

Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya'da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*

Öğr. Gör. Derya DEMİRDELEN

Plato Meslek Yüksekokulu,

Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü - deryademirdelen@plato.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Şevki ULAMA

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi,

Turizm İşletmeciliği Bölümü - ulama@sakarya.edu.tr

Demografik
Değişkenlerin
Kariyer Tatminine
Etkileri: Antalya'da
5 Yıldızlı Otel
İşletmelerinde Bir
Araştırma

65

Özet

İşgörenlerin sahip oldukları kariyerdan tatmin olması; hem çalışanların kişisel memnuniyetleri açısından hem de işletmelerin daha başarılı olmaları açısından oldukça önemlidir. Çalışmanın temel amacı; otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin, kariyer tatminine ilişkin görüş ve algılamalarını belirlemektir. Bu kapsamda Antalya'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiş ve 220 yöneticiye ulaşılarak, anket formunu doldurmaları sağlanmıştır. Anket formu, kariyer tatmininin beş boyutuna yönelik olarak hazırlanmıştır. Anket sonuçları istatistikî metotlarla analiz edilmiştir.

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

Ankete verilen cevapların aritmetik ortalamalarına bakıldığında; Antalya'daki otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin, genel olarak kariyerlerinden tatmin oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Sadece "gelire ilişkin hedefler" doğrultusunda yöneticilerin kariyerlerinden tatmin olmadıkları belirlenmiştir.

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

*Bu makale Yrd. Doç. Dr. Şevki Ulama danışmanlığında yürütülen Derya Demirdelen'in Yüksek Lisans tezinden hazırlanmıştır.

MANAGERS' OPINION AND PERCEPTIONS OF CAREER SATISFACTION: A STUDY IN FIVE STAR HOTELS IN ANTALYA

Abstract

It is quite important that employees are satisfied with their careers in terms of both employees' personal satisfactions and the success of the organizations. This study was conducted in order to identify the opinions and the perceptions of middle and top-level managers working in the hotels related to their career satisfactions. In this term, to gather the needed data, a field reseach was carried out in five-star hotels in Antalya and 220 top and middle-level managers were requested to fill in a survey questionnaire which was prepared according to five dimensions of career satisfaction. The survey results were analyzed by statistical methods.

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

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

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

I. Giriş

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

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

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

İşgörenler, kariyerlerini planları doğrultusunda geliştirebilmek isterler. Kariyer planları ve kariyer gelişimiyle birlikte, işgörenlerin doyum noktasına ulaşmaya başladıkları düşünülebilir. Doyum noktasına ulaşmak isteyen bir işgörenin, kariyerinden tatmin sağlama önemli bir konudur. Kariyer tatmini sağlamayı amaçlayan işgörenler; bu tatmini meslekte elde edecekleri başarı veya ödüllerle, hedefleri doğrultusunda ilerleyebilmeleriyle, ücret konusundaki hedeflerine ulaşabilmeleriyle, gerekli yatay veya dikey ilerlemeler sonucu elde edilen mesleki ilerlemelerle veya bilgi ve beceri gelişimleri ile birlikte sağlayabilirler. Bu durum ise işgörenlerin kariyerlerinden bekledikleri ve istedikleri durum olarak açıklanabilir.

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

II. Kavramsal Çerçeve

Kariyer kavramı; gerek işgörenler gerekse işverenler açısından düşünüldüğünde, uzun zamandan beri inceleme konusu olmaktadır ve olmaya devam etmektedir. Önceleri üzerine daha sınırlı anlamlar yüklenen kariyer kavramı, günümüz rekabet koşulları içerisinde insana verilen önemin artmasıyla birlikte, anlamını zenginleştirmiş ve beraberinde kariyerle ilgili birçok kavramı da yazına kazandırmıştır. İnsana verilen önem ile birlikte, hem organizasyonlar hem de işgörenler kariyer kavramının önemini algılamış ve bu anlamda hem bireysel hem de örgütsel gelişime önem vermişlerdir.

Kariyer kelimesi dilimize Fransızca 'carriere'den geçen ve sözlük anlamı olarak 'Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık' olarak ifade edilen bir kavramdır (TDK, 2011). Kariyer, kişinin hayatı boyunca yaptığı işler sonucu edindiği deneyimleri olarak ifade edilmekte (Eren ve diğ., 2009) ve insanın seçtiği bir meslekte ilerleyerek, daha fazla para, daha fazla sorumluluk, daha fazla güç ve itibar kazanması olarak tanımlanmaktadır (Altınöz, 2010). Bir diğer tanıma göre kariyer; bir kişinin meslek yaşamı öncesinde (örneğin öğrencilik yılları) oluşabilen, meslek yaşamı boyunca (kişinin çalıştığı zamanlar) olgunlaşan ve meslek yaşamı sonrasında da (emeklilik dönemi) devam edebilen, iş ile ilgili pozisyonlar dizisidir (Patton ve McMahon, 2006: 4). Görüldüğü gibi kariyerle ilgili oldukça fazla tanımlama vardır. Kariyer tanımlamalarına bakıldığında; kimi zaman iş hayatında elde edilen başarıdan bahsedilirken, kimi zaman bu başarı hiyerarşik ilerlemelerle ifade edilmiş, kimi zaman ise başarı, uzmanlık kavramı ile bütünleştirilmiştir.

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

Tatmin kavramı kelime anlamı olarak elde edilen sonuçların beklentileri ne derece karşıladığı ile ilgili olduğundan dolayı (Çakıcı ve diğ., 2009); kariyer tatmini de elde edilen kariyer düzeyinin beklentileri ne derece karşıladığı ile ilgili olmaktadır. Kariyer tatmini kavramı bir diğer ifadeye göre; insanların kariyerlerinden elde ettikleri doyum ve kişilerin şu anda elde ettikleri kariyer başarılarıyla, gelecekte elde etmek istedikleri kariyer ilerlemeleri için bireylerin algıladıkları umut olarak tanımlanabilir (Nauta ve diğ., 2009). Kişilerin kariyerlerinde belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmada duyulan memnuniyet derecesi kariyer tatmini sağlamanın temel konusunu oluşturur (Yüksel, 2005).

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

- Mesleki başarılar,
- Genel mesleki hedefler,
- Gelire ilişkin hedefler,
- Meslekteki ilerlemeler ve
- Yeni beceriler edinme olarak ifade edilmektedir.

Bir işletmenin var olma nedenlerinin başında elbette ki kâr elde etme amacı vardır. Kâr elde etme de müşteriye kaliteli malı üretmek veya kaliteli hizmeti sağlamakla mümkündür. Bu da müşteri tatminini artırır. Ancak unutulmaması gereken bir gerçek de şudur ki; işletmenin var olabilmesi için müşteri tatmini kadar yöneticilerin ve çalışanların da işlerinden ve kariyer düzeylerinden tatmin olması gerekir. Kariyerinden tatmin olmuş bir yönetici, işine daha bağlı çalışarak örgütün çıkarlarını da korur.

Hizmete dayalı bir sektör olan otel işletmelerinde; sektöre ilgi duyan, konukseverlik anlayışına hakim, mesleki bilgisine güvenilen personeli istihdam etmek nasıl ki her organizasyonun isteği ise; sorunsuz bir çalışma ortamında çalışabilmek, yaptığı işten kariyer ve iş tatmini sağlamak ve işinde terfi olanaklarından yararlanmak da her çalışanın isteğidir (Sarıışık, 2007). Kariyer tatmini ücret, terfiler ve kariyer gelişim fırsatları ile sağlanabilmektedir ve otel işletmelerinde işgörenlerin kariyer tatminlerini sağlayabilmek ve artırabilmek için etkili kariyer yönetim faaliyetleri uygulanmalıdır (Kong ve diğ., 2012). Çünkü kariyer yönetim uygulamaları ile birlikte hem bireysel hem de örgütsel fayda sağlanabilmekte ve sonuç olarak işgörenlerin kariyerlerinden memnuniyet düzeyleri artabilmektedir.

III. Kariyer Tatminini Etkileyen Sosyo- Demografik Faktörler

Kariyer tatminini etkileyen sosyo-demografik faktörler vardır. Bu faktörlerin bireyin seçimleri ve seçimlerinden dolayı elde edeceği mutluluğu için önemi yadsınamaz. Bireysel özellikler, organizasyonel etmenler üzerinde potansiyel bir etkiye sahiptir (Baş ve Ardıç, 2002). Çalışanların sosyal geçmişi kariyer seçimini etkileyen temel unsurlardan ilki olmakla birlikte, bireylerin içinden geldiği sosyal statü çalışanların kariyerleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Çiftçi, 2012: 138-139). Bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özellikleri bireyi etkilediği gibi örgüt içerisindeki davranışlarına da yansır. Bu nedenle demografik faktörler ile kariyer tatmini boyutunun etkileşim halinde olduğu söylenebilir. Demografik faktörler ile kariyer tatmini etkileşimi aşağıda çeşitli başlıklar altında açıklanmaktadır.

A. Yaş ve Kariyer Tatmini Etkileşimi

Demografik özelliklerden biri olan yaş faktörünün bireylerin kariyer tatmini sağlamaları açısından etkiye sahip olduğu söylenebilir. Çünkü bireyler, yaş itibarıyla kariyerlerinin başında, ortasında veya sonunda olabilirler. Fiziksel ve zihinsel performansı etkileyen yaş dönemleri, yaşamın genelini etkilediği gibi hem çalışma hayatına bakışı (İlhan, 2005) hem de bireylerin çalışma hayatındaki tutumlarını, isteklerini ve beklentilerini etkiler (Çolakoğlu ve diğ., 2009).

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

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

B. Cinsiyet ve Kariyer Tatmini Etkileşimi

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

Günümüzde hem kadınlar hem de erkeklerin kariyer amaçları bulunmakta ve kariyer yapma fikrinin önündeki tüm engellerin (Kahraman ve Şahin, 2010), özellikle de cinsiyete dayalı engellerin, kaldırılması, kişinin kariyer tatmini sağlamasında etkili olabilmektedir. Erkek işgörelere, kadın işgörelere oranla iş ve çalışma yaşamına,

meslek başarısına ve kariyer hayatına daha fazla önem vermektedir (Küçükusta, 2007).

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

C. Eğitim ve Kariyer Tatmini Etkileşimi

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

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

D. İşletme İçindeki Unvan ve Kariyer Tatmini Etkileşimi

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

E. Sektörde ve İşletmede Çalışma Süresi ve Kariyer Tatmini Etkileşimi

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

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

IV. Çalışmanın Yöntemi

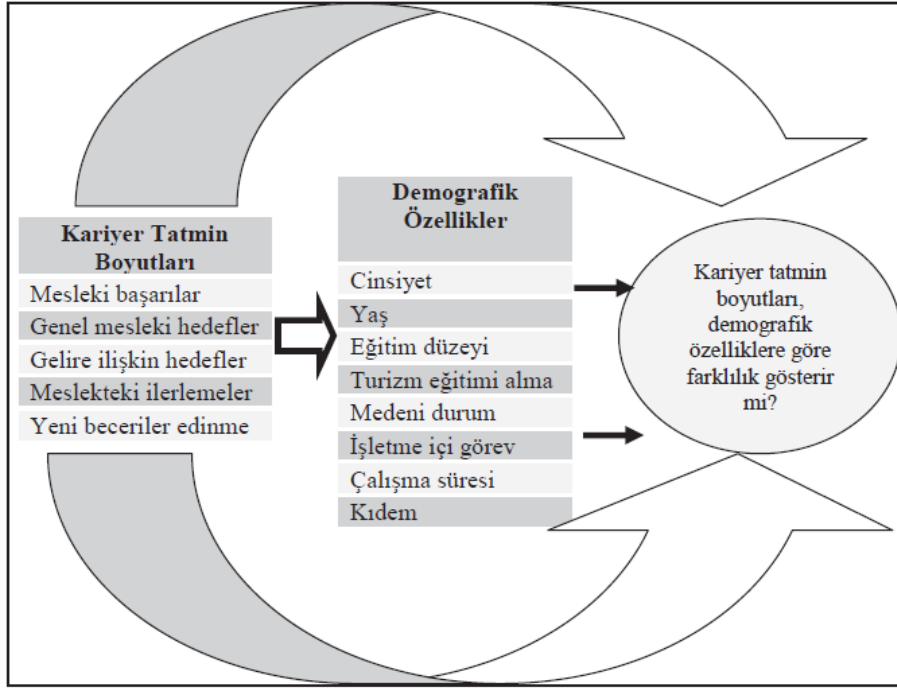
Çalışmanın amacı; kariyer tatmin boyutlarının otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip

göstermediğini belirlemektir. İlgili yazın incelendiğinde kariyer tatmininin otel işletmelerinde uygulanması ile ilgili çalışmaların yok denilecek kadar az olduğu söylenebilir. Bu durum, kariyer tatmini boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi açısından araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca araştırmada ulaşılan sonuçların ve sonuçlara dayalı olarak sunulan önerilerin turizm sektörü planlayıcılarına, politika belirleyicilerine ve sektör temsilcileri ile akademik alanda konuyla ilgili çalışma yapanlara yarar sağlayacağı düşünülmekte ve bu da araştırmanın önemini ortaya koymaktadır..

Araştırmanın evreni, Antalya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta ve üst kademe yöneticilerden oluşmaktadır. Yapılan araştırmalarda evrenin tamamına ulaşmak genellikle mümkün değildir. Bu araştırmada da örneklem seçilirken 'kolayda örnekleme' yöntemine dayanılarak ankete cevap verebilecek yöneticilere ulaşılmış ve anketlerin doldurulması sağlanmıştır. Araştırmanın yapıldığı dönem itibarıyla Antalya'da var olan 5 yıldızlı otel sayısı 190 civarındadır. Her otel işletmesinde bulunan yönetici sayıları net olarak bilinemediğinden dolayı, ortalama 12 orta ve üst kademe yönetici olduğu varsayıldığında; $(190 \times 12 = 2280)$ 2280 olarak hesaplanan yöneticiden oluşan evrenden elde edilen 220 örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu söylenebilir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketler genel olarak 'elden bırakıp alma' yöntemiyle toplanmıştır. Anket formu konuya ilişkin yazın detaylı bir şekilde tarandıktan sonra, kariyer tatmini ile ilgili yapılan araştırmaların detaylı olarak incelenmesi sonucunda oluşturulmuştur. Greenhaus ve arkadaşlarının 1990 yılında ortaya koyduğu beş kariyer tatmini boyutu, kariyer tatmini ile ilgili gerçekleştirilen tüm çalışmalarda kullanılmaktadır. Bu nedenle kariyer tatminine ilişkin oluşturulan anket formunda, Greenhaus ve arkadaşlarının geliştirdiği beş boyut kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra Beck, 1996; Abele ve Wiese, 2008; Sutton, 2006; Lee, 1999; Engiz, 2009; Sauer, 2009; Gül ve Oktay, 2009; Vatansever, 2008; Yüksel, 2005 araştırmalarında kullanılan kariyer tatminine ilişkin sorular beş boyut temel alınarak, çeşitli değişiklikler sonucunda anket formuna eklenmiştir. Kariyer tatminine ilişkin standart bir anket formunun olmayışı araştırmacının bu beş boyutu dikkate alarak yeni bir anket formu hazırlamasını gerekli kılmıştır.

Araştırmaya ilişkin olarak Şekil 1'de görüldüğü gibi bir model oluşturulmuştur. Araştırma modeli, kariyer tatmin boyutlarının, bireysel (demografik) faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; (i) mesleki başarıya ilişkin algılar, (ii) genel mesleki hedeflere ilişkin algılar, (iii) gelire ilişkin hedeflere yönelik algılar, (iv) meslekteki ilerlemelere ilişkin algılar ve (v) yeni beceriler edinmeye ilişkin algılar olarak sıralanan beş kariyer tatmin boyutuna ilişkin sorular otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilere, kariyerlerinden tatmin olup olmama durumlarını belirlemek amacıyla yöneltilmiştir.

Formun ikinci bölümü ise; katılımcıların yaşları, eğitim durumları, turizm eğitimi alıp-almama durumları, medeni durumları, işletmede görev aldıkları departman, sektördeki ve işletmedeki toplam çalışma süreleri gibi demografik bilgileri ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu araştırmada otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerinin, kariyer tatmini boyutlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Yöneticilerden 27 soru olarak ifade edilen beş kariyer tatmin boyutunun tatmin ediciliğine yönelik ifadelerle katılma derecelerini; "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde ağırlıklandırılmış beş noktalı Likert türü ölçek üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Ölçek SPSS programı kullanılarak güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Ölçekteki 27 ifade için Cronbach Alfa Katsayısı 0,862 (%86,2) olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin çok güvenilir olduğunun göstergesidir. Araştırmada aşağıda sıralanan beş genel soruya cevap aranmıştır:

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

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

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

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

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

V. Bulgular

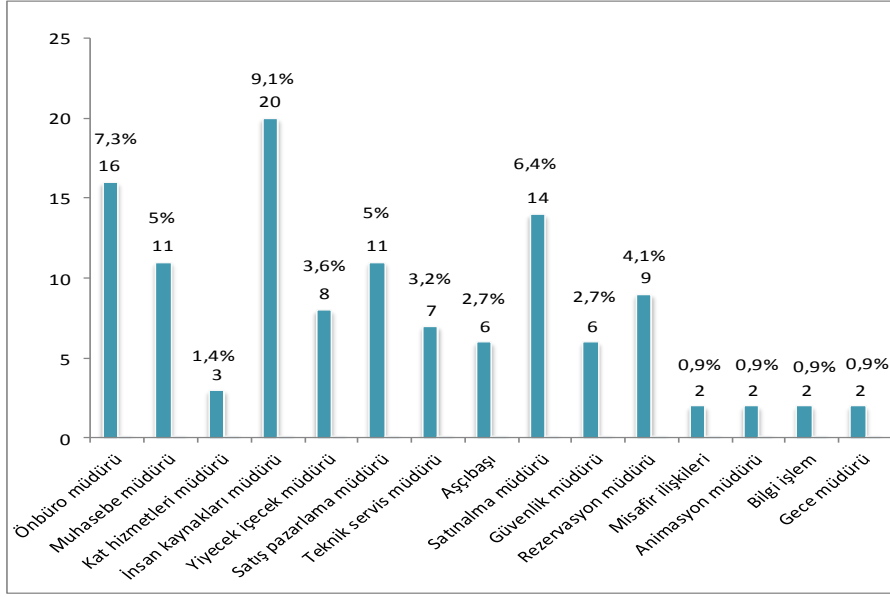
Demografik bulguların verildiği Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu, genç ve orta yaş grubunda buldukları, en yüksek oranda lisans düzeyinde eğitim aldıkları görünmektedir. En yüksek oranın lisans düzeyinde olması, yöneticilerin eğitim düzeyinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 1'de, araştırmaya katılan otel yöneticilerinden sadece turizm eğitimi alanlar ve aldıkları eğitim düzeylerinin oranları da verilmiştir. Turizm eğitimi alan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun bu eğitimi önlisans ve lisans düzeyinde almış oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin medeni durumları incelendiğinde, evli olanların oranının, bekâr olanlara göre oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 1'e göre, yöneticilerin büyük bir kısmı 10 yıldan fazla süredir araştırma sırasında görev yaptıkları işletmede çalışmaktadırlar ve yine büyük bir kısmı 10 yıldan fazla süredir yönetici pozisyonundadırlar.

Tablo 1: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

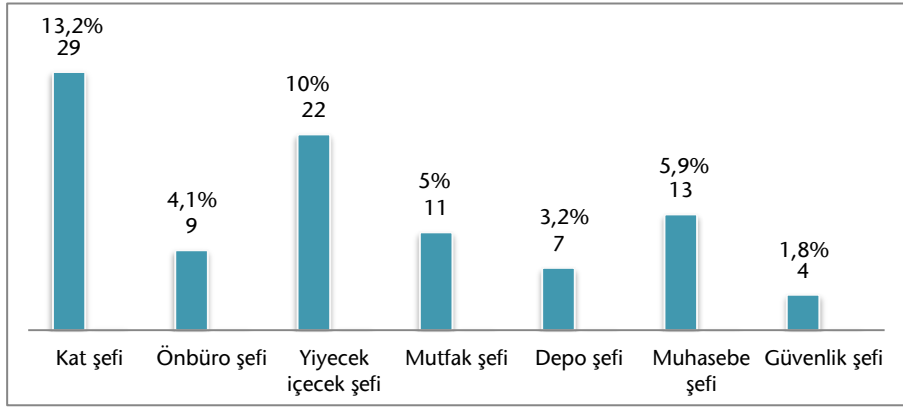
Cinsiyet	Sayı (n)	Yüzde (%)
Kadın	73	% 33
Erkek	147	% 67
Yaş		
30 ve altı	47	% 21
31-35 yaş arası	65	% 30
36-40 yaş arası	57	% 26
41-45 yaş arası	40	% 18
46-50 yaş arası	8	% 4
51 ve üstü	3	% 1
Eğitim Düzeyi		
İlköğretim	11	% 5
Lise ve Dengi	65	% 29
Önlisans	66	% 30
Lisans	72	% 33
Lisansüstü	3	% 6
Turizm Eğitimine Göre Dağılım		
Meslek Lisesi	31	% 24
Önlisans	35	% 27
Lisans	38	% 29
Lisansüstü	5	% 4
Diğer	20	%16
Medeni Durum		
Bekar	69	% 31
Evli	151	% 69
-Toplam Çalışma Süresine Göre		
1 yıldan az	38	% 17
2-3 yıl	54	% 24
4-5 yıl	37	% 17
6-7 yıl	13	% 6
8-9 yıl	13	% 6
10 yıldan fazla	65	%30
Yönetim Kademesinde Çalışma Süresine Göre		
1 yıldan az	22	% 10
2-3 yıl	41	% 18
4-5 yıl	39	% 18
6-7 yıl	39	% 18
8-9 yıl	17	% 8
10 yıldan fazla	62	% 28

Araştırmaya katılan departman müdürlerinin sayı ve yüzde oranları ise Şekil 2'de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan departman müdürlerinden büyük çoğunluğu insan kaynakları, önbüro ve satınalma müdürlerinden oluşmaktadır.



Şekil 2: Araştırmaya Katılan Departman Müdürlerinin Sayı ve Yüzdelere Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan departman şeflerinin sayısı ve yüzde oranları da Şekil 3'de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan departman şeflerinden büyük çoğunluğu kat ve yiyecek içecek şeflerinden oluşmaktadır.



Şekil 3: Araştırmaya Katılan Departman Şeflerinin Sayı ve Yüzdelere Göre Dağılımı

VI. Araştırma Değişkenlerine İlişkin T-Testi Sonuçları

Araştırma değişkenlerinden (i) mesleki başarı, (ii) genel mesleki hedef, (iii) gelire ilişkin hedef, (iv) meslekteki ilerlemeler ve (v) yeni beceriler edinme olarak sıralanan beş boyuta göre, otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin demografik özellikleri açısından farklılık olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla t-testi gerçekleştirilmiştir. Testlerde %95 güven aralığı ve %5 anlamlılık düzeyi seçilmiştir. Büyüköztürk (2007: 39)'e göre t-testi analizi; iki ilişkisiz grup arasında farkın olup olmadığını test edebilmek ve bu gruplar arasında karşılaştırma yapabilmek amacıyla kullanılır. Aşağıdaki tablolarda kariyer tatmin boyutları açısından demografik özelliklerin farklılık gösterip göstermedikleri test edilmiştir.

Tablo 2: Kariyer Tatmin Boyutları Açısından Otel İşlemesi Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi

Boyutlar	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	Ortalama Farkı	Anlamlılık																																				
Mesleki başarı	Erkek	3,5833	,51233	,963	,07820	,313																																				
	Kadın	3,5051	,59236				Genel mesleki hedef*	Erkek	3,6134	,62968	2,199	,19785	,029*	Kadın	3,4155	,62616	Gelire ilişkin hedef	Erkek	2,8186	,83057	-,611	-,07182	,544	Kadın	2,8904	,81660	Meslekteki ilerlemeler	Erkek	3,6100	,56519	1,084	,08030	,302	Kadın	3,5297	,49171	Yeni beceriler edinme	Erkek	3,7942	,63482	-,148	-,01400
Genel mesleki hedef*	Erkek	3,6134	,62968	2,199	,19785	,029*																																				
	Kadın	3,4155	,62616				Gelire ilişkin hedef	Erkek	2,8186	,83057	-,611	-,07182	,544	Kadın	2,8904	,81660	Meslekteki ilerlemeler	Erkek	3,6100	,56519	1,084	,08030	,302	Kadın	3,5297	,49171	Yeni beceriler edinme	Erkek	3,7942	,63482	-,148	-,01400	,880	Kadın	3,8082	,67124						
Gelire ilişkin hedef	Erkek	2,8186	,83057	-,611	-,07182	,544																																				
	Kadın	2,8904	,81660				Meslekteki ilerlemeler	Erkek	3,6100	,56519	1,084	,08030	,302	Kadın	3,5297	,49171	Yeni beceriler edinme	Erkek	3,7942	,63482	-,148	-,01400	,880	Kadın	3,8082	,67124																
Meslekteki ilerlemeler	Erkek	3,6100	,56519	1,084	,08030	,302																																				
	Kadın	3,5297	,49171				Yeni beceriler edinme	Erkek	3,7942	,63482	-,148	-,01400	,880	Kadın	3,8082	,67124																										
Yeni beceriler edinme	Erkek	3,7942	,63482	-,148	-,01400	,880																																				
	Kadın	3,8082	,67124																																							

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

İlk olarak kariyer tatmin boyutları açısından, cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla t-testi analizi gerçekleştirilmiştir. Test sonucuna göre, 'genel mesleki hedef' kariyer tatmin boyutu cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Tablodan da görülebileceği üzere; erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre, genel mesleki hedefler doğrultusunda, kariyerlerinden daha fazla tatmin olduklarını belirtmektedirler.

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

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

Tablo 3: Kariyer Tatmin Boyutları Açısından Otel İşlemesi Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi

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

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

T-testi sonucunda; kariyer tatmin boyutlarından 'gelire ilişkin hedefler' açısından medeni durumlar arasında farklılık bulunmaktadır (Tablo 3). Evli yöneticiler bekâr yöneticilere oranla, gelir boyutunda daha fazla kariyer tatmini sağlamışlardır. Gelire ilişkin hedefte medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olduğu ($p < 0,05$) değerinden anlaşılmaktadır. Diğer ifadelerde evli ve bekâr gruplar arasında fark görülmemiştir.

VII. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kariyer tatmin boyutları (mesleki başarı, genel mesleki hedef, gelire ilişkin hedef, meslekteki ilerlemeler ve yeni beceriler edinme) açısından otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin üç ve daha fazla grup olarak ifade edilen demografik özellikleri arasında farklılık olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla, varyans analizi (Anova) gerçekleştirilmiştir. Varyans analizi, ikiden fazla grup arasındaki farklılıkları ortaya koyabilmek amacıyla kullanılır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan; 2007: 193).

Varyans analizi sonucunda p değeri anlamlı olduğunda, hangi ortalamaların birbirinden farklı olduğunu görmek ve farkı tespit etmek amacıyla post-hoc (çoklu) karşılaştırmalar yapılır (Büyüköztürk ve diğ., 2009: 191). Bu çalışmada da gruplar arasındaki farklılığın kaynağını belirlemeye yarayan post hoc testlerinden birisi olan Tukey testi kullanılmıştır. Aşağıdaki tablolarda da gösterildiği üzere; yaş, eğitim düzeyi, turizm eğitimi alma durumu, işletmedeki görev unvanı, işletmede çalışma süresi ve yönetici olarak çalışma süresi gibi demografik özellikler için varyans analizi yapılmıştır. Tablolar uzun olduğu için sadece anlamlı farklılık tespit edilen kariyer tatmin boyutlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4: Kariyer Tatmin Boyutları Açısından Otel İşlemesi Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Farklılık Analizi

Boyutlar	Yaş Grupları	Sayı (n)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Yeni Beceriler Edinme	30 Yaş ve altı**	47	4,0532	,66947	4,036	,002*
	31-35 Yaş	65	3,8885	,72623		
	36-40 Yaş**	57	3,6798	,50831		
	41-45 Yaş**	40	3,6063	,55726		
	46-50 Yaş	8	3,6875	,53033		
	51 Yaş ve üzeri	3	3,0000	,50000		

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

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

Otel işletmelerindeki kariyer tatmin boyutları açısından yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü anova gerçekleştirilmiştir. Tablo 4'de belirtildiği üzere kariyer tatmin boyutlarından 'yeni beceriler edinme' boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yeni beceriler edinmede gruplar arasındaki farklılıktan dolayı post hoc testlerinden 'Tukey' sonuçlarına bakılmıştır. Tukey sonuçlarına göre gruplar arasındaki anlamlı farklılık '30 yaş altı ve 36-40 yaş' ile '30 yaş altı ve 41-45 yaş' grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

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

Otel işletmelerindeki kariyer tatmin boyutları açısından işgörenlerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla, tek yönlü anova gerçekleştirilmiştir. Eğitim durumuna göre anova sonuçları Tablo 5'de gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere kariyer tatmin boyutlarından 'yeni beceriler edinme' de anlamlı bir farklılık olduğu ($p < 0,05$) değerinden anlaşılmaktadır.

Yeni beceriler edinmede gruplar arasındaki farklılığın kaynağını anlamak için Tukey sonuçlarına bakılmıştır. Tukey sonucuna göre gruplar arasındaki farklılık 'yeni beceriler edinme'de 'lise-lise dengi ile lisans' ve 'önlisans ile lisans' grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Bu durumda lisans eğitiminden mezun olan yöneticiler, önlisans ve lise mezunu yöneticilere oranla yeni beceriler edinme konusunda daha fazla katılım göstermişlerdir. Diğer boyutlar açısından eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Tablo 5: Kariyer Tatmin Boyutları Açısından Otel İşlemelerindeki Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Analizi

Boyutlar	Eğitim Düzeyleri	Sayı (n)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Yeni Beceriler Edinme	İlköğretim	11	3,5227	,64667	4,096	,003*
	Lise ve dengi **	65	3,6654	,71709		
	Önlisans **	66	3,7159	,58488		
	Lisans **	72	4,0347	,56342		
	Lisansüstü	6	3,8333	,76920		

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

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

Otel işletmelerindeki kariyer tatmin boyutları açısından turizm eğitimi aldığını belirten 129 yöneticinin turizm eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla tek yönlü Anova analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 6: Kariyer Tatmin Boyutları Açısından Otel İşlemesi Yöneticilerinin Turizm Eğitimi Düzeylerine Göre Farklılık Analizi

Boyutlar	Turizm Eğitim Düzeyleri	Sayı (n)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Mesleki Başarı	Meslek Lisesi **	31	3,3185	,63067	2,795	,029*
	Önlisans	35	3,5643	,48637		
	Lisans **	38	3,7368	,48785		
	Lisansüstü	5	3,8000	,50467		
	Diğer	20	3,5813	,59088		
Yeni Beceriler Edinme	Meslek Lisesi **	31	3,5323	,79515	2,791	,029*
	Önlisans	35	3,8214	,67129		
	Lisans **	38	4,0526	,53321		
	Lisansüstü	5	4,0000	,30619		
	Diğer	20	3,8875	,67119		

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

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

Tablo 6'da belirtildiği üzere kariyer tatmin boyutlarından 'mesleki başarı' ve 'yeni beceriler edinme' de anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Mesleki başarı ve yeni beceriler edinmede gruplar arasındaki farklılıktan dolayı post hoc testlerinden 'Tukey' sonuçlarına bakılmıştır. Tukey sonucuna göre gruplar arasındaki farklılık, mesleki başarıda 'meslek lisesi ile lisans' grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Bu farka göre, lisans düzeyinde turizm eğitimi alan otel yöneticileri, meslek lisesinde turizm eğitimi alan otel yöneticilerine göre, mesleki başarıda kariyer tatmini sağlamaya daha fazla katılım göstermişlerdir. Lisans mezunların meslek lisesinde

turizm eğitimi alan yöneticilere göre, aldıkları eğitim sonucunda başarıyı daha fazla elde etmiş oldukları düşüncesine sahip oldukları söylenebilir. Bu nedenle mesleki başarı alınan turizm eğitimine göre farklılık göstermektedir.

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

Kariyer tatmin boyutları açısından yöneticilerin işletmedeki görev unvanları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü anova gerçekleştirilmiştir. İşletmedeki görev unvanına göre gerçekleştirilen anova sonuçlarının verildiği Tablo 7'de görüldüğü üzere kariyer tatmin boyutlarının hepsinde anlamlı farklılık olduğu anlaşılmaktadır.

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

'Genel mesleki hedef' boyutu açısından otel yöneticisinin işletmedeki görev unvanları arasındaki anlamlı farklılık, 'genel müdür ile departman müdürleri' ve 'genel müdür ve departman şefleri' grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Genel müdürler, departman müdür ve şeflerine göre genel mesleki hedeflere ulaşma ve mesleki hedefler doğrultusunda kariyerlerinden tatmin sağlama ifadelerine daha fazla katılım göstermişlerdir. Genel müdürlerin mesleki hedefleri doğrultusunda, departman müdür ve şeflerine oranla kariyer hedefleri mevcut işleridir ve kariyerlerini bu sektörde tamamlamak isteyebilirler.

Tablo 7: Kariyer Tatmin Boyutları Açısından Otel İşlemelerindeki Yöneticilerin İşletmedeki Görev Unvanlarına Göre Farklılık Analizi

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

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

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

'Gelire ilişkin hedef' boyutu açısından otel yöneticisinin işletmedeki görev unvanları arasındaki anlamlı farklılık, 'genel müdür ile departman müdürü', 'genel müdür ile departman şefleri' ve 'departman müdürleri ile departman şefleri' grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Bu duruma göre genel müdürler, departman müdür ve şeflerine göre gelire ilişkin hedeflerine ulaşma konusunda daha fazla katılım göstermişler ve yine genel müdürler kariyer tatmini sağlama boyutunda 4,0556 aritmetik ortalama ile güçlü şekilde gelirlerinden tatmin olduklarını belirtmişlerdir.

Genel müdürlere göre gelirleri tatmin edici ve aldıkları ücretler hak ettikleri ücretlerdir.

Bir diğer farklılık departman müdürleri ile departman şefleri arasında kaynaklanmaktadır. Departman müdürleri departman şeflerine oranla elde ettikleri gelirin daha fazla tatmin edici olduğunu düşünmektedirler. Gelir açısından en az tatmin olan grubun ise, departman şefleri olduğunu söylenebilir.

'Meslekte ilerleme' boyutu açısından otel yöneticisinin işletmedeki görev unvanları arasındaki anlamlı farklılık, 'genel müdür ile departman müdürü' ve 'genel müdür ile departman şefleri' grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Genel müdürler; departman müdür ve şeflerine göre, meslekte daha fazla ilerleme gösterdiklerinin bilincindedirler ve yüksek oranda katılım göstererek meslekteki ilerleme boyutunda kariyerlerinden tatmin duygusu algılamaktadırlar. Genel müdürler açısından, genel müdürlerin elde etmiş oldukları veya edebilecekleri terfiler ve mesleki ilerlemeler kariyer tatmini sağlamalarına yardımcı olmuş olabilir.

'Yeni beceriler edinme' boyutu açısından otel yöneticisinin işletmedeki görev unvanları arasındaki farklılık 'genel müdür ile departman şefleri' grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Genel müdürler departman şeflerine oranla çok yüksek bir katılım göstererek, yeni beceriler edinme konusunda kariyer tatmini sağlamışlardır. Elde ettikleri kişisel gelişim, öğrenme arzusu ve elde ettikleri kariyerlerinin yeni beceriler kazanmalarına verdiği destek, onları kariyer tatmini sağlama boyutunda etkileyebilir.

Otel işletmelerindeki kariyer tatmin boyutları açısından katılımcıların işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla tek yönlü anova gerçekleştirilmiştir. İşletmedeki çalışma süresine göre gerçekleştirilen anova sonuçlarının verildiği Tablo 8'de belirtildiği üzere, kariyer tatmin boyutlarından 'yeni beceriler edinme' de anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Gruplar arasındaki farklılıktan dolayı post hoc testlerinden Tukey sonucuna bakılmıştır. Tukey sonucuna göre gruplar arasındaki farklılık çalışma süresi '1 yıldan az ile 10 yıldan fazla' olan gruplardan kaynaklanmaktadır. Bu farka göre 1 yıl veya 1 yıldan daha az bir süreyle aynı işletmede çalışan bir yönetici yeni beceriler edinme konusunda 10 yıldan daha fazla çalışan bir yöneticiye göre daha fazla katılım göstermiştir.

Bu durumda; kısa süredir işletmede çalışan bir yöneticinin yeni beceriler edinme konusunda daha istekli olduğu ve iş ortamına henüz alışmakta olduğu için lider konumdaki insanlara daha fazla danıştığı; becerilerini geliştirmeye ve yeni şeyler öğrenmeye daha istekli olduğu söylenebilir. Diğer yandan, 10 yıldan daha fazla süredir aynı iş yerinde çalışan bir yöneticinin, o iş ortamıyla ilgili birçok şeyi öğrenmiş olduğu, bilgi ve becerilerini daha fazla geliştirmeye ihtiyaç duymadığı düşünülebilir. Yeni beceriler edinme ile işletmedeki çalışma süresi arasında anlamlı farklılık bulunurken, diğer boyutlarla işletmedeki çalışma süresi arasında farklılık bulunmamıştır.

Tablo 8: Kariyer Tatmin Boyutları Açısından Otel İşletmelerindeki Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi

Boyutlar	Çalışma Süreleri	Sayı (n)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Yeni Beceriler Edinme	1 yıl ve 1 yıldan az**	38	4,0592	,67892	2,640	,024*
	2-3 yıl	54	3,7685	,80366		
	4-5 yıl	37	3,8514	,57873		
	6-7 yıl	13	3,9038	,46254		
	8-9 yıl	13	3,8654	,49598		
	10 yıl ve fazlası**	65	3,6077	,51722		

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

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

Otel işletmelerindeki kariyer tatmin boyutları açısından katılımcıların yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla tek yönlü anova gerçekleştirilmiştir. Yönetici olarak çalışma süresine göre gerçekleştirilen anova sonuçlarının verildiği Tablo 9'da belirtildiği üzere, kariyer tatmin boyutlarından 'mesleki başarı, meslekte ilerleme ve yeni beceriler edinme' de anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır.

Gruplar arasındaki farklılıktan dolayı post hoc testlerinden Tukey sonucuna bakılmıştır. Tukey sonucuna göre mesleki başarıdaki gruplar arasındaki farklılık '1 yıldan az ile 4-5 yıl', '1 yıldan az ile 8-9 yıl' ve '1 yıldan az ile 10 yıldan fazla' grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

Bu farka göre, 1 yıl ve 1 yıldan az süre ile yönetim kademesinde olan bir yönetici, diğer bir deyişle daha yeni yönetim kademesinde görev yapmaya başlayan bir yönetici 4-5 yıl, 8-9 yıl ile 10 yıldan fazla yönetim kademesinde bulunan bir kişiye oranla mesleki başarı konusuna daha az katılım göstermişlerdir.

Bunun beklenen bir durum olduğu söylenebilir. Çünkü yönetim kademesine yeni geçen bir işgören, henüz mesleki anlamda başarıya ulaşmış kendini yeterli hissetmeyebilir. 1 yıldan daha az süreyle yönetim kademesinde bulunan yöneticilere göre, kariyerleri onları diğer yöneticilere oranla daha az tatmin etmektedir. Mesleki başarı açısından yönetici olarak çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Tablo 9: Kariyer Tatmin Boyutları Açısından Otel İşlemesi Yöneticilerinin Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi

Boyutlar	Yönetici Olarak Çalışma Süreleri	Sayı (n)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
Mesleki Başarı	1 yıl ve daha az**	22	3,1761	,63815	3,350	,006*
	2-3 yıl	41	3,5396	,58057		
	4-5 yıl**	39	3,7179	,51116		
	6-7 yıl	39	3,5705	,48818		
	8-9 yıl**	17	3,7132	,51872		
	10 yıl ve fazlası**	62	3,5524	,47776		
Meslekteki İlerleme	1 yıl ve daha az**	22	3,1894	,55705	3,156	,009*
	2-3 yıl**	41	3,6992	,57761		
	4-5 yıl**	39	3,6838	,55777		
	6-7 yıl**	39	3,6154	,44942		
	8-9 yıl	17	3,5784	,47184		
	10 yıl ve fazlası	62	3,5645	,52822		
Yeni Beceriler Edinme	1 yıl ve daha az**	22	3,3750	,80086	4,579	,001*
	2-3 yıl**	41	3,8963	,72452		
	4-5 yıl**	39	4,1026	,51208		
	6-7 yıl	39	3,8333	,54812		
	8-9 yıl	17	3,7500	,61872		
	10 yıl ve fazlası**	62	3,6855	,57960		

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

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

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

Yeni beceriler edinme boyutunda gruplar arasındaki farklılığın, '1 yıldan az ve 2-3 yıl', '1 yıldan az ve 4-5 yıl' ile '4-5 yıl ve 10 yıldan fazla' grupları arasındaki farktan kaynaklandığı Tukey sonucuna göre ortaya çıkmıştır. Bu farklılık yöneticilerin yönetim kademesinde 1 yıldan az çalışmış olanların, 2-3 yıl ile 4-5 yıl çalışmış olanlara göre yeni beceriler edinmede daha az katılım göstermiş oldukları sonucuna dayanmaktadır. Yeni beceriler edinme, yönetici olarak çalışma süresine göre anlamlı

bir farklılık oluşturmuştur. Ancak diğer boyutlar ile yönetici olarak çalışma süresinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

VIII. Sonuç ve Öneriler

Araştırmada, kariyer tatmin boyutları açısından otel yöneticilerinin demografik özellikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunup bulunmadığı analiz edilmiştir. Demografik özellikler doğrultusunda genel mesleki hedefler, cinsiyet bağlamında anlamlı fark üreten gruplardan birisi olmuştur. Erkek yöneticiler kadın yöneticilere oranla mesleki hedeflerine ulaştıkları sonucuna daha fazla katılım göstermişlerdir. Bu durum cinsiyetten kaynaklanan bazı problemlerden kaynaklanıyor olabilir. Çünkü kadın çalışanların mesleki hedeflere ulaşabilmeleri; çocuk, eş ve ev işleri nedeniyle ertelenebilmektedir. Bu nedenle kadınların mesleki hedeflerine ulaşabilmeleri yolundaki engellerin kaldırması yönünde çaba gösterilmesi önerilebilir. Bu kapsamda, kadın çalışanlara esnek çalışma saatleri önerilerek, ev yaşamı ile iş yaşamını dengeleyebilme olanağı sağlanabilir.

Yeni beceriler edinme boyutunda yaşa göre anlamlı farklılık ortaya çıkmaktadır. Genç yöneticiler, yaşlı yöneticilere göre bilgi ve becerilerini geliştirme konusunda daha istekli davranmaktadırlar. Bu durum; genç yöneticilerin, bilgi ve becerileri istedikleri boyutta elde edemediğinden ve daha deneyimsiz olmasından kaynaklanıyor olabilir. Kitapçı ve Sezen (2002) kariyer sürecinde çalışanların tatminini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmalarında, bu araştırmada olduğu gibi çalışanların tatmininde farklı yaş grupları içerisinde farklı değişkenlerin etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Genç yöneticilerin bilgi ve beceri kazanma çabası içinde olmaları olumlu bir durumdur. İşletmenin başarısı için daha yaşlı olan yöneticilerin bilgi ve beceri eksikliklerini gidermeleri için çeşitli eğitim programları oluşturulabilir. Örneğin, ileri yaştaki yöneticilere yönelik çağın gerektirdiği teknolojik bilgileri edinmeleri için kurslar düzenlenebilir.

Mesleki başarı elde etme boyutunda turizm eğitimi alan yöneticiler ile bu eğitimi almayan yöneticiler arasında da farklılık görülmektedir. Bu durum turizm alanında eğitilmiş yöneticilerin kariyer hedeflerine daha çabuk ulaşarak başarıyı yakalamalarına inanmalarından kaynaklanabilir. Çünkü turizm eğitimi alıp bu eğitimle meslek hayatına başlayan bir işgörenin, mesleki anlamda aldığı eğitimler doğrultusunda bu başarıyı elde etmesi daha kolay sağlanabilir. Turizm eğitimi almamış yöneticilere kısa süreli eğitim programları ile ilgi duydukları konularda turizm eğitimi verilmelidir.

Araştırmanın en önemli sonuçlarından birisi ise yöneticilerin işletmedeki görev unvanlarında ortaya çıkmaktadır. Çünkü yöneticilerin unvanı ile kariyer tatmininin tüm boyutları arasında farklılık görülmektedir. Bu beklenen bir durumdur. Çünkü genel müdürlerin, departman müdürleri ve şeflerine göre daha fazla kariyer tatmini sağlama; mesleki başarıya ulaşarak hedeflerini gerçekleştirdiğine inanması ya da daha fazla gelir elde ederek tatmin olması; meslekte daha fazla terfi ederek ilerleme göstermiş olduğunu düşünmesi beklenen bir sonuçtur. Aynı şekilde bu fark departman müdürleri ve departman şefleri arasında da görülebilir. Bu sonuç Sauer (2009) tarafından yapılan çalışma ile de paralellik göstermektedir. Söz konusu

çalışmada, kariyer tatmini elde etmede; gelir, terfi ve kariyer başarısında; orta ve üst yöneticiler arasında farklılıklar oluşabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Genel müdür dışındaki yöneticilerin kariyer boyutları açısından tatmin düzeylerini artırmak için onlara yükselme olanakları hakkında açık bir yol haritası sunulmalıdır.

Bir diğer sonuç ise yönetim kademesinde geçen süreye göre mesleki başarı, meslekte ilerleme ve yeni beceriler edinme boyutlarında farklılık olmasıdır. Bu durum yönetim kademesinde kısa süre çalışanlara oranla, uzun yıllar çalışanların daha fazla kariyer tatmini sağlaması ve meslekte daha fazla ilerleme göstererek başarıya ulaşmış olması düşüncesi ile açıklanabilir. Yeni yöneticiler, gelecek yıllara ilişkin hedefler belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşabilmek için planlar yapmaları yönünde teşvik edilmelidir.

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

Otel işletmelerinde kariyer tatminine ilişkin ulusal ve uluslararası yazında sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Özellikle emek yoğun bir sektörde faaliyet gösteren otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti kadar çalışanların memnuniyeti de önemlidir. Bu nedenle otel işletmeleri açısından çalışanların kariyer tatmini sağlamlarının önemli olduğu açıktır.

İlgili yazına katkı sağlamak; genelde turizm, özelde konaklama ve otel işletmelerinde kariyer tatmini ve demografik özellikler ilişkisini tüm açıklığıyla ortaya çıkarmak amaçları doğrultusunda gelecekte yapılacak çalışmalar için çeşitli öneriler şöyle sıralanabilir:

- Farklı turizm kentlerinde ve bölgelerinde benzer çalışmalar yapılabilir,
- Farklı kariyer tatmin boyutları geliştirilebilir,
- Konaklama işletmeleri dışındaki diğer turizm işletmelerinde; örneğin seyahat acentalarında, yiyecek-içecek işletmelerinde, eğlence işletmelerinde, vb. kuruluşlarda benzer çalışmalar yapılabilir.

Bu çalışmanın; sonraki çalışmalara yazın bilgisi, yöntem, ölçek, araştırma kurgusu, vb. gibi konularda kaynaklık etmesi umulmaktadır.

Kaynakça

Abele, E. A. ve Wiese, B. S. (2008). The Nomological Network Of Self-Management Strategies And Career Success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 733-749.

Altınöz, M. (2010). Effects of Retaining Skillful Employees on the Career Management: A Field Study. *World Academy of Science*, 71, 495-499.

Baş, T. ve Ardic, K. (2002). Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 17, 72-81.

Beck, J. A. (1996). *Career Anchors, Organizational Commitment, And Job Plateaus: An Analysis Of Hotel Executive Operating Committee Members Career Development*. Basılmamış Doktora Tezi, Purdue University.

Büyüköztürk, Ş., Bökeoğlu, Ö. Ç. ve Köklü, N. (2009). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik* (4. Baskı). Pegema Akademi, Ankara.

Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (8. Basım). Pegema Yayıncılık, Ankara.

Çakıcı, C., Dönmez, D. ve Dinu-Cristea, R. (2009). Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrencilerinin Tatmin Düzeylerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *10. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, Mersin Üniversitesi, 1169-1178.

Çiftçi, B. (2012). Kariyer Planlama. Uğur Dolgun (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Yenilenmiş 3. Baskı) içinde (s.137-163). Ekin Yayınevi, Bursa.

Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.

Demirel, Y. ve Özınar, M. F. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 129-145.

Engiz, G. (2009). *Çalışanlarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ereş, F. (2006). Türkiye de Kadının Statüsü ve Yansımaları. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 40-52.

Greenhaus, H. J., Parasuraman, S. ve Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.

Gül, H. ve Oktay, E. (2009). *Ücret, Kariyer, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21, 223-238.

Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(1), 127-151.

İlhan, S. (2005). Bazı Değişkenler Açısından Elazığ'da Girişimci Profili. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 217-248.

İşık, V. (2009). Çalışma Yaşamında Kadın İşgücüne Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı Uygulamaları. *Kamuda Sosyal Politika Dergisi*, Yıl 3(11), 67-72.

Kahraman, M. ve Şahin, K. (2010). Kadın ve Kariyer. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 75-88.

Kitapçı, H. ve Sezen, B. (2002).Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği.*Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 219-230.

Knight D. K., Cruisinger, C. ve 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.

Köktürk, M. ve Yalçın, A. (2000). Kariyer Planlamasında İşletme Eğitiminin Rolü ve Bir Uygulama. *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erciyes Üniversitesi-Nevşehir, 753-768.

Kong, H., Cheung, C. ve 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.

Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar.*Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 243-268.

Lee Chang Boon, P. (1999). Career Strategies, Job Plateau, Career Plateau, and Job Satisfaction Among Information Technology Professionals. *Proceedings for the ACM Special Interest Group on Computer Personnel Research, New Orleans, Louisiana, Unites States*, 125-127.

Nauta A., Vianen, A. V., Heijden, B. V. D., Dam, K. V. ve Willemsen, M. (2009). Understanding the Factors That Promote Employability Orientation: The Impact of Employability Culture, Career Satisfaction, and Role Breadth Self-Efficacy.*Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251.

Özkişi, Z. G. (2012). Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Türkiyede Kadınların Bestecilik Eğitimine Erişimi Ve Bestecilik Kariyeri. *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 2105-2114.

Özmutaf, M. N. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma.*C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.

Patton, W. ve McMahon, M. (2006).*Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice* (2. Baskı).Sense Publishers, Rotterdam.

Pilavcı, D. (2007). *Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama*.Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Sağdıç, M. ve Demirkaya, H. (2009).Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Gelişim Planlarına İlişkin Yaklaşımları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 233-246.

Sarıışık, M. (2007). Turizm Sektöründe Meslek Sahibi Olmaya Yönelten Etkenler: Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Çalışma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 143-160.

Sauer, K. L. (2009). *Job and Career Satisfaction of Management Dietitians*.Basılmamış Doktora Tezi, Kansas State University.

Sav, D. (2008). *Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Sevimli, F. ve İşcan Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış*, 5(12), 55-64.

Sutton, K. L. (2006). *Parenthood and Organizational Networks: A Relational View of the Career Mobility of Working Parents*. Basılmamış Doktora Tezi, Ohio State University

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.

Tones, M., Pillay, H. ve Kelly, K. (2011). The Link Between Age, Career Goals, and Adaptive Development for Work-Related Learning Among Local Government Employees. *Journal of Career Assessment*, 19(1), 92-110.

Uzunbacak, H. H. (2004). *Türk Emniyet Teşkilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk (Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Vatanserver, Ç. (2008). *Work and Non-Work Life Balance, and its Relation to Organizational Commitment and Career Satisfaction*. Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Organizational Behavior Bilim Dalı.

Türk Dil Kurumu, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, 10.12.2011.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Genişletilmiş 2. Baskı). Detay Yayıncılık, Ankara.

Yüksel, İ. (2005). İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları ile İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (2), 301-314.

