

Üst Düzey Yönetici Profilleri ve Kariyer Süreçleri: Turizm Alanında Özel ve Kamu Sektörü Üzerine Bir Araştırma*

(Araştırma Makalesi)

Profiles and Career Processes of Senior Managers: A Study on Private and Public Sectors in Tourism

Doi: 10.29023/alanyaakademik.1621332

Mevlüt UYAR¹, Hilmiye KISA², Ceyhan YILDIRIM³

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, ALTSO Turizm Meslek Yüksekokulu, Aşçılık, mevlut.uyar@alanya.edu.tr, Orcid No: 0000-0001-7259-8935

² Öğr. Gör., Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Gazipaşa Mustafa Rahmi Büyükbali Meslek Yüksekokulu, Aşçılık, hilmiye.kisa@alanya.edu.tr, Orcid No: 0000-0002-4411-2106

³ Öğr. Gör., Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Gazipaşa Mustafa Rahmi Büyükbali Meslek Yüksekokulu, Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri, ceyhan.yildirim@alanya.edu.tr, Orcid No: 0000-0002-1905-0767

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Turizm, Kariyer Süreci, Kariyer Planlama, Kariyer Yönetimi, Yönetici ve Üst Düzey Yönetici

Makale geliş tarihi:

16.01.2025

Kabul tarihi:

16.06.2025

Bu çalışma ile turizm sektöründe görev yapan üst düzey yönetici profilinin saptanması, bu yöneticilerin kariyer planlarına ilişkin bulgular doğrultusunda sektör çalışanları ve turizm alanında kariyer planı yapan öğrencilere öneriler sunulması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Verilen toplanmasında yüz yüze görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Verilerin analizinde ise içerik analizi kullanılmıştır. Araştırma sonuçları da göstermektedir ki Alanya destinasyonunda turizm alanında görev yapan üst düzey yöneticilerin personel seçiminde turizm eğitimi almış olma kriteri etkilidir. Üst düzey yöneticilerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engel ve zorlukların dışlanma, çalışma saatleri, profesyonel yönetim anlayışının olmaması, kadın olmak, yabancı dil, mobbing, sektörün sezonluk olması, çalışanların kalifiye olmaması, iş hukuku uygulamasında yaşanan eksikler ve kötü lojman koşulları olduğu görülmüştür. Turizm alanında kariyer yapmak isteyen öğrenci ve çalışanlara üst düzey yöneticilerin temel önerisi mesleklerini sevmesi olmuştur. Meslek sevgisi tek başına başarılı bir kariyeri garanti etmese de, meslek sevgisinin başarılı bir kariyer için temel bir ön koşul olduğu açıkça vurgulanmaktadır.

ABSTRACT

Keywords:

Tourism, Career Process, Career Planning, Career Management, Manager and Senior Manager

This study aims to identify the profile of senior executives working in the tourism sector and to provide recommendations to sector employees and students planning a career in tourism based on the findings related to these executives' career planning processes. In line with this aim, a qualitative research method was employed. Data were collected through face-to-face interviews, and content analysis was used in the data analysis phase. The research findings indicate that, in the Alanya destination, having a background in tourism education is an influential criterion in personnel selection for senior managerial positions. Furthermore, senior executives reported encountering various challenges and barriers throughout their career journeys, including exclusion, long working hours, the lack of professional management practices, gender-related obstacles, foreign language deficiencies, workplace mobbing, the seasonal nature of the sector, inadequately skilled labor, shortcomings in the implementation of labor laws, and poor accommodation conditions provided by employers. One of the most prominent recommendations offered by these executives to students and professionals aspiring to build a career in tourism is to develop a genuine passion for the profession. While a love for the profession alone may not guarantee a successful career, it is explicitly emphasized as a fundamental prerequisite.

* Bu makale için Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 04.12.2024 tarihli ve 10/9 nolu kararınca etik kurul onayı alınmıştır.

1. GİRİŞ

Ekonomik, çevresel, sosyo-kültürel vb. nedenler ile geçmişten günümüze toplum ve iş yaşamında sürekli bir değişim ve dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Bu değişimler bir yandan üretim yapılarının yeniden şekillenmesine yol açarak örgütlerin rekabet stratejilerini, organizasyon yapılarını ve pazarlama yöntemlerini sürece uyarlamaya zorlamaktadır. Diğer yandan da tüketim alışkanlıklarını etkileyerek tüketicilerin beklentilerini, yaşam standartlarını ve toplumsal rollerini yeniden düzenlemektedir. Bu gelişmeler üretim ve tüketim yapılarını derinden etkileyerek çalışma koşullarının ve şekillerinin, iş süreçlerinin, işverenlerin çalışanlardan beklentilerinin ve çalışanların işlerden beklentilerinin zaman içerisinde değişim göstermesine yol açmaktadır. Bazı meslekler bu süreçte yok olurken diğerleri yeni düzene uyum sağlayarak dönüşüme uğramaktadır. Hatta dönemin gereksinimlerine uygun tamamen yeni meslekler ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda her geçen gün aday çalışanlar, mevcut çalışanlar, devletler, organizasyonlar, kurum ve kuruluşlar için kariyer planlama, kariyer geliştirme ile kariyer yönetimi kavramlarının önemi artmaktadır. Buna bağlı olarak da kariyer seçimini etkileyen faktörler giderek çeşitlenmekte ve yeni kariyer yaklaşımları oluşmaktadır (Tunalı Çalışkan, 2021:1).

Kariyer planlama ve kariyer geliştirme süreçleri, çalışanların yeteneklerini, bilgilerini ve deneyimlerini başka bir ifade ile kendilerini daha ileri seviyelere taşımalarına olanak tanımaktadır. Bu süreçler bireylerin kendi hedefleriyle örgütün gelecekteki amaçları arasında bir uyum sağlanarak yürütülmektedir. Hem mevcut görevlerinde daha verimli olmaları hem de ileride üstlenecekleri pozisyonlara yönelik yeni beceriler kazanmaları bu sürecin bir parçasını oluşturmaktadır. Çalışanlar bireysel hedeflerinin, örgütün uzun vadeli hedefleriyle örtüşmesine özen göstermelidir. Yöneticiler de çalışanlara, kariyer planlarını gerçekleştirebilmeleri için zaman, destek ve kaynak sunmalıdır. Kariyer yönetimi sürecinde, çalışanlar uygulamak istedikleri kariyer planlarını hayata geçirmek için fırsat aramaktadır. Bireyin kariyer planıyla örgütün kariyer planı arasındaki uyum bu geçiş sürecinde önem kazanmaktadır. Çalışan bireyler kariyer fırsatlarını değerlendirerek iş hayatlarında ilerleme kaydetmek istemektedirler (Yemişçi, 2023:105-106).

Çalışan bireyler kariyer yaşamlarının bazı dönemlerinde zorluklar yaşasa da sunulan fırsatları değerlendirerek kariyerlerinde ilerleme kaydetmektedirler. Özellikle kariyerin ilk yıllarında zorluklarla karşılaşmak yaygın bir durumdur ve bazı dönemlerde duraklama (plato) evreleri de yaşanabilmektedir (Tunç & Uygur, 2001:29). Bu evreleri hızlı bir şekilde aşan bireyler kariyerlerinin ilerleyen aşamalarında daha kolay kararlar verebilmektedir. Başka bir ifade ile kariyerlerinin geri kalan kısmında ne yapacaklarına dair daha gerçekçi bir değerlendirme yapabilmektedirler. Ayrıca kariyer, emeklilik kararı ile sona ermemekte, bazı çalışanlar emeklilik sonrası yeni bir kariyer yapma kararı ile iş hayatına devam edebilmektedir. Son dönemlerde insan kaynakları ve kariyer kavramları üzerinde yoğun bir şekilde durulmaya başlanmıştır. Geçmiş dönemlerde rekabet avantajının teknoloji ile elde edildiği düşünülürken günümüzde bu yaklaşım değişerek bu rolün insan kaynakları tarafından üstlenildiği kabul edilmektedir. İnsan kaynağının etkin hale gelmesinin en önemli unsurlarından birisi olarak da çalışanların kariyer planlaması ve yönetim süreçlerinin öneminin artması gösterilebilir (Kocakula & Mecek, 2022:146).

Günümüzde turizm sektörü, küresel ekonomide önemli bir yer tutmakta ve hızla gelişmektedir. Bu sektör, çok çeşitli disiplinleri barındıran dinamik bir yapıya sahiptir ayrıca geniş bir iş gücünü de istihdam etmektedir. Bu nedenle, bu sektörde üst düzey yönetici konumuna ulaşmak isteyen bireyler için kariyer planlaması büyük bir önem taşımaktadır. Kariyer planlaması, bireylerin iş dünyasında uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmeleri için belirli bir yol haritası oluşturmalarını sağlamakta ve onların sektörde aranan yetkinliklere sahip olmalarını desteklemektedir. Özellikle turizm gibi dinamik ve rekabetçi bir sektörde, etkili bir kariyer planlaması başarılı bir yönetici olmanın temel adımlarından birisi konumundadır. Ayrıca kariyer planlaması, turizm sektöründe üst düzey yönetici konumuna gelebilmek için, bireylerin profesyonel gelişimlerini destekleyen ve hedeflerine ulaşmalarını sağlayan kritik öneme sahip bir süreçtir. Bu süreç, bireylerin sektördeki değişimlere uyum sağlamalarını ve rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır (Çavuş & Kaya, 2015:106).

Turizm sektöründe sektördeki üst düzey yöneticiler, geniş bir bilgi birikimi, çok yönlü beceriler ile stratejik düşünme yeteneğine sahip olmalıdır. Kariyer planlaması, bireylerin bu gereksinimleri karşılayacak deneyim ve eğitimi zaman içinde kazanmalarını sağlamaktadır. Erken aşamalarda yapılan etkili bir planlama, yönetici adaylarının gerekli yetkinlikleri kazanmalarına, sektördeki değişim ve yeniliklere uyum sağlamalarına ve kariyer hedeflerine ulaşmaları için gerekli fırsatları değerlendirmelerine olanak tanımaktadır. Ayrıca, kariyer planlaması, bireylerin hangi alanlarda kendilerini geliştirmeleri gerektiğini belirlemelerine yardımcı olurken iş ağırlarını genişletmelerini ve sektördeki fırsatları zamanında yakalayabilmelerini de sağlamaktadır. Bu da bireylere turizm gibi dinamik ve rekabetçi bir sektörde üst düzey yönetici olma yolunda önemli bir avantaj sağlamaktadır. Planlı bir kariyer yönetimi, yöneticilerin sektördeki değişimlere hızlı yanıt verebilmelerini ve kendilerini sürekli güncel tutmalarını sağlamada da önemli bir rol oynamaktadır (Eryiğit, 2000:110).

Bu çalışmada turizm sektörüne hizmet eden kamu kurumları ve özel kuruluşlarda yer alan üst düzey yöneticilerin kariyer süreçlerinin değerlendirilmesine odaklanılmaktadır. Çalışma kapsamında Alanya ilçesi sınırlarında yer alan resort otel yöneticileri ile yine şehirde yer alan turizm sektörüne hizmet eden kamu kurumlarının yöneticileri

ile kadın ve erkek yönetici kıyaslamalarını da içeren karşılaştırmalı bir araştırma yapılmaktadır. Çalışmada kamu ve özel sektörde yer alan üst düzey yöneticilerin bu konuma gelmeden önce yaşamış oldukları kariyer süreçlerindeki benzerlik ve farklılıkların karşılaştırılması amaçlanmaktadır. Kapsam olarak resort otellerin sınıflandırılmasında pek çok görüş olsa da çalışmaya Alanya ilçesinde yer alan resort otellerden Brey (2011) tarafından yapılan tanımlamaya uygun olan oteller dahil edilmiştir. Buna göre ilk olarak Alanya’da yer alan resort otellerin üst düzey yöneticilerinin demografik özelliklerini belirlemek adına anket uygulanmış daha sonra yüz yüze görüşmeyi kabul eden 4 kadın ve 4 erkek yönetici ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Turizm sektörüne bağlı olarak kamu kesiminde yer alan iki kadın ve iki erkek olmak üzere dört üst düzey yönetici ile de yapılandırılmış görüşme yapılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kariyer Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

İnsanlar, yaşamları boyunca, hayatlarını etkileyen, gelecekteki yönelimlerini belirleyen ve şekillendiren birçok karar almak zorundadır. Bu kararlar arasında en önemlilerinden birisi şüphesiz ki kariyer seçimi yapmaktır. Bu seçim, bireyin geleceğini, yaşam standartlarını ve toplumdaki yerini belirleyen bir karardır. Kariyer seçimi, kişisel bir yolculuk gibi görünse de aslında sadece bireyi değil, aynı zamanda ailesini, çevresini, çalıştığı ekibi ve kuruluşları, bağlı olduğu organizasyonları, sektörü ve hatta devleti bile etkileyebilmektedir.

Kariyer kavramının ilk kez kullanımının 16. yüzyıla kadar geriye gittiği (Özgen & Yalçın, 2010:185) bilinmekle birlikte ilk defa 1956 yılında Anne Roe’nun “Meslekler Psikolojisi” (The Psychology of Occupations) adlı eserinde bilimsel bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Araştırmacı ve klinik psikolog Anne Roe 1956 yılında kişilik gelişimi, sosyal çevre ve meslek seçimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışma, kariyer gelişimi kuramının temellerini atarak kariyer olgusunun bilimsel olarak ele alınmasını sağlamıştır. 1957 yılında Donald Edwin Super “Kariyer Psikolojisi” (The Psychology of Careers) isimli eseri ile kariyer kavramını daha da olgunlaştırarak teorik temellerin oluşturulmasına önemli katkılarda bulunmuştur. 1963 yılında Tiedeman ve O’Hara tarafından yazılan “Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi” ile 1967’de John Holland’ın kaleme aldığı “Meslek Tercihi Teorisi” kariyer kavramını bir araştırma konusu haline getirmiştir. 1970’lerde literatür kariyerin değişimi üzerine yoğunlaşırken, 1980’lerde küreselleşme bu değişimi daha da derinleştirmiştir (Güngör, 2016:7). 1990’ların sonlarına doğru ortaya çıkan teknolojik yenilikler ve Endüstri 4.0’ın etkileri, geleneksel kariyer anlayışlarının yerini yeni yaklaşımlara bırakmasına yol açmıştır (Tunalı Çalışkan, 2021:2). Bu durum tarihsel süreçte kariyer kavramının anlamının zaman içerisinde değişip dönüştüğünü ortaya koymaktadır.

Kariyerle ilgili çalışmaların büyük bir kısmının kariyer kelimesinin Fransızca "carrière" yani "yariş yolu" anlamına gelen kelimeden türetilerek başladığı belirtilmektedir (Çetin & Karalar, 2016:164, Tanhan & Nurses, 2017:70). Kariyeri bir yolculuk olarak ele alan bu bakış açısı, temelde bireylerin iş, meslek veya kurumlar arasında zaman ve mekân boyutundaki hareketini ifade etmektedir (İnkson, 2004:103.). Literatür incelendiğinde birçok farklı kariyer tanımına rastlanılmaktadır. Bazı tanımlar sadece bireyin çalışma hayatındaki aktivitelerine odaklanırken diğerleri kariyerin bireyin tüm yaşamını kapsadığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda kariyer kavramı, en genel anlamıyla iş yaşamı boyunca devam eden iş pozisyonları serisi ve bu pozisyonlardaki ilerleme olarak tanımlanmaktadır (Kitapçı & Sezen, 2002:221). Kariyerin yaygın kullanılan başka bir tanımında bireyin karşılaştığı iş ile ilgili pozisyonlar, görevler, roller, faaliyetler ve deneyimler dizisi olduğu ifade edilmektedir (Gunz vd., 2011:1613). Bir başka bir tanım ise kariyer, kişinin hayatı boyunca yaptığı tüm aktivite ve faaliyetler olarak belirtilmektedir (Akat vd., 1994:450).

Yapılan tüm bu tanımların yanı sıra literatürde en yaygın kabul gören tanım Hall tarafından yapılmıştır. Hall’e göre kariyer, bireyin hayatı boyunca kişisel ve kurumsal hedefler doğrultusunda edineceği, kısmen kontrol edebileceği iş deneyimleri ve aktiviteleri kapsayan bir süreçtir (Vergiliel Tüz, 2003:170). Kariyer kavramının ister yalnızca bireyin iş hayatındaki faaliyetlerini kapsayan tanımına, ister hayatının tamamını içeren bakış açısına yoğunlaşılsın şüphesiz ki kariyer tercihi, kişinin hem bugünkü hem de gelecekteki yaşamını büyük ölçüde etkilemektedir. Kariyer süreci, bireyin örgütsel çalışma hayatına girmesiyle başlamaktadır. Bu süreçte bireyler, örgüt içinde yatay ya da dikey geçişlerle kariyerlerinde farklı aşamalara ilerleyebilmektedirler. Kariyer sürecinin son bulması ise kişinin iş gücünden tamamen ayrılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Ancak bu süreç, herkes için farklı şekillerde tanımlanabilmektedir; bazı kişiler emekli olarak iş hayatından tamamen uzaklaşırken bazıları için de farklı kuruluşlarda deneyim kazanmak daha cazip olabilmektedir. Bu nedenle kişi emekli olarak kariyer sürecini tamamlayabilirken farklı bir iş koluna geçerek de eski kariyer sürecini tamamlayıp yeni bir kariyer sürecine adım atabilmektedir. Ayrıca kimi bireyler için kendini geliştirme, başarıma arzusu ve toplumda itibar kazanma ön planda olabilmektedir. Bu duygulara sahip bireylerin de emekli olup kariyer süreçlerini tamamlamaları oldukça zor bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kariyer, bir insanın hayatının büyük bir bölümünü kapsamakla kalmayıp, gelirin büyük bir kısmını sağlamak ve başarıma arzusunu tatmin etmektedir. Bu nedenle, kariyer seçimi yalnızca birey için değil, doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen toplumun tüm kesimleri için de büyük bir önem taşımaktadır. İnsanlar günlük yaşamının

büyük bir bölümünü iş yerinde geçirdiği için kariyer tercihleri ekonomik, psikolojik ve sosyal açıdan büyük bir önem taşımaktadır. Kariyer süreci, iş hayatına yeni adım atacak bireyler için başlangıçta zorlu olabilmektedir. Aday çalışanlar için hem geçimlerini sağlayacak hem gelişimlerine katkı sunacak hem de kişisel özelliklerine uygun bir iş bulmak her zaman kolay olmamaktadır. Kariyer yolculuğunun başlangıcında bireylerde endişe, kaygı ve merak duygularının hissedilmesi oldukça normal bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada ilk olarak kişinin kendi yeteneklerini ve iş hayatından beklentilerini iyi anlaması önem taşımaktadır. Kişinin kendine uygun bir iş bulması kadar işin de kişiye uygun olması önem arz etmektedir. Kişi ve iş arasında doğru bir eşleşme gerçekleştiğinde, kişi örgütün amaçlarını kendi amaçları ile uyumlu hale getirerek ve bu amaçları içselleştirmektedir. Bu durum sonucunda da bireyin kariyer yolculuğu örgütün amaçlarının gerçekleşmesiyle şekillenmeye başlamaktadır (Tunalı Çalışkan, 2021:5).

Kariyer, bireyler kadar örgütler açısından da büyük önem taşımaktadır. Artan rekabet koşulları ve küresel gelişmeler, örgütlerin zor şartlar altında varlıklarını sürdürebilmelerini daha da zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin hızlı bir şekilde değişimlere uyum sağlaması, daha esnek, dinamik ve yönetilebilir karar alma mekanizmalarına sahip olması ve etkili stratejiler geliştirmesi kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin en büyük gücü olan insan kaynağı kritik bir rol oynamaktadır. Yeterli donanım ve yetkinliklere sahip insan kaynağına sahip olan örgütler, karşılarına çıkan fırsatları daha iyi değerlendirebilmektedir. Bu sebeple bireylerin kariyer gelişimi çalıştıkları örgütler için de büyük bir önem taşımaktadır. Bu çerçevede çalışanların ihtiyaçlarını doğru bir şekilde belirleyerek, onlara uygun çalışma koşulları ve maddi imkanlar sunan, kariyer gelişimlerini destekleyerek motivasyonlarını artıran ve aidiyet duygusu yaratan örgütler rakiplerine göre daha avantajlı duruma gelmektedirler. Güçlü insan kaynağına sahip olan örgütlerin yer aldığı sektörler ise daha dirençli olmakta, bu da güçlü ekonomilerin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Kariyerin hem çalışanlar hem de örgütler açısından taşıdığı önem, kariyer olgusuna verilen değerin de artmasına yol açmaktadır. Bu durum, iş ve meslek hayatındaki gelişmelerin rastlantısal ve plansız bir şekilde ilerlemesini engelleyerek, daha sistemli, planlı, uyumlu ve etkili bir süreç dönüşmesini sağlamaktadır. Bireyler, kariyer süreçlerinde daha mantıklı ve gerçekçi bir yaklaşım benimseyerek, daha donanımlı bir kariyere sahip olma fırsatı bulmaktadırlar.

Gündelik yaşamda "kariyer yapmak" ifadesi, genellikle "bir iş veya meslek alanında yetkinlik kazanmak" anlamında kullanılmaktadır (Tutar, 2020:26). Kariyer yapmak ya da başka bir ifadeyle bir meslekte ilerlemek ve yetkinlik kazanmak, birbiriyle bağlantılı olan birçok faktörün etkisi altında çeşitli tercihlerin yapılmasını gerektirmektedir. Farmer (1987:5) kariyer seçimiyle ilgili motivasyonun, bireyin geçmişi ile sahip olduğu kişisel ve çevresel faktörler arasındaki karmaşık etkileşim sürecinden kaynaklandığını belirtmektedir. Farmer bu çalışmasında bireyin geçmişine dair cinsiyet, etnik köken, sosyoekonomik imkanlar ve yaş gibi değişkenlere vurgu yapmıştır.

2.2. Kariyer Yönetimi ve Alt Bileşenleri

Kariyer yönetimi kavramı hem bireylerin hem de örgütlerin rekabetçi iş dünyasında avantajlarını sürdürebilmek amacıyla; mevcut durumun analizi ile başlayarak belirlenen vizyon doğrultusunda önceliklerin ve ileri düzey yetkinliklerin belirlenerek sistemli bir şekilde geliştirilmesini içeren yaşam boyu devam eden bir süreçtir. İş dünyası hukuki yapı, politika, teknoloji, ekonomi ve sosyal yapı gibi çeşitli değişkenleri içermesi ile birlikte özellikle 21. yüzyılda teknoloji ve politika odaklı değişimlerin hız kazanmasıyla birlikte bireyler ve örgütler için önemli sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle hem örgütlerin hem de bu örgütlerde görev alan ve alacak olan insan kaynaklarının, bu değişimlerin farkında olması ve çevredeki kariyer fırsatlarını ya da tehditlerini analiz ederek izlemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, bireysel kariyer yönetiminin temel amaçlarından birisi bireyin bu belirsizliklerle dolu çalkantılı çevrede kendi yetkinliklerini geliştirebileceği sistematik bir beceri kazanmaktır. Bu sayede birey, potansiyelini ve kişisel değerlerini iş değerleriyle bütünleştirerek tatmin edici bir yaşam sürebilmektedir. Örgüt/organizasyon açısından kariyer yönetimi ise şu şekilde tanımlanmaktadır (Kocakula & Meccek, 2022:153): "Örgütün, rekabetçi endüstri ve iş çevresinde temel yetkinliklerini koruyabileceği ve sistematik gelişimini devam ettirerek vizyonu ve misyonu doğrultusunda onu amaç ve hedeflerine ulaştıracak insan değerlerini doğru seçmek, bu insan değerleri koruyabilecek örgüt kültürü ve iklimini oluşturabilmek ve insan değerleri ile iş değerlerini bütünleştirici politikalar oluşturma süreci".

İncelenen tanımlarda görüldüğü üzere bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi tanımları arasındaki büyük oranda benzerlikler bulunmaktadır. Bireysel kariyer yönetimi süreci ile örgütsel kariyer yönetiminin birbirinden bağımsız olarak düşünülememesi bu durumun başlıca sebepleri arasında yer almaktadır.

Kariyer yönetimi, iki temel bileşen olan kariyer planlama ve kariyer geliştirme süreçlerinden oluşmaktadır. Kariyer planlama, bireyin bir örgüt içinde belirlediği kariyer hedefleri doğrultusunda, kendi yetenek ve niteliklerini keşfettiği, güçlü-zayıf yönleri ile becerilerini değerlendirdiği ve farklı kariyer olanaklarını sürekli olarak gözden geçirdiği bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte, örgütlerin çalışanların kariyer planlarına yapacakları katkılar, bireylerin planlarının örgütün insan kaynakları stratejileri ile uyumlu olması, planın kariyerin farklı aşamalarında uygulanabilirliği ve programın verimliliği gibi faktörlere dikkat edilmesi gerekmektedir (İrmiş ve Bayrak,

2001:181). Kariyer planlaması; çalışanların yeteneklerini, ilgi alanlarını ve değerlerini belirleme, hangi seçeneklerin onlara uygun olduğunu değerlendirme ve hedeflere ulaşacak etkili planları belirleme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Leibowitz vd., 1986:4). Bireylerin özellikle aday çalışan konumunda oldukları dönemlerde yeterli deneyim ve inisiyatifte sahip olmamalarından dolayı etkili kariyer planlaması yapmaları zor olabilmektedir. Bu durumda, işverenler, çalışanlarının kariyerlerini desteklemek amacıyla kurum içi eğitim programları ve benzeri etkinlikler düzenleyebilmektedirler. Aynı zamanda çalışanlar da kurum içi eğitimlerin yanı sıra çeşitli kurslar, eğitim programları ve yayınlar aracılığıyla kariyerlerini geliştirme fırsatı yakalayabilmektedirler. Etkin kariyer planlaması ile çalışanların kişisel gelişimleri artarak motivasyonları yükselmekte, kariyer hedefleri netleşmekte ve değişen koşullara uyum sağlama hızları artmaktadır. Örgütler ise bu sayede nitelikli iş gücünü elde tutabilmekte, çalışan motivasyonunu artırmakta, iç kaynaklardan personel temin edebilmekte ve hem bireysel hem de kurumsal performansı yükseltebilmektedir (Tunalı Çalışkan, 2021:7).

Kariyer planlaması, çalışan bireyin yeteneğini, becerisini, bilgi ve motivasyonunu geliştirerek bulunduğu örgüt içerisindeki ilerleyişini planlama sürecidir. Kariyer planlamasının iki temel unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlardan birincisi bireydir. Birey, kariyer planlaması yaparken kişilik yapısına uygun şekilde hareket etmektedir. Çalışma hayatında ve bulunduğu örgütteki konumunu bilmek ve anlamak, ayrıca gelecekte hangi konumda, nerede ve nasıl olmak istediğini belirlemek sorumluluğu taşımaktadır. İkinci unsur ise örgüttür. Örgüt, kendi temel amaç ve yönelimlerini göz önünde bulundurarak kariyer planlamaları doğrultusunda şekillenen kişisel amaç ve yönelimlere uyum sağlamak veya onlara içerik ve felsefe olarak zarar vermeden kendi yapısına entegre etmek zorundadır (Telci, 1992:5-7).

Kariyer geliştirme, kariyer planlarının hayata geçirilmesi için gerçekleştirilen eylemlerle birlikte bireylerin mesleki olarak ilerlemesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Başka bir ifade ile kariyer planlarının uygulamaya geçirilmesi süreci, kariyer geliştirme olarak adlandırılmaktadır. Kariyer geliştirmenin temel amacı, örgüt için gerekli nitelikli iş gücünün hem örgütte kalmasını sağlamak hem de sürekli olarak gelişmelerine destek vererek örgütün performansını artırmaktır. Örgütler, çalışanlarının kariyer gelişimini destekleyerek olumlu bir iş ortamı oluşturmakta ve çalışanların örgüte bağlılık (aidiyet) duygusunu güçlendirmektedir. Kariyer geliştirme süreci, sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi içeren bir süreçtir. Hızla değişen koşullara uyum sağlamaya çalışan örgütlerin, kendilerini sürekli geliştiren çalışanlara duyduğu ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Bu sebeple, çalışanlarının kariyer gelişimi örgütler için giderek daha önemli bir hale gelmektedir (İrmiş & Bayrak, 2001:183-184). Örgütler bu süreçte rehberlik, kariyer danışmanlığı, eğitim programları, kariyer haritaları gibi çeşitli araçlarla çalışanlarına destek sağlamaktadırlar.

2.3. Yönetici ve Üst Düzey Yönetici Kavramı

Yönetici, genel anlamda bir kurum ya da örgüt içinde bir birimin veya hizmetin sorumluluğunu üstlenmiş, bu görev çerçevesinde günlük, tekrarlanan ve belirli koşulların ötesinde kararlar alan, gözetim ve denetim görevlerini yürüten üst düzey yetkili olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt-Ergun, 1998: 265). Appleby (1991: 5) ise yöneticiyi, örgütteki her seviyedeki çalışanlar aracılığıyla belirlenen hedeflere ulaşmayı amaçlayan kişi olarak tanımlamaktadır. Kaya'ya (1986: 101) göre ise; yönetici, örgütü en verimli ve rasyonel şekilde çalışır hale getirmek için çalışan liderdir. Daha kapsamlı bir açıklama ile yönetici; modern yönetim ve karar ilkelerini bilen, bunları yeni ve özel durumlara uygulayabilen, örgütsel sorunlara karşı duyarlı olup bu sorunlara bilimsel yöntemlerle çözüm arayan, çalışanlar için uygun ceza ve ödül mekanizmalarını doğru zaman ve şekilde kullanabilen, uzmanlar ve diğer kişilerle etkili iletişim kurma ve onları yönlendirme yetisine sahip bireyler şeklinde tanımlanmaktadır (Peker, 1989: 39). Bu sebeple bir yöneticinin genel anlamda ihtiyaç duyulan özellikleri olarak kararlılık, çalışkan ve zeki olma, analitik düşünme yeteneği, hoşgörü ve iyi niyete sahip olmak şeklinde sıralanabilir (Zaleznik, 1995: 32). Bu durumda beceri, bilgi ve uyum gibi özellikler yönetici kavramının içeriğini belirtmektedir. Bu kapsamda yönetici tarafından yapılan iş yöneticilik olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle yönetici; bir kuruluşun işleyişini ve başarılarını artıracak şekilde tüm faaliyetleri koordine ederken, personeli hedeflere ulaştırmak için yönlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Tortop, 1985: 208). Bu sebeple bir yöneticinin sahip olduğu nitelikler, yöneticilik anlayışını belirlemede temel kriteri oluşturduğu söylenilebilir.

Kamu görevlileri açısından incelendiğinde, yasal düzenlemelerde yöneticilikle ilgili net bir tanımın bulunmadığı saptanmaktadır. Devlet Memurları Kanunu'na göre çoğunlukla ilk dört ve ilk iki derecede bulunan kişiler yönetici kabul edilebilmektedir. Yönetici kavramı, yönetim biliminde literatürde farklı terimlerle eş anlamlı olarak kullanılarak birçok yabancı kökenli kelime ile özdeşleştirilmektedir. Günlük yaşamda sıkça karşılaştığımız başkan, direktör, koordinatör, koç, antrenör, komutan, idareci, amir, şef, müdür, CEO ve lider gibi ifadeler, yönetici kavramıyla aynı anlamda kullanılmaktadır. Yönetimle ilgili faaliyetleri bireysel veya grup halinde gerçekleştiren kişiler, yönetim organlarını oluşturarak yönetici olarak adlandırılmaktadır. Yönetim, işleri tamamlamak amacıyla insanların ve diğer kaynakların bir araya getirilmesi süreci olarak tanımlanırken (Boddy, 2017:11); yönetici ise, örgütsel hedeflere ulaşılması için başkalarının çalışmalarını organize eden ve kontrol eden kişiler olarak tanımlanmaktadır (Robbins & Coulter, 2018: 40). Yöneticiler, takip edilecek stratejileri belirleyip görevleri paylaştırır ardından bireysel ve grup performansını izleyerek de hedeflere yönelik ilerlemeyi değerlendirirler

(Wagner & Hollenbeck, 2009: 18). Başarı yöneticiler için sürekli devam etmesi gereken bir süreçtir. Eren (2009), yönetici kavramını kendisine bağlı bir grup insanı belirli hedeflere ulaştırmak amacıyla uyum ve iş birliği içinde çalıştıran kişi olarak tanımlamaktadır.

Bir yöneticinin sahip olduğu özelliklerin; büyük sorumluluk alacağının bilincinde olması ve bu duruma bağlı olarak söz konusu sorumlulukları taşıyacak niteliklerin de güçlü olması gerekliliğinden dolayı diğer çalışanlardan farklı olması gerekmektedir. Ayrıca bir yönetici; tarafsız olmalı, hoşgörülü davranmalı, kararlı olmalı, korkusuzca hareket etmeli, her görüşten etkilenmemeli ve dar görüşlülükten uzak olmalıdır. Bu durumlara ek olarak bir yöneticinin sahip olması gereken diğer özelliklerden bazıları şöyle sıralanabilir (Drucker, 1996; Tortop, 1985):

Yönetici planlama, iş birliği, organizasyon ve denetim konularında yetkin olmalı, bu unsurları en etkili şekilde uygulamalıdır.

Çalışanlarının fikirlerine değer vermeli, onları dinlemeli ve geleceğe yönelik yeni düşünceler ortaya koyarak bunları ekibiyle paylaşmalıdır. Ayrıca organizasyon içerisinde güven duygusunu oluşturmalıdır.

İş yerine olan bağlılığı yüksek olmalı, çalışanlara girişimcilik ruhu aşılamalı, yetki devri konusunda cömert olmalı ve personelinin yeteneklerine uygun görevlerde çalıştırarak gelişimlerine katkıda bulunmalıdır.

Yönetici, yönetimi bir ayrıcalık olarak değil görev olarak değerlendirmeli ve son sorumluluğun kendisine ait olduğunu bilerek yetkin çalışanlarla iş birliği yapmaktan kaçınmamalıdır.

Stoner & Freeman (1992), yöneticileri örgütün hiyerarşik yapısına göre alt, orta ve üst düzey yöneticiler ile yönettikleri faaliyetlerin türüne göre de genel ve fonksiyonel yöneticiler olarak iki farklı şekilde sınıflandırmaktadır. Alt düzey yöneticiler, çalışanların görevlerini denetler ancak diğer yöneticiler üzerinde bir yetkileri yoktur. Orta düzey yöneticiler, organizasyon hiyerarşisinde orta kademede yer almakta ve hem bazı yöneticileri yönetme hem de bazı çalışanların yaptıkları işlerden sorumlu olma görevini üstlenmektedirler (Hodgetts, 1981). Üst düzey yöneticiler ise tüm organizasyonun yönetiminden sorumludur (Appleby, 1977). Fonksiyonel yöneticiler, finans veya insan kaynakları yönetimi gibi belirli alanlarda uzmanlaşırken, genel yöneticiler organizasyondaki bütün faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenmektedir. Ayrıca farklı açılardan sınıflandırıldığında çeşitli yönetici tiplerinin olduğu da görülmektedir. Bu konu bir örnek üzerinden değerlendirilecek olursa sadece genel yönetim kurallarına odaklanan kişiler genel yöneticiler, daha teknik detaylara eğilenler ise teknik yöneticiler olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bir yönetici seçilmiş ya da atanmış ise resmi yönetici olarak tanımlanmakta; eğer otorite ve yetkisi geleneksel kurallara dayanıyorsa da geleneksel yönetici olarak kabul edilmektedir (Bulut & Bakan, 2005:68)

Organizasyonun genel kararlarını alarak tüm organizasyonu etkileyen strateji ve hedefleri belirleyen yöneticiler üst düzey yöneticiler olarak tanımlanmaktadır (Robbins & Coulter, 2018: 41). Bu kapsamda üst düzey yöneticiler arasında genel müdür, başkan yardımcısı, başkan, yönetim direktörü veya CEO (Chief Executive Officer) gibi unvanlara sahip kişiler bulunmaktadır (Wagner & Hollenbeck, 2009: 18). Üst düzey yöneticiler iş süreçlerini sürekli olarak iş ortakları, paydaşlar, çalışma arkadaşları, tedarikçiler, müşteriler ile iç/dış piyasa gibi çeşitli kişi ve kuruluşlarla iletişim halinde yönetmektedirler. Paydaşları motive etmek, yurtiçi ve yurtdışındaki olası kaynakları belirlemek, bu bağlamda gerekli planlama, denetim, stratejiler oluşturmak, bütçe, kâr ve zarar analizini minimum hata ile yapmak, maliyetleri azaltmak, performans değerlendirmesi yapmak ve ilgili raporları organize edip yetkili kişilere sunmak gibi süreçler bu yönetim faaliyetlerinin bir parçasını oluşturmaktadır. Üst düzey yöneticilerin iş süreçlerine dair bilgi ve yetkinliği, organizasyonların operasyonlarını başarılı bir şekilde yürütmesine de önemli katkılar sağlamaktadır (Viitala, 2005:439).

Üst düzey yöneticiler, kurumlarında en üst sorumluluk sahibi olup stratejik kararlar alarak planlara son halini veren kişiler olarak öne çıkmaktadırlar. Ancak, kamu yönetimi söz konusu olduğunda, özel sektördeki kadar net bir üst düzey yönetici tanımı yapmak kolay olmamaktadır. Kamu yönetiminde üst düzey yöneticilerin, siyasi otoritelerinden bağımsız olarak karar alma ve bu kararları uygulama yetkileri son derece sınırlıdır. Bu durumun ana sebebi temel politika belirleme yetkisinin siyasetçilere ait olmasıdır. Üst düzey kamu yöneticilerinin tanımlanması üzerine birçok araştırmacı tarafından çalışmalar yapılmıştır. Ancak yapılan bu çalışmalar incelendiğinde ne yazık ki kapsamlı bir tanıma rastlanılmamaktadır. Bahsedilen çalışmalarda bazı tanımlar bu yöneticileri kamu kurumlarının en üst seviyesindeki kişiler olarak belirtirken, diğerleri bakanlardan sonra gelen ve siyaset üzerinde etkili olabilen kişileri üst düzey yönetici olarak belirtmektedir (Önder, 1995). Başka bir çalışmada ise yürütme organı içinde yer alan yüksek dereceli memurlar üst düzey yönetici olarak tanımlanmıştır (Kılıçkaya, 2000). Yapılan bir diğer çalışmada siyasetçilere yakın çalışan memurların üst düzey yönetici olarak tanımlanması kamu yönetiminde üst düzey yönetici konusunda yapılan en iyi tanımlama olarak kabul edilmektedir (Öztürk, 2019:1282). Birleşmiş Milletler tarafından 1969 yılında yapılan üst düzey yönetici tanımı ise şu şekildedir:

"Kamu kurum ve kuruluşlarının üst düzeylerinde çalışan ve ana politikaları formüle etmekle uğraşan en üst düzeylerde politik konularda danışmanlık yapan, yönetsel politikalarla ilgili karar verme sorumluluğuna haiz olan

bakanlıklar veya yönetim kurulları tarafından belirlenen temel politikaları program kararları haline dönüştüren kişilerdir."

Literatürde yer alan üst düzey yönetici tanımları incelendiğinde kamu yönetiminde üst düzey yöneticileri tanımlamanın zorluğu vurgulanmakta ve doğrudan bir tanım yapmak yerine dolaylı olarak tanımlama yoluna gidilmektedir. Ancak yapılan bütün tanımlamalardan yola çıkılarak üst düzey yöneticilerin; "kamu kurumlarının en üst düzeylerinde yer alan, temel politikaların oluşturulmasında rol oynayan, politik danışmanlık sağlayan ve belirlenen politikaları uygulamaya yönelik programları kararlara bağlayan kişiler" şeklinde tanımını yapmak mümkündür.

Literatür incelendiği üst düzey yöneticilerin bu nitelikler dışında sahip olması gereken özellikleri üzerine yapılan çalışmalara da rastlanılmıştır. Bu çalışmalara örnek verilecek olursa; Bennis (1989) başarılı üst düzey yöneticilerin belirli özelliklere sahip olmaları gerektiğini ifade edilerek özellikle vizyon sahibi, tutkulu, dürüst ve cesaret noktalarına dikkat çekilmektedir. Groysberg (2014), üst düzey yöneticilerin başarılı olmak için gerekli özelliklerle sahip olması gereken yedi temel yetkinliği vurgulamıştır. Bu yetkinlikler; liderlik, stratejik düşünme ve yönetim becerisi, teknik ve teknolojik bilgi, takım/ekip oluşturma ve ilişkileri geliştirme, etkili iletişim ve sunum yeteneği, değişim yönetimi ve erdem olarak sıralanmaktadır. Boone & Kurtz (2013: 233), üst düzey yöneticilerin hepsinin aynı niteliklere sahip olmasa da sıklıkla empati, öz farkındalık ve tarafsızlık gibi üç temel özelliğe sahip olduklarının altını çizmektedir. Bununla birlikte cesaret, şefkat, hedeflere sadakat, yenilikçilik ve esneklik gibi farklı önemli niteliklerinin de bulunduğunu vurgulamaktadırlar. Ayrıca bahsi geçen çalışmada Boone & Kurtz (2013: 23-24) tarafından üst düzey yöneticilerin 21. yüzyılda başarılı olabilmeleri için; vizyon sahibi, yaratıcılık ve eleştirel düşünme yeteneği ile değişimi yönetme özelliklerine de sahip olunması gerektiğine değinilmektedir.

3. YÖNTEM

Turizm alanında özel sektör ve kamu kuruluşlarında görev yapan üst düzey yönetici profilinin saptanması, bu yöneticilerin kariyer planlarına ilişkin bulgular doğrultusunda sektör çalışanları ve turizm alanında kariyer planı yapan öğrencilere öneriler sunmanın amaçlandığı bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın temel soruları:

Üst düzey yöneticiler kariyer planlamasında nelere dikkat etmişlerdir?

Üst düzey yöneticilerin kariyer planlama süreçlerini oluşturan kriter ve aşamalar nelerdir?

Üst düzey yöneticilerin sektör çalışanları ve turizm alanında kariyer planı yapan öğrencilere önerileri nelerdir?

Şeklinde oluşturulmuştur. Çalışma alanı olarak Alanya destinasyonu seçilmiştir. Çalışma grubunun seçiminde amaçlı örneklem yönteminden yararlanılmıştır. Bu kapsamda çalışmaya grubuna Alanya’da kamu sektöründeki turizm biriminde yöneticilik yapan üst düzey yöneticiler ve resort otellerin üst düzey yöneticileri dahil edilmiştir. Veri toplama aracı olarak yüz yüze görüşme tekniği kullanılmış olup verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Görüşme formunun ilk bölümünde üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerinin saptanmasına yönelik, ikinci bölümünde üst düzey yöneticilerin kariyer süreçlerinin saptanmasına ilişkin sorular yer almaktadır. Toplam 14 katılımcı ile 16.05.2024-15.08.2024 tarihleri arasında yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler tekrar söylemlerin başlamasıyla birlikte veri doygunluğuna ulaşıldığı düşüncesiyle sonlandırılmıştır. Görüşme öncesinde katılımcılara çalışmaya ilişkin bilgilendirme yapılmış olup, katılımcıların rızası alınarak ses kaydı yapılmıştır. Ses kayıtları olduğu gibi metne dökülmüş ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma verilerinin analizi sürecinde Braun & Clarke (2006) ve Creswell’in (2017: 197-200) veri analiz süreçlerinden faydalanılmıştır. İlgili literatür ve çalışmanın bulguları doğrultusunda Elo & Kyngäs’in (2008) önerdiği gibi önce kodlamalar yapılmış, araştırmanın temaları ve alt temaları oluşturulmuş ve temalar adlandırılmıştır. Araştırmanın inandırıcılığının geçerliliği bağlamında katılımcıların kimlik bilgilerini okuyucuya ifşa etmemek amacı ile katılımcılar K1...K14 şeklinde kodlanmış olup kullanılan katılımcı onam formu ile kimlik bilgilerinin gizliliği tutulacağı katılımcılara taahhüt edilmiştir. Bulgular katılımcıların görüşleri ile desteklenerek sunulmuştur. Araştırmanın tutarlılığı bağlamında Cohen Kappa uyum değeri hesaplanmıştır. 0,903 olarak hesaplanan Cohen Kappa uyum değeri Landis & Koch’a (1977) göre değerlendiriciler arasında “mükemmel düzeyde” bir uyumun olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir. Araştırma için gerekli izin, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından (04.12.2024 tarih ve 10/09 numaralı karar) alınmıştır.

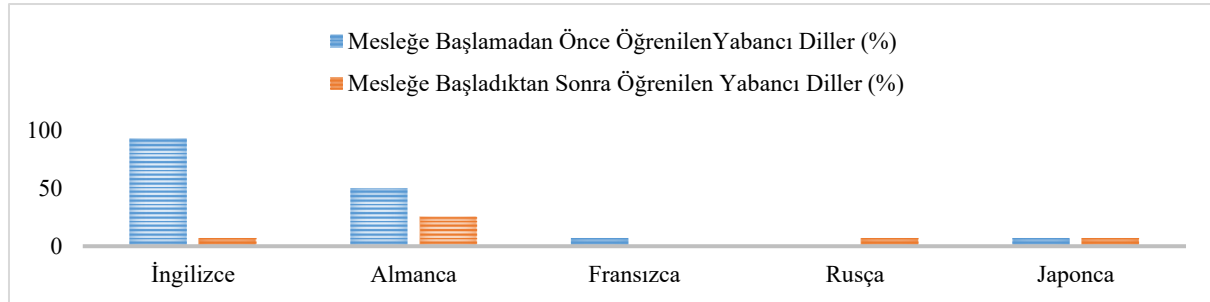
4. BULGULAR

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcı Bilgisi	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Derecesi	Eğitim Aldığı Fakülte/ Bölüm	Çalışma Alanı	Görüşme Tarihi
K1	36	Kadın	Lisans	Turizm Fakültesi/Turizm İşletmeciliği	Turizm Özel Sektör	16.05.2024

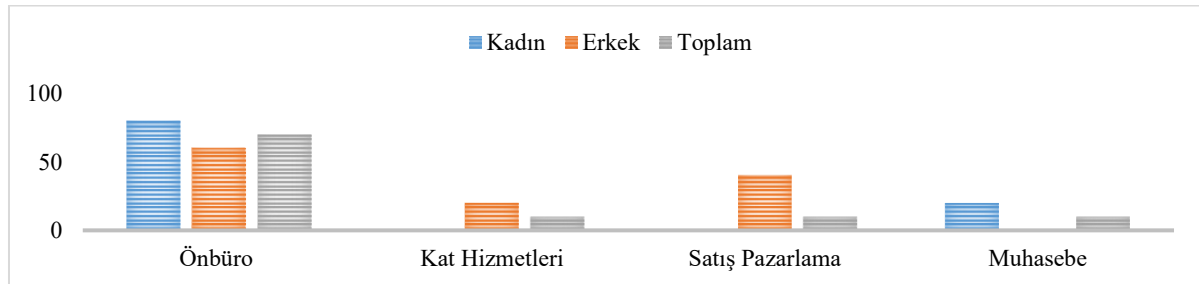
K2	63	Kadın	Lisans	Turizm Fakültesi/Turizm İşletmeciliği	Turizm Özel Sektör	17.07.2024
K3	40	Kadın	Lisans	İ.İ.B.F/İşletme	Turizm Özel Sektör	17.05.2024
K4	38	Kadın	Lisans	İ.İ.B.F/Ekonomi	Turizm Özel Sektör	18.05.2024
K5	45	Kadın	Lisans	İ.İ.B.F/İşletme	Turizm Özel Sektör	27.07.2024
K6	63	Erkek	Lisans	Turizm Fakültesi/Turizm İşletmeciliği	Turizm Özel Sektör	17.07.2024
K7	65	Erkek	Lisansüstü	Turizm Fakültesi/Turizm İşletmeciliği	Turizm Özel Sektör	18.07.2024
K8	63	Erkek	Lisans	İ.İ.B.F/İşletme	Turizm Özel Sektör	21.07.2024
K9	62	Erkek	Lisans	Turizm Fakültesi/Turizm İşletmeciliği	Turizm Özel Sektör	27.07.2024
K10	58	Erkek	Lisans	Turizm Fakültesi/Turizm İşletmeciliği	Turizm Özel Sektör	27.07.2024
K11	53	Erkek	Lisans	Turizm Fakültesi/Turizm İşletmeciliği	Turizm Kamu	08.08.2024
K12	48	Erkek	Lisans	Turizm Fakültesi/Turizm İşletmeciliği	Turizm Kamu	09.08.2024
K13	50	Kadın	Lisans	Turizm Fakültesi/Turizm İşletmeciliği	Turizm Kamu	09.08.2024
K14	63	Kadın	Lisans	Turizm Fakültesi/Turizm İşletmeciliği	Turizm Kamu	15.08.2024

16.05.2024-15.08.2024 tarihleri arasında görüşme yapılan toplam 14 katılımcıdan 7'si kadın 7'erkek'tir. Katılımcıların yaşları 36 ile 63 arasında değişim göstermektedir. Katılımcıların 1 tanesi lisansüstü diğerleri lisans mezunu olup, 4 tanesi turizm alanında kamuda diğerleri özel sektörde çalışmaktadır. Katılımcıların 10'u turizm fakültesi turizm işletmeciliği bölümü, 3'ü iktisadi idari bilimler fakültesi işletme bölümü ve 1'i iktisadi idari bilimler fakültesi ekonomi bölümünden mezun olmuştur. Literatür incelendiğinde Polat Üzümcü'nün, (2015) çalışmasında turizm yöneticilerinin, turizm eğitime önem atfettikleri görülmektedir. İnan, (2017) ülkemizde yer alan şehir otellerinde üst düzey yöneticilere yönelik yapılan çalışmada turizm eğitiminin önemi vurgulanmaktadır. Emir ve Zorlu, (2010) çalışmasında eğitim almış turizm personelinin müşteri algısının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Alanya destinasyonunda turizm sektöründe görev yapan üst düzey erkek yöneticilerin yaş ortalamasının 59, kadın yöneticilerin yaş ortalamasının 48, kadın ve erkek üst düzey yöneticilerin toplamının yaş ortalamasının ise 53 olduğu görülmektedir.



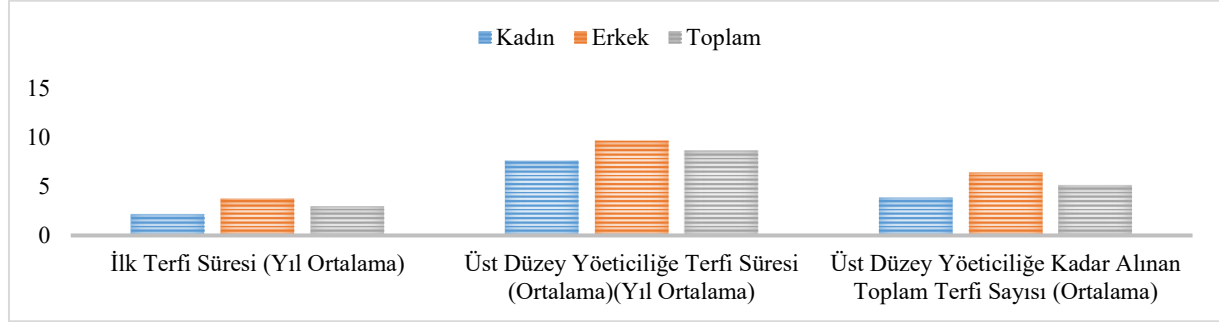
Grafik 2. Üst Düzey Yöneticilerin Yabancı Dil Bilgisine İlişkin Veriler

Alanya destinasyonunda turizm sektörde görev yapan üst düzey yöneticilerin %93'ü mesleğe başlamadan önce İngilizce, %50'si Almanca, %7,14'ü Fransızca ve Japonca dillerine hâkim oldukları görülmektedir. Bu yöneticilerin %25'i Almancayı mesleğe başladıktan sonra öğrenmiş, %7,14'ise İngilizce ve Rusçayı mesleğe başladıktan sonra öğrenmiştir. Literatürde yabancı dil turizm eğitimi alan öğrencilerin kariyer planlamalarında öne çıkan kriterlerden birisi olarak görülmektedir. Polat Üzümcü'nün, (2015) eğitimin öneminin vurgulandığı çalışmasında otel yöneticileri tarafından öğrencilere yabancı dil öğrenmeleri tavsiye edilmektedir.



Grafik 3. Üst Düzey Yöneticilerin İlk İşe Başladıkları Departmanlara İlişkin Veriler

Alanya destinasyonunda turizm alanında özel sektörde görev yapan üst düzey kadın yöneticilerin %80'i, erkek yöneticilerin %60'ı, erkek ve kadın yöneticilerin toplamının %70'i önbüro departmanında işe başlamıştır. Erkek yöneticilerin satış pazarlama departmanında işe başlama oranı %40, kat hizmetleri departmanında ise %20'dir. Kadın yöneticilerin muhasebe departmanında işe başlama oranı %20 olarak görülmektedir.



Grafik 4. Üst Düzey Yöneticilerin Terfi Süreçlerine İlişkin Veriler

Araştırmada üst düzey kadın yöneticilerin mesleğe başladıktan sonra ilk terfilerini ortalama 2 yıl sonra, üst düzey yöneticiliğe terfilerini ise yaklaşık 8 yıl sonra aldıkları görülmektedir. Üst düzey erkek yöneticilerin mesleğe başladıktan sonra ilk terfilerini ortalama 4 yıl sonra, üst düzey yöneticiliğe terfilerini ise yaklaşık 10 yıl sonra aldıkları görülmektedir. Kadın yöneticilerin üst düzey yöneticiliğe terfi sürecinde ortalama 4, erkek yöneticilerin ise 6 terfi alarak yükseldikleri görülmektedir.

Tablo 2. Araştırmanın Bulgularına İlişkin Tema ve Alt Temalar

Tema	Alt Tema	Açıklama
Turizm Eğitiminin Personel Seçimine Etkisi	Kesinlikle Etkili	“Kesinlikle etkindir”. K6 “%100 etkilidir”. K9 “Vazgeçilmez kriterim”. K10
	Etkili	“Tabi ki etkili. Turizm konusunda çalışma kriterlerine sahip mi işte yabancı dil biliyor mu ilgili bölümden mezun mu iş deneyimi var mı bunları dikkate alarak personel seçimine gidiyoruz. Ama merkezi alımlarda bu durum geçerli değil böyle olunca en azından ilgili bölümden mezun olma şartını aramaya çalışıyoruz”. K6 “Tabi ki etkilidir. Genellikle eğitilmiş kişilerle çalışmayı tercih ediyorum ancak bazı durumlarda biz eğitilmiş olmayan kişileri de istihdam edebiliyoruz. Ancak bu kişilere eğitim verip belirli ölçmelere tabi tutmadan iş başı yaptırıyoruz”. K5
	Etkisiz	“Tabi ki işe başlayacak personellerde belirli eğitim kriterlerini önemsiyoruz. En azından sektöre dair biraz bilgisi olan insanlarla çalışmak işlerimizi kolaylaştırır”. K7 “Seçimde etkili değil, personel seçiminde tecrübe ve ikna kabiliyetine öncelik veriyoruz”. K11 “Biz kamu sektörü olarak çalışan personellerimizde illaki turizm eğitimi almış olsun diye bir kriter belirleyemiyoruz. Ancak tabi ki böyle bir imkanımız olsa turizm sektöründe eğitim almış olmasını tercih ederiz”. K12 “Değil, kendini ifade edebilen her kişinin departmanın özellikleri hakkında becerilerini ve kendini keşfetmesine müsaade ediyoruz”. K1
	Dışlanma	“En başta içeriden gelerek almış olduğum konumum insanlar tarafından kabul görme süresi uzun”. K6
Kariyer Sürecinde Karşılaşılan Engel ve Sorunlar	Çalışma Saatleri	Çalışma saatlerinin uzun olması K2 “Erkeklerin kadınlara göre geç saatlere kadar çalışması, mesai yapması sorun olmamıştır ama biz kadınların tek sorumluluğu iş olmadığı için uzun mesailer biraz sıkıntı olmuştur”. K3
	Profesyonel Yönetim Anlayışının Olmaması	“Yönetime aile bireylerinin getirilmesi ve profesyonel yöneticilik anlayışındaki eksiklikler”. K2 “Otel sahiplerinin kendilerini yönetici olarak görüp eş, dost, ahabap çalışmalarını tercih etmeleri aidiyet duygusunu zedeliyor. Profesyonel olan dışardan yöneticiye yabancı gözüyle bakılıyor”. K11
	Kadın Olmak	“Kadın yönetici olmanın zorlukları mevcut. Çalışma saatleri, aile ve diğer sorumluluklar”. K2 “Kadın olmam ve en önemlisi anne olmamdır”. K3

	“Bir kadın olarak kariyer sürecimde de karşılaştığım engeller oldukça fazla ama hedefim bu işi meslek olarak yapmak olduğu için hiçbir zaman pes etmedim”. K4 “Meslek hayatımda kadın olduğum için birtakım zorluklarla karşılaştım. Kendi departmanımızda bile önümü kesmek isteyenler beni engellemek isteyenler oldu. Ama daha çok erkek yöneticiler tarafından baskıya maruz kaldım.” K5
Yabancı Dil	“Benim en büyük engelim dil olmuştur”. K4
Mobbing	“Kendi departmanımızda bile önümü kesmek isteyenler beni engellemek isteyenler oldu. Ama daha çok erkek yöneticiler tarafından baskıya maruz kaldım. İş konusunda taviz vermediğim için bazı durumlarda işten çıkarılmakla tehdit edildim bazı durumlarda da işten çıkartıldım”. K5
Sektörün Sezonluk Olması	“Sektörün sezonluk olması en büyük engeldi”. K6 “Sezonluk Çalışmanın Hakim Olması”. K2
Çalışanların Kalifiye olmaması	“En büyük sorunlardan birisi kalifiyeli ekip arkadaşları bulmamaktır”. K8
İş Hukuku Uygulamasında Yaşanan Eksikler	“İş hukuku uygulamalarında eksiklikler çok fazlaydı. Bu da sektörel çalışma imkanlarını oldukça zorlaştırıyordu”. K10
Kötü Lojman Koşulları	“Kötü lojman koşulları sektörün en büyük sorunlarından birisiydi. Sektöre bakış açımızı ve çalışma performansımızı olumsuz yönde etkiliyordu”. K9
Meslek Sevgisi	“Mesleği çok seven seçmeli, hizmet sektörünün zorlukları isteyip sevmeyen katlanılamaz. Bireysel ödün vermek gerekir. Bu sebeple en önemli önerim, mesleği çok sevmekten geçmektedir”. K11 “Gelecekte bizlerin yerine geçecek gençlere verebileceğim en güzel öneri; işinizi severek yapın”. K3 “Bu meslek severek yapılması gereken bir meslek. işlerini sevsinler, yaşanan tüm zorlukların ancak o zaman üstesinden gelebilirler”. K5
Sektörü Tanıma	“Turizm Sektörünü Tanımak, Şartlarını Koşullarını Bilmek”. K2 “Bu işi meslek olarak görün, kolay olmadığını bilin ve bunu başarmak için çok çalışın, yeri gelince fedakârlık yapmak gerekir bunları bilin bunlara hazır olun ve yapın”. K3
Kurumsal İşletme Tercihi	“Profesyonel Yönetici Kadrosu Oturmuş Kurumlarla Çalışın”. K2
Eğitim ve Uygulama	“Turizm öğrencilerinin öncelikli olarak bilmesi gereken nokta okul ve sektör ortamının birbirinden çok farklı olduğudur. Böyle deyince sakın korkup yılmasınlar ama gerçekten alınan eğitimin uygulaması sahada öğreniliyor. Yani okulda alınan eğitim sektördeki çalışma için temel oluşturuyor diyebilirim. Bu süreç eğitim almadan direkt sektör içerisinde de öğrenilebilir ama böyle deyince eğitimi ikinci plana atmamalıyız. Sektörde öğrenilen her bilgi çok yıpratıcı ve zorlu aşamalardan geçilerek öğreniliyor o yüzden bu zorlukları yaşamamak için okula dört elle sarılıp kıymetini bilmeleri gerekiyor”. K6 “Bence turizmde eğitim en önemli konu. Kişi hangi departmanda hangi birimde çalışmak istiyorsa önce o alanda eğitim almalı daha sonra sahaya yönelmeli. Bu sektör çok dinamikleri ve paydaşları olan bir sektör. Ne okulda ne de sahada yani sektörün içinde öğrenilebilecek bir alan. Bunun için önce eğitim almalı sonra çalışma hayatına yönelmeliyiz”. K7 “İlk önce eğitim sonra alay ve ikisi birleştiğin de zaten istediğin pozisyona ulaşabilirsin”. K4 “Eğitim pratiğe dönünce işe yarar”. K9
Sabır ve Gayret	“Öğrencilerimizin öncelikle sabırlı ve azimli olmalarını öneriyorum. Turizm sektörü dediğimizde içerisinde birden fazla iş kolunun yer aldığını görüyoruz. Ne yazık ki sabır ve azim yani istek olmadan ilerleyebileceği bir sektör değil”. K12 “İllaki sorunlarla zorluklarla karşılaşacaklar. Ancak hemen pes etmemeliler. Biraz daha gayretle işlerini severek yaparlarsa her şeyin üstesinden gelebilirler”. K14

Kariyer Sürecine Katkı Sağlayacak Üst Düzey Yönetici Önerileri

Yabancı Dil	“Mutlaka yabancı dil eğitimlerine de ağırlık vermeli. Sektör iletişim sektörü bu nedenle yabancı dil bilmeden gelen konuklarla doğru iletişimi kuramazlar”. K12 “Mutlaka yabancı dillerini üst düzeye taşıyınlar”. K6
İletişim	“Bir de şu an gördüğüm kadarıyla gençlerdeki en önemli sorun iletişimsizlik. Turizm sonuçta iletişimin en güçlü olduğu sektörlerden birisi. Gençlerimizin bu nedenle iletişim konusundaki eksiklerini görüp ona göre kendilerini geliştirmesi gerek”. K7
Yeniliklere Açık Olma ve Araştırma	“Yeniliklere açık olun, araştırmacı olun”. K3
Her Departmanda Çalışma Tecrübesi	“Her departmanda çalışın ve mutlaka kendinizi geliştirmeye çalışın”. K9 “Çok hızlı değil yavaş yavaş her departmanın tanınarak tecrübe edilmesi”. K10
Bilinçli ve İstekli Olma	“Turizm eğitimi alan öğrenciler bu alanda bilinçli ve istekli olsun bizler için yeterli. Malum turizm bölgesinde yaşıyoruz. Turizm bizim can damarımız öğrenciler bunun farkında olmalı. Hizmet sektörüyüz sonuçta. Gelen turistlerin bu hizmetten memnun olmaları ancak bilinçli ve işini seven personeller yardımı ile gelişebilir. Öğrenciler mesleğe sıkı sıkı bağlansın ki bizler sektörü daha canlı tutabilelim”. K11

Araştırma verileri doğrultusunda araştırmanın temaları turizm eğitiminin personel seçimine etkisi, kariyer sürecinde karşılaşılan engel ve sorunlar ve kariyer sürecine katkı sağlayacak üst düzey yönetici önerileri olmak üzere üç başlıkta toplanmıştır. Turizm eğitiminin personel seçimine etkisi teması; kesinlikle etkili, etkili ve etkisiz alt temaları ile açıklanmıştır. Kariyer sürecinde karşılaşılan engel ve sorunlar teması; dışlanma, çalışma saatleri, profesyonel yönetim anlayışının olmaması, kadın olmak, yabancı dil, mobbing, sektörün sezonluk olması, çalışanların kalifiye olmaması, iş hukuku uygulamasında yaşanan eksikler ve lojman koşulları alt temaları ile açıklanmıştır. Kariyer sürecine katkı sağlayacak üst düzey yönetici önerileri teması ise meslek sevgisi, sektörü tanıma, kurumsal işletme tercihi, eğitim ve uygulama, sabır ve gayret, yabancı dil, iletişim, yeniliklere açık olma ve araştırma, her departmanda çalışma tecrübesi ve bilinçli ve istekli olma alt temaları ile açıklanmıştır.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Turizm sektöründe bireylerin üst düzey yönetici konumuna ulaşmalarındaki ilk adım kariyer planlamasıdır. Bu süreçte kariyer planlaması bireyin profesyonel gelişimini şekillendiren ve başarıya ulaşmasını sağlayan önemli unsuru oluşturmaktadır. Dinamik bir yapıya sahip olan bu sektörde planlı ve stratejik bir kariyer yönetimi, bireylerin hem kişisel hem de mesleki hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Eğitim, deneyim, profesyonel iş ilişkileri, liderlik ve sürekli öğrenme gibi unsurların entegre edildiği bir kariyer planlaması; turizm sektöründe üst düzey yönetici olma yolunda en kritik adımlardan biridir.

Turizm sektöründe üst düzey yöneticilerin eğitim alması, sektörün dinamik yapısı ve karmaşıklığı göz önüne alındığında büyük bir öneme sahiptir. Öncelikle turizm sektörünün sürekli değişen küresel trendler, müşteri beklentileri ve teknolojik gelişmelerin etkisi altında olan bir alan olması üst düzey yöneticilerin, bu değişimlere hızla adapte olabilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri için güncel bilgi ve donanımlara sahip olmalarını gerektirmektedir. Sektör bazında eğitim yöneticilere stratejik düşünme, yenilikçi çözüm üretme ve kriz yönetimi gibi becerileri kazandırarak onların etkin liderlik yapmalarına katkıda bulunmaktadır. Araştırma sonuçları da göstermektedir ki Alanya destinasyonunda turizm alanında görev yapan üst düzey yöneticilerin personel seçiminde turizm eğitimi almış olmak kriteri önemli ve etkilidir. İnan, (2017) ülkemizde yer alan şehir otellerinde üst düzey yöneticilere yönelik yapılan çalışmada eğitim ön planda yer almakta olup turizm sektörü için eğitim veren kuruluşların, eğitim-öğretim planlarının akademik çalışmalara göre güncellenmesi ve geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Emir ve Zorlu, (2010) tarafından yapılan çalışmada müşterilerin sunulan hizmetlere ilişkin algı düzeyleri araştırılmış olup; bazı birimlerde yer alan personelin eğitimi ve profesyonel olmasından dolayı müşteri algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir.

Üst düzey yöneticilerin kariyer süreçlerinde karşılaştıkları engel ve zorluklar dışlanma, çalışma saatleri, profesyonel yönetim anlayışının olmaması, kadın olmak, yabancı dil, mobbing, sektörün sezonluk olması, çalışanların kalifiye olmaması, iş hukuku uygulamasında yaşanan eksikler ve kötü lojman koşulları olmuştur. Özellikle kadın yöneticileri kariyer süreçlerinde en çok yıpratıcı zorluklar yaşadıkları dışlanma, çalışma saatleri, kötü lojman koşulları ve mobbingler olmuştur. Kır & Er, (2017) ve Akın Acuner, (2019) tarafından yapılan çalışmalar incelendiğinde bireylerin kariyer süreçlerinde benzer şekilde sorunlarla karşılaştığı görülmektedir Kır & Er, (2017) bireylerin karşılaştığı sorunlar arasında cam tavan sorunu ve duygusal taciz olarak da ifade edilen mobbing yer almaktadır. Akın Acuner, (2019) toplumsal cinsiyet yargıları, insan kaynakları tarafından yürütülen uygulamalarda cinsiyet ayrımcılığı, koyulan engeller ve kadın yönetici algıları kadınların çalışma hayatları boyunca karşılaştıkları sorunlar arasında yer almaktadır.

Turizm alanında kariyer yapmak isteyen öğrenci ve çalışanlara üst düzey yöneticilerin temel önerisi mesleklerini sevmesi olmuştur. Meslek sevgisinin bu alanda başarılı bir kariyer için yeterli olmadığı ama temel şart olduğu açıkça vurgulanmıştır. Bu alanda başarılı bir kariyer için meslek sevgisi ile birlikte kariyer planlayıcının sektörü tanınması, çalışmak için kurumsal işletmeleri tercih etmesi, turizm alanında teorik eğitim alması ve teoriyi uygulama ile pekiştirmesi, çalışma hayatında sabırlı ve gayretli olması, mutlaka yabancı dil hatta diller bilmesi, sözlü, yazılı ve beden dili iletişim yetkinliğine sahip olması, yeniliklere açık ve araştırmacı olması, mümkünse her departmanda çalışma tecrübesini edinmesi ve bilinçli ve istekli olması önerilmektedir. Polat Üzümcü, (2015) tarafından otel yöneticilerinin turizm eğitime yönelik algılarının ölçülmesi amacıyla yapılan çalışmada da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Buna göre otel yöneticileri, turizm eğitiminin önemini vurgulamakta ve turizm alanında eğitim veren kurumlardan mezun olan bireylerin, sektöre hakim olabilmek için tüm departmanlar hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, eğitim süreçlerinde iş deneyimi kazanarak sektörde hangi alanda çalışmak istediklerine karar vermeleri ve kariyer hedeflerini de bu doğrultuda belirlemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Aynı çalışmada otel yöneticileri tarafından yine benzer şekilde öğrencilere yabancı dil öğrenmeleri, işlerini severek yapmaları, dış görünüş ve hitabetle etkin iletişim kurarak kendine güvenmeleri ve ekip çalışmasına yatkın olmaları tavsiye edilmiştir.

EXTENDED SUMMARY

Tourism sector has an important place in the global economy and is rapidly developing. This sector has a dynamic structure that includes a wide range of disciplines and also employs a large workforce. Therefore, career planning is of great importance for individuals who want to reach senior management positions in this sector. Career planning enables individuals to create a specific roadmap to achieve their long-term goals in the business world and supports them to have the competencies sought in the sector. Especially in a dynamic and competitive sector such as tourism, effective career planning is one of the basic steps to becoming a successful manager. In addition, career planning is a critical process that supports the professional development of individuals and enables them to achieve their goals in order to become senior managers in the tourism sector. This process enables individuals to adapt to changes in the sector and gain competitive advantage (Çavuş & Kaya, 2015:106). Groysberg (2014) emphasized seven basic competencies that senior managers must have in order to be successful. These competencies are; leadership, strategic thinking and management skills, technical and technological knowledge, team/team building and relationship development, effective communication and presentation skills, change management and virtue. Finally; Boone & Kurtz (2013: 233) underline that although not all senior managers have the same qualities, they often have three basic qualities such as empathy, self-awareness and impartiality. However, they emphasize that they also have different important qualities such as courage, compassion, loyalty to goals, innovation and flexibility. In addition, in the aforementioned study, Boone & Kurtz (2013: 23-24) state that in order for senior managers to be successful in the 21st century; they must have vision, creativity and critical thinking skills as well as the ability to manage change.

This study aims to determine the profile of senior managers working in private and public sectors in the tourism sector, and to provide suggestions to sector employees and students who are planning a career in the tourism sector in line with the findings regarding the career plans of these managers. Qualitative research method was used in the study. In this context, the main questions of the research are:

What did senior managers pay attention to in career planning?

What are the criteria and stages that constitute the career planning processes of senior managers?

What are the suggestions of senior managers to sector employees and students who are planning their careers in the field of tourism?

It was created as follows. Face-to-face interview technique was used in data collection. Content analysis was used in the analysis of data. The study area was limited to the destination of Alanya, and the study group was limited to senior managers working in the field of tourism in the public and private sectors. The qualitative research method constitutes the methodological limitations of the study. New research can be conducted by expanding or differentiating the study area, sample group and method in the future.

The research results show that having tourism education is important and effective in the selection of personnel for senior managers working in the tourism sector in Alanya destination. The obstacles and difficulties that senior managers encounter in their career processes are exclusion, working hours, lack of professional management approach, being a woman, foreign language, mobbing, seasonality of the sector, unqualified employees, deficiencies in labor law practices and poor housing conditions. Especially the difficulties that wear down female managers the most in their career processes are exclusion, working hours, poor housing conditions and mobbing. The main recommendation of senior managers to students and employees who want to make a career in tourism is to love their profession. It is clearly emphasized that love of profession is not sufficient for a successful career in this field, but it is the basic condition. For a successful career in this field, it is recommended that the career

planner, along with the love of the profession, get to know the sector, prefer corporate businesses to work, receive theoretical training in the field of tourism and reinforce the theory with practice, be patient and diligent in working life, definitely know a foreign language or even languages, have verbal, written and body language communication skills, be open to innovations and be a researcher, gain work experience in every department if possible and be conscious and willing.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (1994). *İşletme yönetimi*. Beta Basım A.Ş.
- Akın, A. (2019). Kadın çalışanların kariyer geliştirme sürecinde karşılaştıkları sorunlar. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 23(1), 35-52.
- Appleby, R. C. (1977). *Modern business administration* (1. baskı). Pitman Publication.
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader* (1. baskı). Basic Books.
- Birleşmiş Milletler (1969). Report of the Interregional Seminar on the Development of Senior Administrators in the Public Service of Developing Countries, Newyork, p. 4.
- Boddy, D. (2017). *Management an introduction* (7. baskı). Pearson.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2013). *Çağdaş işletme* (A. Yalçın, Çev.). Nobel Yayıncılık.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T., & Sezen, S. (1998), *Kamu yönetimi sözlüğü (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla)*, (1. baskı). TODAİE Yay.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brey, E. (2011). A taxonomy for resorts. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(3), 283-290.
- Bulut, Y., & Bakan, İ. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *Sü İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 63-89.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. (S. B. Demir, Çev.). Eğiten Kitap Yayıncılık.
- Çavuş, Ş., & Kaya, A. (2015). Turizm lisans eğitimi alan öğrencilerin kariyer planları ve turizm sektörüne yönelik tutumu. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(5), 101-117.
- Çetin, C., & Karalar, S. (2016). X, Y, Z kuşağı öğrencilerinin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları üzerine bir araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 157-197.
- Drucker, P. F. (1996). *Gelecek için yönetim, 1990'lar ve sonrası* (4.baskı). (F. Üçcan, Çev.). Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Elo, S., & Kyngas, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 1, 107-115.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)* (9.baskı). Beta Basım A.Ş.
- Eryiğit, S. (2000). Kariyer yönetimi. *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6(1), 97-122.
- Farmer, H. S. (1987). A multivariate model for explaining gender differences in career and achievement motivation. *Educational Researcher*, 16(2), 5-9.
- Grozberg, B. (2014). *Üst düzey yöneticilikte başarılı olmak için gereken yedi yetenek*. Harvard Business Review, <https://hbrturkiye.com/blog/ust-duzey-yoneticilikte-basarili-olmak-icin-gereken-yedi-yetenek> adresinden 20 Kasım 2024 tarihinde alınmıştır.
- Gunz, H., Mayrhofer, W., & Tolbert, P. (2011). Career as a social political phenomenon in the globalized economy. *Organization Studies*, 32(12), 1613-1620.
- Güngör, U. (2016). *Kariyer yönetimi: Bir güvenlik kuruluşunda sistem modellemesi* (Yayımlanmış Yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Hodgetts, R. M. (1981). *Introduction to business* (2. baskı). Addison-Wesley Publishing Company.
- Inkson, K. (2004). Images of career: Nine key metaphors. *Journal of Vocational Behaviour*, 65(1), 96- 111.
- İnan, H. E. (2017). *Şehir otellerinde üst düzey yönetici seçiminde öncelikli görülen yetkinliklerin Ahp yöntemi ile değerlendirilmesi: Eskişehir örneği* (Yayımlanmış Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- İrmiş, A., & Bayrak, S. (2001). İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1-2), 177-186.
- Kaya, Y. K. (1986). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama* (1. baskı). Ankara: DOĞAN Basımevi.
- Kılıçkaya, H. (2000). Üst kademe yöneticiliği. *Türk İdare Dergisi*, 72(426), 221-229.
- Kır, A., & Salkım E. A. (2017). Organizasyonlarda kariyer planlaması ve kariyer engelleri. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 7(2), 14-23.
- Kitapçı, H., & Sezen, B. (2002). Çalışanların tatminini belirleyici unsurlar üzerine bir araştırma: Kariyer süreci örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 219-230.
- Kocakula, Ö. & Mecek, M. (2022). Örgütlerde kariyer yönetimi ve ölçek analizleri. M. Ak (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon Üzerine Literatürel Analiz ve Ölçekler içinde* (s. 139-184) Nobel Yayınevi.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). An application of hierarchical kappa-type statistics in the assessment of majority agreement among multiple observers. *Biometrics*, 33(2), 363-374.
- Leibowitz, Z. B., Farren, C., & Kaye, B. L. (1986). *Designing career development systems*. Jossey -Bass, Publishers.
- Oktay, E., & Zorlu Ö. (2010). Satın alma karar süreci faktörlerinin algılanan değere etkisi: Otel işletmelerindeki hizmetlere yönelik bir araştırma. *Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 13(24), 254-274.
- Önder, M. (1995). Üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi: Bazı ülkelerde ve Türkiye'de durum. *Türk İdare Dergisi*, 67(409), 133-159.
- Özgen, H., & Yalçın, A. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi: stratejik bir yaklaşım* (1. Baskı). Nobel Yayınları.
- Öztürk, N. K. (2019). Cumhurbaşkanlığı sisteminde üst düzey memurların atanması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(4), 1279-1297.
- Peker, Ö. (1989), *Yönetici eğitim* (1. baskı). TODAİE Yayın.
- Polat Ü. T. (2015). Otel yöneticilerinin turizm eğitime yönelik algıları: Kocaeli İli otel yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(1), 123-150.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Management* (14. baskı). Pearson.
- Roe, A. (1956). *Mesleklerin psikolojisi* (1. baskı). John Wiley & Sons.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1992). *Management* (5. baskı). Prentice-Hall International.
- Tanhan, F., & Nurses, D. (2017). Öğrenci ve öğretmenlerin kariyer algılarının incelenmesi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 68-84.
- Telci, C. (1992). *Career Planning in Organization*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tortop, N. (1985). *Kamu personel yönetimi*. "S" Yayınları.
- Tunalı Ç. E. (2021). Kariyer planlaması ve yönetimi: Meslek adayları için yol rehberi. M. Mecek, M. A. Çakırer, & Ö. Kocakula (Ed.), *Kavramsal-Kuramsal açıdan kariyer ve kariyer yönetimi* (s.139-184). Nobel Yayınevi.
- Tunç, A. & Uygur, A. (2001). *Kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirme*. Gazi Kitabevi.
- Tutar, H. (2020). Kariyer kavramı. H. Tutar (Ed.), *Kariyer Planlaması ve Yönetimi içinde* (s. 25-48), Seçkin Yayınları.
- Vergiliel T. M. (2003). Kariyer planlamasında yeni yaklaşımlar. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(4), 169-176.
- Viitala, R. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning*, 17(7), 436-451.
- Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2009). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Routledge.
- Zaleznik, A. (1995). Lider ve yönetici: Aralarında fark var mı? U. Uyan (Çev.), M. Özel (Ed.), *Stratejik yönetim ve liderlik* (s. 31-40). İz Yayıncılık.