 ve ikinci yarı için 0,919 olarak belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin ikisinin de oldukça güvenilir olduğu ortaya koyulmuştur. Çalışmada ölçeklere ilişkin yüzde, frekans, mod, medyan, aritmetik ortalama ve standart sapma

değerleri tablolaştırılmıştır. Araştırma hipotezini test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

4. Bulgular

4.1. Çalışanların Demografik Bilgileri

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik bilgileri incelendiğinde; çalışanların çoğunluğu erkektir (%56,7). Çalışanların çoğunluğu 25-34 yaş arasında (%39,4) ve bekârdır (%54,5). Çalışanların çoğunluğu lise mezunu (%51,9) ve asgari ücret (%36,6) ile 10.001TL-15.000TL (%38,7) arası maaş almaktadır. Çalışanlar çoğunlukla önbüro bölümünde (%34,6) çalışmakta ve çoğunluğu meslekte 1-5 yıl arası (%38,7) çalışmaktadır. Çalışanların yaklaşık yarısı 5 yıldızlı otellerde (%50,9) diğer yarısı ise 4 yıldızlı otellerde (%49,1) çalışmaktadır.

Tablo 1. Çalışanların temel bilgileri

Cinsiyet	n	%	Aylık gelir	n	%
Kadın	170	43,3	Asgari ücret*	144	36,6
Erkek	223	56,7	Asgari ücret-10.000TL arası	84	21,4
Yaş			10.001TL-15.000TL arası	152	38,7
18-24 arası	103	26,2	15.001TL-20.000TL arası	13	3,3
25-34 arası	155	39,4	Bölüm		
25-44 arası	123	31,3	Ön Büro	136	34,6
45-54 arası	12	3,1	Kat Hizmetleri	121	30,8
Medeni durum			Servis/Bar	102	26
Evli	179	45,5	Mutfak	34	8,7
Bekâr	214	54,5	Meslekte çalışma süresi		
Eğitim düzeyi			5 yıldan az	152	38,7
İlköğretim	36	9,2	6-10 yıl arası	125	31,8
Lise	204	51,9	11-15 yıl arası	75	19,1
Önlisans	58	14,8	16-20 yıl arası	41	10,4
Lisans	85	21,6	İşletme türü		
Yüksek Lisans	10	2,5	4 yıldızlı otel	193	49,1
			5 yıldızlı otel	200	50,9

* Veri toplama döneminde (Şubat-Nisan 2023) net asgari ücret 8.506TL'dir.

4.2. Kariyer Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bazı Merkezi Eğilim Ölçütleri

Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin 22 ifadeye katılım düzeylerine ait verilen merkezi eğilim ölçütleri incelendiğinde, ortalama olarak en yüksek ortalamaya sahip üç maddenin; (1) "işe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi", (2) "çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev", (3) "işe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim" maddelerinden oluştuğu görülmektedir. Diğer taraftan en düşük ortalamaya sahip son üç ifade ise (1) "Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler", (2) "Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması", (3) "Çalışanların, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir" ifadelerinden oluşmaktadır.

Tablo 2. Kariyer yönetimi uygulamalarının bazı merkezi eğilim ölçütleri

Madde No	Otelde Kariyer Yönetimi Uygulamaları	(n)	Medyan	Mod	Art. Ort.	Std. Sapma	Sıralama
	Çalıştığım otelde;						
1	Terfi, çalışanların niteliklerine göre adil biçimde uygulanır.	393	4	4	3,66	1,185	16
2	Üst görevlere ilişkin personel açığı terfi yoluyla işletme içinden karşılanır.	393	4	4	3,94	1,095	7
3	İşe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılır.	393	4	4	4,17	0,793	1
4	İşten çıkarılmada çalışanların verimliliği göz önünde bulundurulur.	393	4	4	3,99	0,969	5
5	Emeklilik hakkı kazanan verimliliği yüksek personelin işletmede kalması teşvik edilir.	393	4	4	3,93	1,055	8
6	Tepe yönetimi açısından önemli görevler için alternatif adaylar yetiştirme anlayışı vardır.	393	4	4	3,71	1,044	15
7	Çalışanlara, mesleğinde ilerleme (yükselme) konularında gerekli yardım sağlanır.	393	4	4	3,61	1,243	19
8	Yöneticiler ile bir araya gelinen toplantılarda, personelin sorunları ve beklentileri ortaya konulur.	393	4	4	3,82	1,051	11
9	Çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testler uygulanır.	393	3	4	3,31	1,203	22
10	Çalışanların görevlerine ilişkin yetki ve sorumluluklar belirlenir.	393	4	4	3,87	0,924	10
11	Personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlaması yapılır.	393	4	4	3,42	1,16	21
12	Her çalışanın bilgi, yetenek, deneyim ve kariyer beklentileri belirlidir.	393	4	4	3,75	0,972	13

13	Çalışanların yeteneklerine göre uygun iş/görev verilir.	393	4	4	4,09	0,800	2
14	Çalışanların görevlerinde ne kadar başarılı oldukları değerlendirilir.	393	4	4	4,01	0,805	4
15	Çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yollar önceden belirlenir.	393	4	4	3,62	1,034	18
16	Çalışanlara karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümüne yönelik gerekli bilgiler verilir.	393	4	4	3,90	0,968	9
17	Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak konferans ve seminer gibi uygulamalar gerçekleştirilir.	393	4	4	3,65	1,112	17
18	Çalışanlar, işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere gerektiğinde yer değiştirilir.	393	4	4	3,51	1,202	20
19	İşe yeni başlayan personel için gerekli olan bilgi ve eğitim verilir.	393	4	4	4,07	0,881	3
20	Çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilecek işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.	393	4	4	3,74	1,154	14
21	Çalışanlara deneyim, sorumluluk ve teşvik edici özellikler kazandırmak için yapılan işin kapsamı genişletilir.	393	4	4	3,99	0,926	6
22	Çalışanlara gelecekte hangi işte çalışabilecekleri ve bu işlerin gerekleri hakkında bilgi verilir.	393	4	4	3,77	1,184	12

4.3. Kariyer Tatminine İlişkin Bazı Merkezi Eğilim Ölçütleri

Araştırmaya katılan çalışanların kariyer tatmine ilişkin 5 ifadeye katılım düzeyleri incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip iki maddenin; (1) "yeni beceriler geliştirmeye yönelik hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum", (2) "genel kariyer hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum" maddelerinden oluştuğu görülmektedir. Ancak, her iki ifadenin de aritmetik ortalamasının 4,00'ın altında kaldığı ve pek de yüksek olmadığı da dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda aritmetik ortalamaya göre çalışanların en çok yeni becerilere yönelik kaydettiği ilerlemeden memnun olduğu ve genel kariyer hedeflerine ulaşma noktasındaki hedeflerinden memnun olduğu söylenebilir. Diğer taraftan aritmetik ortalamalara göre en düşük ifade ise (5) "Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum" ifadesi olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda konaklama sektörü çalışanlarının kariyer ilerlemesinden memnuniyet düzeyi daha yüksek olmakla birlikte elde ettikleri genel kariyer başarısından aynı düzeyde memnun olmadıkları anlaşılmıştır (Tablo 3).

Tablo 3. Kariyer tatmini merkezi eğilim ölçütleri

Madde No	Kariyer Tatmini	(n)	Medyan	Mod	Arit. Ort.	Std. Sapma	Arit. Ort.
1	Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum.	393	4	4	3,69	1,212	5
2	Genel kariyer hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.	393	4	4	3,85	1,130	2
3	Gelir hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.	393	4	4	3,75	1,181	4
4	Terfi hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.	393	4	5	3,77	1,241	3
5	Yeni beceriler geliştirmeye yönelik hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.	393	4	4	3,90	1,242	1

4.4. Ölçeklerin Faktör Analizi Sonuçları

Kariyer yönetimi uygulamalarının boyutlarını belirlemek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör yapısını tespit etmek için temel bileşenler analizi ile varimax rotasyonu yöntemi seçilmiştir. Özdeğerin 1'den büyük, faktör yükünün 0,40'dan yüksek olması tercih edilmiştir. Barlett testi ki-kare değeri 4883,319 ve anlamlılık değeri 0,001 şeklinde bulgulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,792 olarak belirlenmiştir. Toplam açıklanan varyans %67,563 olarak bulunmuştur. Faktör analizi neticesinde kariyer yönetimi uygulamalarının dört alt boyuttan oluştuğu anlaşılmıştır (Tablo 4).

İlk boyut yedi maddeden oluşmaktadır. Maddeler incelendiğinde yetenek kelimesinin sıklıkla öne çıktığı görülmektedir. Bu çerçevede yüksek yük alan maddelerin yetenek ve yönetim sistemi ifadeleri içermesi nedeniyle birinci faktör "yetenek yönetimi" olarak adlandırılmıştır. Birinci faktörün özdeğeri 7,570'dir ve toplam varyansın %20,697'sini açıklamaktadır. Birinci faktörün güvenilirliği 0,87'dir. İkinci faktör dört maddeden oluşmaktadır. Maddeler incelendiğinde planlama kelimesinin sıklıkla öne çıktığı görülmektedir. Yüksek yük alan maddelerin, gelecek, hedefler ve problemler gibi ifadeleri içermesi nedeniyle ikinci faktör "kariyer planlama" olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktörün özdeğeri 2,192 ve toplam varyansın %16,540'ını açıklamaktadır. İkinci faktörün güvenilirliği 0,82'dir. Üçüncü faktör dört maddeden oluşmaktadır. Maddeler arasında gelişim kelimesinin sıklıkla öne çıktığı görülmektedir. Gelişim, eğitim gibi ifadelerin yüksek yük alan maddelerde olması sebebiyle üçüncü faktör "kariyer geliştirme" olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü faktörün özdeğeri 1,869 ve toplam varyansın %15,777'sini açıklamaktadır. Üçüncü faktörün güvenilirliği

0,81’dir. Dördüncü faktör dört maddeden oluşmaktadır. Maddeler incelendiğinde “değerlendirme” kelimesinin sıklıkla öne çıktığı görülmektedir. Yüksek yük alan maddelerin, terfi, sorumluluk, başarı gibi ifadeler içermesi sebebiyle dördüncü faktör “kariyer değerlendirme” olarak isimlendirilmiştir. Dördüncü faktörün özdeğeri 1,207 ve toplam varyansın %14,549’unu açıklamaktadır. Dördüncü faktörün güvenilirliği 0,77’dir.

Tablo 4. Kariyer yönetimi faktör analizi sonuçları

Kariyer Yönetimi Boyutları	Eş kökenlilik	Yük	Özdeğer	Varyans %	Ortalama	Alfa
Yetenek Yönetimi			7,570	20,697	3,93	0,87
Madde 4	0,690	0,799				
Madde 13	0,657	0,763				
Madde 8	0,765	0,718				
Madde 9	0,569	0,639				
Madde 7	0,669	0,598				
Madde 12	0,619	0,572				
Madde 11	0,582	0,554				
Kariyer Planlama			2,192	16,540	3,14	0,82
Madde 22	0,718	0,801				
Madde 16	0,718	0,717				
Madde 15	0,669	0,597				
Madde 17	0,556	0,554				
Kariyer Geliştirme			1,869	15,777	3,00	0,81
Madde 20	0,747	0,811				
Madde 18	0,641	0,769				
Madde 19	0,685	0,763				
Madde 21	0,697	0,694				
Kariyer Değerlendirme			1,207	14,549	2,76	0,77
Madde 10	0,858	0,873				
Madde 2	0,631	0,738				
Madde 3	0,728	0,662				
Madde 14	0,637	0,604				
Yöntem: Temel bileşenler analizi; Varimax; KMO değeri:0,792; Bartlett ki-kare: 4883,319; Sd: 171; p<0,001; Genel art. ort.: 3,2075; Ölçeğin tümü alfa: 0,82						

Greenhaus vd. (1990) kariyer tatminini tek boyutta beş ifade ile değerlendirmektedir. Çalışanların kariyer tatminine yönelik yapılan faktör analizi sonucunda literatürde de tek olan faktör sayısı bu çalışmada da tek bir faktörde toplanmıştır. Bu sebeple çalışanların kariyer tatmini yalnızca tek boyuttan yani “kariyer tatmini” ölçeğinden oluşmaktadır. KMO testi örneklem yeterliliği 0,850 olarak tespit edilmiştir. Anlamlılık değerinin 0,001 olarak tespit edilmesi KMO testinin anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu test sonucu ortaya çıkan değerler verinin faktör analizi yapılmasına uygun olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 5. Kariyer tatmini faktör analizi sonuçları

	Eş kökenlilik	Yük	Özdeğer	Varyans %	Ortalama	Alfa
Kariyer Tatmini			3,929	78,589	3,79	,93
Madde 2	,741	,945				
Madde 4	,894	,928				
Madde 3	,784	,885				
Madde 1	,860	,861				
Madde 5	,651	,807				
Yöntem: Temel bileşenler analizi; Varimax; KMO değeri: 0,850; Bartlett ki-kare: 1767,276; Sd: 10; p<0,000; Genel art. ort.: 3,79; Ölçeğin tümü alfa: 0,93						

4.5. Otellerin Kariyer Yönetimi Uygulamaları ile Çalışanların Kariyer Tatmini İlişkisi

Araştırmanın temel hipotezi kapsamında; otellerde kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışanların kariyer tatmini arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Otellerin kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($p=0,001$ ve $p<0,05$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tablo 6). Otellerin kariyer yönetim uygulamaları ile çalışanların kariyer tatmini arasında orta düzeyde ($r=0,459$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6. Kariyer yönetimi ile kariyer tatmini ilişkisi

Değişken		Kariyer Yönetimi Uygulamaları	Kariyer Tatmini
Kariyer Yönetimi Uygulamaları	Pearson r	1	,459**
	p		,001
Kariyer Tatmini	Pearson r	,459**	1
	p	,001	

*n=393; **Korelasyon $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır (iki uçlu test).

Kariyer yönetimi alt boyutlarının kariyer tatmini ile ilişkisini test etmek amacıyla da korelasyon analizi yapılmış ve bulgular Tablo 7'de verilmiştir. Alt boyutlardan yetenek yönetimi ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($p=0,001$ ve $p<0,05$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Otellerde yetenek yönetimi ile çalışanların kariyer tatmini arasında zayıf düzeyde ($r=0,330$) ilişki olduğu tespit edilmiştir. Otellerde kariyer planlama ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($p=0,001$ ve $p<0,05$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İlave, otellerde kariyer planlama ile çalışanların kariyer tatmini arasında zayıf düzeyde ($r=0,404$) ilişki olduğu tespit edilmiştir. Otellerde kariyer geliştirme ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı ($p=0,001$ ve $p<0,05$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, otellerde kariyer değerlendirme ile çalışanların kariyer tatmini arasında çok zayıf düzeyde ($r=0,279$) ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7. Kariyer yönetimi alt boyutları ile kariyer tatmini ilişkisi

		1	2	3	4	5
Yetenek Yönetimi (1)	Pearson r	1				
	p					
Kariyer Planlama (2)	Pearson r	,700**	1			
	p	,001				
Kariyer Geliştirme (3)	Pearson r	,431**	,543**	1		
	p	,001	,001			
Kariyer Değerlendirme (4)	Pearson r	,471**	,347**	,291**	1	
	p	,001	,001	,001		
Kariyer Tatmini (5)	Pearson r	,330**	,404**	,407**	,279	1
	p	,001	,001	,001	,001	

*n=393; **Korelasyon $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır (iki uçlu test).

Çalışmanın temel hipotezinin testi çerçevesinde otellerin kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışanların kariyer tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Analiz neticesinde otellerdeki kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca bağlı olarak, çalışmanın temel hipotezi olan H1 kabul edilmiştir. Çalışmanın alt hipotezlerinin testi için yapılan analizler sonucunda da yetenek yönetimi, kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer değerlendirme uygulamaları ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın alt hipotezleri olan H_{1a}, H_{1b}, H_{1c} ve H_{1d} kabul edilmiştir. Bu sonuca dayalı olarak, otellerde kariyer yönetimi kapsamındaki tüm uygulamaların çalışanların kariyer tatmininde önemli bir yeri olduğunu söylemek mümkündür. Bu açıdan otel yöneticilerinin, çalışanlara yönelik diğer tüm uygulamalarının yanında, çalışanlarının kariyerlerine yönelik algılarını yükseltmek, kıymetli çalışanlarını rakip işletmelere kaptırmamak, genel olarak çalışanlarını elde tutabilmek için örgüt içinde kariyer uygulamalarına önem vermesi ve bu uygulamalara daha fazla yönelmesi gerektiği söylenebilir.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Kapadokya Bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerin operasyonel bölüm çalışanlarına yönelik bu çalışma çerçevesinde otellerde kariyer yönetimi uygulamaları ile çalışanların kariyer tatmini algıları araştırılmış ve iki değişken arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Çalışma çerçevesinde kariyer yönetimi uygulamalarının dört boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Belirlenen boyutlar, içindeki maddelerde öne çıkan temel kavramlar dikkate alınmış; yetenek yönetimi, kariyer

planlama, kariyer geliştirme ve kariyer değerlendirme şeklinde adlandırılmıştır. Kılıç ve Öztürk'ün (2009) araştırmasında üç faktörlü bir yapı belirlenmiş olmasına rağmen, bu çalışmada kariyer yönetimi uygulamaları dört faktörlü bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Faktör analizi sonucunda belirlenmiş olan boyutlar, Kılıç ve Öztürk'ün (2009) çalışmasındaki boyutlar ile benzerlik göstermektedir. Çalışmanın ikinci değişkeni olan kariyer tatmini ise tek boyuttan meydana gelmiştir. Çalışmada iki ölçek de geçerlik yönünden sınanmış ve ölçeklerin geçerliliğini destekleyici bulgular tespit edilmiştir.

Çalışanların kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik ölçek ifadelerine katılım düzeylerini ortaya koyan aritmetik ortalama sonucuna göre konaklama işletmelerinin en çok işin niteliğine uygun personel seçimi yaptığına, çalışanların yeteneklerine göre görev ve yetkiler verildiğine, işe yeni başlayan çalışanlar için eğitim verdiklerine ve çalışanların yaptıkları iş konusunda ne kadar başarılı olduklarının değerlendirilmesi hususlarına önem verdikleri anlaşılmıştır. Diğer taraftan kariyer yönetimi uygulamalarına yönelik en düşük aritmetik ortalamaya sahip ifadeler incelendiğinde otellerde çalışanların üst görevlere ulaşabilmesi için izleyecekleri yolların önceden belirlenme oranının düşük olduğu, çalışanların mesleklerinde ilerlemeleri konusunda gerekli örgütsel yardımın düşük oranda sağlandığı, çalışanların işletme içerisinde farklı bölüm ve işlerde çalıştırılmak üzere yer değişimi yapılma oranının az olduğu, personelin gelecekte çalışabileceği işlerin planlanma oranının düşük olduğu ve çalışanların mesleki gelişimlerini ve özel yeteneklerini belirleyecek çeşitli testlerin de düşük düzeyde uygulanmakta olduğu anlaşılmıştır.

Çalışmanın temel hipotezi kapsamında otellerde kariyer yönetimi uygulamaları ve alt boyutları ile çalışanların kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla analizler uygulanmış ve otellerde kariyer yönetimi uygulamaları ve alt boyutları ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunduğu müşahade edilmiştir. Çalışmanın bu bulgusunun Yahya vd. (2004); Kuşluyan ve Kuşluyan (2005); Yap vd., (2010); Kaya (2012); Rezaean vd. (2012); Kong vd. (2012); Yean ve Yahya (2013); Taleb (2013); Uysal vd. (2015); Kendir ve Özkoç (2018); Singh (2018); Arslan (2020) ile Aburumman vd.'nin (2020) çalışma sonuçları ile örtüştüğünü ve bu çalışmaları destekleyen bulgular ürettiği ifade edilebilir. Ayrıca bulgular doğrultusunda, otel işletmeleri yöneticilerinin rekabet ortamında lider olabilmek için çalışanların kariyerlerinden tatmin duygusu yaşamaları için gerekli ortamın hazırlanması hususunda planlamalar yapması gerektiği ifade edilebilir. Kariyerinden tatmin duygusu yaşayan çalışanlar daha kaliteli hizmet sunarak müşteri memnuniyeti de yaratacağı için çalışanların kariyer tatmini yaşamaları oldukça önemlidir. Dolayısıyla bu araştırmada ortaya koyulan sonuçların, Kapadokya Bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin bölgede daha rekabetçi konuma yükselip, küresel rekabet ortamında çalışana verilen değer işleme başarısını arttıracacağı gerçeğini göz önüne alarak sektörde lider konuma yükselmesi hususunda faydalanabilecekleri önemli bilgiler ortaya koyduğu söylenebilir. Sektör temsilcilerinin dinamik bir sektör olan turizmde başarılı bir şekilde ilerleyebilmesi için kariyer yönetim uygulamalarına ait bu ve benzeri bilimsel araştırmaları incelemesi ve bulgulardan yararlanması kendilerine yol gösterici olabilecektir.

Gelecek araştırmalar farklı evrenlerde, farklı örneklem ve farklı veri toplama yöntemleri kullanarak gerçekleştirilebilir. Turizmin farklı alt sektörlerinde uygulanan kariyer yönetim uygulamaları ile karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir. Son olarak otellerin kariyer yönetimi ile başka kavram ve olgular ele alınabilir, bu çalışma sonuçları ile yeni bulgular karşılaştırılmak suretiyle benzerlik ve farklılıklar ortaya koyulabilir.

Etik Kurul İzni / Ethics Committee Permission:

Bu çalışma kapsamında Erciyes Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan 28.02.2023 tarihinde 61 başvuru numarası ile onay alınmıştır.

This study was conducted by Erciyes University, Social and Human Sciences Ethic Committee, with the approval of the ethics committee dated 28.02.2023 and decision no. 61.

Çıkar Çatışması/Conflict of Interest:

Yazarlar, kendileri ve/veya diğer üçüncü kişi ve kurumlarla çıkar çatışmasının olmadığını beyan eder.

The authors declare that they have no conflicting interest.

Yazar katkısı/Authors' contribution:

Fikir/Kavram – H.Ç., B.K.; Tasarım ve Dizayn - H.Ç., B.K.; Denetleme/Danışmanlık - H.Ç., B.K.; Kaynaklar - B.K.; Veri Toplama ve/veya İşleme - B.K.; Analiz ve/veya Yorum - H.Ç., B.K.; Literatür Taraması - H.Ç., B.K.; Yazı Yazan - H.Ç., B.K.; Eleştirel İnceleme - H.Ç., B.K.

Idea/Concept - H.Ç., B.K.; Design and Design - H.Ç., B.K.; Auditing/Consultancy - H.Ç., B.K.; Sources - H.Ç., B.K.; Data Collection and/or Processing - H.Ç., B.K.; Analysis and/or Interpretation - H.Ç., B.K.; Literature Review - H.Ç., B.K.; Writing - H.Ç., B.K.; Critical Review - H.Ç., B.K.

Proje Desteği/Financial Support:

Yazarlar bu çalışma için herhangi bir finansal destek almadığını beyan etmişlerdir.

The authors declared that they did not receive any financial support for this study.

Kaynakça

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641-652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (2002). *İşletme yönetimi (4B.)*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Akçakanat, T., (2009). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Akın, E. (2013). *Bankacılık sisteminde insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme*. [Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Alsat, Ç.O. (2016). *Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisini belirlenmesine yönelik bir uygulama*. [Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Altıparmak, M., & Nakiboğlu, M. (2005). Fen bilimleri eğitimi lisansüstü tez çalışmalarında uygulanan nitel ve nicel yöntemler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 355-358. <https://dergipark.org.tr/en/pub/deubefd/issue/25433/268344>
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroglu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya Yayıncılık.
- Arthur, M.B., Hall, D.T., & Lawrence, B.S. (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.
- Arslan, E. (2020). Çalışanların paraya olan tutum, kariyer bağlılığı ve kariyer tatmin düzeyleri arasındaki ilişki: Otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1475-1488. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=887565>
- Ataol, A. (1989). *Kariyer yönetimi*, Hava Teknik Okullar Komutanlığı Basımevi.
- Avcı, U., & Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: Lider-üye etkileşiminin rolü. *Ulusal Arası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55. <https://dergipark.org.tr/en/pub/uaifd/issue/21594/231869>
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması gelişimi ve sorunları*, Epsilon Yayıncılık.
- Berberoğlu, G. (1991). İşletmelerde organizasyon-birey bütünleşmesini sağlayan etkili bir uygulama: Kariyer yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(1), 135-153.
- Burack, E.H. (1988). *Career management in organisations: A practical human resources planning*. Brace-Park Press.
- Brueller, N.N., Carmeli, A., & Markman, G.D. (2018). Linking merger and acquisition strategies to postmerger integration: A configurational perspective of human resource management. *Journal of Management*, 44(5), 1793-1818. <https://doi.org/10.1177/0149206315626270>
- Carter, G.W., Cook, K.W., & Dorsey, D.W. (2009). *Career paths: Charting courses to success for organizations and their employees*. Wiley & Blackwell.
- Cascio, W. F. (2008). *Managing human resources; Productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill.
- Coetzee, M., & Bester, M.S. (2019). Probing the role of psychosocial career mechanisms in the harmonious work passion-career satisfaction link. *Personnel Review*, 48(5), 1135-1149. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2018-0023>
- Collin, A. (2006). Career. In J.H. Greenhaus, G.A. Callanan (Eds.) *Encyclopedia of Career Development*. Sage Publication.
- Craig, R. (1987). *Training and development handbook; A guide to human resources development*. McGraw Hill.
- Çetinel, F., Yolal, M., & Emeksiz, M. (2009). Human resource management in small and medium sized hotels in Turkey. *Journal of Human Resources Management in Hospitality and Tourism Management*, 8(1), 43-63. <https://doi.org/10.1080/15332840802274437>
- Çiftçi, B. (2012). Kariyer planlama. İçinde Uğur Dolgun (Ed.) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3.Baskı). Ekin Yayınevi.
- Çolakoglu, Ü., Ayyıldız, T., & Cengiz, S. (2009). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89. <https://dergipark.org.tr/en/pub/atad/issue/16797/174485>
- Demir, M. (2012). Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Havalimanı yer hizmetleri işletmelerine yönelik bir araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(1), 47-64. <https://dergipark.org.tr/en/pub/isguc/issue/25464/268661>
- Demirbilek, T. (1994). Örgütlerde kariyer danışmanlığı hizmetleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 71-85.
- Demirdelen, D., & Sarıışık, M. (2012). Üst düzey yöneticilerin kariyer beklentilerine ilişkin bir değerlendirme: Antalya'da bir araştırma [Konferans Sunumu]. 1. *Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu, Çağ Üniversitesi, Mersin*, 354-363.
- Demirdelen, D., & Ulama, Ş. (2013). Demografik değişkenlerin kariyer tatminine etkileri: Antalya'da 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 65-87. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=511856>
- Demirel, Y., & Özçınar, M.F. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerine etkisi: farklı sektörler için bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 129-145. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30221>
- Erdöl, C. (2000). *Kariyer planlama sistemi, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, kariyer sorunları ve koçluk uygulamaları*. [Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Eryiğit, S. (2000). Kariyer yönetimi. *Kamu-İş Dergisi*, 6(1), 1-26.
- Forsyth, P. (2002). *Career management*. Capstone Publishing.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., & Wormley, W.M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86. <https://doi.org/10.5465/256352>
- Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., & Godshalk, V.M. (2019). *Career management for life*. Routledge.
- Güneş, H.N., & Ataç, L.O. (2022). Kariyer tatmini ile işe adanmışlık ilişkisi: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(Özel Sayı), 109-122. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1081570>
- Gürkan, G.Ç., & Koçoğlu, M. (2014). Yaratıcı örgüt ikliminin kariyer tatmini üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracı değişken rolü: Türkiye' de bir vakıf ve bir devlet üniversitesinde karşılaştırmalı bir araştırma. *Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7, 588- 602. <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A15%3A15586767/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3AAscholar&id=ebsco%3Agcd%3A97591911&crl=c-Duygusal-Baglilikin-Araci-Degisken-Rolue-Tuerkiyede-Bir-Vakif-ve-Bir-Devlet-Ueniversitesinde-Karsilastirmali-Bir-Arastirma.pdf>
- Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L., & Scholl-Griseemann, U. (2020). Factors influencing job satisfaction in hospitality industry. *SAGE open*, 10(4), 2158244020982998. <https://doi.org/10.1177/2158244020982998>
- Henning, N., & Jardim, A. (1977). *The managerial woman*. Anchor Books.
- Holland J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Prentice-Hall.
- İrmiş, A., & Bayrak, S. (2001). İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1-2), 177-186. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susead/issue/28441/302972>

- İşcan, Ö.F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216. <https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniibd/issue/2701/35617>
- İşcan, Ö.F., & Timuroğlu, M.K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30134>
- Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W., & Bretz Jr., R.D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>
- Karakulle, İ. (2020). *Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkileri: Hizmet sektöründe bir uygulama*. [Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Karamustafa, K., & Biçkes, M. (2003). Kredi kartı sahip ve kullanıcılarının kredi kartı kullanımlarını değerlendirmeye yönelik Nevşehir ilinde yapılan bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 91-113. <https://dergipark.org.tr/en/pub/erusosbilder/issue/23748/253009>
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, O.M. (2012). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: a study of hotel employees in Cameroon. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), 735-752. <https://doi.org/10.1108/09596111211237273>
- Kaya, B. (2012). *Algılanan örgütsel destek düzeyinin ve çalışanların kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: Konaklama işletmelerinde bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kendir, H. & Özkoç, A.G. (2018). Otel işletmelerinde çalışanların kariyer tatmini ve kariyer bağlılığı ilişkisinde öz yeterliliğin rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 78-112. <https://jotags.net/index.php/jotags/article/view/499>
- Kılıç, G., & Öztürk, Y. (2009). Kariyer yönetimi: Beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 45-60. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atad/issue/16797/174483>
- Knight, D.K., Crutsinger, C., & Kim, H. (2006). The impact of retail work experience, career expectation, and job satisfaction on retail career intention. *Clothing and Textiles Research Journal*, 24(1), 1-14. <https://doi.org/10.1177/0887302X0602400101>
- Kong, H., Cheung, C., & Song, H. (2012). From hotel career management to employees career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 76-85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.002>
- Kuşlivan, Z., & Kuşlivan S. (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 183-203. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/154379>
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2023). <https://nevsehir.ktb.gov.tr/TR-291449/konaklama-tesisleri.html>
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2023). <https://kayseri.ktb.gov.tr/TR-90036/ilimizde-bulunan-turizm-isletme-belgeli-otel-bilgileri.html>
- Lounsbury, J.W., Steel, R.P., Gibson, L., & Drost, A.W. (2008). Personality traits and career satisfaction of human resource professionals. *Journal of Human Resource Development International*, 11(4), 351-366. <https://doi.org/10.1080/13678860802261215>
- Martins, L.L., Eddleston, K.A., & Veiga, J.F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399-409. <https://www.jstor.org/stable/3069354>
- Nguyen, A.N., Taylor, J., & Bradley, S. (2003). Relative pay and job satisfaction: Some new evidence. Lancaster University Management School Working Paper. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/1382/>
- Opkara, J.O. (2002). The impact of salary differential on managerial job satisfaction: A study of the gender gap and its implications for management education and practice in a developing economy. *The Journal of Business in Developing Nations*, 8, 65-92. <https://www.semanticscholar.org/paper/THE-IMPACT-OF-SALARY-DIFFERENTIAL-ON-MANAGERIAL-JOB-Opkara/c77d135751e8152b43d1b64511d7f8fc1e7ed3d9>
- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Kitabevi.
- Özkişi, Z.G. (2012). Toplumsal cinsiyet bağlamında Türkiye'de kadınların bestecilik eğitimine erişimi ve bestecilik kariyeri. *Electronic Turkish Studies*, 7(3), 2105-2114. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.3440>
- Öztürk, Z., & Teber, S. (2006). Kariyer yönetiminin çalışan motivasyonuna etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı örneği. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 67-91. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/296494>
- Pekel, H.N. (2001). *İşletmelerde motivasyon-verimlilik ilişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması*. [Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Peluchette, J.V.E. (1993). Subjective career success: The influence of individual difference, family, and organizational variables. *Journal of Vocational Behavior*, 43(2), 198-208. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1042>
- Punnett, B.J., Duffy, J.A., Fox, S., Gregory, A., Lituchy, T., Miller, J., Inés Monserrat, S., Olivas-Luján, M.R., & Bastos F. Santos, N.M. (2007). Career success and satisfaction: A comparative study in nine countries. *Women in Management Review*, 22(5), 371-390. <https://doi.org/10.1108/09649420710761446>
- Rezaen, A., Hatami, S., & Dastar H. (2012). Relationship between career management and career satisfaction. *Iranian Journal of Military Medicine*, 13(4), 217-221. <https://www.semanticscholar.org/paper/448bf02546d1fa3ff1c2aa657ce844b5062627c6>
- Schein, E.H. (2006). Career Anchor. In J.H. Greenhaus, G.A. Callanan (Eds.) *Encyclopedia of Career Development*. Sage Publication.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eab/issue/39836/472327>
- Singh, S. (2018). Organizational career management practices, career satisfaction, and intention to quit among Indian employee: Examining the moderating effect of four types of work experience. *Australian Journal of Career Development*, 27(3), 150-159. <https://doi.org/10.1177/1038416218768896>
- Sonnenfeld J.A (1984). *Managing career systems: Channeling the flow of executive careers*. R.D. Irwin.
- Starkey, K., & McKinlay, A. (1993). *Strategy and the human resource: Ford and the search for competitive advantage*. Blackwell Business.
- Super, D.E. (1957). *The psychology of careers*. Harper and Row.
- Şimşek, M.Ş. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. Mikro Dizgi.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., & Akgemici, T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (8. Baskı). Eğitim Yayınevi.
- Taleb, A. (2013). *Organizational culture, career satisfaction and work outcomes in 3, 4 and 5 star hotels in North Cyprus*. [Yüksek Lisans Tezi, Eastern Mediterranean University]. <http://i-rep.emu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11129/1337/TalebAbdalbari.pdf?sequence=1>
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2151933>
- Topçu, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetim uygulamaları, örgüt iklimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: Bankacılık sektöründe bir uygulama*. [Yüksek

- Lisans Tezi, Kocaeli Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Tortop, N. (1999). *Personel yönetimi* (6. Baskı). Yargı Yayınları.
- Uysal, S., Şahin, K., Çetin, G., & İstanbullu Dinçer, F. (2015). Career management in hospitality: The case of four and five star hotels in Istanbul. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 22, 1-13. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/95020>
- Weng, Q., McElroy, J.C., Morrow, P.C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391-400. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.003>
- Vatansever, Ç. (2008). *Work and non-work life balance, and its relation to organizational commitment and career satisfaction* [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Yahya, K.K., Othman, S.Z., & Meruda, N. (2004). Relationship between organizational career management and individual performance. *Analisis*, 11(2), 73-90. <https://e-journal.uum.edu.my/index.php/ijms/article/download/9177/1869/26131>
- Yap, M., Holmes, M.R., Hannan, C.A., & Cukier, W. (2010). The relationship between diversity training, organizational commitment, and career satisfaction. *Journal of European industrial training*, 34(6), 519-538. <https://doi.org/10.1108/03090591011061202>
- Yarnall, J. (2008). *Strategic career management, developing your talent*. Elsevier.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık.
- Yean, T.F., & Yahya, K.K. (2013). The influence of human resource management practices and career strategy on career satisfaction of insurance agents. *International Journal of Business and Society*, 14(2), 193-206. <https://www.ijbs.unimas.my/repository/pdf/Vol14No2paper2.pdf>
- Yüksel, İ. (2005). İş-aile çatışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 301- 314. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2688/35334>