



## **Turizmde Kariyer Yönetiminin İş Tatminine Etkisi: İstanbul'da Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**

*The Effect of Career Management In Tourism On Job Satisfaction: An Application On Accommodation Enterprises In Istanbul*

**Özlem KARATAŞ<sup>1</sup>**  
**Cihan YILMAZ<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Dr., Doğu Üniversitesi, MYO, Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı, ORCID ID: 0000-0003-4694-8350, otaskiran@dogus.edu.tr

<sup>2</sup>Dr., Doğu Üniversitesi, MYO, Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı, ORCID ID: 0000-0002-4270-8854, cyilmaz@dogus.edu.tr,

### **Özet**

İş tatminine yönelik çalışmalar incelendiğinde, işgören tatminini artıracak ücret politikası, sosyal haklar ve kariyer imkanı gibi uygulamaları etkin olarak yapan işletmelerde, işgörenlerin diğerlerine kıyasla daha verimli oldukları ifade edilmektedir. Genel anlamda iş planlarını, işgörenlerin iş tatminini artıracak noktaları göz önünde bulundurarak uygulayan işletmelerin işgören performansı ve verimliliği konusunda pozitif geri dönüşler alacağı bilinmektedir (Şimşek vd., 2011). Bu durum başarılı bir kariyer yönetimi uygulamasının iş tatmini hissi üzerinde önemli bir etkisi olabileceğini göstermektedir.

Bu çalışma konaklama işletmelerinde kariyer yönetimi ve işgörenlerin iş tatmini arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Çalışmanın amacı, kariyer yönetiminin çalışanların iş tatminlerine olan etkilerini ortaya koymaktır. Çalışanların demografik niteliklerine bağlı olarak kariyer yönetimi ve iş tatmini kavramlarında farklılık olup olmadığı da çalışmanın amaçlarındandır. Buna dayanarak İstanbul'daki konaklama işletmelerinde çalışan 525 işgörenden yüzyüze anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programında değerlendirilmiş olup normallik, geçerlik, güvenilirlik analizleri ve frekans, ANOVA ve t-test ile araştırma hipotezleri test edilmiştir. Analizler sonucunda konaklama işletmelerinde uygulanan kariyer yönetiminin çalışanların iş tatminlerine pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahatar Kelimeler:** Kariyer Yönetimi, İş Tatmini, Konaklama İşletmesi.

### **Abstract**

When the studies on job satisfaction are examined, it is stated that the employees are more productive compared to the others in the businesses that effectively implement practices such as wage policy, social rights and career opportunities that will increase employee satisfaction. In general, it is known that businesses that implement their business plans by considering the points that will increase the job satisfaction of the employees will receive positive feedback on employee performance and productivity (Şimşek etc., 2011). This shows that a successful career management practice can have a significant impact on the feeling of job satisfaction.

This study focuses on the relationship between career management and job satisfaction of employees in hospitality businesses. The aim of the study is to reveal the effects of career management on job satisfaction of employees. It is also one of the aims of the study whether there is a difference in the concepts of career management and job satisfaction depending on the demographic characteristics of the employees. Based on this, data were collected from 525 employees working in accommodation businesses in Istanbul by face-to-face survey technique. The data obtained were evaluated using the SPSS package program, and the research hypotheses were tested with normality, validity, reliability analyzes and frequency, ANOVA and t-test. As a result of the analyzes, it has been determined that the career management applied in the accommodation enterprises has a positive effect on the job satisfaction of the employees. As a result of the analysis, it has been determined that the career management applied in the accommodation enterprises has a positive effect on the job satisfaction of the employees.

**Keywords:** Career Management, Job Satisfaction, Hospitality Management.

### **GİRİŞ**

Günümüzde teknoloji, iletişim, sosyal ilişkiler gibi bir çok alanda yaşanan değişimler, hemen her sektörü etkilemektedir. Değişen ve dinamikleşen yapıyla, eğitim seviyesi de yükselen yeni kitlelerin beklentilerini karşılamak amacıyla, işverenler bir adım ileride olmak ve rekabet yeteneklerini artırmak istemektedir. Bunu sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmenin bir yolu da çalışanlara kişisel ve işleriyle ilgili olarak yatırım

yapmaktan geçmektedir. Çalışanların iş doyumu ve memnuniyeti işletmeye olan katma değerini yükselmesine de yol açacaktır (Koçak ve Erdoğan, 2011).

Bu noktada insan kaynakları yönetiminin başarısı, çalışanlarda iş tatmini yaratarak, birçok faktöre bağlı gelişebilen endişelerin azaltılması ve işyerinde karlılık ve verimliliğin artmasına katkı sağlayacaktır. Çalıştığı örgütün kendisine verdiği işlerde işgörenlerin yeteneklerini gösterebilmesi, gerçek potansiyelini ortaya çıkarabilmesi, kariyerini daha iyi yerlere getirebilmesi ve tecrübelenmesi önem taşımaktadır. İşgörenlerin tercihleri de bu işlerden yana olurken, bunlara hizmet eden işlerin verilmesi çalışmada iş tatminini pozitif yönde etkileyebilecektir (Somuncuoğlu, 2013). Neticede örgütlerin çalışanına en doğru işi vermelerinde, verimlilik, başarı artışı, çalışan motivasyonu, çalışanlarda özgüven ve pozitif katkı sağlama gibi faktörler söz konusu olmalıdır.

Yapılan çalışmalar işgörelere kariyer imkanı ve terfi gibi uygulamalarla iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Terfi ve kariyer olanakları iyi inşa edildiğinde çalışanların iş tatmini düzeyi, diğer işletmelere göre daha yüksek seviyede olmaktadır (Okyay, 2009). Söz konusu bu faktörlerin diğer faktörlere kıyasla iş tatminine olan etkisinin yüksek olduğu görülmektedir (Şahal, 2005). Diğer taraftan işyerinde terfi ve kariyer olanakları açık ve net şekilde tanımlanmamış ve uygulanmamış olan örgütlerde, çalışanların iş tatmini düzeyi düşmektedir (Urhan, 2014).

Bu bilgilerin ışığında, turizmde konaklama işletmeleri sistemli bir kariyer yönetimi planlaması ile çalışanlarının iş tatmini hissini artırmayı hedeflemektedir. Bunun için hevesli, mutlu ve güvenilir çalışanlarla başarılı bir organizasyon oluşturarak, üretim sürecinde sürdürülebilirliği sağlamayı amaç edinmektedir. Örgütte sürdürülebilirliğin sağlanması ve işgücü devir oranını etkilemesi açısından iş tatmini, işletmenin rakiplerinden ayrışması anlamında da önemli görülmektedir.

Konaklama işletmelerinin türüne göre uygulanan kariyer yönetimi boyutları ile iş tatmini boyutları arasında hangi yönde bir ilişki olduğunun saptanması, işgörenlerin demografik özelliklerinin söz konusu boyutlarla farklılık yaratıp yaratmadığı ve ayrı ayrı bu iki kavramın genel olarak düzeylerinin belirlenmesi işletmeler için önemli bir bilgi dizinini oluşturmaktadır. Yapılan araştırmanın amacı bu bilgi dizinine ulaşmaktır ve elde edilen sonuçlar bu anlamda sektörel öneme sahip olmaktadır.

Bu kapsamda araştırma belirtilen önem ve hedefler doğrultusunda İstanbul'daki konaklama işletmelerinde uygulanmıştır. 18 yaş ve üzeri işletme çalışanları araştırmanın anakütlesini oluşturmaktadır. Yapılan çalışmada kolayda örneklem yöntemi kullanılarak belli bir örneklem kütlesi seçilmiş ve gönüllülük esasına bağlı, anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Toplanan 525 anket çalışmasından elde edilen verilere göre, konaklama işletmelerinde uygulanan kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminlerine pozitif etkisi olduğu sonucuna erişilmiştir.

## **Kavramsal Çerçeve**

### **Kariyer Yönetimi**

Kariyer kelimesinin kökenine bakıldığında Türkçe'ye Fransızca "carriere" kelimesinden geçtiği bilinmektedir. Esasında Fransızca'da "meslek, yaşamda seçilen yön, meslekte aşılması gereken süreçler" gibi çeşitli anlamları bulunmaktadır. Kariyer kelimesi Meydan Larousse Ansiklopedisi'nde; "meslek, diplomatlık, meslek yaşamı, meslekte başarı kazanma ve profesyonel" gibi kelimelerle tanımlanmaktadır (Bingöl, 2003). 1970'li yıllarda kariyer kavramı meslek hayatı içinde yer almaya başlamıştır. 16. Yüzyılda yönetim tarihinde devlet memurluğu kavramıyla birlikte gelişme gösterdiği bilinmektedir. 16. Yüzyılda bulunmuş olmasına rağmen, Anne Rou'un 1956 yılında iş dünyası için kaleme aldığı "Meslekler Psikolojisi" kitabı ile bilimsel olarak incelenmeye başlamıştır (Şimşek vd., 2004). 1970'li yıllardan sonra küreselleşmeyle beraber rekabetin artması ve sürekli değişim anlayışıyla kariyer üzerine yapılan çalışmalar da hız ve önem kazanmaya başlamıştır. Bu durum, insanlara fırsatlar karşısında bireysel fayda bakış açısını benimsemesi ve insanlarda sürekli gelişme ve yükselme anlayışının yerleşmesine de yol açmıştır. Söz konusu bu değişim özellikle örgütlerde kariyer kavramına yönelik ilginin artmasında önemli faktörlerden biri olmuştur (Özgen & Yalçın, 2010).

Kariyer yönetimi kavramı ise kariyerin işletmeler açısından ele alınmasıyla ilgilidir. İşletmenin tüm bölümlerini ilgilendiren ve işletmeler açısından önemli yeri olan bir kavramdır. Kariyer yönetiminin çeşitli tanımlamaları yapılmıştır. Bu tanımlardan birine göre kariyer yönetimi; "kariyer geliştirmeyi kolaylaştırarak personel temini, seçimi, yerleştirilmesi ve değerlendirilmesi gibi faaliyetleri içeren bir kavramdır" (Karataş, 2010). Başka bir tanımda kariyer yönetimi; "bir işe yerleştirme, danışmanlık, eğitim gibi insan kaynakları işlerini kapsayan, bunlar aracılığıyla kişinin ilgi ve yeteneklerini örgütsel fırsatlarla eşleştirerek, örgüt için istenen sonuçların elde edilmesine

yönelik tasarlanan faaliyetler bütünüdür” şeklinde ifade edilmiştir (Erdoğan, 2003). Buna göre kariyer yönetiminde ana ilke, insan kaynağının dağılımını sağlamak üzere nitelikli, yenilik ve değişimlere uyum sağlayabilen bireylerin işe alımları ile örgütün desteklenmesidir (Merden, 1995).

İnsanların kariyer planlarının çalıştıkları örgütün kariyer geliştirme programlarıyla örtüşmesi, diğer taraftan örgütlerin işgörenlerin kariyer planlarını desteklemesi kariyer yönetimi ile açıklanmaktadır. Buna göre kariyer yönetimi işgören ve örgütün hedeflerini ortak kazançlar kapsamında birbirlerine uyumlu hale getirmesi süreci olarak özetlenebilir (Aytaç, 1997; DeCenzo vd., 2016). Günümüzde insan kaynakları yönetimi içinde “kariyer” kavramı gittikçe önemini arttırmaktadır. Özellikle örgüte bağlılığın azaldığı yeni çalışma düzeni ve endüstri ilişkilerinde nitelikli işgörenleri örgütte tutabilmenin en etkili yollarından biri kariyer yönetimi olmaktadır. Birçok işgören için kariyerinde ilerleme yolunda beklentileri ve karşılığında elde ettikleri ücret görelisi olarak önemi azalmaktadır (Erdöl, 2000).

Kariyer yönetimi hem işgörenleri hem örgütleri yakından ilgilendiren bir kavram olmakla birlikte, örgütlerin etkinliklerini sürdürebilmesi ve geleceğe kararlılıkla bakabilmesi için kariyer yönetimine gerekli önemi göstermesi gerekmektedir. İşgörenlerin bireysel kariyer hedeflerini hayata geçirebilmesi için örgütün çalışanlarına maddi ve manevi olarak destek vermesi ve işgörenlerin çalışma şartlarını iyileştirmesi de kariyer yönetiminin temellerini oluşturmaktadır. Bunun yanında örgütün belli bir vizyon belirlemesi, doğru karar verebilmesi, hedeflerine daha sağlıklı ilerleyebilmesi ve katı bir düzenden uzak olması da yine kariyer yönetimiyle mümkün olmaktadır. Özetle kariyer yönetimi, işgörenlerin ve örgütlerin kariyer hedeflerinin birlikte gerçekleşmesine yardımcı olan bir kavramdır (Güney, 2000).

Kariyer yönetimi insanların mesleklerini sürdürebilmesi ve kendilerini geliştirebilmesi için örgütlerin belli dinamikleri kullanması ile ifade edilebilir. Kariyer yönetiminde başarı sağlanabilmesi için örgütün de bunu desteklemesi kaçınılmazdır. Bu süreçte örgütler işgörenlerin yükselme basamaklarını ve kariyer yollarını çizmeli, çalışanlarına kariyer danışmanlığı vermeli, işgörenleri eğitim programları ile desteklemeli, böylece işgörenin kariyer bilgisi ve deneyimini arttırmalı, performan değerlendirilmesi ile örgütte motivasyonu yükseltmelidir. Kariyer yönetimi araçları ile hedeflenen, işgörenlerin potansiyelini en üst seviyeye çıkarmak, kariyer hedeflerinde

onlara yol göstermek ve böylece örgütsel hedeflere ulaşmaktır (Aytaç, 1997; Wallis, 2001).

Örgütün başarılı çalışanlarını desteklemesi de kariyer yönetiminin önemini göstermektedir. Terfi alma ya da iş pozisyon değişiklikleri yapılırken, kişisel tecrübe, hedefler ve buna göre bilgi/becerinin göz önünde bulundurulması kariyer yönetimine olan ilgiyi gün geçtikçe arttırmaktadır. Yüksek motivasyonla çalışan işgörenler için kariyer hedeflerinin örgüt tarafından dikkate alınması önem taşımaktadır (Aytaç, 2005). Diğer taraftan kariyer yönetimi süreçleriyle işgörelere sağlanan faydanın verimliliğe dönüşmesinin, örgüt ve yönetimin amaçlarının gerçekleşmesine hız vereceği düşüncesi hemen her sektör için düşünülmektedir (Berberoğlu, 1991).

Öte yandan globalleşen dünyada sürekli değişen rekabet şartlarına uyum gösterebilmek, sürekli öğrenme, ben duygusu ve bireyselci yaklaşımlar ilgi duyulan konular olmaya başlamıştır. Kendini geliştirmeye açık, düzenli ve sadık çalışan, olanakları değerlendirebilen, örgüt içinde yükselmeyi amaç edinen bir insan kaynağı anlayışı hakim olmaya başlamıştır. Bu da kariyer yönetimi, kariyer planlama ve geliştirme gibi kavramları ön plana çıkmasına yol açmıştır (Saruhan & Yıldız, 2012).

### **İş Tatmini**

İş Tatmini kavramı Latince’de “statis” kelimesinden türemiştir. “Statis” kelimesinin anlamı insanların hislerine ilişkindir (Handsome, 2009). Örgütlere yönelik yapılan araştırmalarda iş tatmini, uzun zamandır kritik bir algı yaratmaktadır. İş tatmini ilk olarak 1911 yılında Taylor ve Gilbert’in “minimum stres ve yorgunluk yaratacak bir anlayışla fabrikada çalışmak” tanımıyla ifade edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007; Sökmen ve Aydınant, 2016). Daha sonra iş tatmini kavramına yönelik literatürde bir çok tanım yapılmıştır. Tek bir standart tanımın dışında çeşitli tanımlamaların nedeni, insanların iş süreçlerinden tatmin olmasını etkileyen bir çok değişkenin var olmasıdır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Örgütsel açıdan bakıldığında iş, mal ve hizmet oluşturmayı içeren ve belirli bir ücret karşılığında yapılan süreçleri ifade etmektedir. Doyum ya da tatmin ifadesi ise, bu süreçlerin istenilen şekilde son bulmasından kaynaklanan mutluluk hali olarak tanımlanabilir (Sevimli ve İşcan, 2005). Buna göre genel anlamıyla iş tatmini ise, “iş” tanımındaki özellikler ile bireyin işten beklentisi, amaçları ve değer yargılarını meydana getiren birey-iş eşleşmesine göre oluşan hoşnutluk durumu, memnuniyet derecesi şeklinde ifade edilmektedir (Akıncı, 2002).

İşletmelerin rakipleriyle mücadele edebilmesi, etkin ve verimli çalışabilmesi ve en nihayetinde kaliteli bir hizmet sunabilmesi, çalışanlarının başarısına ve verimine bağlı olmaktadır (Akyıldız ve Turunç, 2013). Bu süreçte işletme yöneticilerinin tutumu da başarı için önem taşımaktadır. Her ne kadar çalışanların mevcut ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için bir işte çalışması elzem olsa da onların sosyal bir varlık olduğu ve buna göre beklentilerinin olacağı unutulmamalıdır. Yani işgörenin yalnızca ekonomik bir varlık olarak düşünülmemesi, iş döngüsünde birçok farklı ihtiyaç ve beklentisinin olabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır (Akıncı, 2002). Öte yandan iş tatmininin sağlandığı örgütlerde çalışacak personel bulmakta zorlanılmadığı, personelin işinde daha verimli olduğu ve devamlılık sağladığı görülmektedir. Beklentileri karşılayamayan ve iş tatminini sağlayamayan örgütlerde ise çalışan bulmakta zorlandığı; verim düşüşü, personel devamsızlığı, iş yavaşlatma, işe yabancılaşma, disiplin sorunları gibi sonuçlarla karşı karşıya kalındığı bilinmektedir. Bu nedenle çalışanların isteklendirilmesi ve korunması onlardan en etkili şekilde yararlanılmasının yanında göz önünde bulundurulması gereken önemli konulardandır (Samadov, 2006).

Locke (1976)'ya göre iş memnuniyetinin temel boyutları şöyle sıralanmaktadır; işin kendisi, ödeme, terfi, çalışma şartları, işin faydaları, iş arkadaşları, bireysel değerler ve çalışan ilişkisidir. Vroom (1964) ise iş memnuniyetinin temelde yedi boyutu olduğunu ifade etmektedir. Bunlar; tazminat, amir, meslektaşlar, iş ortamı, iş içeriği, tanıtım ve kurumun doğrudan kendisidir. Daha güncel bir araştırmada Çınar ve Karcıoğlu (2012) iş memnuniyetini etkileyen değişkenleri şu şekilde sıralamışlardır; “algılanan iş stresi, başarıya duygusu, yönetim ve işgörenele ilişki, iş sağlığı ve güvenliği, sorumluluk, maaşın yüksekliği, terfi olanakları, rollerin net olması, birlikte karar alma, özgürlük, koordinasyon, süreklilik, yer değiştirme, performans ve hayat memnuniyetidir” (Çınar ve Karcıoğlu, 2012). Bu değişkenlere bakıldığında işgören memnuniyeti ve iş tatmininin bir çok faktöre göre şekillendiği görülmektedir.

Emek yoğun olarak çalışan turizm sektörü içinde konaklama işletmeleri, işgücünün bir çok sektöre göre daha önemli olduğu işletme türlerindedir. Hizmeti sunan ve pazarlayan işgörenin doğrudan müşterilerle yüzyüze iletişimde olduğu düşünüldüğünde, eğer işgörenin iş tatmini düşükse müşteriye kaliteli ve verimli bir hizmet sunması, müşteri memnuniyetinin sağlanması güç olacaktır. Yani işgörenin iş

tatmini ve hizmet sunduğu esnada hissettiği duygu ve düşünceler için kalitesini de doğrudan etkileyebilmektedir (Toker, 2007).

Son olarak iş tatmini kavramının dinamik bir yapısı olduğunu düşünerek insan kaynaklarına ve stratejilerine yön veren örgütler, iş tatmini yaratabilmek için üzerine sorumluluk almaktadır (Akıncı, 2002). Bu sorumluluk bilinciyle, süreçlerin kaliteli yönetilmesi hem bireysel hem de örgütsel refahın sağlanabilmesinde etkili olacaktır.

## **YÖNTEM**

### **Araştırmanın Kapsamı ve Amacı**

Bu çalışma İstanbul'da yer alan konaklama işletmeleri kapsamında gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın temel amacı konaklama işletmeleri çalışanlarının iş tatminleri ile kariyer yönetimi uygulamaları arasındaki etkileşimi ve iletişimi saptamak ve nelerin önem taşıdığını ortaya koymaktır. Konaklama işletmelerindeki kariyer yönetimi uygulamalarının ve personelin iş tatmininin hangi düzeyde olduğu ve personelin demografik faktörlerine göre farklılık gösterip göstermediği çalışmanın araştırma konusu olmuştur.

Araştırmanın hipotezleri konaklama işletmelerinden anket tekniği ile toplanan veriler üzerinden analiz edilmiş ve elde edilen veriler ışığında alan yazına katkıda bulunmak, sektör paydaşlarına ve gelecek çalışmalara öneriler sunmak amaçlanmıştır. Literatürde kariyer yönetimi ve iş tatmini kavramlarına ilişkin farklı sektörlerde yapılmış araştırmalar bulunmaktadır (Ay vd., 2014; Büyükyılmaz vd., 2018; İmamoğlu vd., 2004; Kılınç, 2020). Bu çalışmanın İstanbul'da yer alan konaklama işletmeleri çalışanlarına yapılması, geniş bir örneklem çerçevesinde, farklı cinsiyetler ve farklı yaş gruplarındaki işgörenlere uygulanması çalışmanın önemli niteliklerindedir.

### **Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmanın ana kütlesini İstanbul'da konaklama işletmelerinde çalışan tüm personel oluşturmaktadır. Evreni temsil yeterliliğine sahip bir örneklem kümesi üzerinde çalışmanın yeterli olacağı bilinmektedir. Kolayda örneklem yöntemiyle, maddi ve zamansal sınırlılıklardan da kaynaklanarak İstanbul'da yer alan 20 beş yıldızlı, 12 dört yıldızlı otel örneklem olarak belirlenmiştir.

Araştırmada veri toplama amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği uygulanmıştır. Anket formunun hazırlanmasında araştırma yapısına uygun olduğu düşünülen, daha önce denenmiş ve test edilmiş olan iki ölçekten faydalanılmıştır. Konaklama işletmelerinde kariyer yönetimini test etmek amacıyla Kong ve arkadaşlarının



(2011) geliştirdiği kariyer yönetimi leği ve iş tatminini test etmek amacıyla Khalilzadeh ve arkadaşlarının (2013) geliştirdiği iş tatmini leği kullanılmıştır. Ölçekler Türkçe diline çevrildikten sonra uygunluğu ve anlaşılabilirliğini değerlendirmek üzere alanında uzman turizm akademisyenlerinin görüşleri alınmıştır.

Hazırlanan soru formu  bölümde oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların işletmelerinde gerçekleştirilen kariyer yönetimi uygulamalarını nasıl algıladıklarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. İkinci kısımda, çalışanların iş tatmini algısını belirlemeye yönelik ifadelere yer verilmiştir. Anketin nc bölümü ise çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Kariyer yönetimi ve iş tatmini ölçekleri beşli likert tipi hazırlanmıştır. Buna göre 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıtları ifade etmektedir. Anketler belirlenen otellerde, 25.06.2022-30.12.2022 tarihleri arasında personele yüz yüze uygulanmıştır. 525 adet geçerli anket sayısına ulaşılmıştır. Araştırma için etik kurul onayı Doğuş Üniversitesi Etik Kurulundan 17.06.2022 tarihinde 2022/93 sayı numarası ile alınmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılım, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Veri seti uygunluğu onaylandıktan sonra değerkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için regresyon analizi, parametrik testlerden t-testi, Varyans analizi (ANOVA) ve son olarak frekans (sıklık) analizi yapılmıştır. Bu analiz ve testler için SPSS paket programı kullanılmıştır.

Öncelikle araştırmada kullanılan kariyer yönetimi leğinin açıklayıcı test ile normal dağılımda olup olmadığını incelenmiştir. Test içerisindeki verilerde mean (3,6204) ve median (3,7692) değerlerinin birbirine yakın olduğu, arpıklık (skewness) -,755 ve basıklığın (kurtosis) ,546 istenilen değer aralığında olduğu (+1,5 / - 1,5) görülmüştür. Sonrasında benzer şekilde iş tatmini leği incelendiğinde, test içerisindeki verilerde mean (3,8005) ve medianın (3,8667) yakın olduğu, arpıklık (skewness) -,958 ve basıklığın (kurtosis) 1,475 istenilen değer aralığında olduğu (+1,5 / - 1,5) görülmüştür. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 1,50$  aralığında olması, kabul edilebilir normal dağılım aralığıdır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Araştırmada elde edilen değerler, bu aralığa uygun bir yapıdadır. Buna göre analizler için parametrik yöntemlerin kullanılması uygun görülmüştür.

Ölçeklerin güvenilirlik analizleri için yapılmış ve ölçeklerin içsel tutarlılığını test etmek amacıyla Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) katsayısından yararlanılmıştır. Tablo 1'de ölçeklerin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) istatistiği yer almaktadır.

**Tablo 1. Güvenilirlik Değerleri**

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach's Alpha
Kariyer Yönetimi	13	,917
İş Tatmini	15	,876

Tablo 1'de yer alan değerler incelendiğinde, konaklama işletmelerinde kariyer yönetimi ölçeğinin (.917) ve iş tatmini ölçeğinin (.876) güvenilirlik sonuçları ortaya çıkmıştır. Buna göre ölçeklerin güvenilirlik değerinin (0,70) üzerinde olduğu ve kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin sağlandığı görülmüştür (Nunnally ve Bernstein, 1994).

Ölçeklerin faktör analizinde Varimax yöntem tercih edilmiştir. Analize ait çözümler Tablo 2'de yer almaktadır. Ölçeklerin varyans ve özdeğer katsayılarına göre faktörel açıklayıcılıklarının çok iyi düzeyde olduğu görülmüştür.

**Tablo 2. Faktör Analizi (Varimax Yöntemi)**

Kariyer Yönetimi İfadeleri	Faktörler			
	Bir	İki	Üç	Dört
KY12	,800			
KY13	,792			
KY11	,732			
KY9	,730			
KY10	,719			
KY8	,703			
KY7	,651			
KY6	,574			
KY2		,797		
KY1		,755		
KY3		,728		
KY4		,690		
KY5		,627		
Cronbach's Alpha Değeri; ,917				
Kaiser- Mayer- Olkin Örnekleme Yeterliliği: ,912				
Toplam Varyansı %60,768 açıklamaktadır.				
İş Tatmini İfadeleri	Faktörler			
	Bir	İki	Üç	Dört
İTT3	,821			
İTT2	,794			
İTT4	,753			
İTT1	,752			
İTT5	,603			

İTT10		,823		
İTT11		,770		
İTT9		,770		
İTT8		,616		
İTT7		,498		
İTT14			,830	
İTT15			,789	
İTT13			,710	
İTT6				,801
İTT12				,732
Cronbach's Alpha Değeri; ,876				
Kaiser- Mayer- Olkin Örnekleme Yeterliliği: ,884				
Toplam Varyansın % 66,704'ünü açıklamaktadır.				

Ölçeklerde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Testi değerleri incelendiğinde; konaklama işletmelerinde kariyer yönetimi ölçeği için 0,912 ve iş tatmini ölçeği için 0,884 katsayıları saptanmıştır. İki ölçek için de Sig. değerleri anlamlı bir aralıkta (0,000) çıkmıştır. Buna göre veri setindeki dağılımların araştırma için uygun olduğu tespit edilmiştir.

### Bulgular

Araştırmada konaklama işletmelerinde kariyer yönetimi ve personelin sahip olduğu iş tatmini ilişkisi incelenmiştir. Katılımcıların demografik yapılarına göre kariyer yönetimi algısı ve iş tatminlerinde farklılık görülüp görülmediğini saptamak amacıyla, belirlenen hipotezler test edilmiştir. Hipotezler şöyledir:

- H<sub>1</sub>: Konaklama işletmelerinde kariyer yönetimi algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
- H<sub>1a</sub>: Konaklama işletmelerinde kariyer yönetimi iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>2</sub>: Konaklama işletmelerinde kariyer yönetiminde katılımcıların yaşlarına göre farklılık vardır.
- H<sub>3</sub>: Konaklama işletmelerinde kariyer yönetiminde katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık vardır.
- H<sub>4</sub>: Konaklama işletmelerinde kariyer yönetiminde katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık vardır.
- H<sub>5</sub>: Konaklama işletmelerinde kariyer yönetiminde katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık vardır.

- H<sub>6</sub>: Konaklama işletmelerinde kariyer yönetiminde katılımcıların çalıştıkları departmana göre farklılık vardır.
- H<sub>7</sub>: İş tatmininde katılımcıların yaşlarına göre farklılık vardır.
- H<sub>8</sub>: İş tatmininde katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık vardır.
- H<sub>9</sub>: İş tatmininde katılımcıların medeni hallerine göre farklılık vardır.
- H<sub>10</sub>: İş tatmininde katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık vardır.
- H<sub>11</sub>: İş tatmininde katılımcıların çalıştıkları departmana göre farklılık vardır.

Belirlenen hipotezlerin test edilmesi amacıyla aşağıdaki tablolarda gösterilen Regresyon, t-test ve ANOVA testleri uygulanmıştır.

**Tablo 3. Kariyer Yönetiminin İş Tatminine Etkisi Regresyon Testi**

Model	Karelerin Top.	Sd	Kareler Ort.	F	P
Regresyon Artık Toplam	54,769	1	54,769	181,953	,000
	157,426	523	,301		
	212,195	524			

**Tablo 4. Kariyer Yönetiminin İş Tatminine Etkisi Regresyon Model Katsayıları**

Model	Regresyon Katsayı		Standardize Katsayı	T	P
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	2,364	,109		21,653	,000
Kariyer Yönetimi	,397	,029	,508	13,489	,000
<b>Kariyer Yönetiminin İş Tatminine Etkisi</b>					
Model	R	R Karesi	R Karesi (Adjusted)		
1	,508	,258	,257		

Analize göre konaklama işletmelerindeki kariyer yönetimi ile iş tatmini arasında korelasyon 0,508 (%50) olduğu görülmüştür. Kariyer yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisi 0,258 (%25)'dir. Regresyon ve korelasyon modelinin anlamlı çıkması sonucunda H<sub>1</sub> ve H<sub>1a</sub> hipotezleri kabul edilmiştir. Buna göre kariyer yönetimi ve iş tatmini kavramları arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Kariyer yönetimi uygulamaları çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Korelasyon analizinde sorular arasında ilişki katsayıları 0.00-0.30 arasında ise ilişki zayıf, korelasyon katsayıları 0.30-0.70 arasındaysa sorular arası orta düzey bir ilişki, korelasyon katsayıları 0.70-1.00 arasında olursa yüksek düzeyde bir ilişki söz konusudur (Büyüköztürk, 2011). Çalışmada % 50 oranındaki sonuç, kariyer yönetimi ile iş tatmini arasında orta düzeyli bir ilişki olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5. Kariyer Yönetiminde Katılımcıların Yaşına Göre Farklılık ANOVA Homojenlik ve Anlamlılık Analizi**

Levene İstatistik		df1	df2	P	
1,205		5	519	,306	
Anlamlılık Analizi					
	Ort.	df	Kareler Ort.	F	P
Gruplar Arası	2,120	5	,424	,637	,672
Gruplar İçinde	345,665	519	,666		
Toplam	347,786	524			

ANOVA homojenlik analizine göre verilerin homojen bir yapıda olduğu ( $P=,306$ ) görülmüştür. Anlamlılık analizinde ise  $P=,672$  değerinin sosyal bilimler çerçevesinde kabul edilen anlamlılık ( $P<0,05$ ) değerinden yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre  $H_2$  hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 5).

**Tablo 6. Kariyer Yönetiminde Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılık t-Test ve Anlamlılık Analizi**

Kariyer Yönetimi	Cinsiyet	n	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
	Erkek	295	3,5930	,86726	,05049
	Kadın	230	3,6555	,74221	,04894
	Anlamlılık Analizi				
	Varyans Eşitliği Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği T-testi		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
6,031	,014	-,873	523	,383	

Kadınların ve erkeklerin örgütlerindeki kariyer yönetimi algılarını karşılaştırmak amacıyla t-testinden yararlanılmıştır. Kadınların kariyer yönetimi puanlarının ortalaması 3,65 iken erkeklerin 3,59 olduğu görülmüştür. Levene testi Sig. değeri 0,014 olarak bulunmuştur. Homojenliği sağlamak için beklenen değerden ( $P>0,05$ ) düşük çıkmıştır. Anlamlılık analizinde Alfa düzeyi (Sig. 2-tailed) 0,383 çıkmış ve  $P>,05$  olduğundan, iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış ve  $H_3$  hipotezi kabul edilmemiştir.

**Tablo 7. Kariyer Yönetiminde Katılımcıların Medeni Haline Göre Farklılık t-Test ve Anlamlılık Analizi**

Kariyer Yönetimi	Medeni Hal	n	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
	Bekâr	280	3,5684	,85708	,05122
	Evli	244	3,6835	,76007	,04866
	Anlamlılık Analizi				
	Varyans Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalama Eşitliği İçin T-testi		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
5,337	,021	-1,615	522	,107	

Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütlerindeki kariyer yönetimi algılarına bakıldığında, Levene değeri 0,021'dir. Homojenliği sağlamak için istenilen değere göre ( $P>0.05$ ) uygun çıkmamıştır. Anlamlılık analizinde Alfa düzeyi (Sig. 2-tailed) 0,107 çıkmış ( $P>,05$ ) ve iki grup arasında anlamlı farklılık bulunmamış,  $H_4$  hipotezi kabul edilmemiştir.

**Tablo 8. Kariyer Yönetiminde Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Farklılık ANOVA Homojenlik ve Anlamlılık Analizi**

Levene İstatistik		df1	df2	P	
2,215		4	520	,066	
Anlamlılık Analizi					
	Ort.	df	Kareler Ort.	F	P
Gruplar Arası	9,797	4	2,449	3,768	,005
Gruplar İçinde	337,989	520	,650		
Toplam	347,786	524			

Katılımcıların eğitim durumları ve kariyer yönetimi algılarına bakıldığında analizde elde edilen homojenlik katsayısı (0,066) homojenliği sağlamak için olması gereken değer aralığındadır ( $P>0.05$ ). Anlamlılık farklılığı analizinde elde edilen Sig. ( $P=0,005$ ) değeri gerekli olan istatistiği ( $P<0,05$ ) karşılamış ve  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir. Hangi değişkenler arasında farklılık bulunduğunu saptamak için homojen verilerde kullanılan Tukey HSD Post Hoc analizi uygulanmıştır. Buna göre lise mezunu katılımcılar ile ön lisans ve lisans mezunu katılımcılar arasında anlamlı ve yüksek bir farklılık düzeyi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 9. Kariyer Yönetiminde Katılımcıların Departmanlarına Göre Farklılık ANOVA Homojenlik ve Anlamlılık Analizi**

Levene İstatistik		df1	df2	P	
1,795		12	512	,046	
Anlamlılık Analizi					
	Ort.	df	Karelerin Ort.	F	P
Gruplar Arası	16,001	12	1,333	2,058	,018
Gruplar İçinde	331,785	512	,648		
Toplam	347,786	524			

Katılımcıların çalıştıkları departmanları ve kariyer yönetimi algılarına bakıldığında analizde elde edilen homojenlik katsayısı (0,046) homojenliği sağlamak adına olması gereken değer aralığından küçük çıkmıştır. Anlamlılık farklılığı analizinde ise elde edilen Sig. ( $P=0,018$ ) değeri sosyal bilimlerde kabul gören anlamlılık ( $P<0,05$ ) değerini karşılamıştır. Buna göre  $H_6$  hipotezi kabul edilmiştir. Hangi değişkenler arasında

farklılık bulunduğunu saptamak için homojen olmayan verilerde kullanılan Dunnett C Post Hoc analizi uygulanmıştır. Analize göre F&B, Önbüro, Mutfak, House Keeping ve Satış Pazarlama departmanlarında çalışanlar ile Satın Alma departmanında çalışanlar arasında anlamlı ve yüksek bir farklılık düzeyi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 10. İş Tatmininde Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılık ANOVA Homojenlik ve Anlamlılık Analizi**

Levene İstatistik		df1	df2	P	
1,333		5	519	,249	
Anlamlılık Analizi					
	Ort.	df	Karelerin Ort.	F	P
Gruplar Arası	1,810	5	,362	,893	,486
Gruplar İçinde	210,386	519	,405		
Toplam	212,195	524			

Katılımcıların iş tatmininde yaşlarına göre farklılık olup olmadığının incelenmesi için yapılan analizde, elde edilen verinin homojen bir yapıda olduğu  $P=,249$ , bulunan anlamlılık değerinin ise (Sig.) ( $P=,486$ ) kabul gören anlamlılık ( $P<0,05$ ) değer aralığından büyük olduğu saptanmıştır. Buna göre iş tatmininde katılımcıların yaşlarına göre farklılık bulunmamış,  $H_7$  hipotezi kabul edilmemiştir.

**Tablo 11. İş Tatmininde Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılık t-Test ve Anlamlılık Analizi**

İş Tatmini	Cinsiyet	n	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
	Erkek	295	3,8038	,64202	,03738
	Kadın	230	3,7962	,63040	,04157
	Anlamlılık Analizi				
Varyans Eşitliği Levene Testi			Ortalama Eşitliği T-testi		
F	Sig.		t	df	Sig. (2-tailed)
,001	,979		,136	523	,892

Kadın ve erkek katılımcıların iş tatmini düzeylerini karşılaştırmak amacıyla t-test analizinden yararlanılmıştır. Kadınların iş tatmini ortalaması 3,79 ve erkeklerin 3,80 değerinde birbirine yakın olduğu görülmektedir. Analizde Levene katsayısı Sig. 0,979 homojenlik için istenen değerde ( $P>0,05$ ) çıkmıştır. Anlamlılık analizinde Alfa düzeyi (Sig. 2-tailed) 0,892 çıkmış ( $P>,05$ ) ve test edilen iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.  $H_8$  hipotezi kabul edilmemiştir.

**Tablo 12. İş Tatmininde Katılımcıların Medeni Haline Göre Farklılık t-Test ve Anlamlılık Analizi**

İş Tatmini	Medeni Hal	n	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ortl.
	Bekâr	280	3,7957	,67336	,04024
	Evli	244	3,8063	,59378	,03801
	Anlamlılık Analizi				
	Varyans Eşitliği İçin Levene Test		Ortalama Eşitliği İçin T-test		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
2,419	,121	-,189	522	,850	

Katılımcıların medeni durumuna göre iş tatmini farklılıklarını tespit etmek amacıyla t-test analizinden faydalanılmıştır. Bekar katılımcıların iş tatmini ortalaması 3,79 ve evli katılımcıların iş tatmini ortalaması ise 3,80 değerindedir. Analizler sonucu Levene katsayısı Sig. 0,121 homojenlik için istenen değerde ( $P>0,05$ ) çıkmıştır. Anlamlılık analizinde Alfa düzeyi (Sig. 2-tailed) 0,850 çıkmış ( $P>,05$ ) ve iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İş tatmininde katılımcıların medeni hallerine göre farklılık bulunmamış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilmemiştir.

**Tablo 13. İş Tatmininde Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Farklılık ANOVA Homojenlik ve Anlamlılık Analizi**

Levene İstatistik		df1	df2	P	
1,522		4	520	,194	
Anlamlılık Analizi					
	Ort.	df	Kareler Ort.	F	P
Gruplar Arası	3,699	4	,925	2,306	,057
Gruplar İçinde	208,497	520	,401		
Toplam	212,195	524			

Katılımcıların eğitim durumları ve iş tatmini düzeylerine bakıldığında analizde elde edilen homojenlik katsayısı (0,194) homojenliği sağlamak için olması gereken değer aralığında ( $P>0,05$ ) tespit edilmiştir. Yapılan anlamlılık analizinde Sig. ( $P=0,057$ ) değeri kabul edilen değeri ( $P<0,05$ ) karşılamamıştır. Bu durumda katılımcıların eğitim durumlarına göre iş tatmininde anlamlı bir farklılık bulunmamış ve  $H_{10}$  hipotezi kabul edilmemiştir.



**Tablo 14. İş Tatmininde Katılımcıların Departmanlarına Göre Farklılık ANOVA  
Homojenlik ve Anlamlılık Analizi**

Levene İstatistik		df1	df2	P	
1,105		12	512	,353	
Anlamlılık Analizi					
	Ort.	df	Karelerin Ort.	F	P
Gruplar Arası	5,288	12	,441	1,091	,366
Gruplar İçinde	206,907	512	,404		
Toplam	212,195	524			

Katılımcıların çalıştıkları departmanları ve iş tatmini düzeylerine bakıldığında elde edilen bulgular sonucunda homojenlik katsayısının (0,353) olması gereken değer aralığında ( $P > 0.05$ ) olduğu saptanmıştır. Anlamlılık analizi sonucu Sig. ( $P = 0,366$ ) değeri sosyal bilimlerde kabul gören anlamlılık ( $P < 0,05$ ) değerinden yüksek çıkmıştır. Buna göre katılımcıların çalıştıkları departmana göre iş tatmininde anlamlı bir farklılık bulunmamış ve  $H_{11}$  hipotezi kabul edilmemiştir.

Katılımcılardan elde edilen veriler açıklayıcı analiz ile yorumlandığında, katılımcıların kariyer yönetimi algısı ortalama değeri 4,179'dur. İş tatmini ortalama değeri ise 3,620 olarak tespit edilmiştir.

Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, ilk etapta konaklama işletmelerinde kariyer yönetiminin çalışanların demografik niteliklerine bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bunun sonucunda çalışanların yaş, cinsiyet ve medeni durumuna göre kariyer yönetimi algısında bir farklılık olmadığı görülmüştür. Çalışanların eğitim düzeylerine göre kariyer yönetimi açısından farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre lise mezunu olan işgörenler ile daha yüksek seviye mezuniyeti olan çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık düzeyi söz konusudur. Kariyer yönetimi ile ilgili personelin konaklama işletmesinde çalıştığı departmana göre farklılık olduğu bulunmuştur. Konaklama işletmesinin en aktif görülen Önbüro, F&B, Mutfak, House Keeping ve Satış Pazarlama departmanlarında çalışanlar ile Satın Alma departmanında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kariyer planlaması ve yönetiminde, çalışanların departmanlarına yönelik gerekli kariyer yönetimi uygulamaları geliştirmesinde fayda vardır. Sonrasında konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmininde demografik niteliklere göre farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre çalışanların demografik değişkenlerinden yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi üzerinden analiz yapılmıştır. İş tatmini üzerinde bu niteliklerin anlamlı bir farklılık ortaya çıkarmadığı sonucuna

erişilmiştir. Son olarak iş tatmini ile personelin konaklama işletmesinde çalıştığı departmana göre farklılık araştırılmış ve departmanlara göre anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Buna göre aşağıdaki tabloda kabul edilen ve kabul edilmeyen araştırma hipotezleri özetlenmiştir (Tablo 15).

**Tablo 15. Hipotez Analiz Sonuçları**

Hipotez	İlişki	Sonuç
H <sub>1</sub>	Kariyer yönetimi – İş tatmini ilişkisi	Kabul
H <sub>1a</sub>	Kariyer yönetimi→İş tatmini	Kabul
H <sub>2</sub>	Kariyer yönetimi→Yaş	Kabul edilmedi
H <sub>3</sub>	Kariyer yönetimi→Cinsiyet	Kabul edilmedi
H <sub>4</sub>	Kariyer yönetimi→Medeni hal	Kabul edilmedi
H <sub>5</sub>	Kariyer yönetimi→Eğitim	Kabul
H <sub>6</sub>	Kariyer yönetimi→ Çalışılan departman	Kabul
H <sub>7</sub>	İş tatmini→Yaş	Kabul edilmedi
H <sub>8</sub>	İş tatmini→Cinsiyet	Kabul edilmedi
H <sub>9</sub>	İş tatmini→Medeni hal	Kabul edilmedi
H <sub>10</sub>	İş tatmini→Eğitim	Kabul edilmedi
H <sub>11</sub>	İş tatmini→Çalışılan departman	Kabul edilmedi

## SONUÇ

Konaklama işletmelerinde kariyer yönetimi ve işgörenlerin iş tatmini ilişkisini incelemek amacıyla İstanbul’da yer alan beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinden toplam 525 işgörenele bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Kariyer yönetimi ve iş tatmini etkileşiminde demografik niteliklerin farklılık yaratıp yaratmadığı incelenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda kariyer yönetiminin iş tatminine pozitif etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuç literatürde farklı sektörlerde uygulanmış birçok çalışma sonucunu destekler niteliktedir (Adekola, 2011; Ay vd., 2014; Kılınç, 2020; Oliveira, 2019). Buna göre konaklama işletmeleri kariyer yönetimi uygulamalarında işgörenlerin iş tatminini dikkate almalıdır. Terfi ve ödül gibi motivasyonların çalışanların performanslarına dayanarak onların verimliliğini olumlu yönde etkileyeceği göz önünde bulundurulmalıdır. İş gücü devir hızının yüksek olduğu konaklama sektöründe çalışanların işe bağlılığı ve iş tatminini artırabilecek önlemler planlanmalıdır. Konaklama işletmesinde personelin çalışacağı departmana göre bilgi, yetenek ve tecrübelerinin iyi belirlenmesi önem taşımaktadır. Diğer taraftan çeşitli eğitim programları ile çalışanların

mesleki gelişimleri ve kariyer olanakları geliştirilebilir. Müşteri memnuniyetinin en önemli amaç olduğu konaklama işletmelerinde çalışanlara kariyer yönetimi uygulamaları ile gerekli olanakları sağlamak, onların iş tatminini olumlu etkileyebilecek ve hizmet kalitesinin artırılmasına katkı sunacaktır.

Bu çalışma İstanbul ilinden elde edilen verilerle sınırlıdır. Farklı destinasyonlarda ya da destinasyonları karşılaştırarak araştırma yapılabilir. Gelecek çalışmalarda kullanılan değişkenlerin dışında faktörlerin de modele katılmasıyla kariyer yönetimi ve iş tatmini ilişkisi yeniden incelenebilir.

### KAYNAKÇA

Adekola, B. (2011). Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction. A case study of Nigerian Bank Employees. *Australian Journal of business and management research*, 2.

Akıncı, Z. (2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İİBF. Dergisi*, Sayı: 4.

Akyıldız, H. & Turunç, Ö. (2013). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Alter Yayıncılık.

Ay, F. A., Filizöz, B. & Öncül, M. S. (2014). Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Kamu ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 45-61.

Aytaç, S. (1997). “Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları”, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 327s.

Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Berberoğlu, G. (1991). İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(1), 135-153.

Bingöl D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Bozkurt, Ö.ve Bozkurt, İ., (2008). “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 9.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorumu*. Ankara: Pegema.

Büyükyılmaz, O., Karakulle, İ., & Karataş, İ. (2018). Örgütsel kariyer yönetiminin duygusal bağlılık üzerinde etkisinde iş tatmininin aracılık rolü. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1), 1-29.

Çınar, O. & Karcıoğlu, F. (2012). Büro Yönetimi Bölümü Öğrencilerinin Umutsuzluk Düzeyleri ve Kontrol Odağı İnançları Üzerine Bir Araştırma: Erzincan Üni. MYO Uygulaması. *Atatürk Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 283-296.

DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.

Erdoğan, N. (2003). Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Erdöl C. (2000) Kariyer Planlama Sistemi, Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme, Kariyer Sorunları ve Koçluk Uygulamaları (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Handsome, J. (2009), The Relationship Between Leadership Style and Job Satisfaction, PHD Thesis, Walden University.

Güney, S. (2000). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., & Serhat, E. R. A. T. (2004). Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), 167-176.

Karataş, A. (2010). Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Yöntemleri: Etap Yayınevi.

Khalilzadeh, J., Del Chiappa, G., Jafari, J., & Borujeni, H. Z. (2013). Methodological approaches to job satisfaction measurement in hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 5.

Kılınç, E. (2020). Sağlık Çalışanlarının Kariyer Yönetimi Kapsamında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Yönelik Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 353-361.

Koçak, O. & Erdoğan, Z. (2011). Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama. *Journal of Social Policy Conferences*, 0(60), 259-283.

Kong, H., Cheung, C., & Song, H. (2011). Hotel Career Management in China: Developing a Measurement Scale. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 112-118.

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

Merden, S. (1995). “Endüstri İşletmelerinde İşgücü Planlama Teknikleri ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*, 3rd Edition, New York: McGraw-Hill Inc.

Okyay, N. (2009). Emniyet Teşkilatına Bağlı Okullardan Mezun Olup Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde Görev Yapan Polislerin Psikolojik Hizmet Alguları, İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Oliveira, L. B., Cavazotte, F., & Alan Dunzer, R. (2019). The interactive effects of organizational and leadership career management support on job satisfaction and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(10), 1583-1603.

Özgen, H. ve Yalçın, A. (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Akademisyen Kitapevi.

Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:5, Sayı:1.

Somuncuoğlu, A. B. (2013). Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sökmen, A. ve Aydınlan, B. (2016). Kariyer Geleceği Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Journal of Business Research Turk-ISARDER*, 8(3), 251-263.

Şahal, E. (2005). Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: “Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt

Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri”. Akdeniz Üniversitesi. Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Soysal, A. (2004). Kariyer Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi, 139.

Şimşek, M., Akgemci, T., & Çelik, A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 7. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). Using Multivariate Statistics (Sixth Edition). USA: Pearson Education Limited.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.

Urhan S. (2014). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli. 35.

Vroom, VV. H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.

Wallis, T. J. (2001). “Tips for Making a Good Career Match”, Career World, April 2001, [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m0HUV/is\\_6\\_29/ai\\_74361731](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0HUV/is_6_29/ai_74361731), 26/04/2004.

Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A. (2007). Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana’da Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar, Sayı 18, 1-23.