



# Turizm Akademik Dergisi

## Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



## Kariyer Platosunun İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Otel İşletmeleri Örneği\*

Hasan Hüseyin SOYBALI<sup>a</sup>, Serkan AK<sup>b\*\*</sup>

<sup>a</sup> Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, AFYON, ORCID: 0000-0002-5929-0933

<sup>b</sup> Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Çavdarhisar Meslek Yüksekokulu, KÜTAHYA, ORCID: 0000-0002-9094-4202

### Öz

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet koşulları karşısında işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesinde işgörenler, kilit bir role sahiptir. Emek yoğun bir yapıda olan otel işletmelerinin başarısında daha etkin bir rol üstlenen otel işgörenlerinin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi bazı algı, tutum ve davranışları ise kendileri ve örgütleri açısından oldukça önem arz etmektedir. Söz konusu algı, tutum ve davranışlar temelde işgörenlerin kariyerleriyle ilgili aldıkları kararlarıyla ve kariyer sorunlarıyla yakından ilişkilidir. Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerdeki kariyer platosu algılamalarının, işgörenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine etkisinin belirlenmesidir. Bu kapsamda İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama gerçekleştirilerek; işgörenlerdeki kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin sonuçlar ortaya konulmaktadır. Katılımcıların anketle ilişkin verdikleri cevaplar; faktör analizi, güvenilirlik analizi, yüzde, frekans ve aritmetik ortalama değerleri, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri ile çözümlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre işgörenlerin, kariyer platosu algılamalarının kısmen düşük düzeyde; iş tatmin düzeylerinin kısmen yüksek düzeyde; işten ayrılma niyetlerinin ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezlerin testine yönelik gerçekleştirilen analizler sonucunda ise kariyer platosunun iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

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

### Abstract

Because of the increasing competition due to globalization, employees have an important role in enabling enterprises to carry on their activities. In hotel enterprises in the labor-intensive tourism sector, employees undertake this role at higher levels, in this context, their job satisfaction and turnover intention are also indicate importance. These perceptions, attitudes and behaviors are closely related to decisions made by employees about their careers and their career problems. In this scope, the aim of this study is to find out the effect of the career plateau perceptions on job satisfaction and turnover intention of the employees in hotel enterprises. Within this scope, the results of the employees' career plateau perception, job satisfaction and turnover intention are presented by carrying out a survey in five star hotel enterprises in Istanbul. The participants' answers were analyzed by employing factor analysis, reliability analysis, percentage, frequency and mean values, correlation analysis and regression analysis methods. According to the findings, it was determined that employees' perceptions on career plateaus were partially low; job satisfaction levels were partially high, the employees' turnover intention on the other hand was low. The results of the analyses of the hypotheses of the study suggested that career plateau had a significant effect on job satisfaction and turnover intention of the hotel employees.

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

JEL CODE: L83, D23, M12

### Makalenin Geçmişi:

Gönderim Tarihi : 05.07.2019

Düzeltilme : 11.10.2019

Kabul : 14.11.2019

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Soybalı, H. H. & Ak, S. (2019). Kariyer Platosunun İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Otel İşletmeleri Örneği, Turizm Akademik Dergisi, 6 (2), 169-183.

\* Bu çalışma, Serkan AK'ın Afyon Kocatepe Üniversitesi BAP Koordinasyon Birimi tarafından desteklenen (Proje No: 16.SOS. BİL.13) "Kariyer Platosunun İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Otel İşletmeleri Örneği" adlı yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

\*\* Sorumlu yazar e-posta: serkanak11492@gmail.com

## GİRİŞ

Otel işletmelerinde dış müşteri olarak nitelenen misafirleri tatmin etmek için iç müşteri olan işgörenlerin tatmin düzeylerinin arttırılmasının gerekliliği giderek artan bir düzeyde hissedilmektedir. İşgörenlerin işlerini sevme ve severek yapma konusu ise temelde kariyerleriyle ilgili aldıkları kararlarıyla ve tatmin düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Yöneticilerin artan rekabet koşullarının gereği; bireylerin, kariyerlerini yakından takip etmesi; kariyer yönetimlerini sağlaması ve olası kariyer sorunlarını önlemesi gerekmektedir. Söz konusu sorunlardan birisi de işgörenlerin kariyer platosuna girmeleridir. Kariyer platosu, birey ilerlemek istemediği ya da ilerleyemediği kariyer noktasına ulaştığında oluşmaktadır. Kariyer platosu, bireysel ya da örgütsel nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Bireyin kariyer platosuna, herhangi bir zaman diliminde girebilmesi de mümkündür. Günümüzde bireysel (içsel, iş içerikli) ve örgütsel (dışsal, hiyerarşik) kariyer platoları, iş dünyasında giderek daha fazla deneyimlenmektedir. Dışsal kariyer platosu, yöneticilerin, çeşitli nedenlerle bireyin terfi veya ek ödüllendirmeler için hazır olmadığına kararına varmasıyla ortaya çıkmakta; içsel kariyer platosu ise bireysel bir karar olarak bireyin daha yüksek bir seviyeye çıkmasının kendisine daha fazla fayda sağlamayacağını hissettiğinde oluşmaktadır (Clark, 2004: 203). Gerek kariyer platosu bağlamında içsel ve dışsal kariyer platosu, gerekse diğer kariyer sorunları, işgörenlerin tutumlarını etkileyerek, onları işten ayrılma niyeti gibi olumsuz düşüncelere itebilmektedir.

Turizm sektöründe kariyer olanakları bağlamında bireylerin turizm sektörüne yönelik tutumlarının ve turizmde kariyer yapmaya yönelik bakış açılarının incelendiği çalışmalar ekseninde ilgili literatür incelendiğinde (Pelit & Öztürk, 2010: 210-211) turizm sektöründe yükselme imkânları ve kariyer yollarının tıkanıklığı gibi birtakım nedenler, bizzat kariyer platosunun irdelenmesinin gereğini ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca kariyer platosu ile ilgili yapılan çalışmalarda, kariyer platosunun iş tatmini ve işten ayrılma niyeti başta olmak üzere işgören tutum ve davranışları üzerindeki etkisi, hem olumlu (Ongori & Agolla, 2009) hem de olumsuz (McCleese & Eby, 2006; Jung & Tak, 2008; Xie, Long & Zhao, 2008; Lentz & Allen, 2009) olabilmektedir. Bu noktada konuyla ilgili literatürdeki çalışmalar ve bu çalışmaların bulguları tam olarak genellenebilir bir nitelik kazanmamıştır. Bu nedenle, kariyer platosu ve işgörenlerin çalışma tutumları arasındaki ilişki üzerine daha fazla araştırma-ya ihtiyaç söz konusudur (Salami, 2010: 500).

Bu çalışmada, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler tarafından algılanan kariyer platosunun, işgörenlerin iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Ayrıca

işgörenlerdeki kariyer platosunun ve iş tatmininin alt boyutlarının da inceleneceği söz konusu çalışmada işletmelerdeki mevcut durum ile birlikte konunun işletmeler açısından önemi ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili literatürde ayrı ayrı mevcut çalışmalar olmakla birlikte araştırmacılar tarafından turizm sektörü üzerinde bu araştırma konularının birlikte ele alındığı henüz herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olması, bu çalışmanın bu boşluğu doldurarak ilgili literatüre katkı sağlayacağını göstermektedir. Yine çalışmanın dünya genelinde önemli bir turizm destinasyonu olan İstanbul'da gerçekleştirilmesi yönüyle de işletmelere ve bölgeye katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu yönüyle araştırma, İstanbul'daki otel işletmelerinin hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik öneriler getirilmesi bakımından da önemlidir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Literatürde “kariyer düzleşmesi” ve “kariyer durgunluğu” şeklinde de ifade edilen kariyer platosu, kısaca bireyin kariyerinin bir noktasında yükselme potansiyelinin geçici ya da kalıcı olarak yok olması durumu olarak ele alınmaktadır (Eryiğit, 2000: 119). Kariyer platosu kavramına yönelik yapılan ilk tanımlamada Ference, Stoner & Warren (1977) kariyer platosunu, “kariyerde daha fazla hiyerarşik yükselme ihtimalinin çok düşük olduğu nokta” olarak ifade etmekle birlikte kariyer platosunu ayrıca kişisel ve örgütsel plato olarak iki türe ayırarak açıklamaktadır. Kişisel platolaşmayı işgörenlerin gelecekte yükselmeleri için yetenek ya da motivasyon eksikliği oluştururken, örgütsel platolaşmayı bir kuruluştaki fırsat eksikliği meydana getirmektedir (Duffy, 2000: 229). Tremblay, Roger & Toulouse (1995: 222) ise “nesnel plato” ve “öznel plato” olmak üzere kariyer platosunu iki türe ayırmaktadır. Nesnel plato, yapısal ve gözlemlenebilir unsurlardan oluşarak, genellikle kıdem ya da maaş esas alınarak ölçülmekteyken, öznel plato işgörenin kariyerinin gelişmeye devam edeceği ihtimalinin düşük olduğuna ilişkin duygusunu ifade etmektedir (Godard, Fouque, Gollety & Flanchec, 2015: 337).

İlgili literatür incelendiğinde yaygın olarak çoğu araştırmacı tarafından farklı terimlerle kullanılmasına rağmen aynı ana temaya atıfta bulunan belirlenmiş iki tür kariyer platosu mevcuttur. “Dışsal plato” olarak genellenebilecek olan ilk plato türü, genellikle örgüt ya da çevrenin bir sonucunda ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılar tarafından bu plato türü; “yapısal plato” (Bardwick, 1986), “örgütsel plato” (Evans & Gilbert, 1984; Ference ve ark., 1977) ve “hiyerarşik plato” (Veiga, 1981; Milliman, 1992) gibi farklı ifadeler ile ele alınmaktadır. İkinci plato türü ise bireyin algısını ifade etmektedir. “İçsel plato” olarak değerlendirilen bu plato türü araştırmacılar tarafından; “içeriksel plato”

(Bardwick, 1986), “kişisel plato” (FERENCE ve ark., 1977; Near, 1980; Stout, Slocum & Cron, 1988) ve “iş içerikli plato” (Milliman, 1992) şeklinde farklı isimlendirmeler ile ortaya konmaktadır (Crockford, 2001: 4-5).

Bireylerin niçin çalıştıklarıyla ilgili en çok araştırılan konular arasında yer alan “iş tatmini” kavramı (Sweeney, Hohenshil & Fortune, 2002: 51) hem örgütlerdeki işgörenler hem de onları inceleyen araştırmacılar için geniş ilgi alanı kapsamında bulunan bir konudur (Lu, While & Barriball, 2005: 211). Literatürde sıkça kabul gören iş tatmini tanımlamasını Locke (1976: 1304) tarafından “bireyin iş ve mesleki deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan memnun edici ve olumlu duygusal durumu” şeklinde ifade etmek mümkündür (Zeinabadi, 2010: 999).

İşgörenlerin yaptıkları işe karşı hissettikleri duygular ve taşıdığı düşünceler, onların hem fiziksel hem de ruhsal sağlıkları üzerinde etkili olabilmektedir. Bunun dışında iş tatmin düzeyi yüksek olan işgörenlerin yer aldığı bir örgüt, daha başarılı ve daha verimli çıktılar alarak, amaçlarına daha etkili bir şekilde ulaşabilmektedir (Zeynel, 2014: 21-22). İş tatminsizliğinin ise örgütün bağlılık sistemini zayıflattığı; iç ve dış tehditlere karşı verilen tepkiyi azalttığı hatta yok ettiği ileri sürülmektedir (Tekingündüz, 2012: 34). Turizm sektörü açısından değerlendirildiğinde işinden memnun olmayan ve beklentilerini karşılayamamış işgörenlerin çokluğu, otel işletmeleri için ciddi sorunların kaynağı olabilmektedir. Özellikle yöneticileri yeterli iş tatmini yakalayamamış işletmeler için bu durum daha da önemli boyutlara ulaşabilmektedir (Gavcar & Topaloğlu, 2008: 60).

İşe devam olgusu da yönetim araştırmalarının temel konularından birisidir (Turunç & Çelik, 2010: 215). Günümüzde örgütler, rekabet ortamında başarılı olabilmek adına sahip olduğu ve olacağı işgörenleri; sağlıklı, mutlu ve başarılı bir şekilde uzun sürelerle örgütlerinde tutma gereğinde ve durumundadırlar. Çünkü bu gereği ve durumu başaramayan bir örgüt, işgörenlerinin işten ayrılmasına varan sonuçlara katlanmak zorunda kalmaktadır (Yenihan, Öner & Çiftiyıldız, 2014: 40). İşten ayrılma niyeti, “işten ayrılmayı düşünme, planlama ve isteme şeklinde sıralanan bilişsel bir süreç” (Lambert, 2006: 59); “örgütten ayrılmak için bilinçli ve kasıtlı bir isteksizlik” (Tett & Meyer, 1993: 262) gibi farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

İşten ayrılma niyeti örgütler üzerinde doğrudan ve dolaylı maliyetleri olması nedeniyle oldukça önemli bir konuyu oluşturmaktadır (Tuna & Yeşiltaş, 2014: 108). Hangi sektörde yer alırsa alsın her örgüt için işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin belirlenmesi oldukça önemlidir (Avcı & Küçükusta, 2009: 37). İşten ayrılma niyeti, örgütler açısından sadece işten ayrılma davranışına yol

açması nedeniyle değil; örgütsel ve bireysel olumsuz etkileri nedeniyle de önem arz eden bir yapıdadır (Yürür & Ünlü, 2011: 90). Bununla birlikte işten ayrılma niyetinin yüksek olması durumunda müşteri memnuniyeti düşmekte ve dolayısıyla gelecekte elde edilecek gelir ve karlılık azalmakta dolayısıyla örgütsel verimlilik olumsuz yönde etkilenmektedir (İşçi, 2010: 68).

Kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları ekseninde ilgili literatür incelendiğinde turizm sektöründe gerçekleştirilen çalışmalara pek fazla rastlanılamasa da başka sektörlerde gerçekleştirilen kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar dikkat çekmektedir. Baoguo & Mian (2005) tarafından yapılan ve dört işletmeyi ve işletme yönetimi bölümü yüksek lisans öğrencilerini kapsayan 288 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre kariyer platosu, iş tatminini negatif yönde; işten ayrılma niyetini ise pozitif yönde etkilemektedir. Lee (2003), Singapur’da bulunan 20 mühendislik şirketi kapsamında 170 işgöreni kapsayan araştırmasında, bir kariyer platosunun yaşanmasının işgörenlerin kariyeri ve iş tatmini ile ilişkili olduğunu saptamıştır. Lentz (2004), 306 kişi üzerinde yaptığı çalışmada iş içerikli kariyer platosu ile hiyerarşik kariyer platosu ve olumsuz olan işle ilgili tutumlar arasındaki ilişki saptamıştır. Miles’in (2010) Amerika Birleşik Devletleri’nde 83 medya televizyon sektörü işgöreni üzerinde yaptığı çalışma sonuçları, iş tatmini ve kariyer platosu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Allen, Poteet & Russell (1998) tarafından 607 yönetici üzerinde yapılan çalışmada hem hiyerarşik hem de iş içerikli platoda olduğu belirlenen yöneticilerin, yalnızca bir nedenden ötürü platoda olan ya da platoda olmayan yöneticilere göre daha az olumlu iş tutumlarına sahip oldukları saptanmıştır. Rilovick’in (2005) 326 askeri işgören üzerinde yaptığı çalışma, kariyer platosunun işten ayrılma niyetiyle pozitif ilişkilendirildiğini göstermiştir. Salami (2010), Nijerya’da 30 yaşın üzerinde ve çok çeşitli örgütlerdeki 280 hükümet işgöreninden veri toplayarak gerçekleştirdiği çalışmasının sonuçlarıyla, kariyer platosunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile negatif ilişki gösterdiğini ve işten ayrılma niyetiyle pozitif ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur. Wen & Liu (2015), Çin’de 147 işgöreni kapsayan çalışmasıyla kariyer platosunun işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde ilişkide olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Milliman (1992), 443 katılımcı üzerinde yürüttüğü çalışmada kariyer platosuyla, örgütsel bağlılık, iş tatmini ile negatif olarak; işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olarak belirlemiştir. İshakoğlu (1993), İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen 500 şirket arasından seçilen 300 özel sektörün orta ve üst yöneticileri olan 120 kişiye uygulamıştır. Sonucunda kariyer platosu boyutları ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yorulmaz (2007) tarafından Ku-

zey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti kamu sektöründe çalışan 232 işgören üzerinde yapılan çalışma sonucunda, işgörenlerin kariyerlerinde platoya girdiklerinin farkında olmalarına rağmen, çalıştıkları kurumdan vazgeçme gibi bir niyetlerinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Canım'ın (2012) Sağlık Bakanlığına bağlı üç eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan 345 hemşire üzerinde gerçekleştirilmiş olduğu çalışmasında hemşirelerin kariyer platolarının çalışılan bölümdeki yetersiz veya eksik iş tatmininden kaynaklandığının bir sonucu olarak ortaya çıktığı belirlenmiştir. Bolat, Bolat, Seymen & Katı (2017) ise İstanbul ve Antalya'da faaliyet gösteren sekiz adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde 236 işgören üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında otel işletmelerinde kariyer platosu ve işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır.

Genel olarak yukarıda da bir kısmına değinilen konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde kariyer platosu; iş tatmininde azalma (McCleese & Eby, 2006; Jung & Tak, 2008; Xie, Long & Zhao, 2008; Lentz & Allen, 2009) ve işten ayrılma niyetinde artma (Lentz, 2004; Heilmann, Holt & Rilovick, 2008) gibi bazı olumsuz etkilere sahiptir. Bu olumsuz etkilerin yanında bazı çalışmalar (Ongori & Agolla, 2009), kariyer platosundaki işgörenlerin, üretkenliklerini sürdürdüklerini; sıkılmış görünmediklerini ve yüksek memnuniyet gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Özetle kariyer platosu ile ilgili çalışmalarda, kariyer platosunun işgören tutumları üzerindeki etkisi, hem olumlu hem de olumsuz olabilmektedir ki, ilgili literatürdeki çalışmalar ve bulguları tam olarak genellenebilir bir nitelik kazanmamıştır (Salami, 2010: 500). Bununla birlikte kariyer platosu ile ilgili çalışmalarda kariyer platosu yaygın şekilde çoğu araştırmacı tarafından içsel nedenler ve dışsal nedenleri niteleyen iki türe ayrılarak incelenmektedir (Crockford, 2001: 4-5). Çalışmanın izleyen kısmında sözü edilen kavramlar arasındaki ilişkiyi tespit etmek adına hazırlanan araştırma hipotezleri aşağıda sunulmaktadır:

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

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

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

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

**H2<sub>a</sub>:** Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinde algılanan içsel (iş içerikli) kariyer platosunun

işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

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

## YÖNTEM

### Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada uygulama aşamasında veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Uygulanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, işgörenlerin demografik (yaş, cinsiyet vb.) ve diğer bazı bireysel özelliklerini (departman, sektörde çalışma süresi vb.) belirlemeyi amaçlayan 9 adet kapalı uçlu soruya yer verilmektedir. Anketin ikinci bölümünde üç ölçeği kapsayan 52 soru yer almaktadır. 1.-12. sorularda, Milliman (1992) tarafından geliştirilen Kariyer Platosu Ölçeği kullanılmıştır. İlk altı soru içsel (iş içerikli) platoyu ölçmekteyken, diğer altı soru dışsal (hiyerarşik) platoyu ölçmektedir. 13.-16. sorularda, işgörenlerin işten ayrılma niyetini ölçmek amacıyla Menişa (2006) tarafından da kullanılan, Tanrıöver (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan Rosin & Korabik'in (1995) işten ayrılma niyeti ölçeğinden yararlanılmıştır. Son olarak 17.-52. sorularda, işgörenlerin iş tatminini ölçmek amacıyla Paul Spector tarafından geliştirilen, Yelboğa (2009) tarafından da Türkçe geçerliliği ve güvenilirliği test edilen İş Tatmini Ölçeği (Spector, 1994) kullanılmıştır. İş Tatmini Ölçeği; ücret, terfi, yönetim, yan ödeme, ödül, çalışma şartları, çalışma arkadaşları, işin kendisi ve örgüt içi iletişim olmak üzere dokuz ana madde ve her ana maddenin altında dört alt madde olmak üzere 36 maddeden oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde kullanılan ölçeklerin içerdiği her maddenin yanıtları dereceli olmak üzere altı seçeneğlidir. Bu seçenekler, 6'lı Likert ölçeği doğrultusunda; "1=Hiç Katılmıyorum", "2=Katılmıyorum", "3=Kısmen Katılmıyorum", "4=Kısmen Katılıyorum", "5=Katılıyorum", "6=Tamamen Katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir. Ayrıca kariyer platosu ölçeğindeki bazı ifadeler (anket formundaki 1., 2., 4., 5., 6., 8. ve 12. ifadeler) ve iş tatmini ölçeğindeki bazı ifadeler (anket formundaki 18., 20., 22., 24., 26., 28., 30., 32., 34., 35., 37., 39., 40., 42., 45., 47., 48., 50. ve 52. ifadeler) verilen yanıtlar ters çevrilerek puanlandırılmıştır.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul'da hizmet sunan turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2017) verilerine göre, 2017 yılı Eylül ayı itibarıyla İstanbul'da toplam 99 adet turizm işletme

belgeli beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Bakanlıktan alınan veriler doğrultusunda söz konusu otel işletmelerinin toplam oda sayısının 25.201, toplam yatak sayısının ise 50.840 olduğu saptanmıştır. Uluslararası standartlara göre beş yıldızlı otel işletmelerinde oda başına 1,1 işgören düştüğü gözlemlenerek çalışmanın evrenini oluşturan işgören sayısı 27.721 (25.201\*1,1) olarak varsayılmıştır. Buradan hareketle Ural ve Kılıç (2011) tarafından verilen formül doğrultusunda söz konusu evren için %5 hata payı ve %95 güven düzeyinde 379 örneklem sayısının kabul edilebilir olduğu hesaplanmıştır. Evrenin geniş olmasından dolayı bölgede faaliyet gösteren dokuz adet beş yıldızlı otel işletmesi, küme örnekleme yöntemiyle belirlenmiş ve araştırma bu otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda 2017 Eylül ayında dokuz otel işletmesinin her birine 50'şer adet olmak üzere toplamda 450 anketin uygulanması ve anket uygulamasının aynı ay içerisinde sonlandırılması amaçlanmıştır. Sonuç olarak geri dönen 409 anketten dokuzu hatalı ya da eksik doldurulmasından dolayı değerlendirme dışında tutulmuş; geriye kalan 400 adet anket analiz edilmiştir.

masına ve standart sapma değerlerine de ilgili kısımda yer verilmiştir. Diğer taraftan korelasyon analizinden, basit ve çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanmıştır.

## BULGULAR

Araştırmaya katılan 400 işgörenin %42,5'i kadın, %57,5'i erkektir. İşgörenlerin yaş grupları incelendiğinde; en büyük çoğunluğu, 36-45 yaş aralığındaki (%30,0) ve 26-35 yaş aralığındaki (%26,0) işgörenler oluştururken en düşük payı %8,0'lık oranıyla 55 yaş ve üzerindeki işgörenler oluşturmaktadır. Medeni durum açısından bakıldığında ise işgörenlerin %58,5'i evli, %41,5'i bekârdır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde en büyük kısmın (%37,0) lisans düzeyinde olduğu dikkat çekmekte, en düşük kısmı (%5,0) ise lisansüstü düzeyindekiler oluşturmaktadır. Gelir durumu bakımından ise işgörenlerin ağırlıklı olarak 2001-2500 TL arası (%27,0) ve 1501-2000 TL arası (%20,5) bir gelir durumuna sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 1:** Kariyer Platosu Ölçeği, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeğinin Genel ve İlgili Alt Boyutlarına İlişkin Bazı Tanıtıcı İstatistikler

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

## Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada elde edilen veriler, SPSS 22 aracılığıyla analiz edilmiş ve analizler doğrultusunda öncelikle katılımcıların demografik ve diğer bireysel özellikleri, frekans ve yüzde dağılımları ile sunulmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan anket formunu oluşturan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin ölçülmesi amacıyla Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca her üç ölçek için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca her ölçeğin alt boyutlar kapsamında aritmetik ortala-

Ayrıca işgörenlerin büyük çoğunluğu (%80,0), %2-5 yıl arası (%45,5) ve 1 yıl veya daha az (%34,5) bir süredir şu anki işletmelerinde çalışmaktayken, sadece %3,0'ı 14 yıl ve üzeri zamandır şu an bağlı buldukları işletmelerinde çalışmaktadırlar. İşgörenlerin genel olarak turizm sektöründeki tecrübesi incelendiğinde, çoğunluğu 6-9 yıl arası (%34,8) ve 2-5 yıl arası (%33,0) bir tecrübeye sahip olmakla birlikte, sadece %6,0'ı 1 yıl veya daha az bir süredir turizm sektöründe çalışmaktadır. İşgörenlerin mevcut işletmelerinde çalışmakta oldukları departmanlar incelendiğinde ise halkla ilişkiler de-

partmanı haricinde diğer departmanlar arasında dengeli bir dağılım söz konusudur. Son olarak işgörenlerin çoğunluğu (%63,7) alt kademe düzeyinde, %23,3'ü şef düzeyinde ve %13,0'ı müdür düzeyinde çalışmaktadır.

şahip olması, ölçeklerin boyutlar kapsamında da yeterli düzeyde güvenilirliği sağladığını göstermektedir. Tabloda yer alan ölçekler ile ilgili aritmetik ortalamalar dikkate alındığında sonuç olarak işgörenlerin içsel,

**Tablo 2:** Kariyer Platosu, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Katsayıları-Matrisi

Değişkenler	Pearson	İçsel	Dışsal	Kariyer
	Korelasyon Katsayısı	Kariyer Platosu	Kariyer Platosu	Platosu (Genel)
İş Tatmini (Genel)	<i>r</i>	0,130	0,089	0,128
	<i>p</i>	0,001**	0,077	0,011*
İşten Ayrılma Niyeti	<i>r</i>	0,021	0,283	0,214
	<i>p</i>	0,673	0,001**	0,001**
Kariyer Platosu (Genel)	<i>r</i>	0,733	0,887	-
	<i>p</i>	0,001**	0,001**	-
Dışsal Kariyer Platosu	<i>r</i>	0,336	-	-
	<i>p</i>	0,001**	-	-

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

Araştırmada kullanılan kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri sonuçları ve ölçek ve alt ölçeklerin standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 1'de sunulmuştur. Uygulanan faktör analizi sonucuna göre "Kariyer Platosu" ölçeği, toplam varyansın

dışsal ve genel kariyer platosu düzeylerinin kısmen düşük olduğu, iş tatmini düzeylerinin de çalışma arkadaşları boyutu haricinde kısmen yüksek olduğu, işten ayrılma niyetlerinin ise düşük olduğu saptanmıştır.

**Tablo 3:** İşgörenlerin Algıladıkları Kariyer Platosu (Genel) ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	<i>b<sub>j</sub></i>	S( <i>b<sub>j</sub></i> )	<i>t</i>	<i>p</i>	R <sup>2</sup>	ANOVA
Sabit	3,074	0,240	12,781	0,001**	0,016	F= 6,582
Kariyer Platosu (KP)	0,177	0,069	2,566	0,011*		p= 0,011*

\*:  $p < 0,05$ ; \*\*:  $p < 0,01$ ; Bağımlı Değişken: İş Tatmini (İT); *b<sub>j</sub>*: Beta Katsayı; S(*b<sub>j</sub>*): Standart Hata; R<sup>2</sup>: Belirlilik (Determinasyon) Katsayısı

%64,56'sını açıklayan iki faktörden oluşmaktadır. Bu bağlamda "içsel (iş içerikli) kariyer platosu" boyutunun, özdeğerinin 1'den büyük (6,25) olduğu ve toplam varyansın %52,10'nu; "dışsal (hiyerarşik) kariyer platosu" boyutunun da özdeğerinin 1'den büyük (1,49) olduğu ve toplam varyansın %12,45'ini açıkladığı görülmektedir. İş tatmini ölçeğinin ise toplam varyansın %82,21'ini açıklayan dokuz faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. "İş Tatmini" ölçeğinin "ücret" boyutu, toplam varyansın %49,17'sini; "örgüt içi iletişim" boyutu ise toplam varyansın %1,66'sını açıklamaktadır. Son olarak işten ayrılma niyeti ölçeğinin de özdeğeri 1'den büyük (3,48) ve toplam varyansın %87,06'sını açıklayan tek faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan üç ölçek için de hesaplanan Cronbach's Alpha değerlerinin; kariyer platosu ölçeği için 0,860, iş tatmini ölçeği için 0,848 ve işten ayrılma niyeti ölçeği için 0,950 olarak hesaplandığı ortaya konmuştur. Ayrıca kariyer platosu ve iş tatmini ölçeğininin de alt boyutlarda belirtilen güvenilirlik katsayılarının yüksek değere

Araştırmada algılanan kariyer platosu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik uygulanan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur. İşgörenlerin algıladıkları içsel, dışsal ve genel kariyer platosu ile iş tatmini arasındaki korelasyon katsayıları anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ;  $p < 0,01$ ). Ural & Kılıç'a (2011: 248) göre korelasyon katsayısı, 0-0,29 arasında olması durumunda düşük; 0,30-0,64 arasında olması durumunda orta; 0,65-0,84 arasında olması durumunda kuvvetli ve 0,85-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu kapsamda değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları incelendiğinde, içsel kariyer platosu ( $r=0,130$ ) ve genel kariyer platosu ( $r=0,128$ ) ile genel iş tatmini arasında pozitif yönde düşük kuvvette bir korelasyon vardır ( $0 < r < 0,29$ ). Öte taraftan işten ayrılma niyeti ile de dışsal kariyer platosu ( $r=0,283$ ) ve genel kariyer platosu ( $r=0,214$ ) arasında pozitif yönde düşük kuvvetli bir korelasyon olduğu görülmektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 3'te işgörenlerin algıladıkları genel kariyer platosunun iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 3'teki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=6,582$ ;  $p<0,05$ ). O hâlde iş tatmini ile genel kariyer platosu arasındaki basit doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibidir:  $\hat{IT}=3,074+0,177*KP$

analiz sonuçlarına göre  $H1_a$  alt hipotezinin desteklenmediği;  $H1_b$  alt hipotezinin ise desteklenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Aşağıda yer alan Tablo 5'te işgörenlerin algıladıkları genel kariyer platosunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 5'e göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon

**Tablo 4:** İşgörenlerin Algıladıkları İçsel ve Dışsal Kariyer Platosu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	$b_j$	$S(b_j)$	$t$	$p$	$R^2$	ANOVA
Sabit	2,964	0,261	11,337	0,001**	0,019	F= 3,867 p= 0,022*
İçsel Kariyer Platosu (İKP)	0,160	0,075	2,136	0,033*		
Dışsal Kariyer Platosu (DKP)	0,049	0,051	0,960	0,338		

\*:  $p<0,05$ ; Bağımlı Değişken: İş Tatmini (İT);  $b_j$ : Beta Katsayı;  $S(b_j)$ : Standart Hata;  $R^2$ : Belirlilik (Determinasyon) Katsayısı

Söz konusu model, genel kariyer platosundaki 1 birimlik artışın iş tatmininde 0,177 değerinde bir artış yaratacağı anlamı taşımaktadır. Bir başka deyişle işgörenlerce algılanan genel kariyer platosu, iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Bu kapsamda analiz sonuçlarına göre  $H1$  ana hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

İşgörenlerin algıladıkları kariyer platolarının iş tatminlerine olan etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi noktasında Tablo 4'te algılanan içsel ve dışsal kariyer

modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=19,189$ ;  $p<0,01$ ). O hâlde işten ayrılma niyeti ile genel kariyer platosu arasındaki basit doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibidir:  $\hat{IAN}=0,226+0,757*KP$

Söz konusu model, genel kariyer platosundaki 1 birimlik artışın işten ayrılma niyetinde 0,757 değerinde bir artış yaratacağı anlamı taşımaktadır. Bir başka deyişle işgörenlerce algılanan genel kariyer platosu, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir. Bu

**Tablo 5:** İşgörenlerin Algıladıkları Kariyer Platosu (Genel) ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	$b_j$	$S(b_j)$	$t$	$p$	$R^2$	ANOVA
Sabit	0,226	0,602	0,375	0,708	0,046	F= 19,189 p= 0,001**
Kariyer Platosu (KP)	0,757	0,173	4,381	0,001**		

\*\* :  $p<0,001$ ; Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti (IAN);  $b_j$ : Beta Katsayı;  $S(b_j)$ : Standart Hata;  $R^2$ : Belirlilik (Determinasyon) Katsayısı

platosunun iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablodaki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=3,867$ ;  $p<0,05$ ). O hâlde iş tatmini ile içsel kariyer platosu ve dışsal kariyer platosu arasındaki çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibidir:  $\hat{IT}=2,964+0,160*İKP+0,049*DKP$

Söz konusu model, içsel kariyer platosundaki 1 birimlik artışın iş tatmininde 0,160 değerinde bir artış yaratacağı anlamı taşımaktadır. Bir başka deyişle işgörenlerce algılanan içsel (iş içerikli) kariyer platosu, iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Diğer yandan işgörenlerin algıladıkları dışsal (hijerarşik) kariyer platosu ise iş tatminlerini negatif ya da pozitif yönde etkilememektedir ( $p=0,338$ ;  $p>0,05$ ). Bu kapsamda

kapsamda analiz sonuçlarına göre  $H2$  ana hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

İşgörenlerin algıladıkları kariyer platolarının işten ayrılma niyetlerine olan etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için Tablo 6'da işgörenlerin algıladıkları içsel ve dışsal kariyer platosunun işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 6'daki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=18,686$ ;  $p<0,01$ ). O hâlde işten ayrılma niyeti ile içsel kariyer platosu ve dışsal kariyer platosu arasındaki çoklu doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibidir:  $\hat{IAN}=1,275-0,300*İKP+0,759*DKP$

**Tablo 6:** İşgörenlerin Algıladıkları İçsel ve Dışsal Kariyer Platosu ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	b <sub>j</sub>	S(b <sub>j</sub> )	t	p	R <sup>2</sup>	ANOVA
Sabit	1,275	0,641	1,989	0,047*		
İçsel Kariyer Platosu (İKP)	-0,300	0,183	-1,635	0,103	0,086	F= 18,686 p= 0,001**
Dışsal Kariyer Platosu (DKP)	0,759	0,124	6,097	0,001**		

\*\*<sub>a</sub>: p<0,001; Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti (İAN); b<sub>j</sub>: Beta Katsayı; S(b<sub>j</sub>): Standart Hata; R<sup>2</sup>: Belirlilik (Determinasyon) Katsayısı

Söz konusu model, işgörenlerin algıladıkları içsel (iş içerikli) kariyer platosunun, iş tatminlerini etkilememekte olduğunu göstermektedir (p=0,103; p>0,05). Diğer yandan model, dışsal (hiyerarşik) kariyer platosundaki 1 birimlik artışın işten ayrılma niyetinde 0,759 değerinde bir artış yaratacağı anlamını taşımaktadır. Bir başka deyişle işgörenler tarafından algılanan dışsal kariyer platosu, işgörenlerin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir. Bu doğrultuda analiz sonuçlarına göre H<sub>2a</sub> alt hipotezinin desteklenmediği; H<sub>2b</sub> alt hipotezinin ise desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçları, işgörenlerdeki içsel ve genel kariyer platosunun artması ile işgörenlerin iş tatminlerinin artması arasında bir ilişki olabileceğini ortaya koymaktadır. Dışsal kariyer platosu değişkeniyle iş tatmini arasında ise bir korelasyon söz konusu değildir. Bu da işgörenlerdeki dışsal kariyer platosunun artmasının ya da düşmesinin, işgörenlerin iş tatminlerinin artmasıyla ya da düşmesiyle ilişkisi olmadığını gösterebilir şekilde yorumlanabilir. Diğer yandan işgörenlerdeki içsel kariyer platosu ve işten ayrılma niyetleri arasında bir korelasyon saptanamamıştır. Bu durum; işgörenlerin içsel kariyer platosu algılamalarının artmasının ya da düşmesinin, işten ayrılma niyetlerinin azalmasıyla ya da yükselmesiyle ilişkili olamayabileceğini göstermektedir. Öte taraftan araştırmada dışsal kariyer platosu ve genel kariyer platosu ile işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif yönlü korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Bu sonuç, Bolat ve ark. (2017) tarafından otel işletmelerinde gerçekleştirilen ve otel işletmelerinde çalışan işgörenlerde kariyer platosu ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişkinin saptandığı çalışma ile paralellik göstermektedir.

Araştırmada işgörenlerce algılanan kariyer platosu (genel), iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Bununla birlikte işgörenlerce algılanan içsel (iş içerikli) kariyer platosu da iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Bu durum aslında genel itibarıyla literatürde kariyer platosunu bir bütün olarak (Chao, 1990; Heilman ve ark., 2008) ya da içsel ve dışsal olarak ayrılandırarak (Baoguo & Mian, 2005; Salami, 2010; Dawson,

2014) ele alan çalışmaları doğrular nitelikte olmasa da Miles (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da kavramlar arasında ilişki pozitif yönde saptanmış, böylelikle içsel (iş içerikli) kariyer platosu arttıkça iş tatmininde de olası bir artış olacağı belirlenmiştir. Diğer yandan işgörenlerin algıladıkları dışsal (hiyerarşik) kariyer platosunun ise iş tatminine bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Literatüre bakıldığında ise Baoguo & Mian (2005), Salami (2010) ve Dawson (2014) tarafından yapılan çalışmalarda dışsal kariyer platosu algılamalarının iş tatminini negatif açıdan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmalar, bu araştırmanın bulgularını tam olarak doğrular nitelikte olmasa da ilgili çalışmaların içsel kariyer platosunda edinilen bulgularla benzerlik göstermemiş olması (pozitif etkisinin olmaması), plato türleri arasında farklılığa bir ipucu niteliğindedir.

Araştırma sonucunda işgörenlerin kariyer platosu (genel) algılamalarının, işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Diğer yandan işgörenler tarafından algılanan içsel kariyer platosu, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkilememektedir. Bu durum literatürdeki çalışmaların bulgularıyla örtüşmese de hizmet sektöründe olan işgörenlerin kariyer platosu algılamalarının daha yüksek olduğu (Crookford, 2001) göz önüne alındığında, bir hizmet sektörü olan turizm sektörünün kendine özgü özellik ve zorluklarının bireysel açıdan bu duruma neden olduğu düşünülebilir. Ancak işgörenlerin algıladıkları dışsal kariyer platosu, işgörenlerin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir. Baoguo & Mian (2005) ve Salami (2010) de dışsal kariyer platosu algılamalarının işten ayrılma niyetini pozitif olarak etkilediğini saptamışlardır. Literatürde genel olarak değerlendirildiğinde ise algılanan kariyer platosunun işten ayrılma niyeti ile güçlü bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu saptayan çalışmalar (Rilovick, 2005; Heilman ve ark., 2008; Wen & Liu, 2015) görülmektedir. Ayrıca Heilman ve ark. (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kariyer platosunun bir bireyin işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ilişkisinin yanında aracılık rolü incelendiğinde, kariyer platosunun iş tatminini etkilemesinin varyansı arttırdığı sonucu dikkat çekmektedir.



Sonuç olarak İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kariyer platosu (içsel, dışsal ve genel) algılamalarının kısmen düşük düzeyde ve iş tatmini düzeylerinin de kısmen yüksek düzeyde olduğu anlaşılmıştır. İşgörenlerin işten ayrılma niyetleri ise düşük düzeyde olarak saptanmıştır. Bu çalışmada içsel ve genel kariyer platosu ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişki; dışsal ve genel kariyer platosu ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişki ortaya konulmuştur. Ayrıca işgörenlerdeki içsel ve genel kariyer platosunun iş tatminine pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan dışsal ve genel kariyer platosunun işten ayrılma niyetine pozitif bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

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

- Otel işletmelerinde terfi konusunda kesinlikle yetenek, başarı ve eğitim göz önünde bulundurulmalıdır. İşgörenler; çabalarının ve yete-

neklerinin fark edildiğini ve kendilerine saygı duyulduğunu bildiklerinde tatmin düzeyleri de yükselmektedir. Özellikle eğitim düzeyi yüksek olan (lisansüstü) işgörenlerin, şartlar oluştuğunda kolay bir şekilde terfi edileceklerine yönelik inançlarının olması sağlanmalıdır. Bu noktada yöneticiler, işgörenlerin temin etme girişimlerinde özellikle örgütsel çevreye hassas bir şekilde dikkat göstermelidir.

- Otel işletmeleri yöneticileri, kariyer platosundaki işgörenlerini alternatif ödüllerle desteklemeli ve eğitmelidir. Bu doğrultuda transferler ve rotasyonlar işgörenlerce terfi için bir fırsat olarak görülebilir. Ayrıca platolarla ilişkili olan stres kavramıyla baş etmeyle ilgili tavsiyelerde buldukları (Clark, 2004) göz önüne alındığında, danışmanlık hizmetleri, kariyer platosunun olumsuz etkilerini azaltmada son derece yardımcı olabilir.
- Turizm işletmelerinde özellikle karşılaştırma yapılması adına otel işletmelerinde kariyer platosu algılamalarını inceleyen çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca kavrama yönelik olarak otel işletmelerindeki departmanların ayrı ayrı incelendiği detaylı çalışmaların literatüre fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Diğer yandan işgören devir hızının otel işletmelerine kıyasla daha düşük olduğu seyahat işletmeleri başta olmak üzere diğer turizm işletmelerinde kariyer platosu kavramının incelenmesi önerilmektedir.
- Araştırma, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirildiği için bütün Türkiye'ye genellenemese de farklı ülkelerdeki şehirler ya da Türkiye'deki farklı şehirler kapsamında gerçekleştirilecek araştırmaların sonuçları ile karşılaştırılabilir.
- Gelecekteki araştırmalar için bir diğer öneri, farklı sektörler arasında farklılıklar olup olmadığını araştırmaktır. Turizm sektörü gibi bazı sektörlerdeki işlerin doğaları gereği zorlayıcı olması ve bu nedenle sektörler arasında daha düşük/yüksek kariyer platosu algılamaları ve iş tutumlarının olabileceği irdelenmelidir.
- Literatürde oldukça fazla yer bulan otel işletmeleri işgörenlerindeki iş tatmini ve işten ayrılma niyeti konularıyla ilgili yapılan çalışmaların toparlanması, diğer bir araştırma önerisi olarak sunulabilir.
- Diğer bir öneri ise turizm işletmelerinde iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine oldukça fazla çalışmanın olmasından hareketle kavramlara yönelik işgörenlerin yıllar itibarıyla al-

gılama düzeylerinin iş hayatında değişip değişmediği irdelenmeli, işgörenlerin bu konularda ne yönde ve nasıl değişiklik yaşadığı araştırılmalıdır.

Sonuç olarak İstanbul'daki otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yürütülen bu araştırmanın özellikle kariyer platosu sorununun turizm sektöründeki tespiti üzerine fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Nitekim insan unsuru tüm sektörler için önem arz etse de turizm sektöründe bu önem had safhadadır. Bu doğrultuda turizm sektöründe kariyer sorunları dikate alınan otel işgörenlerini, uygulanan adil kariyer yönetimi uygulamaları neticesinde işletmeler için daha verimli bir insan kaynağı olarak değerlendirmek mümkün olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Allen, T. D., Poteet, M. L. & Russell, J. E. (1998). Attitudes of Managers who are More or Less Career Plateaued. *The Career Development Quarterly*, 47(2), 159-172.
- Allen, T. D., Russell, J. E., Poteet, M. L. & Dobbins, G. H. (1999). Learning and Development Factors Related to Perceptions of Job Content and Hierarchical Plateauing. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1113-1137.
- Avcı, N. & Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Baoguo, X. & Mian, X. (2005). An Empirical Research on Causes and Effects of Career Plateau. *Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management*. 1729-1732.
- Bardwick, J. M. (1986). *The Plateauing Trap*. New York, NY: Bantam Books.
- Bolat, T., Bolat, O. İ., Seymen, O. & Katı, Y. (2017). Otellerde Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kariyer Düzleşmesinin Aracılık Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 157-180.
- Canım, N. (2012). *Hemşirelerde Kariyerde Plato ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Chao, G. T. (1990). Exploration of the Conceptualization and Measurement of Career Plateau: A Comparative Analysis. *Journal of Management*, 16(1), 181-193.
- Clark, J. W. (2004). Marketing Management Implications of Career Plateauing. *Problems and Perspectives in Management*, 4, 201-205.
- Crockford, E. C. (2001). *A Profile of Mid-life Men Experiencing Career Plateau Demographics, Work Traits, and Self-esteem*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Capella University, Minneapolis, MN.
- Dawson, M. E. (2014). *Job Satisfaction, Career Plateau, and the Perception of Promotability of Full-Time Firefighters and Officers within the Minnesota Fire Service*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Capella University, Minneapolis, MN.
- Duffy, J. A. (2000). The Application of Chaos Theory to the Career-Plateaued Worker. *Journal of Employment Counseling*, 37(4), 229-236.
- Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu İşverenleri Sendikası İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6(1), 1-25.

- Evans, M. G. & Gilbert, E. (1984). Plateaued Managers: Their Need Gratifications and Their Effort-Performance Expectations [I]. *Journal of Management Studies*, 21(1), 99-108.
- Ference, T. P., Stoner, J. A. & Warren, E. K. (1977). Managing the Career Plateau. *Academy of Management Review*, 2(4), 602-612.
- Gavcar, E. & Topaloğlu, C. (2008). Kamuya Ait Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinde İş Doyumu (Öğretmenevi Müdürleri Örneği). *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 59-74.
- Godard, C. D., Fouque, T., Gollety, M. & Flanchec, A. L. (2015). Career Plateauing, Job Satisfaction and Commitment of Scholars in French Universities. *Public Organization Review*, 15(3), 335-351.
- Heilmann, S. G., Holt, D. T. & Rilovick, C. Y. (2008). Effects of Career Plateauing on Turnover: A Test of a Model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(1), 59-68.
- İshakoğlu, G. (1993). *Kariyerde Plato-İş Doyumu İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- İşçi, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Jung, J. H. & Tak, J. (2008). The Effects of Perceived Career Plateau on Employees' Attitudes: Moderating Effects of Career Motivation and Perceived Supervisor Support with Korean Employees. *Journal of Career Development*, 35(2), 187-201.
- Lambert, E. G. (2006). I Want to Leave: A Test of a Model of Turnover Intent among Correctional Staff. *Applied Psychology in Criminal Justice*, 2(1), 57-83.
- Lee, C. B. P. (2003). Going Beyond Career Plateau: Using Professional Plateau to Account for Work Outcomes. *Journal of Management Development*, 22(6), 538-551.
- Lentz, E. (2004). *The Link Between the Career Plateau and Mentoring-Addressing the Empirical Gap*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of South Florida, Tampa, FL.
- Lentz, E. & Allen, T. D. (2009). The Role of Mentoring Others in the Career Plateauing Phenomenon. *Group & Organization Management*, 34(3), 358-384.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* içinde (1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lu, H., While, A. E. & Barriball, K. L. (2005). Job Satisfaction among Nurses: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211-227.
- McCleese, C. S. & Eby, L. T. (2006). Reactions to Job Content Plateaus: Examining Role Ambiguity and Hierarchical Plateaus as Moderators. *The Career Development Quarterly*, 55(1), 64-76.
- Menişa, Ö. (2006). *İş Ayrımcılığı Algısı ile İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyetinin İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Miles, S. (2010). *Job Satisfaction, Perceived Career Plateau, and the Perception of Promotability: A Correlational Study in Television Media*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Walden University, Minneapolis, MN.
- Milliman J. F. (1992). *Causes, Consequences and Moderating Factors of Career Plateauing*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Southern California, Los Angeles, CA.
- Near, J. P. (1980). The Career Plateau: Causes and Effects. *Business Horizons*, 23(5), 53-57.
- Ongori, H. & Agolla, J. E. (2009). Paradigm Shift in Managing Career Plateau in Organisation: The Best Strategy to Minimize Employee Intention to Quit. *African Journal of Business Management*, 3(6), 268-271.
- Pelit, E. & Öztürk, Y. (2010). *Kariyer Tercihinde Kişisel Değişkenlerin Rolü: Turizm ve Öğretmenlik Eğitimi Alan*
- Rilovick, C. Y. (2005). *Effects of Career Plateauing on Turnover: A Test of a Model* (Unpublished Master's Thesis). Air Force Institute of Technology, Ohio, OH.
- Rosin, H. & Korabik, K. (1995). Organizational Experiences and Propensity to Leave: A Multivariate Investigation of Men and Women Managers. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 1-16.
- Salami, S. O. (2010). Career Plateauing and Work Attitudes: Moderating Effects of Mentoring Others with Nigerian Employees. *Europe's Journal of Psychology*, 6(4), 71-92.
- Spector, P. E. (1994). Job Satisfaction Survey. 10 Ocak 2017, <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/JssTurkish.pdf>.
- Stout, S. K., Slocum, J. W. & Cron, W. L. (1988). Dynamics of the Career Plateauing Process. *Journal of Vocational Behavior*, 32(1), 74-91.
- Sweeney, A. P., Hohenshil, T. H. & Fortune, J. C. (2002). Job Satisfaction among Employee Assistance Professionals: A National Study. *Journal of Employment Counseling*, 39(2), 50-60.

- Tanrıöver, U. (2005). The Effects of Learning Organization Climate and Self- Directed Learning on Job Satisfaction, Affective Commitment and Intention to Turnover. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tekingündüz, S. (2012). Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2017). *Turizm Tesisleri*. Retrieved from <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html>. 01.09.2017
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tremblay, M., Roger, A. & Toulouse, J. M. (1995). Career Plateau and Work Attitudes: An Empirical Study of Managers. *Human Relations*, 48(3), 221-237.
- Tuna, M. & Yeşiltaş, M. (2014). Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.
- Turunç, Ö. & Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Veiga, J. F. (1981). Plateaued versus Nonplateaued Managers: Career Patterns, Attitudes, and Path Potential. *Academy of Management Journal*, 24(3), 566-578.
- Wen, Y. & Liu, L. (2015). Career Plateau and Turnover Intention in Chinese Employees: Career Anchor as Moderator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(5), 757-766.
- Xie, B. G., Long, L. R. & Zhao, Y. J. (2008). Career Plateau Scale Development and Its Validity. *Chinese Journal of Clinical Psychology*, 16, 344-347.
- Yelboğa, A. (2009). Validity and Reliability of the Turkish Version of the Job Satisfaction Survey (JSS). *World Applied Sciences Journal*, 6(8), 1066-1072.
- Yenihan, B., Öner, M. & Çiftçiyıldız, K. (2014). İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38-49.
- Yorulmaz, H. (2007). *Kariyerde İş Doyumu ve Plato: KKTC Kamu Sektöründe Uygulamalı Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). K.K.T.C. Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa.
- Yürür, S. & Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104.
- Zeinabadi, H. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003.
- Zeynel, E. (2014). *Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

## Extensive Summary

### A Study on the Effect of Career Plateau on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Case of Hotel Enterprises

Hasan Hüseyin SOYBALI<sup>a</sup>, Serkan AK<sup>b\*</sup>

#### Introduction

Managers should prevent career problems of individuals. One of these problems is the career plateau. The career plateau occurs when an individual reaches a career in which he or she does not want to progress or cannot progress. The career plateau may be for individual or organizational reasons. The reasons such as the rise in the tourism sector and the obstruction of career paths (Pelit & Öztürk, 2010: 210-211) reveal the necessity of examining the career plateau. Furthermore, the impact of the career plateau on employee attitudes can be both positive (Ongori & Agolla, 2009) and negative (McCleese & Eby, 2006; Jung & Tak, 2008; Xie, Long & Zhao, 2008; Lentz & Allen, 2009). At this point, the studies in the literature have not been finalized. Therefore, further research is needed about the relationship between career plateau and employees' attitudes (Salami, 2010: 500). The aim of this study is to find out the effect of the career plateau perceptions on job satisfaction and turnover intention of the employees in hotel enterprises. In addition, in this study, where the sub-dimensions of the career plateau of the employees and the job satisfaction of the employees will be examined, the importance of the subject in terms of the current situation of the enterprise is tried to be revealed. There has been no research on this subject in the tourism sector and it shows that this study will contribute to the related literature by filling this gap. In addition, this research is expected to contribute to enterprises and the city, because such a study has not been done in Istanbul before. In this respect, the research is also important in making recommendations to improve the service quality of hotel businesses in Istanbul.

When the relevant literature is examined, there are two defined career plateaus representing the same main theme, although they are used by many researchers from different angles. The first type of plateau, often referred to as the external career plateau, emerges as a result of organization or the environment. The second plateau type expresses the perception of the individual. Such a plateau is considered an internal career plateau

(Crockford, 2001: 4-5). Among the most researched subjects about why individuals work, job satisfaction (Sweeney, Hohenshil & Fortune, 2002: 51) is of great interest for both employees and researchers studying them (Lu, While & Barriball, 2005: 211). The fact of continuing to work is one of the main subjects of management research (Turunç & Çelik, 2010: 215). The intention to leave, which is the most important quitting pioneer, emerges as a very important concept both in terms of its causes and consequences.

The career plateau has some negative effects, such as reduced job satisfaction and increased intention to leave. In addition, some studies show that the employees on the career plateau are very satisfied. In summary, in the studies related to career plateau, the effect of career plateau on employee attitudes can be both positive and negative (Salami, 2010: 500). In addition, two studies characterizing the internal and external causes of the career plateau were studied by most researchers (Crockford, 2001: 4-5). In this context, the internal and external career plateau will be discussed together and inferences about the general career plateau will be beneficial. The research hypotheses prepared to determine the relationship between the concepts mentioned in the following section of the study are presented below:

- H1:** The perceived career plateau has a significant impact on job satisfaction among five-star hotel employees.
- H1<sub>a</sub>:** The perceived internal (work content) career plateau has a significant impact on job satisfaction among five-star hotel employees.
- H1<sub>b</sub>:** The perceived external (hierarchical) career plateau has a significant impact on job satisfaction among five-star hotel employees.
- H2:** The perceived career plateau has a significant impact on intention to leave among five-star hotel employees.
- H2<sub>a</sub>:** The perceived internal (work content) career plateau has a significant impact on intention to leave among five-star hotel employees.
- H2<sub>b</sub>:** The perceived external (hierarchical) career plateau has a significant impact on intention to leave among five-star hotel employees.

#### Method

Survey technique was used in the research. The survey consists of two parts. In the first part of the questionnaire, there are 9 closed-ended questions aimed at determining the individual characteristics of five-star hotel employees. In the second part of the questionnaire, there are 52 items covering three

\* Corresponding author at: KütaHYa Dumlupınar University, Çavdarhisar Vocational School, E-Mail Address: serkan.ak@dpu.edu.tr

different scales. The first 12 items refer to the Career Plateau scale developed by Milliman (1992). The first six items measure the internal (work content) plateau and the other six items measure the external (hierarchical) plateau. In 13-16. items, Rosin & Korabik (1995) adapted into Turkish by Tanrıöver (2005) was used to measure the intention to leave employees. Finally, in 17.-52. items, in order to measure employee satisfaction, Job Satisfaction Questionnaire (Spector, 1994) tested by Yelboğa (2009) for Turkish validity and reliability was used.

The universe of the research consists of the employees working in five-star hotels with tourism operation certificate in Istanbul. According to the data of Republic of Turkey Ministry of Culture and Tourism (2017), as of September 2017, there are a total of 99 five-star hotel enterprises in Istanbul. According to the data obtained from the Ministry, the total number of rooms of the hotel enterprises is 25,201 and the total number of beds is 50,840. According to international standards, the number of employees constituting the universe of the study is assumed to be  $27.721 (25.201 * 1.1)$ . In accordance with the formula given by Ural & Kılıç (2011), it was calculated that 379 samples were acceptable at the 5% error margin and 95% confidence level for the universe in question. Because of the large size of the universe, nine five-star hotels operating in the city were identified by cluster sampling and the research was carried out on the employees working in these hotels. Accordingly, in September 2017, it was aimed to apply a total of 450 questionnaires to each of the five five-star hotel enterprises in Istanbul, determined by cluster sampling method, and to terminate the survey in the same month. As a result, nine out of 409 questionnaires returned were excluded from the assessment due to inaccurate or incomplete completion; the remaining 400 questionnaires were analyzed. The data obtained from the study were analyzed with SPSS 22. For the statistical analysis of obtained data; percentile, frequency, arithmetic mean, standard deviation and validity/reliability analysis were done. Correlation analysis was used to determine the relationship between perceived career plateau of employees and job satisfaction and intention to quit. In addition, simple and multiple linear regression analysis was used to determine the effect of career plateau on job satisfaction and intention to leave employees.

### Findings

According to the arithmetic means of the scales, it was determined that the employees' perceptions on internal, external and general career plateau are partially low. Apart from the coworkers factor, it was found that employees' job satisfaction levels were partially high. On the other hand, employees'

intention to leave was low. When Pearson Correlation coefficients were examined, there was a positive low-strong relationship between internal career plateau ( $r = 0.130$ ) and general job satisfaction ( $0 < r < 0.29$ ). There is also a positive low-strong relationship between the general career plateau ( $r = 0.1288$ ) and general job satisfaction ( $0 < r < 0.29$ ). On the other hand, there is a positive low-strong correlation between intention to quit and external career plateau ( $r = 0.283$ ) and general career plateau ( $r = 0.214$ ).

The linear regression model between job satisfaction and general career plateau was found to be significant ( $F = 6,582; p < 0.05$ ). This model implies that an increase of 1 unit in the general career plateau will create an increase of 0,177 in job satisfaction. In other words, the overall career plateau positively affects job satisfaction. Multiple linear regression model between job satisfaction and internal career plateau and external career plateau was found to be significant ( $F = 3,867; p < 0.05$ ). This model means that 1 unit increase in the internal career plateau will create an increase of 0.160 in job satisfaction. In other words, the internal (job content) career plateau perceived by employees has a positive effect on job satisfaction. The simple linear regression model between intention to quit and general career plateau was found to be significant ( $F = 19,189; p < 0.01$ ). This model implies that an increase of 1 unit in the general career plateau will create an increase of 0.757 in intention to quit. In other words, the general career plateau perceived by the employees affects positively the intention to quit. The multiple linear regression model between the intention to quit and the internal career plateau and the external career plateau was found to be significant ( $F = 18,686; p < 0.01$ ). This model implies that an increase of 1 unit in the external (hierarchical) career plateau will create an increase of 0.759 in intention to quit. In other words, the external career plateau perceived by the employees affects positively the employees' intention to quit.

### Discussion, Conclusion and Recommendations

Career plateau (general) has a positive effect on job satisfaction. In this direction, it is concluded that H1 basic hypothesis is supported. Also, perceived internal (job content) career plateau positively affects job satisfaction. According to the results of the analysis, it was concluded that the H1<sub>a</sub> sub-hypothesis was supported. In fact, this finding does not in general confirm the studies in the literature that deal with the career plateau as a whole (Chao, 1990; Heilman et al., 2008) or internal and external (Baoguo & Mian, 2005; Salami, 2010; Dawson, 2014). However, in the study conducted by Miles (2010), the relationship between these concepts was found to be positive.

The increase in employees' perceptions of career plateau corresponds to an increase in their intention to leave. In this respect, it is concluded that H2 basic hypothesis is supported. On the other hand, the increase in employees' perception of external career plateau corresponds to an increase in their intention to quit. At this point H2<sub>b</sub> sub-hypothesis is supported. Baoguo & Mian (2005) and Salami (2010) found that perceptions of the external career plateau positively affected the intention to quit. In addition, there are studies showing that the overall career plateau has a strong positive relationship with the intention to leave (Rilovick, 2005; Heilman et al., 2008; Wen & Liu, 2015).

When the findings obtained from this study were evaluated, some suggestions were developed. These suggestions are presented as follows:

- Ability, success and training should be taken into consideration in promotion of hotel establishments. In particular, it should be ensured that employees with a high level of education (graduate) have the belief that they will be promoted easily when conditions arise. At this point, managers should pay particular attention to the organizational environment in their attempts to recruit new employees.
- Hotel business managers should support and train their employees on the career plateau with alternative awards. Transfers and rotations can be seen as an opportunity for promotion and progress by employees.
- Considering the fact that there are not many studies about the career plateau in the domestic and foreign literature in tourism enterprises, studies that determine career plateau perceptions should be done in tourism enterprises, especially for comparison purposes.
- It is thought that more detailed studies in which departments in hotel establishments are examined separately for the concepts will benefit the literature. On the other hand, it is recommended to examine the concept in other tourism enterprises, especially in travel enterprises.
- Since the research is carried out in five star hotel establishments in Istanbul, it can be compared with new studies in different cities.
- Another suggestion for future research is to investigate whether there are differences between different sectors. It should be considered that the work in some sectors such as tourism sector is inherently compelling and

therefore there may be lower / higher career plateau perceptions and job attitudes between the sectors.

- Another suggestion should be to determine whether job satisfaction and intention to quit in tourism enterprises have changed, and how and how employees have experienced these issues should be investigated.

As a result, this research, which is conducted on the employees working in hotel establishments in Istanbul, is thought to be beneficial especially on the determination of the career plateau problem in the tourism sector. As a matter of fact, although the human element is important for all sectors, it is extremely important in the tourism sector. In this respect, it will be possible to evaluate employees who are considered as career problems in tourism sector as a more efficient human resource as a result of fair career management practices.

