



## Otel İşletmelerindeki İşgörenlerin Kariyer Platosu Algılamaları Üzerine Bir Araştırma\*\* (A Study on the Perceptions of Career Plateau of Employees in the Hotel Enterprises)

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

<sup>a</sup> Kütahya Dumlupınar University, Çavdarhisar Vocational School, Department of Travel-Tourism and Entertainment Services, Kütahya/Turkey

<sup>b</sup> Afyon Kocatepe University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Afyonkarahisar/Turkey

### Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi:06.07.2019

Kabul Tarihi:12.09.2019

### Anahtar Kelimeler

Kariyer platosu

Otel işletmeleri

İstanbul

### Keywords

Career plateau

Hotel enterprises

Istanbul

### Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

### Öz

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yaşadıkları kariyer sorunları, hem kendileri hem de buldukları örgütler için önem arz etmektedir. Bu bağlamda daha fazla ilerleme şansının belirli bir zaman dilimi içerisinde düşük olduğu nokta, kariyer platosu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kariyer platosu düzeylerini belirlemek ve işgörenlerin kariyer platosu algılamalarının bireysel özelliklere göre değişip değişmediğini ortaya koymaktır. Bu kapsamda İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama gerçekleştirilerek; işgörenlerdeki kariyer platosu algılamalarına ilişkin sonuçlar değerlendirilmektedir. Katılımcıların ankete ilişkin verdikleri cevaplar; faktör analizi, güvenirlik analizi, yüzde, frekans ve aritmetik ortalama değerleri, t testi ve varyans analizi yöntemleri ile çözümlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre işgörenler, kendilerini kısmen kariyer platosunda algılamamaktadır. Araştırmanın temel amacına yönelik gerçekleştirilen analizler sonucunda ise işgörenlerin kariyer platosu algılamalarında medeni durum dışında kalan diğer tüm bireysel özelliklere (yaş, cinsiyet vb.) göre bazı anlamlı farklılıklar gözlenmiştir.

### Abstract

Career problems faced by employees working in hotel enterprises are very important for both individuals and organizations. In this context, the point where the chances of further progress over a period of time is low emerges as a career plateau. The aim of this study is to determine the career plateau levels of the employees working in hotel enterprises and whether the career plateau perceptions change according to individual characteristics. Within this scope, the results of the employees' career plateau perceptions 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, t-test and analysis of variance methods. According to the findings, it was determined that employees' perception on career plateaus are ambivalent. The results of the analysis conducted for the main aim of the study suggest that significant differences were found in terms of the employees' perceptions of career plateau according to all other individual characteristics (age, gender, etc.) except for marital status.

\* Sorumlu Yazar

E-posta: [serkan.ak@dpu.edu.tr](mailto:serkan.ak@dpu.edu.tr) (S. Ak)

**Makale Künyesi:** Ak, S. & Soybalı, H. H. (2019). Otel İşletmelerindeki İşgörenlerin Kariyer Platosu Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (3), 1887-1911.

DOI: 10.21325/jotags.2019.454

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

## **GİRİŞ**

Kariyer, hem birey hem örgüt açısından önem arz eden bir kavramdır. Birey açısından değerlendirildiğinde kariyer; bireyin kimliğini, toplumsal durumunu, statüsünü ve yaşam tarzını oluşturmasından dolayı büyük öneme sahiptir (Turan ve Pilavcı, 2011: 100). Bu kazanımlar dışında kariyer örgüt açısından değerlendirildiğinde işgörenlerine mesleklerinde ilerleme ve yükselme için gerekli altyapıyı hazırlayan örgütlerin, bu kurumsal yapılarından dolayı genç ve dinamik yeni meslek adaylarını örgüte çekme ve iyi işgörenin örgütte kalmasını sağlama konusunda başarılı olacakları düşünülmektedir (Kozak, 2001: 17).

Turizm sektöründe kariyer olanakları incelendiğinde sektörün işgörenlerine sunduğu bazı cazip özellikler dikkat çekmektedir. Bunlar; esnek çalışma saatleri, gençler ve kadınlar için fırsatlar ve yeni beceriler öğrenme imkânı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca sektörün sunduğu seyahat etme, insanlarla tanışma, yabancı dil kullanımı ve iş çeşitliliği imkânları da bu özellikler arasında yer almaktadır (Ladkin, 2011: 1139). Bunlarla birlikte turizm sektöründe kariyer yapmak; ücretlerin düşüklüğü, yükselme olanaklarının kısıtlılığı, yetkinlik bazlı yetkilendirmede yaşanan güçlükler, yılın on iki ayı açık tesislerde kadro sıkıntısıyla baş gösteren kariyer yollarında yaşanan tikanlıkların kariyer planlama önünde oluşturduğu engeller gibi birtakım nedenlerden ötürü bireyler tarafından pek cazip görünmemektedir (Pelit ve Öztürk, 2010: 210-211).

Çağın şartları, hem örgütler hem de işgörenler açısından çalışma ilişkilerinde ve biçimlerinde önemli değişiklikler yaratmıştır. Örgüt yapılarından, çalışma saatlerine; iş güvencesinden, kariyer tercihlerine kadar birçok konuda geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşmıştır. Konu bireysel açıdan ele alındığında, işgörenlerin kariyerleri ile ilgili birtakım güncel sorunlarla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir (Dündar, 2010: 289). Sorunlar; cinsiyet, iş-aile dengesi kaynaklı olabileceği gibi, becerilerin yitirilmesi gibi kariyerinin çeşitli aşamalarında bireylerin karşısına çıkan sorunlar olabilmektedir (Kağnıcıoğlu, 2014: 118). Ayrıca her bireyin her zaman daha fazla gelişme ve ilerleme kaydetmesi mümkün olmayabilmektedir. Bireyin bazı nedenlerden (sahip olduğu birtakım yetenek ve beceri eksiklikleri, örgütsel şartların sınırlı fırsatlar sunması gibi) dolayı aynı işlerde ya da pozisyonlarda kalması ve ilerleme şanslarının düşük olması mümkündür. Daha fazla ilerleme şansının belirli bir zaman dilimi içerisinde düşük olduğu bu nokta, “kariyer platosu” olarak adlandırılmaktadır (İrmiş ve Bayrak, 2004: 184).

Bu araştırmada İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerdeki kariyer platosu düzeylerini belirlemek ve kariyer platosu algılamalarının işgörenlerin kişisel özelliklerine göre değişip değişmediğini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Ayrıca işgörenlerdeki kariyer platosunun içsel ve dışsal olmak üzere alt boyutlarının da inceleneceği bu araştırmada işletmelerdeki mevcut durum ile birlikte konunun işletmeler açısından önemi ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Ulusal ve uluslararası literatürde kariyer platosu ile ilgili mevcut çalışmalar olmakla birlikte turizm sektörü üzerinde kariyer platosunun ele alındığı çok fazla çalışmaya rastlanılmamış olması, bu çalışmanın ilgili literatüre büyük katkı sağlayacağını ve turizm alanındaki bu boşluğu dolduracağını göstermektedir. Yine araştırmanın Türkiye’nin en fazla turist çeken destinasyonu olan İstanbul’da gerçekleştirilmemesiyle de işletmelere ve bölgeye katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

## **Kavramsal Çerçeve**

İlgili literatürde kariyer platosu kavramına yönelik yapılan ilk tanımlamanın 1977 yılında Ference, Stoner ve Warren tarafından öne sürüldüğü ortaya konulmaktadır (Allen, Russell, Poteet ve Dobbins, 1999: 1114; Lentz ve Allen, 2009: 361; Ornstein ve Isabella, 1993: 253). Yapılan bu tanımlamada Ference vd. (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). Nitekim bilindiği üzere bir örgütte işgörenlerin sadece %1’i en tepe noktaya erişebilirken diğer %99’u geride kalmaktadır. Bu çeşit bir platodaki kritik gerçek, işgörenin becerileri ve esas değerleri ile ilgili yapacak bir şeyin olmamasıdır. Bu, örgüt düzeninin doğal ve kaçınılmaz bir sonucudur. Örgütün yapısından kaynaklanarak platoya ulaşan çoğu işgören, bunun yanlış bir şekilde kişisel başarısızlıklarının işareti olduğuna inanmaktadır (Leibowitz, Kaye ve Farren, 1990: 29).

Tremblay, Roger ve Toulouse (1995), kariyer platosu kavramının tüm dünyaca kabul görmüş evrensel bir tanımı bulunmadığını ifade etmektedir. Bununla birlikte kariyer platosunun istihdamdaki istikrar ya da mobilite eksikliğiyle ilişkili olduğunu öne süren bazı araştırmacıların aksine çoğu araştırmacı tarafından kariyer platosu, “örgütün içinde ve dışında yükselme ihtimalinin çok düşük olduğu zamandaki bir kariyer noktası” olarak tanımlanmaktadır. Chao (1990) kariyer platosunun, bireylerin yükselme olasılığının düşük olduğu belirli bir zaman dilimi açısından objektif olarak tanımlanamayacağını; buna karşılık temelini, sadece kişinin kendi kariyerindeki geleceğine yönelik algısı üzerine değil; subjektif davranışlara dayalı olarak değerlendirilmesinin daha uygun olduğunu kabul etmektedir (Lemire, Saba ve Gagnon, 1999: 376-377).

Bardwick (1986) kariyer platosunu “yapısal plato”, “içeriksel plato” ve “yaşam platosu” olarak üç türe ayırmaktadır. Yapısal plato, örgütlerin piramitsel yapısı nedeniyle yükselmelerin yok olması sonucunda meydana gelmekle birlikte bu yönüyle Ference vd. (1977) tarafından öne sürülen örgütsel platoya benzemektedir. İçeriksel plato, bireylerin işlerini çok iyi bilmeleri ve işlerin sıkıcı hâle gelmesi durumunda oluşmaktadır. Yaşam platosu ise işine bağlı bireylerin çalışmalarında kendilerini başarısız hissetmeye başlaması ve bu duygunun durgunluğa ve hayatın içinde sıkışıp kalmaya yayılması sonucunda oluşmaktadır (Burke ve Mikkelsen, 2006: 691-692).

Tüm bu sayılan kariyer platosu türlerinden hareketle, bir kişinin herhangi bir zamanda birden fazla türün etkisi altında kalması mümkündür. Aslında bir tür kariyer platosu, başka bir kariyer platosu türüne de neden olabilmektedir. Örneğin, kariyer ilerlemesiyle oynanmış (yapısal plato) bir satış elemanı, kendini sonunda işinden koparılmış (içerik platosu) ve sıkılmış (yaşam platosu) hissedebilmekte ve böylece durum yetersiz performans değerlendirmesiyle sonuçlanmaktadır (Peterson ve Jun, 2007: 19).

İlgili literatür incelendiğinde, genel ve yaygın olarak çoğu araştırmacı tarafından (Ference vd., 1977; Near, 1980; Veiga, 1981; Evans ve Gilbert, 1984; Bardwick, 1986; Stout, Slocum ve Cron, 1988; Milliman, 1992) farklı terimlerle kullanılmasına rağmen aynı ana temaya atıfta bulunan belirlenmiş “içsel kariyer platosu” ve “dışsal kariyer platosu” olmak üzere ayrılan iki tür kariyer platosu mevcuttur (Crockford, 2001: 4-5).

Günümüzde birçok yönetici, kariyer platosu tanımına uygun hareket eden bireylerle karşı karşıya kalmaktadır. Örgütsel başarıyla ulaşabilmek için yöneticilerin, kariyer platosu aşamasında bulunan bireylerin davranışsal özelliklerini bilmeleri; nihayetinde belirli bazı davranışsal özellikleri gösteren işgörenlerin kariyer platosu aşamasına girmiş olabileceklerinin bilincinde olmaları gerekmektedir. Bu noktada kariyer platosuna girmiş işgörenlerdeki birtakım ortak özellikleri (Savery, 1990) incelemenin, kariyer platosuna girmiş işgörenlerin tanınabilmesine ve farkına varılabilesine fayda sağlayacağı düşünülmektedir (İshakoğlu, 1993: 61):

- *İşgörenin Yaşı*: Birçok demografik değişkenin kariyer platosu ile ilişkili olduğu düşünülmektedir ki, yaş da bu değişkenler arasında değerlendirilmektedir. Bakıldığında kariyerlerinin plato dönemlerinde olan işgörenlerin, platoda bulunmayan işgörelere kıyasla daha yaşlı oldukları görülmektedir (Allen, Poteet ve Russell, 1998: 161; Savery, 1990: 48; Near, 1985: 183; Tremblay ve Roger, 1993: 415). Özellikle orta yaş dönemine geçen bireyler, artık genç olmadıklarını fark ettiklerinde olaylara karşı başka türlü tepkiler vermeye başlamaktadır (İshakoğlu, 1993: 62-63).

- *İşgörenin Aynı İşte Çalışma Süresi*: Çalışma süreleri karşılaştırıldığında kariyer platosu aşamasında bulunan bireylerin plato aşamasında bulunmayan bireylere kıyasla aynı örgüt bünyesinde daha uzun süredir çalıştıkları görülmektedir (Savery, 1990: 47). Bununla birlikte bireylerin kariyer platosunda olduklarının tespit edilmesinden önce aynı konumda ne kadar süreyle çalışması gerektiğine dair araştırmacılar arasında bir görüş birliği bulunmamaktadır (Choy ve Savery, 1998: 393).

- *İşgörenin Görev Yeri*: Bireyin yaptığı işin ve bu işteki statüsünün kişisel tatmine büyük etkisi bulunmaktadır. Yönetici kademesinde çalışan bireyin alt kademedede çalışan sıradan işgörelere nazaran daha fazla iş tatmini sağlaması söz konusudur (Elitok, 2012: 47).

- *İşgörenin Çalışma Saatleri*: Kariyer platosunda bulunan işgörenlerin, platoda bulunmayan işgörelere kıyaslanması durumunda, platodaki işgörenlerin daha kısa çalışma saatlerini tercih ettikleri görülmektedir. Bu bireyler artık gidebilecekleri, yükselebilecekleri bir yer olmadığını düşündüklerinden dolayı daha az çalışmayı tercih etmektedirler (İshakoğlu, 1993: 64).

- *İşgörenin Kariyer Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Tutumları*: Kariyer platosunda bulunan işgörelere, plato aşamasında bulunmayan işgörelere kıyasla kariyer geliştirme uygulamalarına daha az ilgi duymaktadırlar (Savery, 1990: 48).

- *İşgörenin Yaptığı İşin Miktarı ve Kalitesi*: Kariyer platosunda bulunan işgörelere, sahip oldukları iş yüklerini kendi kapasitelerinin çok üstünde olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle yapmaları gereken işi, ya tam ve kaliteli olarak yapamamakta ya da kendilerinden beklenen iş miktarının altında olacak şekilde yerine getirebilmektedirler. (Uzunbacak, 2004: 46).

- *İşgörenin İş Güvenliği*: Kariyer platosundaki işgörelere, örgütte uzun süredir çalışıyor olsalar da platoda olmayan işgörelere göre kendilerini örgüt içinde daha az güvende hissetmektedirler. Görünüşe göre örgüt içinde yükselme konusundaki başarısızlıkları, iş güvenliği konusundaki duygularını etkilemektedir. Kısaca bireyin örgüt içindeki ilerlemesinin başarısız olması örgüt içindeki geleceği konusunda bireyde bir belirsizlik hissi doğurmaktadır (Savery, 1990: 49).

- *İşgörenin Sağlığı*: Bir örgüt içerisinde kariyer platosunda olan işgörenlerin, aynı örgüt içerisinde kariyer platosunda yer almayan iş arkadaşlarına nazaran kendilerini daha sağlıksız hissettikleri görülmektedir. Fiziksel olarak

kendilerini zorlaştıran iş endişelerinin bu durumu etkilemesinin (Savery, 1990: 49) yanı sıra kariyer platosundaki işgörenlerde daha fazla stres ve sıkıntı yaşanması söz konusudur (Elsass ve Ralston, 1989: 45).

- *İşgörenin Eleştirel Ortamlara Dayanıklılığı*: Kariyer platosundaki işgörenler, her zaman kendilerine yapılan eleştirilerin haksızca ve anlamsızca yapıldığını düşünmek ile birlikte sözü edilen bu eleştirilerden kendilerine olumlu pay çıkartmak yerine, onları her zaman olumsuz yönden ele alıp tepkisel yaklaşımlar ile hareket etmekteledir (Uzunbacak, 2004: 47).

Kariyer platosundaki işgörenleri birtakım ortak özellikler doğrultusunda ele almanın yanı sıra bu işgörenlerin kendi aralarında birtakım farklılıklar gösterdiğini belirtmek mümkündür. Bu bağlamda Ference vd. (1977: 603-604), kariyer platosundaki işgörenlerin dört tipe ayrıldığını öngörmektedir:

- *Öğrenenler ya da gelecek vadedenler*: Bu işgörenler, terfi için yüksek potansiyele sahiplerdir ancak şu anda kabul edilebilir standartların altında performans göstermektedirler. Bu gruba en açık örnek ise hâlen yeni işlerini öğrenmekte olan ve o örgütün kültürüne henüz entegre olamamış stajyerler olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca bu plato grubuna, daha yeni bir pozisyona terfi edilmiş ancak yeni pozisyonuna henüz tamamen hâkim olamayan departman yöneticileri de dâhil edilebilmektedir.

- *Yıldızlar*: Bu işgörenler, son derece iyi performans gösteren ve ilerlemesi için yüksek bir potansiyele sahip bireyler olarak görülmektedirler. Bu bireyler, potansiyeli yüksek ve hızlı kariyer yollarındadırlar. Bu plato grubundaki işgörenler, çoğu örgütte kolayca tanımlanabilmekte; muhtemelen gelişim programlarında ve yönetsel görüşmelerde çok fazla ilgi görmektedirler.

- *Çekirdek işgörenler*: Bu işgörenlerin mevcut performansları, olağanüstü düzeyde tatmin edici olarak derecelendirilmektedir. Ancak gelecekte yükselmeleri için çok az şanslarının olduğu görülmektedir. Bu plato grubundaki işgörenler, çoğu örgütte muhtemelen en geniş işgören grubunu oluşturmakta; örgütsel işlerin çoğunluğunu icra etmektedirler. Bununla birlikte yönetim araştırmaları, nadir olarak bu işgörene odaklanmaktadır.

- *Pasif üyeler*: Bu plato grubu, gelecekte yükselme imkânı çok az olan işgörenleri kapsamaktadır. Bu işgörenlerin performansları, kabul edilebilir standartların altındadır. Pasif üyeler; motivasyon, yetenek ya da kişisel zorluk nedenlerinden dolayı örgüt içinde bir sorun hâline gelmişlerdir. Ayrıca bu işgörenler, muhtemelen çoğu örgütte küçük bir grubu oluşturmakta; görevden alınma için önemli derecede ilgi ve dikkat çekmektedirler.

Ference vd.'ne (1977: 604) göre her bir kariyer aşamasında yer alan bireylerin etkin yönetimi için farklı yönetim yaklaşımları ve tarzları gerekmektedir. Bu bağlamda “öğrenenler” ya da “gelecek vadedenler” için yüksek derecede geliştirilmiş değerlendirme ve eğitim programları, “yıldızlar” için kalkınma programları, “pasif üyeler” için rehabilitasyon ya da yer değiştirme programları ön plandadır. İronik bir şekilde, bu dört tip arasında en büyük grubu oluşturan çekirdek işgörenler, diğer üç tipin aksine daha çok kendi başlarına platolaşmadan korunmak ve uzak durmak zorundadırlar. Yönetimlerdeki amaç, çekirdek işgörenlerin birer pasif üye hâline gelmesini önlemek olmalıdır. Ancak bu durum, örgütlerce nadiren ele alınmaktadır. Bunun nedeni, odaklanmanın özellikle performans yoğunluğunun aşırı uçlarındaki çekirdek işgörenler ve yıldızlar üzerinde gerçekleşmesidir (Duffy, 2000: 230).

Kariyer platosunun içsel ve dışsal olarak meydana gelen faktörlerin bir kombinasyonundan kaynaklanmakta olduğunu öne süren Feldman ve Weitz (1988), yaptıkları bir çalışmada kariyer platosunu anlamak için bir

sınıflandırma sunmaktadır. Tablo 1’de gösterilen sınıflandırmada altı faktörün kariyer platosuna katkı sağladığı görülmektedir. Ayrıca kariyer platolarının kaynağına bağlı olarak işgörenlerin performanslarında ve işle ilgili tutumlarında farklılıklar görülmekle birlikte her bir faktör kapsamında farklı yönetimsel müdahalelerin gerektiği dikkat çekmektedir.

**Tablo 1:** Kariyer Platosuna Etki Eden Faktörlerin Sınıflandırılması

<b>Kariyer Platosunun Kaynağı ve Nedenleri</b>	<b>Performans ve Tutum Üzerindeki Etkileri</b>	<b>Yönetimsel Müdahaleler</b>
<b>1. Bireysel Yetenekler ve Beceriler:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Seçim sistemi eksiklikleri,</li><li>- Eğitim eksikliği,</li><li>- Geri bildirimlerin yanlış algılanması.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yetersiz performans,</li><li>- Düşük iş tutumları.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Seçim sisteminin yeniden tasarımı,</li><li>- Geliştirilmiş eğitim,</li><li>- Geliştirilmiş performans değerlendirme ve geri bildirim sistemleri.</li></ul>
<b>2. Bireysel İhtiyaçlar ve Değerler:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Düşük büyüme gücüne ihtiyaç duyma,</li><li>- Güvenlik ve özerklik için kariyer ankrajları,</li><li>- Kendinden empoze kısıtlamalar,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sağlam performans,</li><li>- Yüksek iş tutumları.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Performansa bağlı düşüşe bağlı olmadan ödüllendirmeye devam edilmesi,</li><li>- Kariyer bilgi sistemleri.</li></ul>
<b>3. Motivasyon Eksikliği:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Beceri çeşitliliği eksikliği,</li><li>- Düşük görev kimliği,</li><li>- Düşük görev önemi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Minimum kabul edilebilir iş performansı,</li><li>- Düşen iş tutumları.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Görevleri birleştirmek,</li><li>- Doğal iş ünitelerinin oluşturulması,</li><li>- Müşteri ilişkileri kurma,</li><li>- Dikey yükleme,</li><li>- Geri bildirim kanallarını çalıştırma.</li></ul>
<b>4. Ödüllendirme Eksikliği:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Küçük artışlar, az sayıda terfi,</li><li>- Ödül sistemlerinde eşitsizlikler,</li><li>- Karşılıksız ödüller.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yetersiz performans,</li><li>- Düşük iş tutumları.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tazminat sisteminin yeniden tasarımı,</li><li>- Promosyon politikalarının yeniden tasarlanması,</li><li>- Ayrılmaktan son derece memnun kalmamaya teşvik edilmesi.</li></ul>
<b>5. Stres ve Tükenmişlik:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- İş yerinde kişilerarası ilişkiler,</li><li>- Örgütsel iklim,</li><li>- Rol çatışması.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yetersiz performans,</li><li>- Düşük iş tutumları.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- İş rotasyonu,</li><li>- Stres yönetimi,</li><li>- İzinler, saha dışı eğitim.</li></ul>
<b>6. Yavaş Büyüyen Örgüt:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dış iş koşulları,</li><li>- Koruyucu şirket stratejisi,</li><li>- Yanlış işgören tahminleri.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kısa vadede iyi performans,</li><li>- Düşen iş tutumları.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yıldız işgörenlerin elde tutulması ve terfi ettirilmesi,</li><li>- Düşük performans gösteren işgörenlerin ayrılmaya ya da emekli olmaya teşvik edilmesi.</li></ul>

**Kaynak:** Feldman ve Weitz, 1988: 71.

Bireyin bir pozisyonda kalma süresinin artması ile doğru orantılı olarak yaptığı işe karşı ilgisini kaybetme olasılığı da bir o kadar fazlalaşmaktadır. Çünkü bir süre sonra yapılan iş, birey açısından monoton ve sıkıcı bir hâl almaktadır. Bu durumun sonucunda hata yapma oranının artması, devamsızlık oranının yükselmesi gibi bireysel verimin düşmesine neden olan etkilerin yanı sıra; bireylerin terfi edememeleri sonucunda kendilerine duydukları saygıda meydana gelen azalmalar da söz konusudur (İshakoğlu, 1993: 66). Genel bir açıdan bakıldığında kariyer platosu; işgörenlerin moraline, üretkenliğine ve ilişkilerine etki ederek, bir engel oluşturup, onların birtakım verimsiz tavırlar ve davranışlar geliştirmesine (bir işi bitirememe, geç teslim etme ya da sürüncemede bırakma, yorgunluk, iş gelmeme gibi) ve onların fiziklerinin ve psikolojilerinin zarar görebilmesine neden olabilmektedir. Platolaşmanın örgüte yansımaları ise işgörenlerin, örgütsel bağlılıklarında azalma; başka bir örgüte geçme oranında artış; performanslarında düşüklük ve iş performanslarında azalma şeklinde kendini göstermektedir (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974: 603-609 akt. Çelik ve Soysal, 2004: 44).

Literatürde kariyer platosu nedenlerini ve düzeylerini ele alan çalışmalara bakıldığında Allen vd. (1999), yönetici düzeyinde olmayan 1189 işgören üzerinde yürüttükleri çalışmada, işgörenlerin iş içerikli kariyer platosu (içsel) ve hiyerarşik kariyer platosu (dışsal) algılamalarıyla ilgili faktörleri incelemiştir. İlgili sonuçlar, içsel ve dışsal kariyer platosunun; üst yönetim, kariyer planlaması, işe giriş ve eğitim seviyesinden gelen destekle ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca söz konusu çalışmada, kariyer araştırması, öğrenme motivasyonu, örgütsel görev süresi ve işte kalmanın, hiyerarşik kariyer platosu algılamalarıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır; yönetici desteğinin ise iş içerikli kariyer platosu ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Burke ve Mikkelsen (2006), 2003 yılında Norveç'teki 765 polis memuru üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, 15 veya daha fazla hizmet yılına sahip ancak terfi ettirilmemiş polis memurları ile 15 veya daha fazla hizmet yılına sahip terfi ettirilmiş polis memurlarını karşılaştırmaktadır. Bu doğrultuda kariyer platosundaki polislerin daha genç oldukları, görev sürelerinin daha kısa olduğu ve kariyer platosunda olmayan polis memurlarına kıyasla daha yüksek eğitim düzeyine sahip oldukları dikkat çekmiştir. Lemire vd. (1999), Quebec kamu sektöründeki 192 yönetici ve profesyonel kapsamında yaptıkları çalışmada; kariyer planlaması, gelişimi ve desteği ile bağlantılı uygulamaların yokluğunun veya yetersizliğinin kariyer platosu algısını oluşturduğunu göstermektedir. Near (1985), Amerika Birleşik Devletleri'nde rastgele belirlenmiş 199 yönetici üzerinde yaptığı çalışma kapsamında kariyer platosunda olan yöneticiler ile kariyer platosunda olmayan yöneticiler arasında belirgin farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle, kariyer platosundaki yöneticilerin işte daha sık devamsızlık yaptıkları saptanmıştır. Ayrıca araştırmacılar tarafından kariyer platosundaki yöneticilerin diğer yöneticilerle daha düşük ilişkileri, daha düşük eğitim seviyeleri ve daha fazla sağlık sorunu yaşamaları, çalışmanın dikkat çekici bulguları arasında değerlendirilmiştir. Uzunbacak (2004) tarafından Türkiye'de emniyet teşkilatında uzun yıllar görev yapmış 400 amir ve müdür üzerinde yapılan çalışma sonucunda öncelikle amir ve müdürlerde kariyer planlaması ve kariyer platosu ile ilgili bilgi eksikliği olduğu tespit edilmiştir. Bunun dışında erkeklerin kadınlara göre daha fazla kariyer platosu döneminde olduklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca meslekteki terfi ve atama sisteminden kaynaklanan problemler, siyasi baskı ve kayırmacılık, bilgi, beceri ve tecrübeye önem verilmemesi, sosyal ve ekonomik problemler, katı örgüt yapısı ve yönetim anlayışından kaynaklanan problemler nedeniyle teşkilatta çalışan amir sınıfı işgörenin kariyer platosunda oldukları saptanmıştır. Bolat, Bolat, Seymen ve Katı (2017) ise İstanbul ve Antalya'da faaliyet gösteren sekiz adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde 236 işgören üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kariyer platosu düzeylerinin yüksek olmadığını saptamışlardır.

İlgili literatür incelendiğinde, kariyer platosu kavramına yönelik turizm işletmeleri üzerinde gerçekleşmiş gerek yerli gerekse yabancı literatürde çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın bu kısmında yer verilen kariyer platosu ile ilgili çalışmaların kariyer platosu türleri, kariyer platolaşmasını tespit etme ve kariyer platosuna etki eden bazı faktörler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ayrıca ilgili literatür incelendiğinde, kariyer platosu, genel ve yaygın şekilde çoğu araştırmacı tarafından içsel nedenler ve dışsal nedenleri niteleyen iki türe ayrılarak incelenmektedir (Crockford, 2001: 4-5). Bu çalışmada da kariyer platosu söz konusu içsel ve dışsal kariyer platosu birlikte ele alınarak genel kariyer platolaşma düzeyi noktasında da bir çıkarım yapılmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda çalışmada genel olarak yanıt aranacak sorular şu şekilde sıralanmaktadır:

- Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinde kariyer platolaşması (içsel kariyer platosu, dışsal kariyer platosu ve ayrıca içsel ve dışsal platolaşmanın birlikte ele alındığı genel kariyer platosu) ne düzeydedir?
- Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin algıladıkları içsel (iş içerikli), dışsal (hiyerarşik) ve genel kariyer platosu, işgörenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

## **Yöntem**

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, İstanbul'daki turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2017) verilerine göre, İstanbul'da 2017 yılı Eylül ayı itibarıyla toplam 99 adet beş yıldızlı otel işletmesi hizmet sunmaktadır. Bu otel işletmelerinin toplam oda sayısı 25.201, toplam yatak sayısı ise 50.840 olarak ifade edilmiştir. Uluslararası standartlara göre beş yıldızlı otel işletmelerinde odabaşına 1,1 işgören düştüğü (Çetiner, 1995: 16) gözetilerek hesaplandığında araştırmanın evrenini oluşturan işgören sayısının, 27.721 (25.201\*1,1) olduğu varsayılmıştır. 27.721 işgöreni kapsayan bir evren için %5 hata payı ve %95 güven düzeyinde, Ural ve Kılıç (2011) tarafından verilen formül kullanılarak, 379 örneklemin kabul edilebilir olduğu hesaplanmıştır. Evrenin geniş olmasından dolayı söz konusu bölgede faaliyet gösteren dokuz adet beş yıldızlı otel işletmesi, küme örnekleme yöntemiyle belirlenmiş ve araştırma bu otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yürütülmüştür. 2017 Eylül ayında küme örnekleme yöntemiyle belirlenen İstanbul'daki dokuz adet beş yıldızlı 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 işgören anketinden 9'u hatalı ya da eksik dolum sebebi ile değerlendirmeden çıkarılmış; 400 adet anket analiz işlemine dâhil edilmiştir.

### **Ölçüm Araçları ve Veri Analizi**

Araştırmada uygulama aşamasında veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Ankette ilk olarak beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin demografik (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir) ve diğer bazı bireysel özelliklerini (departman, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi) belirlemeyi amaçlayan 9 adet kapalı uçlu soruya yer verilmektedir. Bunun yanında ankette toplam 12 sorudan oluşan Milliman (1992) tarafından geliştirilen Kariyer Platosu Ölçeği (Career Plateau Survey) kullanılmıştır. İlk altı soru içsel (iş içerikli) platoyu ölçmekteyken, diğer altı soru dışsal (hiyerarşik) platoyu ölçmektedir. Ölçeğin içerdiği her maddenin yanıtları dereceli olmak üzere altı seçeneklidir. 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 ölçekteki bazı ifadeler (1., 2., 4., 5., 6., 8. ve 12. ifadeler) verilen yanıtlar ters çevrilerek puanlanmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler, sosyal bilimler için geliştirilen istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiş ve analizler doğrultusunda öncelikle araştırma kapsamında kullanılan ölçeğin güvenilirlik düzeyinin ölçülmesi amacıyla Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır. Ayrıca ölçeği oluşturan ifadelerin daha önceki çalışmalarda geçerliliğin sağlanmasına karşılık, gerek yapısal anlamda gerekse anlaşılabilirlik düzeyinin ölçülmesi amacıyla faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ayrıca katılımcıların demografik ve diğer bireysel özellikleri ve kariyer platosuna yönelik ifadeler katılımlarının düzeyleri bağlamında yüzde dağılımları; aritmetik ortalamaları ve standart sapma



değerleri gibi tekniklerden faydalanılmıştır. Kariyer platosuna ilişkin katılımcı görüşlerinin bireysel özelliklere göre karşılaştırılmasında (iki grup için) bağımsız örneklem için t testi (Independent Samples t test) ve (ikiden fazla grup için) tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizinde ayrıca Tukey Testi gerçekleştirilmiştir.

## Bulgular

### İşgörenlerin Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işgörenlerin bazı bireysel özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, işletmedeki çalışma süreleri, turizm sektöründeki çalışma süresi, çalıştıkları departman ve kadro düzeyleri) üzerinde yapılan frekans analizleri sonucunda saptanan istatistik veriler aşağıdaki Tablo 2 dâhilinde sunulmaktadır. Tabloda görüleceği üzere araştırmaya katılan işgörenlerin %42,5'ini kadın işgörenler, %57,5'ini erkek işgörenler oluşturmaktadır. Buna ek olarak işgörenlerin yaş grupları incelendiğinde; en büyük çoğunluğu, %30,0'lık oranıyla 36-45 yaş aralığındaki işgörenlerin oluşturduğu görülmektedir. İşgörenlerin medeni durumları incelendiğinde ise %58,5'lik kısmın evli, %41,5'lik kısmın bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında en büyük kısmı, %37,0 ile lisans düzeyindeki işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin gelir durumları incelendiğinde en büyük kısmın (%27,0) 2001-2500 TL arası bir gelir durumuna sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin şu anda mevcut işletmelerindeki çalışma sürelerine ilişkin verilere göre işgörenlerin %45,5'i 2-5 yıl arası bir süredir, %34,5'i ise 1 yıl veya daha az bir süredir şu an bağlı buldukları işletmelerinde çalışmaktadırlar. İşgörenlerin turizm sektöründeki tecrübeleri incelendiğinde ise %34,8'i 6-9 yıl arası bir süredir %33,0'ı ise 2-5 yıl arası bir zamandır turizm sektöründe yer almaktadırlar. İşgörenlerin mevcut işletmelerinde çalışmakta oldukları departmanlar incelendiğinde ise halkla ilişkiler departmanı haricinde diğer departmanlar arasında hemen hemen dengeli bir dağılımın olduğu görülmektedir. İşgörenlerin kadro düzeyleri incelendiğinde ise çoğunluk (%63,7) alt kademedeki çalışmaktadır.

**Tablo 2:** Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular (n=400)

Bireysel Değişkenler		f	%	Bireysel Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	170	42,5	Bu İşletmedeki Çalışma Süreleri	1 yıldan az	138	34,5
	Erkek	230	57,5		2-5 yıl	182	45,5
Yaş	18-25 Yaş	64	16,0		6-9 yıl	52	13,0
	26-35 Yaş	104	26,0		10 yıl ve üstü	28	7,0
	36-45 Yaş	120	30,0	Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri	1 yıldan az	24	6,0
	46-55 Yaş	80	20,0		2-5 yıl	132	33,0
	55 Yaş ve üstü	32	8,0		6-9 yıl	139	34,8
Medeni Durum	Bekâr	166	41,5		10-13 yıl	65	16,2
	Evli	234	58,5	14 yıl ve üstü	40	10,0	
Eğitim Durumu	İlköğretim	28	7,0	Çalıştıkları Departman	Ön Büro	65	16,2
	Lise	113	28,2		Kat Hizmetleri	55	13,8
	Ön Lisans	91	22,8		Muhasebe	56	14,0
	Lisans	148	37,0		Yiyecek-İçecek	71	17,8
Gelir Durumu	Lisansüstü	20	5,0		İnsan Kaynakları	44	11,0
	1001- 1500 TL	60	15,0		Halkla İlişkiler	28	7,0
	1501- 2000 TL	82	20,5		Diğer (Spa, Teknik Servis, Satış Paz., vb.)	81	20,2
	2001- 2500 TL	108	27,0				
	2501- 3000 TL	38	9,5				
3001- 3500 TL	44	11,0					

3501 TL ve üstü	68	17,0	<b>Kadro Düzeyleri</b>	Müdür	52	13,0
				Şef	93	23,3
				Alt Kademe	255	63,7

### Kariyer Platosu Ölçeğine İlişkin Tanıtıcı ve İstatistiksel Bulgular

Araştırmada kullanılan kariyer platosu ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri sonuçları ile alt ölçeklerin standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri Tablo 3'te sunulmuştur. "Kariyer Platosu" ölçeği detaylı bir şekilde incelendiğinde, bu ölçeğe ait ilk faktör olan "içsel (iş içerikli) kariyer platosu" alt ölçeğinin, özdeğerinin 1'den büyük (6,25) olduğu ve toplam varyansın %52,10'unu; ikinci faktör olan "dışsal (hiyerarşik) kariyer platosu" alt ölçeğinin de özdeğerinin 1'den büyük (1,49) olduğu ve toplam varyansın %12,45'ini açıkladığı görülmektedir. Araştırmada hesaplanan Cronbach's Alpha değerinin; kariyer platosu ölçeği için 0,860, olarak hesaplandığı ve yeterli düzeyde iç tutarlılık gösterdiği ortaya konmuştur. Kariyer platosu ölçeğinin alt boyutlarında belirtilen güvenilirlik katsayılarının yüksek değere sahip olması, ölçeğin boyutlar kapsamında da yeterli düzeyde güvenilirliği sağladığını göstermektedir. Ayrıca ölçek ile ilgili puanlamalar dikkate alındığında sonuç olarak içsel, dışsal ve genel kariyer platosu konusunda işgörenlerin kısmen kendilerini kariyer platosunda algılamadıkları saptanmıştır.

**Tablo 3:** Kariyer Platosu Ölçeğine İlişkin Bazı Tanıtıcı ve İstatistiksel İstatistikler

Ölçekler/ Alt Ölçekler	İfade Sayısı	Özdeğerler	Varyansı Açıklama Oranı (%)	Kümülatif Varyans (%)	Cronbach's Alpha	$\bar{X}$	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

### İşgörenlerin Kariyer Platosu Algılamalarına İlişkin Bulgular

İşgörenlerin, kariyer platosunun "içsel (iş içerikli) kariyer platosu" boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler Tablo 4 dâhilinde yer almaktadır. Tablo değerlendirildiğinde içsel (iş içerikli) kariyer platosu boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifadenin "benim mevcut olan iş sorumluluklarım önemli ölçüde artıyor" olduğu görülmektedir. İçsel kariyer platosu boyutunda en düşük katılımın olduğu ifade ise "şu anki işimde sürekli olarak zorlanacağımı düşünüyorum" ( $\bar{X}=3,14$ ) olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 4:** İşgörenlerin İçsel (İş İçerikli) Kariyer Platosu Algılamalarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Maddeler		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	$\bar{X}$	SS
1- Şu anki işimde sürekli olarak zorlanacağımı düşünüyorum	f	36	154	48	50	104	8	3,14	1,44
	%	9,0	38,5	12,0	12,5	26,0	2,0		
2- Şu anki işimde öğrenmeye ve gelişmeye devam edeceğim.	f	23	68	59	101	133	16	3,75	1,33
	%	5,8	17,0	14,8	25,3	33,3	4,0		
3- Şu anki işimin görevleri ve aktiviteleri benim için monotonlaştı.	f	15	77	94	87	108	19	3,63	1,29
	%	3,8	19,3	23,5	21,8	27,0	4,8		

4- Benim mevcut olan iş sorumluluklarım önemli ölçüde artıyor.	f	23	52	75	84	142	24	3,86	1,34
	%	5,8	13,0	18,8	21,0	35,5	6,0		
5- Şu anki işim sürekli olarak yeteneklerimi ve bilgilerimi geliştirmemi gerektirecektir.	f	41	87	29	80	107	56	3,73	1,62
	%	10,3	21,8	7,3	20,0	26,8	14,0		
6- Şu anki işimde zorlanıyorum.	f	17	138	72	81	64	28	3,30	1,38
	%	4,3	34,5	18,0	20,3	16,0	7,0		

İzleyen kısımda Tablo 5 dâhilinde katılımcı işgörenlerin dışsal (hiyerarşik) kariyer platosu boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Tablo 5 değerlendirildiğinde, dışsal kariyer platosu boyutunda en yüksek katılım gösterilen ifadenin “gelecekte çoğunlukla bu işletmede yükselmeyi umuyorum” olduğu görülmektedir. Dışsal kariyer platosu boyutunda en düşük katılımın olduğu ifade ise “şu anki çalıştığım işletmede yukarı veya yatay hareket fırsatları sınırlıdır” ( $\bar{X}=3,35$ ) olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 5:** İşgörenlerin Dışsal (Hiyerarşik) Kariyer Platosu Algılamalarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Maddeler		Hiç	Katılmıyor	Katılmıyor	Kısmen	Kısmen	Katılıyor	Tamamen	$\bar{X}$	SS
		Katılmıyor	Katılmıyor	Katılmıyor	Katılıyor	Katılıyor	Katılıyor			
7- Şu anki çalıştığım işletmede yukarı veya yatay hareket fırsatları sınırlıdır.	f	37	100	65	94	92	12	3,35	1,39	
	%	9,3	25,0	16,3	23,5	23,0	3,0			
8- Gelecekte çoğunlukla bu işletmede yükselmeyi umuyorum.	f	44	60	66	84	121	25	3,63	1,48	
	%	11,0	15,0	16,5	21,0	30,3	6,3			
9- Bu işletmede daha fazla yükseleceğimi ummadığım bir noktadayım.	f	16	121	73	64	66	60	3,56	1,53	
	%	4,0	30,3	18,3	16,0	16,5	15,0			
10- Benim bu işletmede yükselme olasılığım sınırlıdır.	f	27	103	80	81	77	32	3,44	1,43	
	%	6,8	25,8	20,0	20,3	19,3	8,0			
11- Benim bu işletmede çok daha yüksek iş unvanı elde etmem olası değildir.	f	36	101	68	91	72	32	3,40	1,46	
	%	9,0	25,3	17,0	22,8	18,0	8,0			
12- Yakın gelecekte bu işletmede daha yüksek pozisyona yükselmeyi umuyorum.	f	32	103	51	93	89	32	3,50	1,47	
	%	8,0	25,8	12,8	23,3	22,3	8,0			

Sonuç olarak katılımcıların kariyer platosu ölçeğine verdikleri yanıtlar değerlendirildiğinde, genel olarak hem içsel plato ( $\bar{X}=3,57$ ) hem de dışsal plato ( $\bar{X}=3,48$ ) boyutlarında ifadelerle ortalama bir katılım söz konusudur. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, yanıtları ters çevrilmesi gereken ifadeler (1., 2., 4., 5., 6., 8. ve 12. maddeler) ters çevrildiğinde içsel kariyer platosu için ortalama plato puanının 3,48; dışsal kariyer platosu için ise ortalama plato puanının 3,43 olduğudur. Bu durum da işgörenlerin genel olarak kariyer platosu konusunda 3,45 ortalama puanla kısmen kendilerini kariyer platosunda algılamadıklarını göstermektedir.

### Kariyer Platosu Algılamalarının Bireysel Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 6’da katılımcıların kariyer platosu algılamaları ile cinsiyet değişkeni karşılaştırılmaktadır. Tabloya göre işgörenlerin; içsel kariyer platosu ( $p=0,027$ ;  $p<0,05$ ) algılamalarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda içsel kariyer platosu ölçeğine verdikleri cevaplar incelendiğinde analiz sonucu doğrultusunda erkek işgörenlerin ( $\bar{X}=3,52$ ) içsel kariyer platosu algılamalarının, kadın işgörenlerden ( $\bar{X}=3,42$ ) anlamlı derecede farklılık göstererek daha yüksek olduğu görülmektedir ( $p=0,027$ ;  $p<0,05$ ). Öte yandan dışsal kariyer

platosu boyutunda ve genel kariyer platosunda işgören algılamalarında ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 6:** İşgörenlerin Kariyer Platosu Algılamalarıyla Cinsiyetlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi

Ölçek	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
İçsel (İç İçerikli) Plato	Kadın	170	3,42	0,42	0,418	0,027*
	Erkek	230	3,52	0,43		
Dışsal (Hiyerarşik) Plato	Kadın	170	3,45	0,67	0,597	0,708
	Erkek	230	3,42	0,61		
Kariyer Platosu (Genel)	Kadın	170	3,43	0,46	3,177	0,418
	Erkek	230	3,47	0,43		

\*:  $p<0,05$  ; \*\*:  $p<0,01$

Tablo 7’de katılımcıların medeni durumları ile ifadelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılığın incelenmesine yönelik gerçekleştirilen t testi analizi sonuçları yer almaktadır. Aktarıldığı üzere kariyer platosu algılamaları, işgörenlerin medeni durumlarına göre bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7:** İşgörenlerin Kariyer Platosu Algılamalarıyla Medeni Durumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi

Ölçek	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
İçsel (İç İçerikli) Plato	Bekâr	166	3,46	0,40	2,893	0,608
	Evli	234	3,48	0,45		
Dışsal (Hiyerarşik) Plato	Bekâr	166	3,50	0,65	0,033	0,091
	Evli	234	3,39	0,62		
Kariyer Platosu (Genel)	Bekâr	166	3,48	0,42	3,787	0,333
	Evli	234	3,44	0,45		

\*:  $p<0,05$

Tablo 8’de yer alan varyans analizi sonuçları doğrultusunda katılımcıların genel ve içsel kariyer platosu algılamaları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ( $p>0,05$ ) belirlenirken; dışsal kariyer platosu ( $p=0,007$ ;  $p<0,01$ ) algılamalarıyla yaşları arasında anlamlı farklılıklar söz konusudur. Bu bağlamda analizler sonucunda yaş 18-25 aralığında olan işgörenlerin dışsal kariyer platosu algılamaları, 36-45 yaş aralığındaki ve 46-55 yaş aralığındaki işgörenlerden farklılık göstererek daha yüksek düzeyde ( $p=0,007$ ;  $p<0,01$ ) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 8:** İşgörenlerin Kariyer Platosu Algılamalarıyla Yaşlarının Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi

Ölçek	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farklılık Yönü (Tukey)
İçsel (İş İçerikli) Plato	18-25 Yaş	64	3,48	0,44	0,102	0,982	
	26-35 Yaş	104	3,48	0,40			
	36-45 Yaş	120	3,49	0,37			
	46-55 Yaş	80	3,46	0,50			
	55 Yaş ve Üstü	32	3,44	0,57			
Dışsal (Hiyerarşik) Plato	18-25 Yaş	64	3,67	0,50	3,581	0,007**	>c, d
	26-35 Yaş	104	3,41	0,74			
	36-45 Yaş	120	3,38	0,60			<a
	46-55 Yaş	80	3,31	0,65			<a
	55 Yaş ve Üstü	32	3,56	0,44			
Kariyer Platosu (Genel)	18-25 Yaş	64	3,57	0,36	1,828	0,123	
	26-35 Yaş	104	3,44	0,46			
	36-45 Yaş	120	3,43	0,43			
	46-55 Yaş	80	3,39	0,47			
	55 Yaş ve Üstü	32	3,50	0,41			

\*:  $p<0,05$ ; \*\*:  $p<0,01$ ; a: 18-25 Yaş; b: 26-35 Yaş; c: 36-45 Yaş; d: 46-55 Yaş; e: 55 Yaş ve Üstü

Tablo 9’da yer alan sonuçlara göre işgörenlerin; içsel kariyer platosu ( $p=0,039$ ;  $p<0,05$ ), dışsal kariyer platosu ( $p=0,004$ ;  $p<0,01$ ), genel kariyer platosu ( $p=0,003$ ;  $p<0,01$ ) algılamalarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda eğitim durumu lisans olan işgörenlerin içsel kariyer platosu algılamaları, ön lisans mezunu olan işgörenlerinkinden daha yüksek bulunmuştur ( $p=0,039$ ;  $p<0,05$ ). Bunun dışında eğitim durumu ilköğretim olan işgörenlerin dışsal kariyer platosu algılamaları, ön lisans mezunu olan işgörelere göre daha yüksek bulunmuştur ( $p=0,004$ ;  $p<0,01$ ). Son olarak eğitim durumu ön lisans olan işgörenlerin genel kariyer platosu algılamaları, ilköğretim ve lisans mezunu olan işgörenlerinkinden daha düşük bulunmuştur ( $p=0,003$ ;  $p<0,01$ ).

**Tablo 9:** İşgörenlerin Kariyer Platosu Algılamalarıyla Eğitim Durumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi

Ölçek	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farklılık Yönü (Tukey)
İçsel (İş İçerikli) Plato	İlköğretim	28	3,48	0,47	2,544	0,039*	
	Lise	113	3,50	0,41			
	Ön Lisans	91	3,35	0,34			<d
	Lisans	148	3,52	0,45			>c
	Lisansüstü	20	3,53	0,66			
Dışsal (Hiyerarşik) Plato	İlköğretim	28	3,76	0,66	3,899	0,004**	>c
	Lise	113	3,41	0,56			
	Ön Lisans	91	3,27	0,61			<a
	Lisans	148	3,50	0,69			
	Lisansüstü	20	3,40	0,44			
Kariyer Platosu (Genel)	İlköğretim	28	3,62	0,43	4,114	0,003**	>c
	Lise	113	3,46	0,37			
	Ön Lisans	91	3,31	0,42			<a, d
	Lisans	148	3,51	0,48			>c
	Lisansüstü	20	3,47	0,49			

\*:  $p<0,05$ ; \*\*:  $p<0,01$ ; **a:** İlköğretim; **b:** Lise; **c:** Ön Lisans; **d:** Lisans; **e:** Lisansüstü

Tablo 10’da yer alan bulgulara göre işgörenlerin; içsel kariyer platosu ( $p=0,032$ ;  $p<0,05$ ), dışsal kariyer platosu ( $p=0,002$ ;  $p<0,01$ ), genel kariyer platosu ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ) algılamalarında gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Gelir durumu 1001-1500 TL arasında olan işgörenlerin içsel plato algılamaları, gelir durumları 2001-2500 TL arası olan işgörelere göre daha yüksek bulunmuştur. Yine gelir durumu 1001-1500 TL arasında olan işgörenlerin dışsal plato algılamaları, 1501-2000 TL arası, 2001-2500 TL arası ve 3501 TL ve üstü bir gelir durumuna sahip işgörelere göre daha yüksek bulunmuştur ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ). Son olarak gelir durumu 1001-1500 TL arasında olan işgörenlerin genel kariyer platosu algılamaları, 1501-2000 TL arası, 2001-2500 TL arası ve 3501 TL ve üstü bir gelir durumuna sahip işgörelere göre daha yüksek bulunmuştur ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ).

**Tablo 10:** İşgörenlerin Kariyer Platosu Algılamalarıyla Gelir Durumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi

Ölçek	Gelir Durumu	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farklılık Yönü (Tukey)
İçsel (İş İçerikli) Plato	1001- 1500 TL	60	3,59	0,43	2,465	0,032*	>c
	1501- 2000 TL	82	3,46	0,36			
	2001- 2500 TL	108	3,38	0,42			<a
	2501- 3000 TL	38	3,55	0,34			
	3001- 3500 TL	44	3,55	0,32			
	3501 TL ve Üstü	68	3,46	0,58			

**Tablo 10:** İşgörenlerin Kariyer Platosu Algılamalarıyla Gelir Durumlarının Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi (Devamı)

<b>Dışsal (Hiyerarşik) Plato</b>	1001- 1500 TL	60	3,76	0,49	3,998	<b>0,002**</b>	>b, c, f
	1501- 2000 TL	82	3,38	0,64			<a
	2001- 2500 TL	108	3,33	0,67			<a
	2501- 3000 TL	38	3,43	0,49			
	3001- 3500 TL	44	3,42	0,72			
	3501 TL ve Üstü	68	3,39	0,63			<a
<b>Kariyer Platosu (Genel)</b>	1001- 1500 TL	60	3,67	0,32	4,528	<b>0,001**</b>	>b, c, f
	1501- 2000 TL	82	3,42	0,39			<a
	2001- 2500 TL	108	3,35	0,45			<a
	2501- 3000 TL	38	3,49	0,32			
	3001- 3500 TL	44	3,48	0,47			
	3501 TL ve Üstü	68	3,43	0,54			<a

\*:  $p < 0,05$ ; \*\*:  $p < 0,01$ ; **a:** 1001- 1500 TL ; **b:** 1501- 2000 TL ; **c:** 2001- 2500 TL ; **d:** 2501- 3000 TL ; **e:** 3001- 3500 TL ; **f:** 3501 TL ve Üstü

Aşağıda yer alan Tablo 11'deki varyans analizi sonuçları doğrultusundaki bulgulara göre işgörenlerin; içsel kariyer platosu ( $p=0,001$ ;  $p < 0,01$ ), dışsal kariyer platosu ( $p=0,001$ ;  $p < 0,01$ ), genel kariyer platosu ( $p=0,001$ ;  $p < 0,01$ ) algılamalarında mevcut işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda anlamlı farklılıkla ( $p=0,001$ ;  $p < 0,01$ ) işletmede 10 yıl ve üstü bir süredir çalışanların içsel kariyer platosu algılamaları; 1 yıldan az bir süredir, 2-5 yıl arası ve 6-9 yıl arası bir süredir çalışanlara göre daha düşük bulunmuştur. Diğer yandan işletmelerinde 6-9 yıl arası bir süredir çalışan işgörenlerin içsel kariyer platosu algılamaları da 2-5 yıl arası bir süredir çalışan işgörelere kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca aktarıldığı üzere dışsal kariyer platosu algılamaları da işletmede çalışma süresine göre bir farklılık göstermektedir ( $p=0,001$ ;  $p < 0,01$ ). Bu anlamlı farklılık; işletmede 10 yıl ve daha uzun bir süredir mevcut işletmede çalışan işgörenlerin dışsal kariyer platosu algılamalarının, 1 yıldan az, 2-5 yıl arası ve 6-9 yıl arası bir süredir çalışmakta olan işgörelere göre daha düşük olmasıyla açıklanmaktadır. Tablodaki genel kariyer platosu algılamalarındaki anlamlı farklılık ise; işletmede 10 yıl ve daha uzun bir süredir mevcut işletmede çalışan işgörenlerin genel kariyer platosu algılamalarının, 1 yıldan az, 2-5 yıl arası ve 6-9 yıl arası bir süredir çalışmakta olan işgörelere göre daha düşük olmasıyla açıklanmaktadır.

**Tablo 11:** İşgörenlerin Kariyer Platosu Algılamalarıyla İşletmedeki Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi

Ölçek	İşl. Çal. Süre.	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farklılık Yönü (Tukey)
<b>İçsel (İş İçerikli) Plato</b>	1 Yıldan Az	138	3,51	0,40	14,863	<b>0,001**</b>	>d
	2-5 Yıl	182	3,46	0,37			<c ; >d
	6-9 Yıl	52	3,68	0,49			>b, d
	10 Yıl ve Üstü	28	3,05	0,53			<a, b, c
<b>Dışsal (Hiyerarşik) Plato</b>	1 Yıldan Az	138	3,51	0,57	11,104	<b>0,001**</b>	>d
	2-5 Yıl	182	3,49	0,69			>d
	6-9 Yıl	52	3,37	0,44			>d
	10 Yıl ve Üstü	28	2,81	0,63			<a, b, c
<b>Kariyer Platosu (Genel)</b>	1 Yıldan Az	138	3,51	0,40	16,317	<b>0,001**</b>	>d
	2-5 Yıl	182	3,47	0,43			>d
	6-9 Yıl	52	3,53	0,42			>d
	10 Yıl ve Üstü	28	2,93	0,44			<a, b, c

\*\* :  $p < 0,01$ ; **a:** 1 Yıldan Az; **b:** 2-5 Yıl; **c:** 6-9 Yıl; **d:** 10 Yıl ve Üstü

Tablo 12’de yer alan varyans analizi sonuçları doğrultusunda katılımcıların içsel kariyer platosu algılamaları ile turizm sektöründe çalıştıkları süre arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ( $p>0,05$ ) belirlenirken; dışsal kariyer platosu ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ), genel kariyer platosu ( $p=0,001$ ;  $p<0,01$ ) algılamalarıyla yaşları arasında anlamlı farklılıklar söz konusudur. Turizm sektöründe 10-13 yıl arası bir süredir çalışmakta olan işgörenlerin dışsal kariyer platosu algılamaları, sektörde 1 yıldan az ve 2-5 yıl arası bir süredir çalışmakta olan işgörenlerden anlamlı derecede düşük olarak belirlenmiştir. Ayrıca 6-9 yıl arası bir süredir sektörde olan işgörenlerin de dışsal plato algılamaları, 2-5 yıl arası bir süredir sektörde olanlara kıyasla yüksek olarak dikkat çekmektedir. Turizm sektöründe 10-13 yıl arası bir süredir çalışmakta olan işgörenlerin genel olarak kariyer platosu algılamaları, sektörde 1 yıldan az ve 2-5 yıl arası bir süredir çalışmakta olan işgörenlerden anlamlı derecede düşük olarak saptanmıştır.

**Tablo 12:** İşgörenlerin Kariyer Platosu Algılamalarıyla Sektördeki Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi

Ölçek	Sek. Çal. Süre.	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farklılık Yönü (Tukey)
İçsel (İş İçerikli) Plato	1 Yıldan Az	24	3,47	0,43	1,154	0,331	
	2-5 Yıl	132	3,53	0,39			
	6-9 Yıl	139	3,47	0,33			
	10-13 Yıl	65	3,41	0,66			
	14 Yıl ve Üstü	40	3,42	0,41			
Dışsal (Hiyerarşik) Plato	1 Yıldan Az	24	3,72	0,36	6,188	0,001**	>d
	2-5 Yıl	132	3,58	0,60			>c, d
	6-9 Yıl	139	3,37	0,72			<b
	10-13 Yıl	65	3,18	0,47			<a, b
	14 Yıl ve Üstü	40	3,42	0,65			
Kariyer Platosu (Genel)	1 Yıldan Az	24	3,60	0,27	4,991	0,001**	>d
	2-5 Yıl	132	3,55	0,44			>d
	6-9 Yıl	139	3,42	0,41			
	10-13 Yıl	65	3,29	0,52			<a, b
	14 Yıl ve Üstü	40	3,42	0,42			

\*\* $p<0,01$ ; a: 1 Yıldan Az; b: 2-5 Yıl; c: 6-9 Yıl; d: 10-13 Yıl; e: 14 Yıl ve Üstü

Tablo 13’te işgörenlerin içsel ve genel kariyer platosu algılamaları ile departmanları arasında anlamlı bir farklılık saptanamazken ( $p>0,05$ ); dışsal kariyer platosu ( $p=0,019$ ;  $p<0,05$ ) algılamalarıyla departmanları arasında anlamlı farklılıklar söz konusudur. Dışsal kariyer platosu algılamalarında saptanan farklılık, yiyecek-İçecek departmanında çalışan işgörenlerin dışsal kariyer platosu algılamalarının ön büro departmanı işgörenlerine göre anlamlı farklılık ( $p=0,019$ ;  $p<0,05$ ) göstererek daha yüksek bulunmasından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 13:** İşgörenlerin Kariyer Platosu Algılamalarıyla Çalıştıkları Departmanların Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi

Ölçek	Departman	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farklılık Yönü (Tukey)
İçsel (İş İçerikli) Plato	Ön Büro	65	3,42	0,62	1,561	0,157	
	Kat Hizmetleri	55	3,60	0,42			
	Muhasebe	56	3,45	0,29			
	Yiyecek-İçecek	71	3,41	0,42			
	İnsan Kaynakları	44	3,55	0,35			
	Halkla İlişkiler	28	3,43	0,38			
	Diğer	81	3,49	0,39			

**Tablo 13:** İşgörenlerin Kariyer Platosu Algılamalarıyla Çalıştıkları Departmanların Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi (Devamı)

<b>Dışsal (Hiyerarşik) Plato</b>	Ön Büro	65	3,25	0,63	2,573	<b>0,019*</b>	<d
	Kat Hizmetleri	55	3,51	0,56			
	Muhasebe	56	3,43	0,80			
	Yiyecek-İçecek	71	3,64	0,50			>a
	İnsan Kaynakları	44	3,44	0,77			
	Halkla İlişkiler	28	3,31	0,56			
	Diğer	81	3,39	0,57			
<b>Kariyer Platosu (Genel)</b>	Ön Büro	65	3,33	0,53	1,872	0,084	
	Kat Hizmetleri	55	3,55	0,41			
	Muhasebe	56	3,44	0,46			
	Yiyecek-İçecek	71	3,52	0,37			
	İnsan Kaynakları	44	3,49	0,47			
	Halkla İlişkiler	28	3,37	0,43			
	Diğer	81	3,44	0,40			

\*:  $p < 0,05$ ; \*\*:  $p < 0,01$ ; **a:** Ön Büro; **b:** Kat Hizm.; **c:** Muhasebe; **d:** Yiy-İçecek; **e:** İnsan Kaynakları; **f:** Halkla İlişkiler; **g:** Diğer

Son olarak aşağıda yer alan Tablo 14’te katılımcıların mevcut kadro düzeylerine ile ifadelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılığın incelenmesine yönelik gerçekleştirilen varyans analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo kapsamında aktarıldığı üzere içsel kariyer platosu algılamaları, işgörenlerin kadro düzeylerine göre bir farklılık göstermemektedir ( $p > 0,05$ ). Diğer yandan işgörenlerin dışsal kariyer platosu algılamalarında ( $p = 0,004$ ;  $p < 0,01$ ), genel kariyer platosu algılamalarında ( $p = 0,012$ ;  $p < 0,05$ ) kadro düzeyi açısından anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Tukey testi sonuçlarına bakıldığında alt kademede çalışmakta olan işgörenlerin dışsal kariyer platosu algılamaları, müdür düzeyinde çalışmakta olan işgörelere göre anlamlı farklılık ( $p = 0,004$ ;  $p < 0,01$ ) göstererek daha yüksek düzeydedir. Yine Tukey testi sonuçlarına bakıldığında ise alt kademede çalışmakta olan işgörenlerin genel kariyer platosu algılamaları, müdür düzeyinde çalışmakta olan işgörelere göre anlamlı farklılık ( $p = 0,012$ ;  $p < 0,05$ ) göstererek daha yüksek düzeydedir.

**Tablo 14:** İşgörenlerin Kariyer Platosu Algılamalarıyla Kadro Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik One-Way Anova Testi

Ölçek	Kadro Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farklılık Yönü (Tukey)
<b>İçsel (İş İçerikli) Plato</b>	Müdür	52	3,42	0,55	0,690	0,502	
	Şef	93	3,46	0,41			
	Alt Kademe	255	3,49	0,41			
<b>Dışsal (Hiyerarşik) Plato</b>	Müdür	52	3,19	0,64	5,640	<b>0,004**</b>	<c
	Şef	93	3,38	0,69			>a
	Alt Kademe	255	3,50	0,60			
<b>Kariyer Platosu (Genel)</b>	Müdür	52	3,31	0,49	4,478	<b>0,012*</b>	<c
	Şef	93	3,42	0,48			>a
	Alt Kademe	255	3,50	0,41			

\*:  $p < 0,05$ ; \*\*:  $p < 0,01$ ; **a:** Müdür; **b:** Şef; **c:** Alt Kademe

Çalışmanın bu kısmında İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kariyer platosu algılamalarının demografik ve bireysel özelliklerine göre durumu ortaya konulmuştur. İşgören görüşlerinin; cinsiyete, yaşa, eğitim ve gelir durumuna, mevcut işletme ve sektördeki çalışma süresine, çalıştıkları departmana ve kadro düzeyine göre farklılaştığı anlaşılmaktadır.



## **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen bu araştırmada katılımcıların kariyer platosu konusuna ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin; hem genel kariyer platosu, hem içsel (iş içerikli) kariyer platosu hem de dışsal (hiyerarşik) kariyer platosu konusunda kendilerini kısmen kariyer platosunda algılamadıkları anlaşılmaktadır. Rilovick'in (2005) 326 askeri işgören üzerinde yaptığı çalışmada da kariyer platosuna ilişkin algılamalarının benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bolat ve arkadaşları (2017) da otel işletmelerinde 236 işgören üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında otel işletmeleri işgörenlerinin kariyer platosu düzeylerinin yüksek olmadığını saptamışlardır. Miles'in (2010) Amerika Birleşik Devletleri'nde 83 tam zamanlı medya televizyon sektörü işgöreni üzerinde yaptığı çalışmada ise işgörenlerin içsel kariyer platolarının yüksek, dışsal kariyer platosunun kararsız düzeyde oldukları saptanmıştır. Araştırmada genel olarak otel işletmeleri işgörenlerinin kariyer platosu konusunda kararsız düzeyde oldukları belirlense de işgörenlerin algıladıkları söz konusu platolaşma düzeyleri, bireysel özelliklere göre farklılıklar göstermesi noktasında önem arz etmektedir. Bu doğrultuda öncelikle işgörenlerin kariyer platosu algılamaları konusunda bireysel özelliklerine göre saptanan farklılıkları içeren bulgular üzerine tartışılması gerekmektedir.

- Erkek otel işgörenleri, kadın işgörelere kıyasla iş içerikli nedenlerden kaynaklı olarak kendilerini daha fazla plato durumunda hissetmektedirler. Bu durum, otel işletmelerinde erkek ağırlıklı bir insan kaynağı profilinin olmasına rağmen; kadın işgörenlerin, kendi kariyerlerinde yükselme konusunda olumlu bir tavra sahip olduklarını göstermekte; işlerinde kendilerine olan güvenlerinin daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Miles (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da erkek işgörenler, kadınlara kıyasla kendilerini daha fazla içsel ve dışsal kariyer platosunda olarak algılamaktadırlar.

- Otel işletmelerinde çalışan bekâr işgörenlerin genel kariyer platosu algılamaları, evli işgörenlerden daha yüksek olmasına rağmen, bu durum, istatistiksel olarak herhangi bir farklılık göstermemektedir. Canım da (2012) yaptığı çalışmada otel işgörenlerine benzer olarak hemşirelerin medeni durumları ile algıladıkları kariyer platosu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptayamamıştır.

- Dışsal kariyer platosu ölçeğinde yaşı 18-25 aralığında olan işgörenlerin dışsal kariyer platosu algılamaları, 36-45 yaş aralığındaki ve 46-55 yaş aralığındaki otel işgörenlerinden anlamlı derecede farklılık göstererek daha yüksek düzeydedir. Bu durumu "işgörenin yaşı küçükse dışsal plato algılaması yüksektir" şeklinde yorumlamak ise sakıncalıdır. Çünkü 55 yaş ve üstündeki işgörenlerin söz konusu algılamalarının da anlamlı farklılıklar barındırmasa da diğer yaş gruplarına kıyasla oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Yorulmaz'a (2007) göre de yaş ilerledikçe, iş içerikli plato algısı yükselmektedir. Canım (2012) ise araştırmasında yaş gruplarına göre hemşirelerin kariyer plato puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermese de bu araştırmanın bulgularına benzer olarak 18-24 yaş grubundaki hemşirelerin kariyer plato algılamalarını, diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olarak saptamıştır. Ancak özetle yine başka bir araştırmada da (Allen vd., 1998) saptandığı üzere, kariyer platosuna ilişkin algılamalar, yaş değişkenine daha az bağımlıdır. Bu durum, işgörenlerin herhangi bir yaş dilimindeyken işlerinde durgunluk hissedebilmeleriyle doğrudan açıklanabilir.

- Lisans mezunu olan işgörenlerin içsel kariyer platosu algılamaları, ön lisans mezunu olan işgörelere göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durumda aslında kendilerini örgüt içinde yeterli düzeyde göremeyen ve örgüt içinde

zorlanan ve zorlanacağını düşünen eğitim durumu yüksek işgörenlerin varlığını gözler önüne sermektedir. Diğer yandan kısmen eğitim düzeyi düşük işgörenlerin kendi potansiyellerini ve iş gereklerini yeterince bilemediklerinden dolayı böyle bir sonucun ortaya çıktığı da ihtimaller dâhilinde olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan eğitim durumu ilköğretim olan işgörenlerin dışsal kariyer platosu algılamaları, ön lisans mezunu olan işgörelere kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Bu durumu “eğitim düzeyi ne kadar düşüğe dışsal plato algısı o kadar yüksektir” şeklinde ifade etmek ise tam anlamıyla mümkün değildir. Nitekim eğitim durumu lisans ve lisansüstü olan işgörenlerin dışsal kariyer plato algılamalarının kısmen yüksek (lise ve ön lisans mezunu işgörenlerden) olduğu görülmektedir.

- İşgörenlerin gelir durumlarıyla içsel kariyer platosu algılamaları arasında dengeli bir dağılım söz konusu olmamakta; anlamlı farklılıklar, hem düşük ve hem yüksek gelir yönlerine doğru gerçekleşmektedir. Bu noktada 1001-1500 TL arasında gelire sahip olanların en yüksek içsel kariyer platosu algısına sahip oldukları dikkat çekmektedir. Diğer taraftan 1001-1500 TL arasındaki işgörenlerin dışsal kariyer platosu algılamalarının yüksek olması dikkat çekmektedir.

- Hâlen çalışmakta oldukları otel işletmelerinde 1 yıldan az, 2-5 yıl arası ve 6-9 yıl arası bir süredir çalışan işgörenlerin içsel kariyer platosu algılamaları; 10 yıl ve üstü bir süredir çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu durumu aslında işletmedeki yeni işgörenlerin kendilerini verimsiz ve yetersiz hissetme duygusuyla hareket ediyor olabilecekleriyle açıklamak mümkündür. Diğer yandan 10 yıl ve daha uzun bir süredir aynı otel işletmesinde çalışan işgörenlerin dışsal ve genel kariyer platosu algılamalarının, diğer tüm işgörenlerine kıyasla daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguyu destekler nitelikte İshakoğlu (1993) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da kariyer platosu aşamasında bulunan işgörenlerin, plato aşamasında olmayan diğer işgörelere kıyasla mevcut oldukları örgütte daha uzun sürelerdir buldukları saptanmıştır.

- Turizm sektöründe 10-13 yıl arası bir süredir çalışan işgörenlerin dışsal ve genel kariyer platosu algılamaları, 1 yıldan az ve 2-5 yıl arası bir süredir çalışmakta olan işgörelere göre daha düşük bulunmuştur. Bu durumda sektörde yeni sayılabilecek işgörenlerin de kısmen dışsal ve genel platoda olarak henüz sektörde hedeflerine özellikle dışsal engeller neticesinde ulaşamadıklarını aktardıkları düşünüldüğünde, söz konusu işgörenlerin kısa vadede gerçekçi hedeflere sahip olup olmadıkları sorgulanabilir.

- Yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenlerin dışsal kariyer platosu algılamaları, ön büro departmanı işgörenlerinden daha yüksek düzeyde olarak tespit edilmiştir. Diğer yandan işgörenlerin dışsal ve genel kariyer platosu algılamalarına bakıldığında, alt kademedeki çalışan işgörenlerin plato algılamalarının müdür düzeyinde çalışmakta olanlara kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmada ayrıca dikkat çekmektedir ki, kariyer platosu, her ne kadar orta yaş dönemine ait bir noktayı niteliyor olsa da genç yaşlardan itibaren algılanmakta olunabilecek bir olgu olarak karşımıza çıkabilmektedir. Allen vd.’ne (1998) göre kariyer platosuna ilişkin algılamalar, yaşa ve görev süresine daha az bağımlıdır. Bireyler, meslek hayatında herhangi bir zaman diliminde mesleki durgunluk hissedebilmektedirler. Diğer yandan Armstrong-Stassen (2008) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, yaşça büyük işgörenlerin tamamının özellikle içsel (iş içerikli) kariyer platosunu deneyimlemediğini, kısaca yaş değişkeninin, tek başına kariyer platosunu açıklama noktasında yetersiz bir gösterge olduğunu göstermektedir. Buradan yola çıkarak “hiçbir genç işgören kariyer platosunda değildir ” ya da

“yaşı büyük her işgören kariyer platosundadır” diye kesin bir hükümde bulunmanın söz konusu olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu araştırma, örgütler ve işgörenler açısından kaygı barındıran önemli bir konuyu ele almaktadır. Araştırma, kariyer platosunun çok boyutluluğuna ve farklı plato tipleri ile ilişkili potansiyel nedenlere yönelik bilgiler sunmaktadır. Bu noktada araştırma, işgörenlerin kariyer platosu algılamalarını platolarının farklı tiplerini (içsel ve dışsal) birbirinden ayrı bir şekilde ele alarak, karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Sonuç olarak araştırmada elde edilen bulgular ve çıkan sonuçlar ile ilgili olarak literatüre, işletmelere ve ilgili taraflara ve bundan sonra araştırma yapacaklara birtakım öneriler getirilebilir. İlgili öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Yöneticileri tarafından eğitim ve gelişime daha fazla destek verildiğini düşünen bireylerin genel özellikle içsel kariyer platosu algılamalarının düşük olduğu (Allen vd., 1999) düşünüldüğünde, ilk öneri; örgütlerin, işgören yoğunluğunun saptanmasıyla ilgili yönetici ve denetleyicileri kariyer platosu konusunda eğitmek ve kariyer platosu ile ilişkili olumsuz sonuçların önlenmesi için gerekli desteğin ve geri bildirimlerin nasıl sağlanacağını planlamasıdır.

- Hem mevcut işletmede hem de turizm sektöründe işe yeni başlayan otel işgörenlerinin erken bir şekilde içsel kariyer platosuna girmelerini önlemek için oryantasyon eğitimlerine ağırlık verilmeli ve gerekirse eğitimlerin süresi uzatılarak, maksimum seviyeye çıkartılmalıdır. Dışsal nedenlerden dolayı kariyer platosuna erken dönemde giren işgörenler için ise örgütler, terfi beklentilerini daha gerçekçi hâle getirmek için adımlar atmalıdır. İşgörenlere yönelik doğru bir terfi ve ödüllendirme politikası gözetmeli ve bunu işgörenlere doğru bir şekilde işleyerek hissettirmelidir.

- Kariyer platosu noktasında olan işgörenlerin, örgütler tarafından, zaman kaybetmeden tespiti yapılmalı ve onlara yönelik yeni kariyer yönetimi süreci ve uygulamaları gündeme getirilmelidir. Bu noktada içsel ve dışsal kariyer platosunda olan işgörenler üzerinde farklı stratejilerin daha etkili olabileceği dikkate alınmalıdır.

- Örgütler, hayatta kalabilmek ve beşeri sermayenin kaybolmasını önlemek için kariyer platosu sorunuyla başa çıkmak için stratejiler izlemelidirler. Literatürde genellikle araştırmalar, kariyer platosunun tespiti, nedenleri ve sonuçları üzerinedir. Bu bağlamda özellikle turizm işletmelerinde farklı örgütsel stratejilerin (iş rotasyonu, danışmanlık, iş genişletme ve iş zenginleştirme vb.), kariyer platosu türlerine yönelik algılamaları azaltma durumunu inceleyen çalışmalar gerçekleştirilmelidir.

- Turizm işletmelerinde, özellikle karşılaştırma yapılması adına otel işletmelerinde kariyer platosu algılamalarını belirleyen çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca kavramlara yönelik olarak otel işletmelerindeki departmanların ayrı ayrı incelendiği daha 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 kavramın incelenmesi önerilmektedir.

- Araştırma, İstanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirildiği için bütün Türkiye’ye genellenemese de farklı ülke şehirleri ya da Türkiye’deki farklı şehirler kapsamında gerçekleştirilecek araştırma sonuçları ile karşılaştırılabilir.

Sonuç olarak İstanbul’daki otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, kariyer platosu algılamaları neticesinde geliştirilen birtakım öneriler ile sonlandırılan bu araştırmanın özellikle kariyer platosu sorununun turizm sektöründeki tespiti üzerine fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Allen, T. D., Poteet, M. L. ve 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. ve 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.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Factors Associated with Job Content Plateauing among Older Workers. *Career Development International*, 13(7), 594-613.
- Bardwick, J. M. (1986). *The Plateauing Trap*. New York, NY: Bantam Books.
- Bolat, T., Bolat, O. İ., Seymen, O. ve Katı, Y. (2017). Otellerde Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kariyer Düzleşmesinin Aracılık Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 157-180.
- Burke, R. J. ve Mikkelsen, A. (2006). Examining the Career Plateau among Police Officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(4), 691-703.
- 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.
- Choy, R. M. ve Savery, L. K. (1998). Employee Plateauing: Some Workplace Attitudes. *Journal of Management Development*, 17(6), 392-401.
- 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.
- Çelik, A. ve Soysal, A. (2004). Değişen İş Hayatında Kariyer Platosu: Çalışanlar Açısından Kader mi, Yoksa Fırsat mı?. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 42-50.
- Çetiner, E. (1995). *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Duffy, J. A. (2000). The Application of Chaos Theory to the Career-Plateaued Worker. *Journal of Employment Counseling*, 37(4), 229-236.
- Dündar, G. (2010). Kariyer Geliştirme. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı) içinde (263-295). İstanbul: Beta Yayınları.
- Elitok, Y. (2012). *Bireysel Kariyer Platosu Oluşumuna Etki Eden Faktörlerin Analizi, Bingöl Üniversitesi'ne Bağlı Meslek Yüksek Okulları Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Elsass, P. M. ve Ralston, D. A. (1989), Individual Responses to the Stress of Career Plateauing. *Journal of Management*, 15(1), 35-47.
- Evans, M. G. ve Gilbert, E. (1984). Plateaued Managers: Their Need Gratifications and Their Effort-Performance Expectations [I]. *Journal of Management Studies*, 21(1), 99-108.

- Feldman, D. C. ve Weitz, B. A. (1988). Career Plateaus Reconsidered. *Journal of Management*, 14(1), 69-80.
- Ference, T. P., Stoner, J. A. ve Warren, E. K. (1977). Managing the Career Plateau. *Academy of Management Review*, 2(4), 602-612.
- İrmiş, A. ve Bayrak, S. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 177-186.
- İshakoğlu, G. (1993). *Kariyerde Plato-İş Doyumu İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kağnıcıoğlu, D. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Kavramı ve Temel Boyutları. H. Z. Tonus ve D. Kağnıcıoğlu, (Ed.), *Performans ve Kariyer Yönetimi* (3. Baskı) içinde (102-127). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kozak, M. A. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ladkin, A. (2011). Exploring Tourism Labor. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1135-1155.
- Leibowitz, Z. B., Kaye, B. L. ve Farren, C. (1990). What to Do About, *Training & Development Journal*, 44(4), 28-35.
- Lemire, L., Saba, T. ve Gagnon, Y. C. (1999). Managing Career Plateauing in the Quebec Public Sector. *Public Personnel Management*, 28(3), 375-391.
- Lentz, E. ve Allen, T. D. (2009). The Role of Mentoring Others in the Career Plateauing Phenomenon. *Group & Organization Management*, 34(3), 358-384.
- 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.
- Near, J. P. (1985). A Discriminant Analysis of Plateaued versus Nonplateaued Managers. *Journal of Vocational Behavior*, 26(2), 177-188.
- Ornstein, S. ve Isabella, L. A. (1993). Making Sense of Careers: A Review 1989-1992. *Journal of Management*, 19(2), 243-267.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). Kariyer Tercihinde Kişisel Değişkenlerin Rolü: Turizm ve Öğretmenlik Eğitimi Alan Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 207-234.
- Peterson, R. T. ve Jun, M. (2007). The Plateau Syndrome: The Problem and Alternative Solutions. *J Sell Major Acc Manag*, 7(2), 18-36.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.

- 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.
- Savery, L. K. (1990). Managing Plateaued Employees. *Management Decision*, 28(3), 46-50.
- Stout, S. K., Slocum, J. W. ve Cron, W. L. (1988). Dynamics of the Career Plateauing Process. *Journal of Vocational Behavior*, 32(1), 74-91.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2017). *Turizm Tesisleri*. Retrieved from <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html>. 01.09.2017
- Tremblay, M., Roger, A. ve Toulouse, J. M. (1995). Career Plateau and Work Attitudes: An Empirical Study of Managers. *Human Relations*, 48(3), 221-237.
- Trembley, M. ve Roger, A. (1993). Individual, Familial and Organizational Determinants of Career Plateau. *Group and Organization Management*, 18(4), 411-435.
- Turan, M. ve Pilavcı, D. (2011). Kariyer Tercihleri-İş Değerleri İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 48(554), 99-116.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzunbacak, H. (2004). *Türk Emniyet Teskilatının Amir Sınıfının Mesleki Durgunluk (Kariyer Platosu) Döneminin Geciktirilmesine Yönelik Kariyer Planlaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Veiga, J. F. (1981). Plateaued versus Nonplateaued Managers: Career Patterns, Attitudes, and Path Potential. *Academy of Management Journal*, 24(3), 566-578.
- 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.

## **A Study on the Perceptions of Career Plateau of Employees in the Hotel Enterprises**

**Serkan AK**

Kütahya Dumlupınar University, Çavdarhisar Vocational School, Kütahya/Turkey

**Hasan Hüseyin SOYBALI**

Afyon Kocatepe University, Faculty of Tourism, Afyonkarahisar/Turkey

### **Extensive Summary**

The conditions of our age have created significant changes in the working relationships and forms for both institutions and employees. When the issue is handled from a personal perspective, it is seen that employees face some current problems related to their careers (Dündar, 2010: 289). Problems may be caused by gender, work-family balance, and the loss of skills, as well as problems encountered by individuals at various stages of their career (Kağmcıoğlu, 2014: 118). Moreover, it is not always possible for each individual to make more progress and progress. It is possible for an individual to remain in the same jobs or positions for a number of reasons (such as lack of skills and skills, organizational conditions offer limited opportunities) and have little chance of progress. This point, where the chances of further progress is low within a certain period of time, is called “career plateau (İrmiş and Bayrak, 2004: 184).

In this study, it is aimed to determine the career plateau levels of the employees working in five-star hotel enterprises operating in Istanbul and to determine whether the career plateau perceptions change according to the personal characteristics of the employees. In addition, in this research where the internal and external dimensions of the career plateau in employees will be examined, the current situation in the enterprises and the importance of the subject for the enterprises are tried to be revealed. Although there are studies on the career plateau in the literature, there are not many studies in the tourism industry, which indicates that this study will contribute greatly to the related literature. Again, if it is not done in Istanbul, an important tourism center, the research is thought to contribute to the enterprises and the region. It is seen that the studies related to the career plateau in this part of the study focus on the types of career plateau, the determination of the career plateau and some factors affecting the career plateau. In addition, when the relevant literature is examined, career plateau is generally investigated by most researchers by dividing into two types that characterize internal causes and external causes (Crockford, 2001: 4-5). In this context, the questions to be answered in the research are:

- What are the career plateau (internal career plateau, external career plateau, and general career plateau) levels of the five star hotel employees?
- Do the perceived internal (work content), external (hierarchical) and general career plateaus of five-star hotel employees differ according to individual employee characteristics?

## **Method**

Survey technique was used in the research. In the questionnaire, there are 9 closed-ended questions aimed at determining the individual characteristics of five-star hotel employees. In order to measure career plateau, used 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. 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. 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 statistical package program. The data were analyzed by employing factor analysis, reliability analysis, percentage, frequency and mean values, t-test and analysis of variance methods.

## **Findings**

The average plateau score for the internal career plateau is 3.48; The average plateau score for the external career plateau was determined to be 3.43. This situation shows that the employees are generally undecided (average having 3-4 points) on the career plateau with an average score of 3.45. When the answers to the internal career plateau scale were examined, it was seen that male employees ( $\bar{X} = 3,52$ ) had higher perceptions of internal career plateau than female employees ( $\bar{X} = 3.42$ ), which was significantly higher ( $p = 0.027$ ;  $p < 0, 05$ ). As a result of the analyzes, the perceptions of the external career plateau of the employees between the ages of 18-25 were found to be higher ( $p = 0.007$ ;  $p < 0.01$ ), differing from those in the 36-45 age group and 46-55 age group. Also, internal career plateau ( $p = 0,039$ ;  $p < 0,05$ ), external career plateau ( $p = 0,004$ ;  $p < 0,01$ ), general career plateau ( $p = 0,003$ ;  $p < 0,01$ ) perceptions of employees vary according to their educational status. Perceptions of internal career plateau ( $p = 0.032$ ;  $p < 0.05$ ), external career plateau ( $p = 0.002$ ;  $p < 0.01$ ), and general career plateau ( $p = 0,001$ ;  $p < 0,01$ ) perceptions also differ according to income status. Perceptions of internal career plateau ( $p = 0,001$ ;  $p < 0,01$ ) external career plateau ( $p = 0,001$ ;  $p < 0,01$ ) and general career plateau ( $p = 0,001$ ;  $p < 0,01$ ) perceptions also differ according to the working time in the existing enterprise. Perceptions of external career plateau ( $p = 0,001$ ;  $p < 0,01$ ) and general career plateau ( $p = 0,001$ ;  $p < 0,01$ ) perceptions also differ according to the working time in the tourism industry. In Table 12, there are significant differences between employees' perceptions of external career plateau ( $p = 0.019$ ;  $p < 0.05$ ) and their departments. The difference in the perceptions of the external career plateau is due to the fact that the perceptions of the external career plateau of employees working in the food and beverage department are higher than the front office department employees ( $p = 0,019$ ;  $p < 0.05$ ). Employees' perceptions of external career plateau ( $p = 0.004$ ;  $p < 0.01$ ), general career plateau perceptions ( $p = 0.012$ ;  $p < 0.05$ ) were found to be significant differences in terms of staff level.



## **Discussion, Conclusion and Recommendations**

Employees working in hotels; both the general career plateau, the internal (work content) career plateau, and the external (hierarchical) career plateau. Bolat et al. (2017), in their study conducted on 236 employees in hotel enterprises, found that the career plateau levels of hotel employees were not high. The research also points out that although the career plateau describes a point of middle age, it can be perceived as a phenomenon from a young age. This research addresses an important issue of concern to organizations and employees. As a result, some suggestions can be brought to the literature, enterprises and interested parties and the researchers about the findings and results obtained in the research. Related suggestions are listed below:

- Organizations should train managers and supervisors on the employee plateau on the career plateau and plan how to provide support and feedback to prevent negative consequences associated with the career plateau.
- Orientation trainings should be focused on to prevent new hotel employees from entering the internal career plateau at an early stage in both the existing business and tourism industry and the duration of the trainings should be extended to maximum level if necessary. For those who enter the career plateau early due to external reasons, organizations should take steps to make promotion expectations more realistic. It must maintain a correct promotion and reward policy for employees and make them feel and operate correctly.
- Employees who are at the point of career plateau should be identified by the organizations immediately and new career management process and practices should be brought to the agenda. At this point, it should be taken into consideration that different strategies may be more effective on the employees in the internal and external career plateau.
- Organizations should follow strategies to deal with the problem of the career plateau in order to survive and prevent the loss of human capital. In the literature, research is usually on the identification of the career plateau, its causes and consequences. In this context, studies should be carried out especially in tourism enterprises which examine different organizational strategies (job rotation, consulting, job expansion and job enrichment, etc.) and reduce the perception of career plateau types.
- Studies that determine career plateau perceptions should be made in tourism enterprises, especially for comparison purposes. In addition, it is thought that more detailed studies in which departments in hotel enterprises 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.
- The research was carried out for five star hotels in the city of Istanbul. It will be comparable with the results of researchs within the scope of all different countries or different cities in Turkey.

As a result, this study, which was concluded with some suggestions developed as a result of career plateau perceptions of the employees working in hotel enterprises in Istanbul, is thought to be beneficial especially on the determination of the career plateau problem in the tourism industry.